

Actos de trabajo en las prácticas de gestión humana en una empresa de prestación de servicios -EPS- en la sede administrativa de la ciudad de Pereira

Lina Maria Valencia¹

Asesora

Marleny Cardona Acevedo

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gerencia del Talento Humano

Manizales, febrero de 2020

¹ Estudiante Maestría Gerencia del Talento Humano. Universidad de Manizales. Correo: linavalencia13@yahoo.es

Contenido

Introducción.....	4
Problematización y contexto.....	5
Problema de investigación.....	5
El mundo del trabajo y gestión de lo humano en las organizaciones.....	5
La privatización del sistema de salud en Colombia.....	6
Pregunta de investigación.....	9
Objetivos.....	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Justificación	10
Estrategia de investigación	11
Marco Referencial	14
El mundo del trabajo en tiempos del capitalismo flexible y modernidad líquida: nuevas capacidades para las organizaciones y su talento humano	14
La modernidad líquida y la flexibilidad del mundo laboral	20
El paradigma de lo humano en administración	22
La Escuela Humanista	23
Las Teorías de Capacidades en la gestión del talento humano	26
El humanismo-Radical de la (HEC).....	28
El paradigma de la falta de humanización en las organizaciones.....	31
La inhumanidad y lo humano, dos caras de la misma moneda.....	32
Los actos de trabajo inhumanos	40
Marco Contextual	41
El Sistema General de Salud en Colombia.....	41
La humanización en los servicios de salud	46
Humanización como valor	47
EPS Medimás	48
Hallazgos.....	53
Resultados de la consulta a trabajadores	53
Resultados de las entrevistas a directivos	61
Conclusiones.....	69
Referencias	73

Apéndices.....	78
Apéndice 1. Variables del proyecto	78
Apéndice 2. Política Ambiental	79
Apéndice 3. Política discriminación	79
Apéndice 4. Política seguridad y salud en el trabajo	79
Apéndice 5. Política sistema integrado de gestión	79
Apéndice 6. Política integral de talento humano.....	79
Apéndice 7. ADN del Decálogo de la cultura organizacional:	79

Introducción

Los procesos de gestión estratégica de lo humano en la organización fortalecen las capacidades organizacionales como base y clave principal para competir y sobrevivir en los altos niveles de competitividad. En este orden de ideas, la administración ha transformado la forma de entender el aporte de los trabajadores en la consecución de los fines misionales de la empresa, al pasar de comprenderlo como una pieza de fácil reemplazo a factores que generan sostenibilidad en el tiempo. No obstante los importantes desarrollos en este campo, se siguen presentando toda clase de maltrato a los trabajadores y actos de inhumanidad laboral en las empresas.

Los procesos de gestión humana en el servicio de salud, puntualmente en una de las EPS más grande del país, resulta ser un tema de interés y prioridad para la sociedad puesto que estos servicios son fundamentales en la calidad de vida de los habitantes en un territorio, y un tema de interés para una maestría que estudia las relaciones del talento humano en las organizaciones. El objetivo de la investigación es identificar las relaciones humanizantes en las dinámicas del servicio del talento humano de una EPS. Para esto será necesario: a) caracterizar la percepción del talento humano, acerca de las relaciones de humanización, en la EPS objeto de estudio; b) describir el Sistema de Salud Colombiano en cuanto a las relaciones de humanización y las políticas corporativas de la EPS; y c) interpretar la percepción del talento humano en cuanto a las relaciones humanizantes que se presentan en la EPS.

La aproximación metodológica se realizó desde una perspectiva cuantitativa, con ayuda de técnicas cualitativas en momentos específicos de la investigación, con el fin de describir las relaciones entre las variables: mundo del trabajo y humanización, a partir del estudio de caso en una de las actividades vitales para el desarrollo y la mejora en la calidad de vida. Por tanto, el alcance de sus resultados subyace en la descripción de una realidad organizacional, representativa para la actividad económica que despliega, lo cual permite ampliar el conocimiento de la Maestría y la línea de investigación.

En los resultados se muestra que los elementos teóricos se corroboran en la realidad estudiada, debido a que, a pesar de la percepción positiva por parte de los trabajadores de la organización, se reconoce la existencia de actos de trabajo que deshumanizan; el más evidente de estos es la carga laboral excesiva a la cual se ven sometidos los trabajadores, hecho que es reconocido por las directivas de la empresa.

Problematización y contexto

Problema de investigación

El mundo del trabajo y gestión de lo humano en las organizaciones

En los escenarios económicos actuales, suscitados por la globalización, el entorno laboral se transforma y el aporte de la gestión de lo humano al interior de las organizaciones se convierte en un activo organizacional estratégico para lograr su supervivencia. Es así como la concepción del aporte de los trabajadores a la empresa ha variado ostensiblemente, desde la primera revolución industrial a hoy, la cuarta revolución industrial. Antes era una pieza fácilmente reemplazable; ahora es la más importante habilidad para conservar su competitividad en el tiempo, puesto que los aportes de los colaboradores en la consecución de los objetivos organizacionales es la llave para contar con capacidades únicas, especiales y difícilmente imitables. (Calderón, 2006).

Dicho de otra manera, se pasa de administrar operarios industriales, con capacidades básicas estandarizadas y de fácil hallazgo, a trabajadores con conocimientos especializados. Esta situación se intensifica con los procesos de tercerización de la economía a nivel global; en otras palabras, de las tendencias de muchas economías industrializadas se han convertido en economías de servicios (Garza, 2011), puesto que modifica las competencias que se requiere del talento humano en la organización. Esta nueva forma de economía genera productos simbólicos e inmateriales que reconfiguran el concepto de mundo del trabajo, dando nuevo sentido a los actos de los trabajadores, en especial a aquellos que trabajan en organizaciones que prestan servicios, debido al

contacto directo con los clientes, e incluso en caso en que ellos mismos sean clientes.

Para Garza, esta nueva economía

hace dudar de algunas de las características clásicas del trabajo como algo universal: si una parte de los servicios implican que el producto no es separable de quien lo produce o quien lo consume, es decir, que el proceso productivo implica la compactaciones entre la actividad del trabajador que lo produce en el momento de su generación, con la distribución a los consumidores y el acto mismo del consumo, esto implica una reformulación de quiénes son los actores en el proceso productivo, Si el servicio es capitalista seguirán presentes trabajadores asalariados y empresarios, con los respectivos mandos medios, pero entrará de manera directa en el proceso de producción un tercer actor que no se presenta en el mismo como asalariado ni como patrón, que es el consumidor, el usuario, el derechohabiente, etc. (2011, p. 1).

Así pues, Garza (2011) invita a repensar los conceptos de tiempo de trabajo, relación laboral, desempeño, división del trabajo, e identidad de labor/profesión, en tiempos de alta competitividad. Esta reflexión tiene repercusiones en el contenido y metodología del trabajo, en la necesidad de ampliar los conceptos de control sobre el trabajo, en la relación de trabajador-trabajo y en la construcción social de la ocupación como una actividad socialmente necesaria; expresado en otras palabras, en los actos de trabajo. Estos expresan una de las paradojas de la modernidad (Rojas, 2003): dotan de inusitada importancia al trabajador, humanizándolo; éste, para lograr dicho reconocimiento, debe deshumanizarse y deshumanizar a sus compañeros, ¡¡busca la libertad, esclavizándose!! No obstante, esta idea niega lo escrito a lo largo del texto, el problema de la humanización-deshumanización se convierte en un asunto interesante para la gestión de lo humano.

La privatización del sistema de salud en Colombia

Las reformas sociales que se generan en las últimas tres décadas derivan en la privatización de las actividades prioritarias del Estado, entre ellas, la salud. Esto

cambia la lógica de operación del sistema y lleva a equipar los criterios de desempeño de las empresas privadas con aquellas instituciones encargadas de prestar estos servicios. Guerrero se refiere a esto como la endoprivatización y la exoprivatización. En palabras de este autor:

La exoprivatización consiste en el proceso por el cual la administración pública transfiere la producción de bienes y servicios a la empresa privada. La endoprivatización, por su parte, es la sustitución de la gestión de los asuntos públicos por la idea, la metodología y la técnica del espíritu empresarial privado. (Guerrero 1999, citado en Martínez 2013, p. 4).

El cambio de la estructura jurídica y política del Estado, fruto de la reforma que genera la Constitución de 1991, afecta el campo de la salud en la medida que propende por la privatización de una gran cantidad de funciones que desarrollaban instituciones estatales. Este proceso era necesario, según Molina (2001), puesto que las instituciones que desarrollaban esas funciones eran grandes burocráticas e ineficientes, con altos costos para las finanzas de las naciones, y con baja cobertura en sus servicios. Por tanto, la mejor decisión fue transferir a los privados la responsabilidad de prestarlos.

Desde la década de los ochenta la discusión se centró en la separación de procesos, en el sentido que se diferencia entre quién lo debe garantizar y quién le debe prestar el servicio al cliente final. Según Walsh (citado en Molina, 2001) “la clave de la eficiencia en la administración del servicio público está en la separación de la responsabilidad del aseguramiento de la responsabilidad de producción de servicios” (p. 77). Esto quiere decir que es responsabilidad del Estado garantizar la prestación del servicio, pero no su ejecución; esta actividad se delega en otro, mientras que el Estado supervisa y regula.

Lo anterior se expresa en el campo de los servicios de salud al delegar la función en entes privados que se rigen por parámetros diferentes de los que imperan en las instituciones públicas. La privatización se convierte en la fórmula para desarrollar estas políticas para Colombia en la actualidad. La privatización implica asumir otros criterios de actuación para estas instituciones; por ejemplo, no predomina la condición de ser un servicio público y se convierte en un servicio al cual se accede en la medida que se tenga dinero para pagarlo, “lo que lleva a

que se creen mercados de bienes y servicios entre las organizaciones participantes en esta actividad económica generando tendencias que apunten a monopolios privados” (Molina, 2001, p. 76) y que se estandarice la prestación de todos y cada uno de los procesos y procedimientos que desarrollan. Esto se traduce en tiempos precisos para atender a cada paciente, en la inoperancia para desarrollar trámites de mayor complejidad, en la demora en la asignación de cita con especialistas, y en asuntos por el estilo.

Estudios de Joseph María Blanch muestran los impactos del nuevo paradigma económico, capitalismo flexible, en los diferentes ámbitos del mundo laboral (2014). Por ejemplo, en los cambios que ocasiona el nuevo paradigma en la gestión de las organizaciones que afectan en general al mundo del trabajo, y enfatiza en las consecuencias para los trabajadores de la salud y la educación, mostrando cómo los trabajadores de la salud tienen menor calidad de vida laboral, por tanto, expresan el problema de humanización de una manera más clara (Garrido, Uribe y Blanch, 2011). En otro trabajo similar, Blanch y Cantera (2009) abordan el concepto de empleo temporal involuntario, el cual explican como parte de los efectos de esa nueva gestión, que se refleja en la realidad de los trabajadores actualmente.

La Superintendencia Nacional de Salud, en el año 2012, realizó una investigación con el fin de identificar los principales motivos de los reclamos interpuestos por los usuarios del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSS). Algunos de los principales reclamos se asocian a dificultades en los trámites generadas por los trabajadores de las EPS e IPS, reafirmando las tesis de Blanch. El principal hallazgo de este estudio muestra que, frente a los derechos en salud vulnerados, la restricción en el acceso a los servicios por dificultades en los procedimientos ocupó el primer lugar, con el 80.5 % de los reclamos; el 52 % de estos se debió a la falta de oportunidad para la atención, debido a la falta de oportunidad en la asignación de citas de consulta médica especializada (43 %); en otras palabras, casi el 25 % de los reclamos obedece a trabas administrativas.

Por su parte, Correa (2016) plantea que “La tecnificación de los servicios de salud, la prioridad por la eficiencia y el control del costo, han hecho que el personal de salud anteponga aspectos administrativos, financieros y

procedimentales a la prestación de un servicio de salud orientado al ser humano” (p. 1). Para esta autora la humanización de la atención del sistema de salud se soporta en los valores y los derechos del ser humano, lo cual lleva a reflexionar acerca de la lucha entre ese nuevo paradigma de la gerencia: eficiencia versus el sentido que da prioridad a pensar en el paciente como persona y ser humano. De allí que exprese una preocupación en el contexto de la salud respecto al tema de la humanización de los servicios de salud, y afirme que “es un tema que va más allá de lo clínico y epidemiológico” (p. 1). En consecuencia, se debe abordar la dificultad estructural que presentan las instituciones del sistema de salud para cumplir con el cuidado holístico del paciente, lo que genera problemas de comunicación y de interacción entre las entidades y los pacientes.

Los servicios de salud se consideran básicos en los procesos de desarrollo de cualquier nación, dado que configuran parte del entramado social fundamental para que la población cuente con los mínimos en términos de calidad de vida. En consecuencia, las organizaciones que forman parte de este sector económico de actividades son relevantes para la consecución de estos objetivos. Así pues, estas organizaciones requieren contar con las mejores prácticas de gestión humana y de talento humano, mucho más con el incremento de la competitividad fruto de los procesos de pluralismo estructurado adelantados desde la década de los noventa. Las EPS forman parte fundamental en la estructura funcional del sistema de salud del país, y la manera en que su talento humano sea gestionado, y perciba que las relaciones laborales son humanizantes o no, mejorará o no su productividad, y por tanto la del sistema en general.

Pregunta de investigación

¿Qué tipo de relaciones laborales (actos de trabajo) se presentan en las prácticas de GH en la EPS Medimás, sede administrativa, de la ciudad de Pereira?

Objetivos

Objetivo general

Identificar las relaciones laborales (actos de trabajo) que se presentan en las prácticas de GH en la EPS Medimás, sede Administrativa, de la ciudad de Pereira

Objetivos específicos

- Describir la percepción del talento humano, acerca de actos de trabajo, en la EPS objeto de estudio.
- Caracterizar la percepción de los directivos alrededor de los actos de trabajo que se dan en la EPS objeto de estudio.
- Relacionar el Sistema de Salud Colombiano con las relaciones de humanización y las políticas corporativas de la EPS.

Justificación

Los actos de trabajo en el servicio de salud resultan ser un tema de interés y prioridad para la comunidad académica y el país, puesto que estos servicios son fundamentales para la calidad de vida de los habitantes en un territorio. En consecuencia, estudiar las relaciones de humanización en una de las más importantes EPS del país resulta de particular interés para la sociedad colombiana en general, debido a que permite aumentar el acervo de conocimiento alrededor de la situación de este sector económico, y en especial de la relación entre institución-cliente interno. Adicionalmente, resulta interesante y pertinente para la maestría en la medida que se desarrollan algunas de las categorías propuestas en las sesiones de trabajo con los docentes, como son: trabajo y humanización.

Así también, al estudiar los procesos humanos en el mundo del trabajo, mediante un análisis reflexivo y contextualizado que identifica la incidencia de estos asuntos en la productividad y competitividad de la organización, le permite a la maestría aumentar su conocimiento de la realidad de las empresas, y

proponer procesos de gestión humana que favorezcan el desarrollo del potencial productivo y organizacional y, en derivación, el desarrollo social.

Los resultados son de interés para la comunidad en general debido a la importancia de este servicio, pero también para la comprensión de una de las principales problemáticas de la sociedad colombiana, a la luz de la percepción del cliente interno de una EPS con alto impacto social. Además, es innovadora en la medida en que no se ha investigado este tema en la empresa que se seleccionó.

Estrategia de investigación

Todo proceso investigativo requiere de una estructura lógica que guíe las diferentes fases y etapas; este debe ser coherente con los fines de la investigación y además debe garantizar la veracidad de los resultados. La estrategia metodológica se asume desde la visión paradigmática de los investigadores y del campo de conocimiento en el que opera, y define las técnicas e instrumentos a recurrir para capturar, sistematizar, analizar y comprender la información. La estrategia metodológica implica precisar el modelo que guiará la investigación y el diseño que permitirá cumplir cada objetivo de la misma.

Desde la óptica de Tamayo (1999), cuando se habla de modelo de investigación se hace referencia “al manejo metodológico, o guía que soporta un proceso investigativo”, mientras que el diseño “hace relación al manejo de la realidad por parte del investigador” (1999a, p.68). El diseño hace referencia a las etapas de la investigación. Según Tamayo (1999) existen dos tipos de diseño: bibliográfico y de campo. El primero se utiliza en los preliminares y desarrollo de la investigación, y el segundo en el trabajo de campo.

El enfoque depende de los objetivos de la investigación, por eso el seleccionado cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003), con ayuda de técnicas cualitativas, esto quiere decir que se recurren a técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, pero en esencia se sigue una metodología cuantitativa. La aproximación cuantitativa es la más adecuada, puesto que el fin es describir las relaciones entre las variables mundo del trabajo

y humanización, a partir del estudio de caso en una de las actividades primordiales para el desarrollo y la mejora en la calidad de vida.

Desde la perspectiva de Tamayo, De la Mora (2002), Méndez (1998) y Bernal (2000), la investigación se podría catalogar como de tipo descriptivo puesto que pretende identificar relaciones entre dos variables, en una realidad organizacional puntual, de allí que también sea un caso de estudio. Por tanto, el alcance de sus resultados subyace en la descripción de una realidad organizacional, representativa para la actividad económica que despliega, lo cual permite ampliar el conocimiento de la maestría y la línea de investigación, al conocer las organizaciones de la región.

Unidad de análisis. La imposibilidad de conocer todos los fenómenos de la realidad deriva en la necesidad de reducir complejidad, es decir, de enfocarse en cierto campo de la realidad con el fin de profundizar en los patrones que llevan a comprender su esencia y comportamiento. Desde la perspectiva de Niklas Luhmann, el proceso de selección y de acotamiento de la realidad es un proceso de reducción de complejidad que consiste en diferenciar el entorno de los sistemas que lo conforman (citado en Capra, 2003, p. 40). Esto quiere decir que, con el fin de avanzar en el proceso de conocimiento científico de la realidad, resulta necesario delimitar el sistema (como campo de observación) del entorno (ambiente en el cual opera el sistema). Para realizar dicha labor de manera confiable y válida se recurrirá a los métodos de las ciencias sociales principalmente, aunque no exclusivamente.

Dicho de otra manera, la compleja realidad que nos rodea hace necesario reconocer la incapacidad humana para conocer y entender la totalidad de los fenómenos que acontecen. Esta situación lleva a que los seres humanos privilegiemos ciertos eventos/fenómenos del mundo-de-la-vida con el fin de estudiarlos. Los eventos seleccionados para ser estudiados están conectados con todos los demás eventos de la realidad de manera explícita o implícita; sin embargo, es necesario diferenciarlos, para comprenderlos. El proyecto selecciona fenómenos del entorno y los pone en diálogo, en este caso la organización en la cual se centrará el estudio de caso, la EPS Medimás en la sede de Pereira. Se selecciona esta empresa debido a que es una de las más

grandes y reconocidas del país; además se tiene facilidad de acceso a la información.

Muestra. El universo total de trabajadores de la organización es 161. Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio estratificado, representativo de los diferentes niveles jerárquicos. El nivel de confiabilidad fue de un 95 %, por tanto, el nivel de falibilidad es del 5 %. La muestra total fue de 33 personas.

Categorías y variables. Las categorías principales y secundarias a investigar han sido descritas en los apartados iniciales del texto. Las categorías de análisis central del proyecto son: talento humano, humanismo y sector salud. Tiene tres variables: relaciones humanización/deshumanización, actos de trabajo y prácticas de gestión humana. En la Tabla 1 se define cada variable, se precisan sus dimensiones y los indicadores e índices que se toman como punto de referencia. Las variables a estudiar son de tipo cuantitativas discretas, con alto grado de complejidad.

Recolección de datos. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta a los trabajadores seleccionados y la entrevista a los directivos de la organización. Los instrumentos fueron los cuestionarios y las guías de preguntas semiestructuradas. La información recolectada se sistematizó en Excel y en Word, y se analizó en coherencia con los criterios de validez científica de cada técnica seleccionada, con dos softwares. Para las encuestas, el análisis cuantitativo se realizó con SPSS, y para la entrevista con AtlasTi v.8.4.4.

Criterios de calidad aplicados a la investigación. La investigación se circunscribe al paradigma positivista, por tanto, sus criterios de validación son la validez, la credibilidad y la fiabilidad. La validez del proyecto se soporta en recurrir a diversas técnicas para recopilar la información necesaria (observación, encuesta y entrevista). En cuanto a la validez interna se pretende comprobar la hipótesis, a través de cotejar los datos de diversos informantes, y de esta forma contar con mayor cantidad de elementos para verificar hasta la estabilidad de los resultados. La validez externa se afianza en la posibilidad de replicar los enfoques teóricos y metodológicos en otras investigaciones y en otros sectores de la actividad económica.

Consideraciones éticas de la investigación. En lo concerniente a las consideraciones éticas es importante aclarar que la investigación requiere que los individuos que participen deben dar su consentimiento informado de su participación libre y autónoma. Al tener los informantes relación laboral con la organización a analizar es fundamental garantizar la confidencialidad de la información suministrada, con el fin que puedan expresar con tranquilidad y honestidad su opinión. De la misma manera, la empresa permitió realizar la investigación, pero exigió que se agregara una cláusula de confidencialidad para no divulgar los datos de la investigación.

Marco Referencial

El mundo del trabajo en tiempos del capitalismo flexible y modernidad líquida: nuevas capacidades para las organizaciones y su talento humano

Los cambios de la economía suscitados por la globalización y la apertura de los mercados transforman el mundo del trabajo, al pasar de operarios industriales a trabajadores del conocimiento; es decir, de empleados eficientes a socios que ayudan a cumplir los fines misionales de la organización, lo que Landa y Marego (2011) denominan los trabajadores cognitivos. En este ambiente prevalecen las constantes presiones para que las empresas se adapten a los cambios y pueden competir en entornos con un alto nivel de competitividad, como son los mercados actuales, obligando a las empresas a contar con el mejor talento humano -activo intangible- disponible con el fin de garantizar su permanencia en el mercado. El talento humano se convierte en una de las principales capacidades competitivas para las organizaciones; por tanto las empresas deben potenciar -gestionar- su capital intelectual como fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, debido a la dificultad para imitarlo (Calderón, 2006).

El énfasis en lo intangible, en el servicio, en lo virtual, transforman los criterios que definen el desempeño satisfactorio de los trabajadores, los canales de comunicación entre jefes y colaboradores, y las motivaciones necesarias para conservar su talento humano. Para Landa y Marego (2011) “Las transformaciones aludidas comprometen no solo la dimensión técnica organizacional del proceso productivo, sino también conllevan una

reconfiguración general del escenario de agentes, relaciones y procesos en el seno de las sociedades contemporáneas” (p. 178). Estas transformaciones en el mundo del trabajo son la expresión de los paradigmas de la flexibilidad y la liquidez que enmarca los tiempos actuales, y deriva en la necesidad de especializar las competencias y capacidades de los trabajadores, y de medir su desempeño y su aporte a la organización por un listado de competencias.

La gestión estratégica de los recursos humanos se configura como una de las tendencias más importantes en la década de los noventa. Para Wright & McMahan (1992) esto significa que la gestión humana debe estar integrada con las políticas corporativas, de tal manera que sea coherente con las políticas por áreas y con las jerarquías, y sean aceptadas y usadas por gerentes de línea como parte de su trabajo diario. Al respecto, Calderón (2005) afirma que “las competencias adquieren su verdadero valor estratégico cuando son gestionadas de forma eficiente y eficaz, de manera que puedan interrelacionarse para desarrollar las actividades que le dan su carácter de competencias nucleares” (p. 127).

El mundo de las organizaciones parece que se ha abierto a un juego de condiciones aisladas en el que cada quien tiene que buscar cómo sobrevivir, aprovechando las pocas oportunidades que deja el accionar gerencial capitalista. Bajo la lógica del “por qué no”, del “salvar lo que se pueda”, soy capaz de negociar mi salario, mi dignidad y el compromiso para con los otros (Rojas y Martínez, 2016, p. 124).

El capitalismo flexible y la re-organización del mundo del trabajo

Mercados globalizados, consumidores informados, legislaciones exigentes y una alta influencia de las redes sociales, son algunas de las principales características de las condiciones actuales de la economía (Sánchez y Herrera, 2016). Sumado a lo anterior, las tendencias hacia el giro de una economía industrial desarrollado en tres fases, hacia una economía de los servicios la cual redefine el concepto de trabajo, y obliga a ampliarlo, para abarcar la gama de tipologías que emergen con estas tendencias económicas. El concepto de trabajo ha cambiado históricamente, desde entenderse como la

transformación de un objeto de trabajo como resultado de la actividad humana utilizando determinados medios de producción hasta la creación de producciones inmateriales. No es una actividad aislada, sino que implica cierta interacción con otros humanos, como resultado de la misma, este mismo se transforma. Al respecto se afirma:

desde hace varios decenios el empleo en la industria en el mundo ha disminuido en favor de los servicios; las micro y pequeñas empresas en el tercer mundo no han tendido a disminuir; los trabajos precarios se han incrementado, junto a la aparición de nuevas calificaciones. Es decir, la importancia de los trabajos no clásicos que algunos llaman atípicos se ha incrementado (De la Garza, s. f., p. 2).

Las tesis del fin del trabajo (Rifkin, 1996; Bouffartigue, 1997) plantean el fin de la centralidad del mundo del trabajo en la estructuración de los otros mundos de vida. Esta tesis se presenta con dos modalidades, pero las dos bajo el supuesto de que flexibilidad, globalización y obsolescencia de sindicatos y antiguas leyes laborales llegaron para quedarse.

Para De la Garza (2010)

si algo caracteriza y modifica los anteriores conceptos de trabajo y de procesos de trabajo, a fines del siglo XX, esto es la extensión de la producción inmaterial y de la transformación y generación de objetos puramente simbólicos. La producción inmaterial es aquella en la que el producto no existe separado de la propia actividad de producir y que, de manera ideal, comprime las fases económicas tradicionales de producción, circulación y consumo en un solo acto. (p. 118).

Esta reorganización del mundo del trabajo y del mercado laboral se apoya en la hiper-especialización de las profesiones y de los procesos productivos, y en la reconfiguración de las estructuras económicas en la sociedad del conocimiento. Las corporaciones experimentan cambios repentinos y diversos que generan nuevos parámetros de competitividad, en diferentes ámbitos; estos se expresan en nuevas maneras de abordar los procesos y procedimientos, así como a una nueva manera de gestionar lo humano en las empresas (De la Garza, 2010). Esto se traduce en mayores exigencias a los trabajadores; es

decir, en la necesidad de desarrollar competencias más específicas y escasas, pero a su vez universales, para garantizar unas condiciones de supervivencia adecuadas en el competitivo mundo del mercado laboral (Granovetter, citado en Sennett, 2000).

Sennett (2000) plantea que este nuevo capitalismo que se instala con la globalización propone relaciones flexibles, es decir desregularizadas, entre trabajadores y empleadores, y centra sus objetivos en el corto plazo, lo cual, en términos del mundo laboral, implica la reducción al mínimo de la responsabilidad de la organización con sus miembros. Este autor caracteriza esta nueva versión del capitalismo como la época del *capitalismo flexible*, es decir, aquella en la cual el acento se pone en la flexibilidad y se atacan las formas rígidas de la burocracia y los males de la rutina ciega, y afirma que “Poner el acento en la flexibilidad cambia el significado mismo del trabajo –debido a que- el término flexibilidad se usa para suavizar la opresión que ejerce el capitalismo” (pp. 9–10). Ejemplo del capitalismo flexible son los contratos de prestación de servicio a cuatro meses, para no asumir costos de salud o pensión, el pago a destajo o por unidad vendida o los contratos integrales, etc. También se evidencia, sin contradecir lo expresado en párrafos anteriores, en políticas de flexibilización laboral que conducen a riesgos de tipo psicosociales que afectan al trabajador y a la sociedad en general (Garrido, Uribe y Blanch, 2011).

En el ámbito de las organizaciones empresariales de negocios, este principio de nada a largo plazo limita los procesos de pertinencia, confianza, comunicación, y lleva a romper los lazos de confianza, lealtad y compromiso entre empleador y empleado, principios básicos de una cultura organizacional saludable y de una organización eficiente. En palabras del sociólogo Mark Granovetter (Citado en Sennett, 2000)

Las modernas redes institucionales están marcadas por la “fuerza de los vínculos débiles”, con lo cual en parte quiere decir que las formas fugaces de asociación son más útiles que las conexiones a largo plazo, y en parte, también, que los lazos sociales sólidos –como la lealtad- han dejado de ser convincentes.

Por el contrario, unos vínculos sólidos dependen de una asociación larga; en un plano más personal, dependen de una disposición a establecer compromisos con los demás. (p. 23).

Para Sennett esta situación se expresa en el mundo de los negocios cuando

Las empresas se desintegran o se fusionan, los puestos de trabajo aparecen o desaparecen, como hechos desconectados. Según Schumpeter, la destrucción creativa, el pensamiento empresarial, requieren de gente que se sienta cómoda sin calcular las consecuencias del cambio, o gente que no sepa qué ocurrirá a continuación. (p. 29).

Dicho en otras palabras, el mundo de los negocios requiere personas no racionales –para que no midan las consecuencias de sus acciones-, pero a su vez, perfectamente racionales –para que hagan su labor eficientemente-. Requiere profesionales con fuertes competencias laborales, pero ignorantes del mundo en el que viven.

Otro factor expuesto por Sennett, tiene que ver con la rutina que deriva en alienación. Al dividir las tareas en partes integrantes del proceso productivo, se enfatiza en el trabajo repetitivo que facilita que cada obrero se especialice en un paso del proceso industrial, por tanto, maximice su eficiencia y la eficacia de los instrumentos de trabajo. La rutina conduce a actitudes autodestructivas, vuelve al trabajador en “una criatura estúpida e ignorante” (p. 37), y amenaza con corroer el carácter humano en sus mismas raíces. La rutina reprime la solidaridad y privilegia el egoísmo y el individualismo.

Tanto para Smith como para Marx la rutina es una de las peores consecuencias del sistema de producción capitalista. “Smith (como se citó en Sennett, 2000) reconoce que dividir las tareas en las partes integrantes de un clavo condenaría a los individuos a un día mortalmente aburrido” (p. 37). Por su parte, Marx construye el concepto de alienación para expresar la situación del obrero en este estadio de la historia. El fordismo y el taylorismo de principios del siglo XX agudizaron esta situación con su modelo de cadena de montaje y con los estudios de tiempos y movimientos, y la teoría de la burocracia termina de

convertir al trabajador en un funcionario que se rige por el manual de funciones, el cual debe cumplir al pie de la letra, racionalizando sin racionalizar.

En tiempos de capitalismo flexible el mundo del trabajo se transforma: las relaciones entre empleadores y empleados modifica su manera de establecer vínculos; las personas y las organizaciones desarrollan nuevas capacidades y competencias para conservar su lugar de trabajo o su posición en el mercado; nacen nuevas profesiones y las tradicionales se repiensen; en general, se redefinen los criterios sociales que definen el trabajo. El capitalismo flexible amenaza con corroer el carácter de los trabajadores en todo el mundo, siendo el impacto sobre la personalidad y las relaciones familiares los aspectos más confusos y problemáticos que para Sennett ocasiona esta forma avanzada del capitalismo a corto plazo.

Cruz (2003) reafirma los argumentos de Sennett y añade: “el tipo actual de trabajo, móvil y nómada, donde los subordinados son prescindibles e intercambiables, torna casi imposible el compromiso y diluye hasta volverlo innecesario cualquier sentido de pertenencia” (p. 38). Para este autor el mito del progreso y su acompañante más visible la tecnología, con su hechizo de ser la solución final y con su promesa de un mundo mejor, favorece la deshumanización o enriquece las penurias humanas, según se quiera.

Ahí está el universo de la tecnología y de los instrumentos, es cierto, pero los subordinados continúan siendo subordinados a ellos y al trabajo en condiciones de deterioro cualitativo, “alienados” (...) aunque ahora polivalentes y nómadas, prescindibles y flotantes, como hojas al viento. (...) Ahí están, intactas, todas sus servidumbres: la biología de sus cuerpos materiales es precaria y dependiente de los alimentos; el dolor físico tiene calmantes, es cierto, pero la ansiedad de su destino y de su suerte no declina. En el horizonte está el temor al desempleo, el pánico a ya no importarle a nadie, a ser prescindible y desechable demasiado pronto. (p.40).

La modernidad líquida y la flexibilidad del mundo laboral

Según Bauman (2009), la configuración social y el momento histórico actual no es la modernidad que se vivía años atrás, sino que ha cambiado a una más fluida y liviana. En la modernidad sólida había demasiadas restricciones a la libertad de elección pues la tendencia de este tiempo era totalitaria, de la homogeneidad. En ella se tenía la creencia que existe un final, un futuro ideal en el que todo sería “mejor”, en el que los “grupos de referencia” eran pre-asignados y existía un fuerte compromiso mutuo entre supervisores y supervisados, trabajo y capital, líderes y seguidores, en los cuales era esencial la presencia física permanente de ambos.

Entonces, las crecientes críticas al totalitarismo y la restricción de la libertad individual conllevaron a que de forma gradual se precisaran cambios en la configuración social, en la que se da prioridad a la libre elección, al individualismo, al tiempo más que al espacio y a la re-significación de la comunidad. Ella fue llamada por Bauman (2009) Modernidad Líquida que es una metáfora a las características de la configuración social actual en la que se re-distribuyen y reasignan los “poderes de disolución”, se prioriza la rapidez del movimiento, la diversidad, se desregulan y privatizan las tareas y responsabilidades de la modernización de modo que cada individuo es responsable de administrar sus propios recursos; la vida y la identidad se consideran como procesos inacabados, en donde la única constante es el cambio. La necesidad de transformarse en lo que el individuo es, constituye la vida moderna.

A ese proceso de cambio entre la modernidad sólida y la líquida se le llamó licuefacción, que consistía en el proceso de “derretir los sólidos”, a lo que el autor se refiere con desprenderse de las obligaciones “irrelevantes” que se interponían en el camino de un cálculo racional de los efectos de la densa trama de deberes éticos, es decir, de todos los vínculos que condicionan la reciprocidad humana y la mutua responsabilidad, conservar tan sólo el “nexo del dinero” (Bauman, 2009).

Los conceptos básicos que Bauman (2009) establece como determinantes para la comprensión de la modernidad líquida son: la

emancipación como proceso de liberación de ataduras de toda índole que impiden el libre flujo del mercado; la individualidad interpretada como la transformación de la identidad humana de algo dado a una tarea o responsabilidad individual, de manera que en la modernidad líquida el éxito o fracaso es interpretado en función de la capacidad de trabajo y empeño que tenga el individuo de incrementar sus bienes materiales; espacio/tiempo, que se refiere a la transición de la modernidad sólida a la líquida, en la que se prioriza el flujo del tiempo más que el espacio que pueda ocupar.

El trabajo por su parte es elevado a la categoría de máximo valor; en la modernidad no se admite otra vía más que la construida en la que el individuo busca tener el control de su propio presente. No obstante, el autor agrega que debido a la creciente incertidumbre el trabajo no es resultado de la planificación y esfuerzo individual sino de la oportunidad. Por último, la comunidad se refiere al conjunto de costumbres, historia, lenguaje o educación común que, en el marco de la modernidad líquida, pueden “ponérselos [ataaduras-arneses] en la mañana y quitárselos en la noche (o viceversa)” (Bauman, 2009, p. 180).

Ellos son los principios necesarios para el desarrollo del nuevo capitalismo imponiéndolos de una manera menos obligante y costosa, por medio de la dominación de los sujetos “para obtener individuos flexibles, precarios, movedizos, abiertos a todos los modos y variaciones del mercado” (Dufour, 2005, p. 171). De forma que el sujeto moderno esté siempre alineado con los principios de la globalización y el libre flujo de mercados.

Para Landa y Marengo (2011) el paradigma de la “flexibilidad” es un “requisito contemporáneo de *empleabilidad* en el mundo productivo capitalista, demanda actualizaciones de aquel modelo fabril burocrático disciplinar” (p.188). Y agregan: “en el actual modelo informacional de la empresa, el despliegue integral de las competencias cognitivas, afectivas, emocionales y comunicacionales de los cuerpos constituye un insumo de alto valor” (p. 188), es decir, no solo las competencias técnicas. En palabras de Gorz (citado en: Landa y Marengo) esto quiere decir

en la emergente lógica de producción empresarial dicho esquema de objetivación y acumulación se complejiza de tal manera que produce una

instrumentalización integral del cuerpo en la cual la empresa compra, ante todo, a la persona y su devoción. Es decir, el principio de funcionamiento ya no se realizaría en la mera incorporación del trabajo humano a partir de la mediación de su potencia objetivada en una mercancía, sino en un “darse en cuerpo y alma” de estos sujetos trabajadores. (p. 189).

El paradigma de lo humano en administración

Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) afirman que “las personas y su gestión pueden convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenida” (p. 15), en la medida que se reconozca que el capital humano es fundamental para el logro de la calidad y la excelencia, vías seguras a la competitividad y la perdurabilidad, así como su aporte estratégico para alcanzar los propósitos de la empresa. En consecuencia, en tiempos de la Cuarta Revolución Industrial, de la apertura de los mercados y de la tercerización de la economía, la cultura organizacional se configura como una de las capacidades fundamentales, la cual debe ser gestionada con una visión estratégica de las prácticas de gestión humana, y así potencializar el capital intelectual como fuente de ventaja competitiva sostenible (VCS) en las organizaciones.

Las tendencias actuales en este campo apuntan a comprender que la gestión estratégica del talento humano de la organización, que conduce a obtener ventajas en tiempos de alta competitividad, deriva en factores que favorecen la supervivencia en el tiempo. Estas indican que el área se transforma de ejecutiva en asesora, que se busca generar prácticas de gestión humana proactivas que faciliten los procesos de transferencia de información, que el desempeño se centre en los grupos de trabajo y no el empleado individual, y que el enfoque de la gestión humana visualice al cliente interno y externo a la vez. Así pues, se espera que el área encargada de gestionar lo humano agregue valor a la organización al mejorar la creación de capacidades organizacionales, incrementando el capital intelectual con el fin de optimizar los procesos y procedimientos, y que garantice el respeto por las personas. (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006).

La Escuela Humanista

El desarrollo industrial y los procesos de producción en serie, ligados a la cadena de montaje, incrementan los problemas de salud de los trabajadores y disminuyen los niveles de productividad. Esta situación da pie, a finales de la década de los años 20 y principios de los 30, a que aparezcan las investigaciones del psicólogo industrial Elton Mayo, orientadas a identificar la relación entre la variable humana y la productividad laboral, para lo cual se tomó como punto de partida el problema de las causas de la alta rotación y de ausentismo del personal. Estas investigaciones demuestran la importancia del sistema de adhesión de los trabajadores para mejorar la eficiencia en el trabajo. Según Marín (2006) “Esto sugiere la existencia de grupos informales que comparten una cierta ética psicosocial, aspecto que significaba un valor apreciable determinante de la actitud del empleado hacia el trabajo, así como el hecho de sentirse apreciado por la empresa que los invitó a colaborar sin restricciones.” (p. 150)

Los estudios Hawthorne, desarrollados en la Western Electric, representan el inicio formal de la corriente de relaciones humanas en la Teoría Administrativa, la cual se opone a la concepción mecanicista del proceso de trabajo y a la que supone que la principal motivación del trabajador es el dinero, ambas ideas planteadas por Taylor. Las principales conclusiones de Mayo son que los sentimientos y estados de ánimo, al igual que las actitudes grupales, ejercen influencia decisiva en la productividad; de allí que resalte la importancia de la interacción entre los grupos formales e informales en las organizaciones. Incluso sostiene que tiene más influencia el grupo informal sobre la productividad, que las relaciones formales. También resalta que existen otro tipo de motivaciones que afectan el desempeño del trabajador, no necesariamente asociados al dinero, y el valor de la entrevista como elemento de comunicación entre las partes de la organización. Para Aktouf (2001) la investigación de Mayo es la primera que reconoce la influencia de lo humano en el éxito de la empresa; esto da pie a que se generen nuevas investigaciones que estudian la motivación humana para realizar el trabajo, y el ambiente del trabajo como una variable que favorece la competitividad de la empresa.

Posterior a Mayo, Kurt Lewin desarrolla estudios sobre los comportamientos de los grupos y sus dinámicas en aspectos como la comunicación, el liderazgo y los mecanismos de coordinación. A partir de esto, emergen otras que profundizan acerca de las motivaciones de los trabajadores y del ambiente de trabajo. En 1943 Abraham Maslow publica su teoría sobre la motivación humana, precisando que las necesidades son el motor del ser humano y definiendo una jerarquización de las necesidades humanas entre básicas y secundarias. Frederick Herzberg, en 1965, propone la Teoría Dual en la cual reconoce la existencia de factores higiénicos y factores motivadores en las relaciones laborales. *Los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen*, mientras que los higiénicos *no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen*.

David McClellan, en 1962 y apoyado en la teoría weberiana, sostiene que hay tres tipos de factores que afectan la motivación en el trabajo: el de realización de la actividad (eficiencia en el trabajo), el de poder (ingerir sobre el comportamiento de otros) y el de afiliación (integración con su grupo informal). Por su parte, Douglas McGregor plantea que existen diferentes comportamientos asociado a tipos de trabajadores que requieren diferentes formas de administración y de motivación. A partir de esto define dos tipos de supervisores: el pesimista tradicional o tayloriano, con poca confianza en el trabajador (tipo X), y el optimista que confía en el trabajador (tipo Y). Con estos elementos plantea la Teoría X y la Teoría Y. Strauss y Sayles desarrollan un punto medio, la Teoría Z, que pretende elogiar el desempeño correcto de los trabajadores, pero conservar la centralización de las decisiones.

Desde inicios de la década de los setenta, Henry Mintzberg y Chris Argyris invitan a pensar el “hecho humano en la administración”. Puntualmente Argyris, en 1973, publica tres artículos en los cuales invita a construir “una especie de metateoría que, de una vez por todas, delimite el hecho humano en la organización” (citado en Aktouf, 2001, p. 292). La propuesta de Argyris parte de identificar que lo que le falta a la administración es un modelo de hombre, el cual supere la visión de hombre racional presentado por Herbert Simon, anclado en los ideales del pensamiento económico liberal.

Mintzberg parte del principio que la ciencia administrativa tiene por objeto comprender el proceso de trabajo del administrador; por tanto, invita a un retorno a la observación directa, como lo hicieron Taylor y Mayo, y “a una reconstrucción completa, desde cero, del saber administrativo” (p. 291). Por esto aboga por “tomar distancia del eterno planificar-organizar-decidir-dirigir”, dado que no explica la verdadera labor del administrador, comprender el proceso del trabajo administrativo.

Para el caso de Colombia, el profesor Cabuya propone tres fases de la evolución del concepto de la gestión de lo humano en las organizaciones; estas son: fase empírica, fase administrativo-legal, y fase del comportamiento humano. Cada una de estas fases expresa la función de esta área en las empresas. Por ejemplo, en la primera fase no existe un proceso separado y autónomo de la función administrativa; en la segunda fase la función se enriquece con elementos asociados a la seguridad y bienestar laboral, y a las relaciones con los sindicatos. En la tercera etapa, década de los setenta, el discurso de la Escuela de Relaciones Humanas permea las prácticas empresariales, y se inicia la implementación de sus teorías y políticas; primero planes de carrera, más adelante círculos de calidad y grupos de mejoramiento (Cabuya, 1999).

Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) proponen cinco etapas en la evolución del quehacer de la gestión humana en Colombia; inicia en 1870 y establece intervalos de cada treinta años. Analizan estos períodos a la luz de cuatro categorías: el problema central, el objetivo básico, las acciones principales y la identificación del área. Los autores muestran que cada denominación obedece a funciones, procesos y procedimientos diferentes; pero, esencialmente evidencia un cambio en la concepción de las capacidades de los trabajadores en el mundo del trabajo actual. En consecuencia, le corresponde al área de talento humano: desarrollar las competencias organizacionales a través de las individuales, fomentar una cultura organizacional favorable a la competitividad, buscar prácticas de alto rendimiento, y generar programas de motivación para cada trabajador y/o niveles de trabajadores.

Las Teorías de Capacidades en la gestión del talento humano

Para Amartya Sen (1999) la economía debe ser un ámbito más para la ampliación de las libertades humanas. Tal ampliación puede darse desde la producción, el trabajo o el intercambio de bienes y servicios, siempre y cuando dicha participación se lleve a cabo en condiciones que efectivamente mejoren el bienestar material y generen un sentido de realización y satisfacción personal. Para ello, los seres humanos deben contar con una serie de recursos y condiciones que les permitan aprovechar las oportunidades existentes o crear nuevas. Son ellos mismos el principal recurso a potenciar a través de las capacidades que tengan y las competencias que puedan desarrollar. En consecuencia, el desarrollo económico se soporta en aumentar las capacidades de las personas a través de un proceso amigable y no traumático.

La teoría de Sen se construye sobre cuatro categorías y tres valores centrales. Las categorías son: capacidades, funcionamiento, derechos y libertad, asociadas a las funciones y responsabilidades del Estado y el gobierno. Los valores principales en todo proceso de desarrollo económico, según Sen, deben ser: el sustento vital, (capacidad de satisfacer las necesidades básicas), el reconocimiento (autoestima) de ser persona, y la libertad (no servidumbre) de poder elegir. De allí que el principal objetivo del desarrollo es la libertad.

Para Sánchez y Herrera (2016), siguiendo la Teoría de Recursos y Capacidades, la Gestión estratégica del talento y los recursos, en combinación con las capacidades y competencias, es la herramienta adecuada que permite mayor rentabilidad, ventaja competitiva y opción de mejora continua. Son ellos fuente primordial de las organizaciones para alcanzar sus metas y objetivos. En consecuencia, debe ser seleccionado, capacitado y motivado adecuadamente, con el fin de que pueda desempeñar sus funciones de la mejor manera. Los recursos y las capacidades juegan un papel fundamental en la supervivencia de la empresa, puesto que influyen de forma directa en la ventaja competitiva y pueden ser un apoyo importante para el cumplimiento de la estrategia.

Es así como, bajo este enfoque, una estrategia real y eficaz para el crecimiento económico y la sostenibilidad de las empresas se encuentra basada

en los recursos de la empresa y la importancia otorgada a la estructura interna de la organización, para la formulación y desarrollo de la estrategia de la compañía. Se debe entender entonces que los recursos humanos poseen características únicas, que se demuestran en sus atributos y que se constituyen en fuente de ventaja competitiva, dado que son factores de producción valiosos, raros, no imitables y heterogéneos. (Sánchez y Herrera, 2016).

En la misma dirección de Sen, la Teoría de las Capacidades, propuesta por Nussbaum (2012), parece ser una apuesta por la libertad de los seres humanos, creyendo que, a su vez, esto permitirá no solo tener una calidad de vida asegurada, sino desplegar los funcionamientos de los seres humanos de una manera más efectiva, teniendo como consecuencia una garantía de justicia e igualdad social. Las capacidades combinadas integran las facultades personales y el entorno político, social y económico, es decir, las oportunidades. Esta teoría parece tener una tendencia humanizante y positiva hacia el ser humano, dándole un especial valor a la posibilidad de elección y al funcionamiento de cada cual, resaltando la subjetividad y la capacidad inherente al ser. Aunque, también puede suscitar dudas respecto a esta individualidad. Estas capacidades son teorizadas como las posibilidades de ser y hacer de una persona en tanto individuo singular y con la respectiva combinación de ellas, por lo cual se pueden generar unas sociedades más sostenibles y humanas.

Desde la perspectiva de Ibarra y Hernández (2002), las primeras etapas de la evolución de la estrategia empresarial, que surge a partir de los años 50-60, enfatiza en observar los impactos que el cambio del entorno produce y la necesidad de formular una planeación adecuada (estrategia) como respuesta. La crisis petrolera de 1974 y la competencia internacional de la época provocaron que la alta dirección pensase más en términos de dirección estratégica que de planificación corporativa. En las décadas de los años 70 y 80 el foco fue la relación: estrategia–entorno, de la cual Porter es pionero con el análisis sectorial. En la década de los años 90 el centro de análisis se concentra en los aspectos internos de la empresa: la concepción de la empresa basada en recursos, las competencias y capacidades organizativas. Por ello la dirección estratégica se concentró en la ventaja competitiva y la innovación y se da lugar a la “Teoría basada en los recursos y las capacidades de la empresa”. Penrose, pionero en

este tema, define servicios (capacidades) como contribuciones que los recursos pueden hacer a las operaciones productivas de la organización. Posterior a Penrose se considera que los recursos y capacidades son la base para la estrategia a largo plazo.

Para Calderón (2006) la manera de gestionar el recurso humano puede constituirse en factor de VCS, siempre y cuando este sea valioso y escaso; por tanto, las empresas deben capitalizar el valor potencial de sus colaboradores y así fortalecer las capacidades organizacionales; es decir, las habilidades en saber-hacer y en conocimientos culturales, tácitos, que poseen los integrantes de la organización para el despliegue coordinado de sus recursos.

El humanismo-Radical de la (HEC)

La Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal (HEC), fundamentalmente con los profesores Maurice Dufour, Alain Chanlat y Omar Akouf, plantea abordar el asunto humano en el trabajo de una manera totalmente diferente de la utilizada por la administración clásica, mostrando la necesidad de dar a la empresa un rostro humano (Zapata, 1995). Chanlat y Dufour (1985) generan el punto de partida de las críticas a la visión tradicional de administrar las organizaciones humanas occidentales; plantean que

la administración no sólo está lejos de tener en cuenta lo que aquellas saben y enseñan sobre la naturaleza, el ser humano, el ser social, el ser vivo, sino que, muy a menudo, se halla retrasada o frontalmente opuesta, o en contradicción, con sus hallazgos fundamentales. (citado en Zapata, 1995, p. 306)

Para Chanlat (1988, 1995 y 1996) la sociedad industrializada impone una forma de trabajo: la asalariada, que se encarga de optimizar este recurso, en sofisticar la satisfacción de necesidades y deseos humanos, pero también en la alienación de los trabajadores y en la deshumanización de la empresa, desconociendo al subordinado como un ser humano igual al empleador. Desde la perspectiva de Aktouf (2001) “el secular y gran sueño del capital, [es] reducir sin ninguna apelación este endémico costo (...) que es el salario” (p. 35), es

decir, hacer más con menos. Esta idea deviene de los postulados microeconómicos, según los cuales “el carácter tendencial de la baja en la tasa de ganancia [se presenta por el] aumento del volumen-costos de los medios de producción” (p. 35), lo cual lleva a promulgar a la eficiencia como una verdad absoluta para la empresa.

Rène Bédard (2003, 2004), también de la Escuela de Montreal, plantea que en el marco de la filosofía que subyace al pensamiento y a las prácticas administrativas “la persona es apenas más importante que los bienes materiales y es considerada ni más ni menos como una fuente de problemas, en esencia, un mal necesario” (2004, p. 72). Esto la lleva a afirmar que el pensamiento administrativo actual “es atravesado por corrientes ideológicas o concepciones filosóficas heterogéneas como el utilitarismo, el pragmatismo o el liberalismo, sus conceptos y marcos teóricos son influenciados por los grandes paradigmas que orientaron el pensamiento occidental desde hace 200 años” (p. 76). Por tanto,

Sus dos problemas principales son: el primero, desarrollar una explicación genética, gracias a la cual podría establecerse la filiación de las teorías actuales y situarlas en un marco de conjunto en lugar de limitarse a un desarrollo cronológico; el segundo, a utilizar un método que le permita remontarse a las fuentes, descifrar las influencias, clasificar y relacionar los elementos para comprenderlos. (p. 76).

Omar Aktouf considera que el trabajo de los autores de la Escuela Humanista en Administración, “no son más que reformismos que no critican severamente los fundamentos de la manera como es vivida en concreto la relación con el trabajo en la empresa” (citado en Rojas, 2003, p. 24). Esto lleva a que William Rojas plantee el término humanismo de fachada, es decir, “de un humanismo truncado, porque en estas guías no hay referencias que den cuenta de una teoría que haga suficientes y necesarias la valoración, la liberación del hombre” (p. 24). Dicho de otra manera, en la retórica administrativa actual existe consenso en cuanto a reconocer al subordinado como un ser humano, fuente de VCS; no obstante, las prácticas empresariales denotan la resistencia a admitir en el subordinado su plena condición de humanidad. Cruz (2003) se pregunta

¿Por qué razón los empresarios y los dirigentes en las organizaciones y en la sociedad -aun en este mundo moderno que ha sido capaz de reconocer la humanidad ecuménica de todos los seres humanos-, le hacen tanta resistencia a la consigna de utilizar con sus dirigidos un trato “más humano”? (p. 62).

Para Carvajal (2005) ese humanismo administrativo se convierte en la “caja de herramientas ocultas de la dirección administrativa” (p. 146), que, según este autor, son ocultas porque son inmorales. En este orden de ideas, es necesario presentar “los elementos de juicio necesarios para detectar en el ejercicio de la dirección [de] prácticas que, aunque normales y plenamente establecidas, son inmorales para la ética ilustrada” (p. 146). Como respuesta a las críticas planteadas emergen nuevos referentes que dan paso al paradigma radical-humanista (Rojas, 2003).

Este paradigma se soporta en que no debe administrarse, ni concebirse al trabajador como una mercancía, ni como una pieza de un engranaje; es un socio activo en la consecución del objetivo básico de la empresa: sobrevivir. Para Cruz (2003) los enfoques humanísticos radicales “insisten demasiado en la necesidad de otorgar un reconocimiento pleno de su condición de humanidad al subordinado en la organización” (p. 28). Rojas clasifica en ocho grupos las teorías que soportan este paradigma; entre ellas vale la pena rescatar la crítica al poder unilateral y acaparamiento de las ganancias por parte de los patronos, la denuncia por la fragmentación y superespecialización del trabajo que deriva en la corrosión del carácter, la alienación y manipulación que implican las culturas organizacionales de empresas multinacionales, entre otras.

Las teorías administrativas se enfocan en reflexionar acerca de cómo hacer más competitiva a la organización y cómo mejorar las técnicas de trabajo, de un lado, y sobre cómo hacer más productivo el trabajo humano, de otro. De allí que Aktouf (1999, citado en Rojas, 2003) afirme que en su mayoría las teorías administrativas han centrado su interés en las reflexiones sobre el ser humano. Para Carvajal (2003 y 2005) el radical-humanismo administrativo ha pretendido re-significar el acto del trabajo humano en aras de humanizarlo; es decir, de convertirlo en una actividad a través de la cual el ser humano potencialice todas sus capacidades, habilidades y deseos, y a su vez dignifique su existencia. En

esta perspectiva, las teorías de corte humanista han argumentado que, por medio del acto del trabajo, las personas alcanzan la libertad, la autodeterminación, el libre arbitrio y la autorrealización (Rojas, 2003).

Sin embargo, algo pasa en el “acto del trabajo” en la sociedad actual, puesto que a pesar que “se desarrollen teorías del tipo del humanismo-radical en las organizaciones y aunque existan demostraciones empíricas sobre los beneficios de humanizar la empresa, en la práctica actual de la gestión se siga negando la condición de humanidad al trabajador” (p. 26).

El paradigma de la falta de humanización en las organizaciones

Bajo la racionalidad instrumental se ha estructurado una corriente de pensamiento humanista de la administración que busca un “trato más humano”, que es sustentado en función de la rentabilidad. Se argumenta que una alta motivación y sentido de pertenecía conducen a la generación de mejores rendimientos; es decir, en el incremento de las ganancias de las organizaciones. En este sentido el humanismo se convierte en un medio para generar mayores rendimientos en las organizaciones y no en un fin; es decir, el buen trato se ha convertido en el mundo moderno en una táctica para el logro de los fines organizacionales.

No obstante, estas tácticas terminan convirtiéndose en un discurso maquillaje que termina ensanchando la brecha entre el subordinado y el dirigente ya que el discurso está estructurado en función de la productividad, del bienestar y motivaciones materiales, que terminan reduciendo al humano nuevamente en un objeto, cuantificable, medible, intercambiables y siempre sustituible (Cruz Kronfly, 2003).

Es por ello que surge una nueva corriente de pensamiento que se enfoca, más allá del humanismo, en la inhumanidad en la que se busca comprender los actos inhumanos en el tejido social y cultural propios de la naturaleza del ser humano; es decir entender la razón por la cual existe lo inhumano en la sociedad. Entender la inhumanidad es necesario para desentrañar las conexiones propias de la complejidad; estudiar en detalle este fenómeno permite reflexionar sobre

las lógicas que rigen en el contexto actual, a pesar de que ello implique retornar a un análisis parcial y antropocéntrico de las organizaciones. Este no solo repercute en las organizaciones, sino en la sociedad afectando a cada una de las esferas que componen este mundo complejo (Cruz Kronfly, 2003; Rojas, 2003).

La inhumanidad y lo humano, dos caras de la misma moneda

Este término fue utilizado por primera vez por Montaigne para referirse a la naturaleza humana; no obstante, la inhumanidad como categoría de estudio surge a mediados del siglo XX, fruto de la barbarie acaecida en la Gran Guerra. Entre 1946 y 1999, intelectuales de diferentes ciencias (Heidegger, Freud, Lacan, Lipovetsky, Baudrillard, Lévinas, la Escuela de Frankfurt, entre otros) denuncian la pérdida de sentido de los valores a los que el humanismo apela, lo cual expone el significado de inhumanidad y los actos inhumanos desde una perspectiva cultural, y de esta gestaron el paradigma de la inhumanidad, es decir, “una heurística que permite denunciar la pérdida de sentido de los valores a los que el humanismo apela” (Rojas, 2003, p. 115).

Para Morey (1989, citado en Rojas, 2003) la primera semilla de la idea la planta Sartre al sostener que el existencialismo es un humanismo, puesto que el otro, al querer robarnos nuestro ser, “activa el dispositivo del deseo que hace surgir actos que van desde la violencia sádica, hasta la dulzura del amor sentimental, como otras artimañas o estratagemas de guerra que el sujeto pone por obra para liberarse de ese dominio” (p. 114).

Sin embargo, previo a este término surge el de humanismo, el cual, según Rojas (2003), nace en el seno del movimiento cultural italiano en la primera mitad del siglo XVI. La modernidad edifica sus postulados sobre la idea de libertad, igualdad y fraternidad entre todos los seres humanos; es decir, sobre la ideal del humanismo. Morey propone seis mandamientos humanistas, se destacan la afirmación de la total inhumanidad del hombre, la reivindicación de la libertad y la dignidad humana, la necesidad de formarse y autorrealizarse, la reafirmación del valor del arte y la cultura para esto, y la “extensión de este ideal a toda la humanidad, posmopolíticos o internacionalismo, pacifismo” (p. 113).

El humanismo en general consiste en tratar a la persona no sólo como medio, sino siempre también como un fin en sí misma (Kant).

Esta es la tradición humanística, que reconoce la dignidad de la persona, que nos prescribe tratarla con respeto, que nos incita a un cultivo (o cultura) de lo más humano del hombre. Todo esto ha de quedar recogido en el humanismo de hoy, y constituye la base de toda comunidad humana justa y, por supuesto, de la Empresa (Llano, 1994, p. 7).

Lo humano es el respeto por las libertades y derechos del otro; es el reconocimiento del otro como un igual; es reconocer la necesidad de definir racionalmente una serie de valores para interactuar socialmente.

En toda relación de poder existe una resistencia por parte de quien asume el rol de autoridad, ya sea superior, jefe o gerente, que impide reconocer la humanidad completa del subordinado. Según Cruz Kronfly (2003), Rojas (2003) y Carvajal Baeza (2003), esto se debe a que en la dinámica cultural y social el ser humano tiende a mirar con sospecha y recelo al otro que es diferente, lo cual es acentuado por la distinción de Freud acerca del narcisismo de la diferencia menor que explica que, entre menor sea la diferencia real, más se es exagerada para defender la identidad narcisista amenazada por ese "otro" que, por ser tan próximo, casi se confunde con el nosotros, por lo cual se activa un mecanismo defensivo-agresivo de quien se siente amenazado por dicha diferencia.

Además, según dichos autores, ese mecanismo se defiende a partir del argumento de que la identidad del dirigente es imprescindible para respaldar el privilegio de los intereses organizacionales que están en juego, y así garantizar el éxito y perdurabilidad de las organizaciones. Por lo tanto, el reconocer la humanidad completa del subordinado podría significar para el dirigente la pérdida de identidad y por ende la amenaza a los más altos objetivos organizacionales.

Más aun, el ego de la autoridad se exalta en la medida que desarrolla sus tareas, tales como crear valores, credos y símbolos organizacionales. En consecuencia, al subordinado no le queda más opción que contribuir a su propia cosificación, es decir, dejarse organizar y dirigir, entregando su propia libertad al dirigente. Aktouf (2003) afirma que en la medida en que se exalte al dirigente

(simbólica y materialmente) más se relega al empleado al plano de insumo, de la condición de objeto que se puede tallar a gusto propio, y en esa medida el subordinado se percibe como un costo financiero más que una inversión que permitirá ejecutar los objetivos planteados.

Entonces, el término inhumano significa negar o recortar la condición de humanidad del otro que es diferente, que en el caso organizacional es principalmente la de estar en el rol de subordinado. En este sentido, según Rojas (2003) la reflexión de lo inhumano parte de la idea del bien y el mal, en donde lo humano es bueno y lo inhumano malo; no obstante, como es conocido, el ser humano no es completamente bueno o malo, sino ambos, es decir, lo inhumano es humano, es “eminente cultural y psíquica, esencialmente humana” (Cruz Konfly, 2003, p. 33). De modo que dicho conflicto nace del principio de reconocer la condición humana que depende de la cultura y el momento histórico que modifican el significado; por tanto, se entienden como conceptos relativos. En la organización de la modernidad, la humanidad es reconocida sólo parcialmente, la justa necesaria para que el trabajador se sienta comprometido con ella y reciba una compensación por desarrollar las funciones conferidas por el superior.

El paradigma de la inhumanidad subyace a la discusión propia de la modernidad, que proclama los valores de la libertad y la igualdad de los hombres. Este acto deriva de que algunos perciben la diferencia con sus semejantes como amenaza, y por tanto la acentúan, puesto que no quieren ver afectada su identidad. Para Rojas (2003) esa inhumanidad, fruto del nuevo traje del capitalismo, tiene sus raíces en el desconocimiento del otro, es decir, en la negación de su condición de ser humano (p. 29). Esto se presenta debido a que “en el mundo contemporáneo las organizaciones y sus dirigentes cohabitan con la desafección hacia los vastos imperativos de reconocimiento de humanidad del otro y del compromiso real con los valores modernos de libertad e igualdad” (p. 248).

La condición de inhumanidad en la prestación del servicio se ve de forma más clara en las decisiones de los administradores, los cuales funcionan bajo la lógica de la productividad; esta “permite que en los momentos de los despidos masivos se establezcan prioridades sobre quiénes deben salir (mujeres,

ancianos, las personas de mayor permanencia en la organización, etc.)” (p. 250). Esta deshumanización adquiere la forma inhumanidad; es decir, “la negación absoluta de la condición de humanidad de que es víctima el “otro diferente”, o apenas su recorte o reconocimiento parcial y limitado” (Cruz, 2003, p. 23), a través de los actos inhumanos. Estos suceden “cuando por parte de alguien se niega total o parcialmente al otro, que es diferente, su plena condición de humanidad” (p. 56). Fíjese pues cómo esta deshumanización lleva la corrosión del carácter, parafraseando a Richard Sennett.

El estilo de vida burgués se apoya de la idea del progreso material, el confort y bienestar debido a que en la modernidad se le atribuye mayor valor a la capacidad de consumo de bienes materiales, dado que a partir de ellos se define el significado de felicidad para el sujeto moderno, pues a través de él los individuos se sienten reconocidos en tanto iguales a los otros, para lo cual se requiere que el individuo actúe de manera racional, empático y tolerante ante ciertas instituciones y así conseguir un estado de paz en el tejido social.

Según Hobbes, las pasiones que inclinan a la paz son el temor a la muerte, el deseo por los bienes que son necesarios para una vida confortable, y la esperanza de obtenerlas por medio del trabajo, mientras que las generadoras de conflictos son los deseos vanidosos de poder, ambición, gloria y admiración. Entonces, Hirschman expone que la mejor manera de mantener el orden es equilibrando las pasiones y los intereses, entendidos como aquellos que impulsan el apetito de ganancias; en otras palabras, los intereses son utilizados convenientemente para enfrentar y frenar dichas pasiones generadoras de conflictos. Ello significa que el estilo de vida burgués promueve no discutir los intereses propios con rigor, es decir, la declinación a la lucha por el reconocimiento, lo que desestimula las virtudes morales en favor de las comodidades (Carvajal Baeza, 2003).

Para Hobbes la pasión humana más intensa es el miedo a la muerte violenta, por lo tanto se enfoca en la preservación de la vida; entonces, el subordinado declina la lucha contra el dirigente y decide obedecer a un poder común para que, por medio del trabajo, pueda tener una vida segura, de lujos, confortable, cómoda; estilo de vida que promovió la burguesía en oposición al ethos guerrero de las aristocracias medievales.

Este pensamiento ha orientado a las organizaciones desde el surgimiento de la administración científica con el principio de los buenos salarios a cambio de una total disposición de los obreros por acatar órdenes de la dirección, en donde el subordinado cambia una parte de su libertad moral y sus pasiones por el deseo de bienestar material. No obstante, se reducen las motivaciones humanas a únicamente las que brindan bienestar material dejando el reconocimiento moral del subordinado relegado y oprimido en la organización.

En contraste, como lo explican Carvajal Baeza (2003), Cruz Kronfly (2003), Aktouf (2003) y Rojas (2003), el planteamiento de Hegel afirma que lo que hace plenamente humano al individuo es la disposición de la lucha por el reconocimiento, el cual es un poderoso estímulo para la acción humana, pues no se puede tener certeza de su verdadera valía moral si no se ha demostrado a sí mismo el valor que ese reconocimiento supone, lo cual genera vergüenza.

Además, en la modernidad se atribuye a la capacidad de trabajo un estatus muy elevado; entonces, se considera que quien tiene mayor bienestar material ha realizado el esfuerzo necesario para gozar de ellos, mientras que quienes carecen de bienes materiales se perciben como personas que no han trabajado lo suficiente para ser considerados de igual valía moral; es decir, la valoración moral se hace en función de la capacidad que tenga el individuo de hacerse responsable de sí mismo.

Para Hegel las relaciones de subordinación son relaciones entre sujetos de distinta valía moral, ya que en ellas existe un sujeto que ha declinado la lucha por su reconocimiento en un primer combate en aras de conservar la vida y no morir de forma violenta. En estas relaciones, “los roles son vistos y apreciados por sus propios protagonistas como proyecciones de la valía moral, de modo tal que el mismo subordinado tiene de sí tan poca estima como admiración, respeto y hasta temor del superior” (Carvajal Baeza, 2003, p. 112).

Según Carvajal Baeza (2003), las relaciones de dependencia o subordinación, y fenómenos como la pobreza y bajo rendimiento laboral, son vividos por el individuo como una sensación de vergüenza y baja autoestima, ocasionada por la creencia de ser responsables de su penosa situación que genera en el individuo la sensación de no ser tan fuerte, capaz y acertado como

su dirigente o cualquier otra persona que sea considerada con mayor valía moral. Ello implica la existencia de un código moral en el tejido social, que indica el grado de reconocimiento que merece cada individuo y, por ende, quien merece mejor o peor trato.

El subordinado siente vergüenza de su propia condición; a través de ella se crea una sensación de inferioridad moral que tiene no solo en el mercado laboral un sólido soporte social, sino también en la moderna relación de subordinación, pues ahí está presente ese “otro” que, por ser superior dada su investidura de poder y autoridad, desempeña un rol para el subordinado como el testimonio de aprecio, consideración y respeto que debe ganar para beneficio de su valía (Carvajal Baeza, 2003).

A través de ello, y de la mercantilización del trabajo que se da en el capitalismo moderno, se origina la necesidad de vender la fuerza de trabajo para poder subsistir. En este orden de ideas, la vergüenza se convierte en la forma de dominación moderna que es considerada como el modelo de dirección exigente, la cual, por medio de formas sutiles pero efectivas de avergozamiento, minan y socavan el autorrespeto del subordinado, relación en la que las recompensas y sanciones son merecidas por sus protagonistas y son producto del esfuerzo y acierto de cada uno de ellos (Carvajal Baeza, 2003).

No obstante, según dicho autor, el subordinado tiene la opción de luchar en un segundo combate por su reconocimiento; aún más, puede hacerlo en el momento en que se decida luchar por un nuevo reconocimiento las veces que sea necesario. Por tanto, su identidad no está definida por el desenlace del primer combate; por el contrario, su disposición de lucha se puede transformar en relaciones de reconocimiento, al margen de que permanezca la orden del superior y el acatamiento del subordinado, tal como lo expresan Carvajal Baeza (2003) y Rojas (2003).

Hegel afirma que el amo o superior está tan embelesado consigo mismo que está inhabilitado para promover cambios; por consiguiente, es la insatisfacción moral del siervo o subordinado la que le convierte en sujeto de las transformaciones en pro de la libertad y progreso, tanto moral como material, incluso si el superior considera que se debe cambiar el estatus del subordinado.

Ese cambio sólo se generará si está motivado por el mismo subordinado; de lo contrario, ninguna iniciativa en la conducta del dirigente conducirá a una relación entre seres de igual valía moral (Carvajal Baeza, 2003).

Por su parte, el subordinado puede construir su valía moral, pese al narcisismo de la autoridad, a partir de un proceso mental y/o espiritual que emprende el esclavo vencido a través del cual el subordinado modifica la visión que tiene de sí y de la autoridad, lo que conduce al cuestionamiento de la autoridad. Él, según Carvajal Baeza (2003) tiene varias etapas: en la primera el subordinado rescata su amor propio por medio de una primitiva libertad interiorizada debido al trabajo que realiza; fase equivalente a la necesidad de logro expuesta por McClelland. Luego, el subordinado sale de sí y se fija ahora en el mundo. Sigue siendo obediente pero ya no cree en la superioridad moral del dirigente; por tanto, comienza a luchar por el reconocimiento de logros y reivindicaciones, pero sobre todo busca conquistar para sí la certeza del valor que solo puede otorgar la iniciativa para enfrentar el rival.

En el momento de conseguir el reconocimiento propio de un valor moral equivalente al de su superior, el subordinado descubre que lleva dentro de sí un siervo y un tirano. Una vez adquirida esa conciencia, la visión de sí mismo y del otro se modifica tanto que se comprende que se es definitivamente otros. En la última fase, el subordinado comienza a actuar conforme a objetivos comunes y se revela en el superior un aspecto que lo hace tan igual al resto del género humano que ya no se le puede ver como el todo poderoso y omnipotente del primer combate. En adelante se sentirá la fuerza de la autoridad, pero se es libre en tanto que ya no se cree en la omnipotencia del señor (Carvajal Baeza, 2003).

Pese a dicho planteamiento hegeliano, el sujeto moderno continúa trabajando para obtener el dinero necesario para satisfacer sus necesidades personales, no por una verdadera afinidad con el trabajo, es decir, lo ve más como un medio para desarrollar su proyecto de vida que como su propio proyecto de vida. En este sentido, la persona al desarrollar su trabajo sabe que su condición de humanidad será minimizada por el dirigente; sin embargo, eso no le impide seguir buscando la satisfacción personal debido a que su narcisismo se alimenta de la realización personal por fuera de la esfera del trabajo, siendo indiferente al contexto que los determina.

Este, según Rojas (2003), es cuidadoso de no sacrificar su ser íntimo al momento de entablar lazos de compañía y solidaridad, dado que es consciente que el trabajo es esencial para su subsistencia; por tanto mantiene una actitud que le garantice su permanencia en la organización, pues comprende que ella no es un lugar para la producción de identidad ni de redefiniciones colectivas. Por esta razón, la organización cambia de significado; ahora es apreciada como un espacio en el que se desarrollan relaciones contractuales con duración predeterminada entre dos seres narcisistas: el dirigente y el empleado, en la que ni la gerencia puede contar con la identificación total del empleado en su trabajo, ni el trabajador puede reclamar el reconocimiento pleno de su humanidad dentro de la organización.

El reconocimiento mutuo de la inhumanidad en las organizaciones es atenuado por la satisfacción que les otorga la obtención de dinero, que de cierta forma garantiza la emancipación de lo inhumano y del sistema, buscando su realización personal por fuera de la esfera del trabajo y de la organización; es allí donde las necesidades se satisfacen económicamente por medio de la empresa (Rojas, 2003).

Surge en la organización una interacción entre dos subsistemas, el “estructuro-material (medios para la producción) y el simbólico (las personas con sus valores, intereses, motivaciones y limitaciones, es decir, el ser humano en su integralidad) mediada por las relaciones de poder” (Sánchez, citado en Calderón, Álvarez y Naranjo, 2007, p. 55). En dicha relación prevalece la racionalidad económica, instrumental que se ve representada por la ausencia de humanismo y el privilegio de los beneficios y bienestar material.

Así, en palabras de Rojas (2003) se puede concluir que:

La racionalidad productivo-instrumental contiene un componente inhumano relativamente alto, porque promueve un narcisismo empresarial encaminado a exagerar la diferencia que hay entre el empleado y el empleador, de tal manera que la eventual eliminación o reducción de esa diferencia se convierte en una de las tareas más complejas para el empresario y administrador. En fin, la racionalidad técnica-instrumental se soporta sobre la idea de que en el momento en que la diferencia entre

empleador y empleado desaparezca, la identidad de los primeros hace crisis. (p. 28).

Cruz (2003) afirma:

Esta racionalidad productiva instrumental reinante en el mundo de las organizaciones, y que domina las prácticas administrativas y sus modas, es el espacio por excelencia de la deshumanización contemporánea de hombres y mujeres del trabajo, al convertirlos e instrumentos mediáticos capaces de realizar con eficacia los fines que esa misma racionalidad impone. (p. 110).

Recogiendo ideas, se puede afirmar que en los discursos administrativos-organizacionales contemporáneos “resulta ya un lugar común el reconocimiento del subordinado en la organización como un ser humano” (Cruz, 2003, p. 24). No obstante, “Indudablemente, la inhumanidad se pasea por el mundo de las organizaciones” (Rojas, 2003, p. 252). Esta inhumanidad se interpreta desde las formas de interacción en relación capital-trabajo, que brota de una racionalidad instrumental que privilegia la eficiencia y la eficacia, entendidos en su aspecto economicista y utilitarista, dentro de la retórica administrativa tradicional.

Los actos de trabajo inhumanos

Las relaciones laborales se expresan en los actos laborales; estos han tenido diferentes significados y connotaciones de acuerdo con el momento histórico y al lugar en el cual se realiza. La modernidad, y en especial la versión capitalista, se construye sobre el supuesto que “en el acto del trabajo el subordinado alcanza siempre su realización personal, en el más amplio de los sentidos” (Rojas, 2003, p. 224).

En el marco de los desarrollos jurídicos del capitalismo y en el trasegar por la modernidad, los actos de trabajo han adquirido el estatus de ser considerado legales o ilegales, y en algunos casos extralegales, según los códigos laborales. De tal manera que la condición de humanidad e inhumanidad viene definida, inicialmente, por parámetros legales, aunque no exclusivamente.

Así las cosas, las prácticas más usuales que se resaltan son: el retorno de la dirección despótica, el avergonzamiento como medio de dominación y disciplinamiento, y la tecnología dura y blanda de inspiración panóptica como sustituto de la ética. Los actos inhumanos en los cuales incurren las empresas con sus trabajadores tales como: la falta de afiliación a salud y pensión, contratación por prestación de servicios sin cumplir con los requisitos mínimos para considerarse ese tipo de contrato, uso excesivo de contratos a término fijo, informalidad laboral, subcontratación, el aislamiento laboral de personas incapacitadas, hasta la agresión y acoso verbal y/o física hacia el trabajador, y todo tipo de actividad que ponga en riesgo su integridad física y emocional, violación a los derechos humanos, el no reconocimiento de horas extra-laborales, el abuso de contratos por prestación de servicios, las recargas laborales, la no afiliación a salud, pensión y otro tipo de maltratos directos e indirectos.

Los anteriores actos inhumanos son resultado del avance continuo de la globalización y la desvinculación de la economía con el bienestar humano; la industrialización ha puesto por encima la máquina y los recursos económicos sobre el ser humano. De esta manera las organizaciones se olvidan de que es el hombre quien propicia su funcionamiento y que por encima de cualquier interés político y/o económico existen los derechos fundamentales que lo protegen de cualquier abuso.

Marco Contextual

El Sistema General de Salud en Colombia

El Sistema de Salud colombiano ha transitado por tres períodos: la fase primaria nace con la Constitución de 1886, caracterizada por un modelo de salud en la cual el Estado solo presta servicios de carácter sanitario, y cada persona debe garantizar el acceso a los servicios de salud. Es importante resaltar en este período la fundación de la Caja de Previsión Nacional (1945) para los trabajadores del Estado y el Instituto de los Seguros Sociales (1946) para el resto

de los trabajadores, y las Cajas de Compensación Familiar (1954) como el ente encargado de los servicios complementarios del sistema.

El segundo momento aparece con la configuración en 1975 del Sistema Nacional de Salud, en este estadio el Estado se encargaba de subsidiar la oferta, es decir, de financiar la red de salud en el orden nacional y local, y de garantizar la prestación del servicio para aquellos que no tuviesen para pagar por el acceso (Orozco, citado en Castro, 2017). En este ciclo la salud se convierte en parte integral de la planeación socioeconómica de la nación; en consecuencia, el presupuesto en este rubro se destina a fortalecer la red de hospitales públicos. También se configura un esquema de aporte tripartito al Sistema, empleados-empleadores-Estado.

La fase actual, tercer momento, inicia con la promulgación de la Constitución de 1991; en esta se establece que la Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado. En este escenario se propone el modelo de pluralismo estructurado como el adecuado para el campo de la salud. Son estas las condiciones normativas en las cuales nace la Ley 100 de 1993, la cual transforma la manera en la que se presta el servicio de salud en Colombia y genera el marco jurídico que define los parámetros de las actividades en esta actividad económica. Además, acaba con el monopolio del ISS, y delega la prestación de estos servicios a empresas privadas, denominadas Entidades Promotoras de Salud –EPS–, las cuales a su vez subcontratan con las Instituciones Prestadoras de Servicios -IPS.

Las EPS administran los recursos, las IPS prestan el servicio y el gobierno financia y controla, y estas a su vez sub-contratan con especialistas según lo requiera el caso. Por su parte, el Estado se encarga de regular, vigilar y sancionar a los infractores de las reglas definidas por el Sistema. Esta separación de funciones se denominó el Modelo de Pluralismo estructurado, es decir, se busca separar las funciones dentro del sistema de salud en diferentes instituciones, cada una dedicada a un proceso específico. Estas reformas estructurales forman parte de las políticas asociadas al proceso de apertura y modernización económica al cual se ve sometido el país en la década de los noventa.

Para la Asociación Nacional de Salud, este modelo traduce las apuestas del Consenso de Washington, en cuanto a debilitar el rol del Estado, y asignar funciones públicas a privados con el fin de volver más eficiente los procesos. Para el campo de la salud, “se estructuró un modelo basado en el “pluralismo estructurado”, fundado en la separación de funciones (financiamiento, modulación, administración y prestación) con aseguramiento comercial en competencia regulada y subsidio a la demanda para los pobres.” (Asociación Nacional por la Salud, 2013, citado en Martínez, 2013, p. 4).

El modelo de Pluralismo Estructurado emerge como un intento para buscar un punto medio entre los diferentes sistemas de salud que imperaban en América Latina. Londoño y Frenk (1997) afirman que involucra elementos positivos de sus predecesores. Por ejemplo, “preserva la movilidad de la población mediante la integración horizontal, así como la separación de funciones” (p. 18) del modelo de contrato público; y supera aspectos negativos como que “explicita las funciones de modulación y de articulación, [y las] fortalece considerablemente” (...) es el énfasis en la modulación y la articulación el que confiere el carácter “estructurado” a este tipo de pluralismo” (p. 18).

Desde la perspectiva de estos autores, el Pluralismo “evita los extremos del monopolio en el sector público y la atomización en el sector privado”, mientras que lo estructurado “evita los extremos de los procedimientos autoritarios del gobierno y la ausencia anárquica de reglas del juego transparentes para evitar o compensar las fallas del mercado” (p. 17). En consecuencia, el reto del pluralismo estructurado “es incrementar las opciones para los consumidores y los proveedores, y contar al mismo tiempo con reglas del juego explícitas que minimicen los conflictos potenciales entre equidad y eficiencia.” El incremento en la oferta para los consumidores deriva en un acompañamiento asociado a “una extensión del prepago dentro de un contexto de finanzas públicas para poder asegurar y redistribuir los recursos” (p. 18). En cuanto a los proveedores, este aumento “se vería acompañado por su integración en redes eficientes que estarían claramente articuladas y moduladas” (p. 18).

Así pues, La Ley 100 genera, en palabras de Martínez (2013), dos procesos simultáneos: la endoprivatización y la exoprivatización de los servicios de salud en Colombia. En la exoprivatización “se pasa al sector privado la

provisión de los bienes sociales y la infraestructura básica”; en la endoprivatización “los provee el Estado pero con la introducción de mecanismos de mercado” (p. 4). La exoprivatización se materializa en las EPS e IPS y demás red de prestadores de servicios, y la endoprivatización en los mecanismos de financiación y criterios de evaluación en el desarrollo de la actividad económica.

El Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) diseña dos regímenes, asociados a diferentes tipos de usuarios: el contributivo y el subsidiado. En el primero se encuentran aquellos que tienen capacidad de pago, y en el segundo los que deben recibir ayuda por parte del Estado. En el primero están los empleados vinculados a la seguridad social por medio de un contrato de trabajo, los trabajadores públicos, los jubilados y pensionados, y los trabajadores independientes con capacidad de pago y su núcleo familiar directo. En el segundo grupo se encuentran aquellos seleccionados por los criterios de renta presuntiva, a través del Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales (SISBEN). Existe un tercer grupo de personas que quedaron excluidas; estas no clasificaban para recibir el aseguramiento en salud por el régimen subsidiado y tampoco pertenecen al régimen contributivo; en este caso la atención de sus necesidades básicas debía ser cubierta con los recursos de salud asignados a la oferta de servicios.

El Estado transfiere una partida a las EPS por cada afiliado que tengan; esto se denomina unidades de pago por capitación (UPC) las cuales tienen como fin garantizar un plan de beneficios (POS). El PUC es el resultado de reunir todos los “aportes parafiscales de empresas y trabajadores y dividirlos por el número de asegurados para la población con capacidad de pago, y al tiempo instaurar los subsidios a la demanda, igualmente con un valor único promedio del seguro” (Martínez, p. 4), costado por la nación, para la población sin capacidad de pago. De esta forma pretendía cubrir las necesidades en salud de toda la población.

En estas circunstancias, los hospitales públicos están obligados a competir como entidades comerciales con las demás del Sistema de Salud y a generar una larga cadena de subcontratación a lo largo del Sistema. Esta situación deriva en problemas de atención y coordinación entre las entidades, lo cual termina afectando el Sistema vía ineficiencia y desfinanciación. El efecto concreto lo siente el cliente final, esto es corroborado por las cifras de

inconformidad por el servicio que se muestra al inicio del documento. Castro (2017) coincide con estos argumentos y ratifica estos factores como influyentes en la calidad de la atención.

Agudelo, Cardona, Ortega y Robledo (2011) realizan un balance del SGSSS tras 20 años de ser implementado. En su informe muestran deficiencias y bondades del sistema, concluyendo que el SGSSS “ha afrontado múltiples problemas, dos reformas y numerosos ajustes. Lejos de ser un fracaso rotundo como sugieren algunos analistas, el SGSSS puede ser considerado, por sus resultados, un modelo relativamente exitoso en términos de cobertura y financiamiento pro-equidad” (p. 9). No obstante, la lentitud en el flujo de los procesos relacionados con la atención de los usuarios y los recursos financieros aparecen como las principales dificultades.

Por su parte, el Centro de estudios en protección social y economía de la salud -PROESA- (2016) realiza un ejercicio comparativo del sistema de salud colombiano frente a las estadísticas suministradas por la Organización para la cooperación y el desarrollo económico –OCDE– para el año 2016, donde encuentran datos desalentadores. Por ejemplo, de los países analizados, Colombia ocupa el último puesto en gasto de salud per cápita; está por debajo del promedio de gasto en salud, número de camas hospitalarias y de médicos del resto de países que forman la OCDE. Presenta la misma tendencia en indicadores de esperanza de vida al nacer y de tasas de mortandad infantil, no así en población con obesidad, ocupando el quinto puesto en países con mayores individuos obesos.

Desde la perspectiva de Bejarano-Daza y Hernández-Lozada (2016) existen fallas estructurales en el mercado de la salud en Colombia. Estos médicos indagan por las fallas del mercado a partir de la descripción, organización y análisis de las mismas. Los autores cotejan los datos con otros países de América Latina y encuentran elementos en común en las fallas del mercado de la salud, mostrando cómo las políticas neoliberales se configuran como el hilo conductor de este relato. “El modelo actual de salud falla estructuralmente en tres dimensiones: 1) oferta y demanda de servicios, 2) acceso y calidad de los servicios y 3) sostenibilidad financiera” (p. 107).

A lo largo del documento los autores reconocen avances significativos en la cobertura en aseguramiento, de forma casi universal para la población. Sin embargo, no acontece de la misma manera con la calidad y sostenibilidad del sistema. Concluyen que “Existen importantes fallas del mercado de salud en Colombia que hacen ineficiente e inequitativo el sistema y obligan a replantear un modelo económico de financiación y operación bajo un nuevo paradigma” (p. 107).

Para Hoyos, Cardona y Correa (2014) la Ley 100 de 1993, en Colombia, ha tomado un rumbo errático que ha desencadenado el incumplimiento de los propósitos para los cuales fue orientada inicialmente; es decir, generar condiciones de calidad, eficiencia, equidad y acceso para todos. Esta Ley afecta “la humanización en salud al exigir al personal sanitario, por ejemplo, atender una gran cantidad de personas en unidades de tiempo mínimas, lo cual ocasiona atención inadecuada desde el punto de vista ético y de baja calidad” (p. 7).

La humanización en los servicios de salud

Las características socio-económicas, según Hoyos, Cardona y Correa (2014), que influyen en la humanización en salud son: la concepción de los servicios de salud como mercancía costosa que deja de lado su labor humanitaria, y la inadecuada remuneración y/o sobrecarga laboral a la cual está expuesto el personal de la salud, lo que llega a afectar sus niveles de autoestima, motivación, expectativas de superación personal y competitividad.

Los aspectos educativos relacionados con la humanización hacen referencia a la formación académica que reciben los profesionales de la salud, generalmente enfocada más en los aspectos técnico y tecnológico. Asimismo, la concepción de ser humano que subyace a la formación es cada vez más reduccionista, privilegiando al órgano enfermo, lo que contribuye a que el profesional se descentre de la relación con la persona. Aunque a los profesionales en formación se les instruye teóricamente sobre la integridad del ser humano, en la práctica encuentran modelos y referentes de atención deshumanizada. A nivel organizacional, “los factores que influyen de manera negativa en la humanización en salud son la falta de la estabilidad laboral, por

las políticas actuales de contratación, la fragmentación del ser humano, el recorte de personal, el aumento en el volumen de pacientes, entre otros” (p. 2).

Correa (2016) coincide con los anteriores autores y concluye que, para concretizar el proceso de una atención y cuidado humanizado, es necesario cambios profundos y estructurales en el sistema de salud, no solo de los que prestan el servicio, también de aquellos que generan las políticas y programas que rigen todo ese contexto. Para el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia la humanización fue parte de la política pública en ésta área con la línea calidad y humanización de la atención en salud. Ésta es concebida como un imperativo ético para el Sistema de Salud, y no solamente como un atributo del servicio, producto o información, de cada una de las organizaciones o actores que lo conforman.

Humanización como valor

Correa (2016) plantea que la humanización de la salud se concibe como esa capacidad de actuar frente al paciente, desde el respeto por los valores y la dignidad humana. “La humanización no solo tiene importancia ética; también tiene relevancia administrativa para que el sistema de salud funcione de forma organizada y satisfactoria”. Y agrega: “Humanizar una realidad significa hacerla digna de la persona humana, es decir, coherente con los valores peculiares e inalienables del ser humano. (...) es el reconocimiento de la dignidad exclusiva del paciente, que logre sentirse valorado como persona con todos sus derechos, cuando se le deje de ver como un número y cuando la salud deje de percibirse como un negocio” (p. 3).

Para Hoyos, Cardona y Correa (2014) la humanización hace referencia al abordaje integral del ser humano, donde interactúan las dimensiones biológica, psicológica y conductual, mediante la búsqueda del bienestar propio y de los demás ante cualquier circunstancia. De esta manera, “se encuentra asociada con las relaciones que se establecen al interior de una institución de salud, entre el paciente y el personal de la salud, administrativo y directivo” (p. 2). Según estos autores, los cambios en el contexto de la salud en los últimos años han generado fuertes cuestionamientos relacionados con la humanización en la atención de la persona enferma. Sin embargo, “no existe suficiente información

y referentes empíricos sobre la humanización en salud” (p. 1). Las investigaciones, en su mayoría, han sido teóricas y se han enfocado en una definición conceptual de esta temática, sin abordar otras áreas relacionadas (por ejemplo, motivación, liderazgo, actitudes, formas de intervención).

Finalmente, sostiene Ariza (2012) que, para hablar de una atención humana en los diferentes servicios del área de la salud, es fundamental considerar todos los agentes que participan en el sistema y los atributos que deben caracterizar dicha atención: médicos, enfermeras, terapistas, nutricionistas, instituciones prestadoras de servicio y formadoras, ligas de usuarios, gobierno, entre otros. En términos de la prestación del servicio en salud, para comprender la humanización a los demás es necesario humanizarse a sí mismo, y reconocer los propios valores que permiten actuar en función de quien lo necesita. Así mismo, es necesario considerar las necesidades y el bienestar integral de los pacientes, teniendo como base “la idea que el humanizar las instituciones de salud va más allá de adquirir tecnología, y por eso se deben practicar el respeto, la hospitalidad, el civismo, la buena comunicación, entre otros” (p. 3).

EPS Medimás²

El cambio normativo implementado por la Ley 100 reconfigura la estructura de funcionamiento en la prestación de los servicios de salud en Colombia, dando origen a las Entidades Prestadoras de Servicios. Estas se encargan de prestar los servicios de salud al cliente final. Medimás es una de las empresas más importantes en el país.

Medimás nace el 19 de julio del 2017 por medio de la Resolución 2426, avalada por la Superintendencia Nacional de Salud, como fruto del plan de reorganización de la liquidada EPS Cafesalud S.A. Da apertura a su operación el 1 de agosto de 2017 como un nuevo operador del aseguramiento en Salud en Colombia. En cuanto a la plataforma estratégica de la organización esta se define por los elementos que se muestran en la figura 1.

² La información de este apartado se extrae de la página web de la empresa y de fuentes primarias.

Nuestra misión

Gestionamos el riesgo en salud de manera confiable, **humanizada** y eficiente, con un equipo comprometido con la satisfacción de nuestros usuarios.

Nuestra visión

Ser reconocidos en el 2023 por los resultados en salud, logrados con la implementación de un modelo de atención **humanizado**, innovador, ágil e integral y **elegidos por los usuarios como una de las mejores EPS del país.**

Promesa de valor

Estamos comprometidos a cuidar tu salud en todos los momentos de tu vida con conocimiento, prevención, innovación, efectividad y **sentido humano**, para que nos elijas como la mejor EPS.

Nuestras regionales

Figura 1. Misión, visión y promesa de valor de Medimás

Fuente: <https://www.medimas.com.co/quienes-somos/mision>

Los lineamientos corporativos se encuentran enmarcados en el Código de Conducta y Buen Gobierno Corporativo, que define los objetivos, apuestas y políticas en materia de aspectos ambientales (Apéndice 2), de discriminación (Apéndice 3), de Seguridad y Salud en el Trabajo (Apéndice 4), el Sistema Integrado de Gestión (Apéndice 5) e integral de talento humano. En estos textos se soportan las políticas organizacionales de la empresa. La mayor parte de estas se pueden consultar en su sitio web. Cabe destacar, dentro de los documentos que soportan los procesos y procedimientos base de operación, tres de estos: el Modelo de atención en salud Medimás, los lineamientos estratégicos (Figura 2), y el ADN del decálogo de la cultura organizacional (Apéndice 7) que precisa elementos relacionados con el servicio al cliente externo e interno.

Lineamientos estratégicos

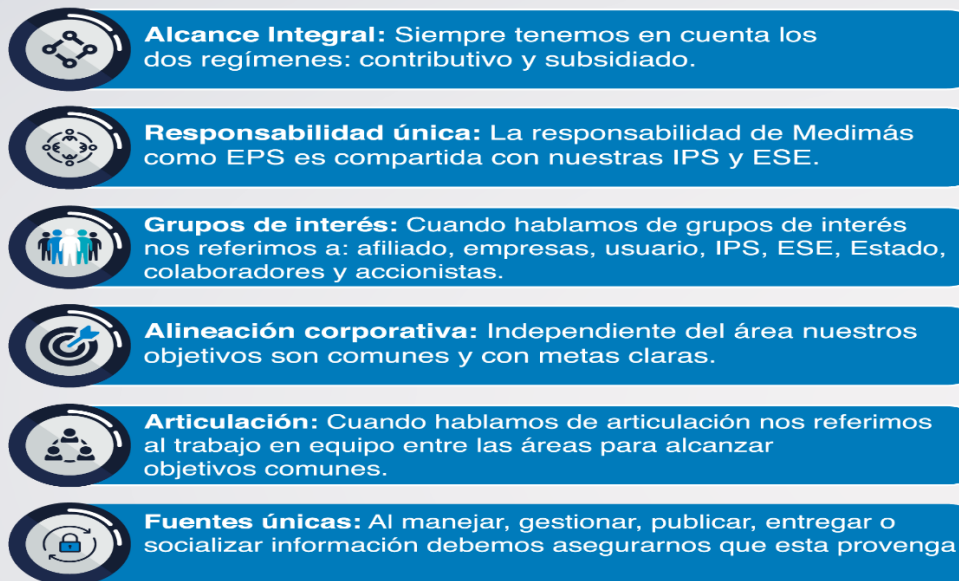


Figura 2. Lineamientos estratégicos de Medimás

Fuente: <https://www.medimas.com.co/quienes-somos/mision>

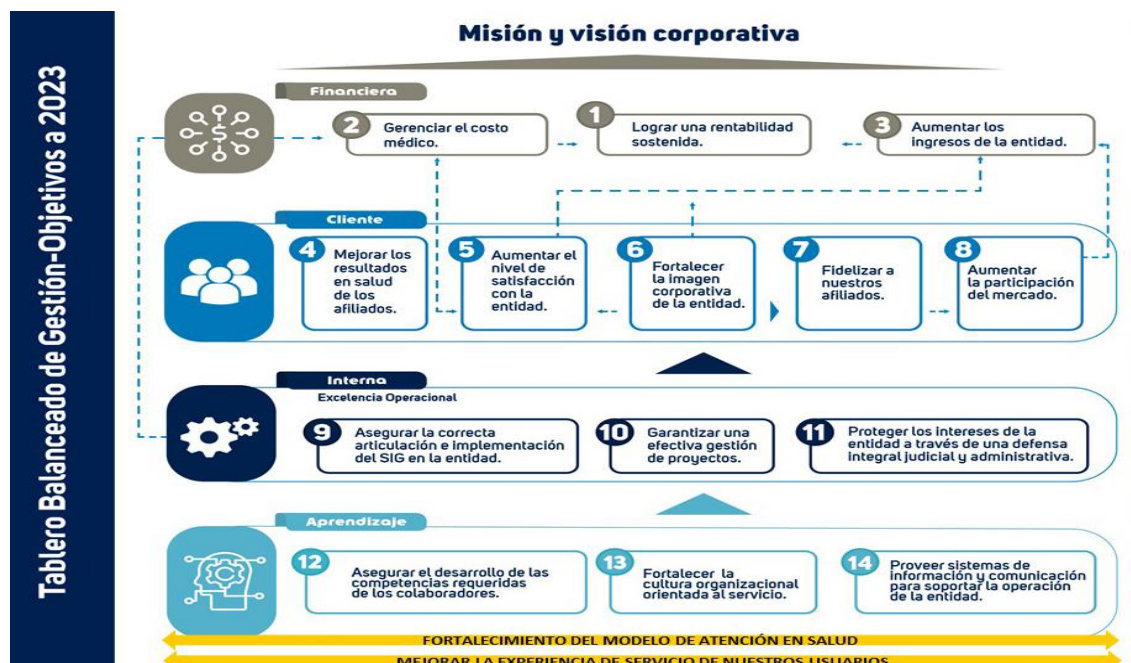


Figura 3. Tablero balanceado gestión-objetivos a 2023

El decálogo precisa los criterios de actuación para los colaboradores, puntualizando la actitud que deben tener en el trato con los clientes y con sus compañeros. Así también, define aspectos del compromiso con la organización y los valores que deben propenderse en la empresa (Apéndice 7). Finalmente, resalta la importancia del trabajo en equipo para lograr las metas propuestas en la plataforma estratégica y demás documentos acerca del modelo de salud de la empresa.

La empresa oferta una amplia variedad de servicios para sus diferentes usuarios; entre ellos se pueden revisar en su portal los siguientes: Salud infantil, Programa de inmunización ampliado, Salud sexual y reproductiva, Maternidad segura, Consulta preconcepcional, Jóvenes y adolescentes, Adultez, Adulto mayor y otros programas.

Adicionalmente cuenta con programas especiales para población vulnerable. Por ejemplo, para los usuarios que se encuentra en la primera infancia se realizan las siguientes intervenciones y procedimientos:

- Valoración del crecimiento y desarrollo (físico, motriz cognitivo y socioemocional)
- Valoración del estado nutricional y antropométrico de cada menor
- Valoración de prácticas alimentarias
- Valoración de salud bucal: educación, flúor barniz, sellantes y control de placa
- Valoración auditiva y comunicativa
- Valoración de salud visual
- Valoración de salud mental
- Valoración de la dinámica familiar como apoyo al desarrollo integral
- Verificación y aplicación del esquema de vacunación según la edad
- Verificación y suministro de micronutrientes
- Verificación y suministro de desparasitación intestinal
- Información en salud a las niñas, niños, a sus familiares o cuidadores

- Valoración del crecimiento y desarrollo (físico, motriz cognitivo y socioemocional)
- Valoración del estado nutricional y antropométrico de cada menor
- Valoración de prácticas alimentarias
- Valoración de la dinámica familiar como apoyo al desarrollo integral
- Valoración del contexto social y las redes de apoyo social y comunitario
- Verificación y aplicación de esquema de vacunación según la edad del menor

Cuenta con programas que promocionan la salud física y biopsicosocial entre niños y niñas:

- Educación en alimentación saludable y suministro de micronutrientes (vitamina A, sulfato ferroso)
- Educación y orientación para asegurar una lactancia materna exclusiva hasta los 6 meses y complementaria hasta los 2 años
- Estimulación temprana
- Orientación sobre los procesos educativos durante los primeros años de vida y pautas de crianza
- Valoración del crecimiento (examen físico)
- Valoración del desarrollo psicomotriz-cognitivo y socioemocional
- Se vela por los derechos de los niños
- Prevención y atención en las enfermedades prevalentes de la infancia
- Salud oral: educación, control de placa bacteriana, aplicación de flúor, aplicación de sellantes y detartraje
- Salud visual (tamizaje)
- Promoción del buen trato y prevención de accidentes

Hallazgos

El proceso de recolección de información se desarrolló en dos momentos y con dos públicos diferentes: colaboradores y coordinadores de procesos, lo que permitió ahondar en la comprensión del problema investigado en esta organización, puesto que se indago el fenómeno desde perspectivas diversas, ampliando la visión del fenómeno a estudiar. Se realizó una encuesta a 31 colaboradores de todos los procesos organizacionales, seleccionados por medio de un muestreo estratificado (Tabla 1), y una entrevista a dos directivos de alto nivel jerárquico. El cuestionario constó de nueve preguntas cuyo fin era contar con los elementos de juicio necesarios para identificar la percepción que tenían los colaboradores en relación con los actos de trabajo que se despliegan en el quehacer cotidiano de la empresa, y su clasificación como inhumanos. La entrevista incluyó cinco preguntas enfocadas en los mismos aspectos, aunque presentadas de forma diferente.

Resultados de la consulta a trabajadores

El instrumento se centró primero, en observar la percepción de los encuestados sobre el Sistema de Salud en términos de calidad, referido a: presupuesto, infraestructura y tiempo de espera y atención. Luego se indagó por la percepción que tienen de la relación entre los actos del trabajo (legales, ilegales y/o extralegales) en diferentes procesos asociados a prácticas de gestión humana (contratación, remuneración, capacitación y desempeño) con el fin de describir la condición de humanización o no del mismo.

La primera parte del instrumento se dividió en tres aspectos, descritos en líneas anteriores. El análisis general muestra que el 47 % considera que el sistema de salud SÍ favorece un servicio de calidad, mientras que el 53 % opina que NO.

Tabla 1.

Muestreo estratificado

Área	Cantidad	Muestra	Técnica
Gerencia regional Eje Cafetero	1	1	Entrevista
Servicio al cliente	51	8	Entrevista
Operaciones	7	3	Entrevista
Red y contratación	8	3	Entrevista
Prestaciones Económicas	8	3	Entrevista
Profesional de enlace	1	1	Entrevista
Gestión de riesgo en salud	5	2	Entrevista
Calidad y auditoría	14	4	Entrevista
Administrativa	5	2	Entrevista
Capital social	1	1	Entrevista
Jurídica	4	2	Entrevista
Dirección médica regional	1	1	Entrevista
Solicitudes de mejoramiento	3	2	Entrevista
Total	109	33	

Al revisar cada aspecto por separado, se encuentra que el de mayor percepción negativa es el de presupuesto (74 %, Figura 4) seguido por los tiempos de espera y atención (55 %, Figura 5); el aspecto de infraestructura se califica de manera adecuada con una aprobación del 71 % por parte de los informantes (Figura 6). Resulta interesante observar, al realizar la sistematización de la información, que algunas personas cuentan con una percepción favorable del sistema y la calidad, pero sus argumentos contradicen dicha afirmación.

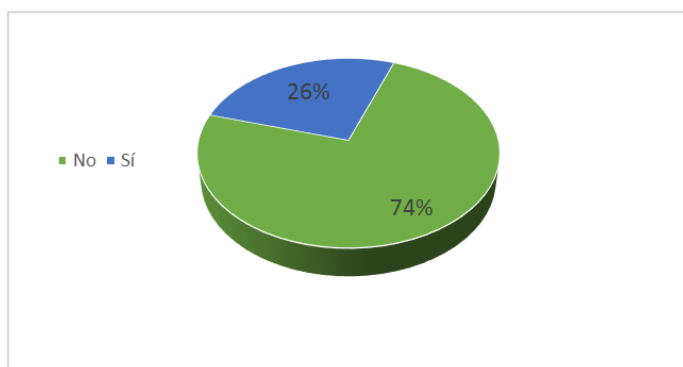


Figura 4. Percepción sobre el manejo del presupuesto

Los principales argumentos expuestos por aquellos que optan por la opción SÍ, se enmarcan en considerar que se manejan bien los recursos, y que son suficientes. Por el contrario, los que deciden optar por el NO, esgrimen que los recursos son insuficientes; y otros consideran que sí hay recursos, solo que están mal administrados.

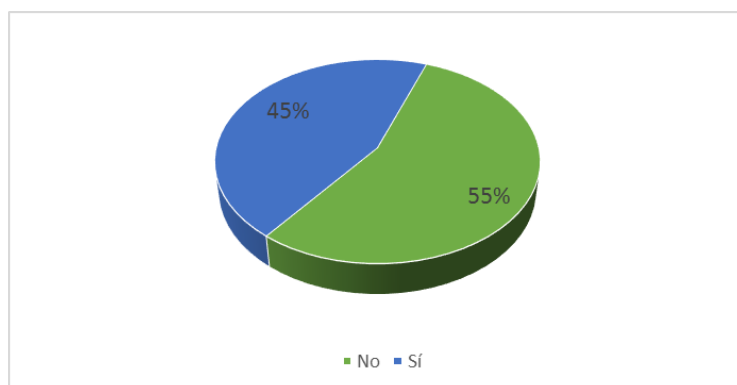


Figura 5. Opinión acerca de los tiempos de espera y atención

Los encuestados que responden SÍ, seleccionan esta opción apoyados en que se tienen espacios adecuados, se cumplen con los requisitos de ley y se cuenta con una buena red para el total de usuarios. Aquellos que deciden NO consideran que no hay red de atención adecuada, no tiene clínica propia, y tiene más población con menos instalaciones.

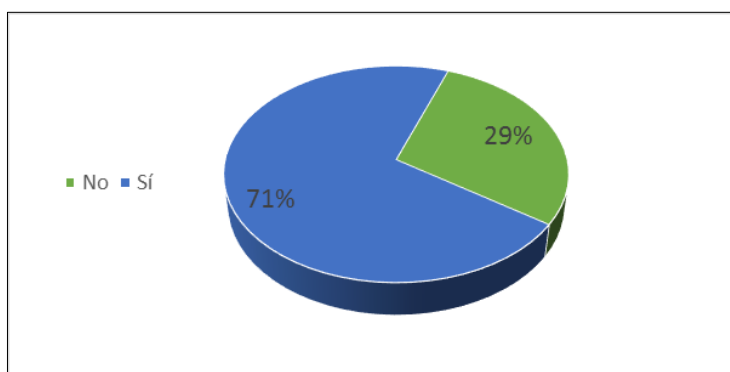


Figura 6. Opinión sobre las instalaciones e infraestructura

Los principales argumentos que exponen quienes eligen la opción del SÍ son: tiempos de espera estándar, se cumple con la ley, buena red para el total de usuarios, buen manejo de los recursos. Por su parte, los que eligen NO consideran que los tiempos de espera son demasiados largos, que la red no

soporta la cantidad de usuarios y se recurre a estadísticas antiguas para calcular los tiempos de atención.

La segunda parte del instrumento inicia preguntando por un aspecto de la relación laboral, acto de trabajo, de tipología extralegal: el incentivo al desarrollo profesional a través de la capacitación. El 61 % considera que la organización SÍ apoya su desarrollo profesional, especialmente con permisos para estudiar, con el reclutamiento interno, con horarios flexibles. Aquellos que optan por el NO, en su mayoría exponen que: la rosca y la palanca derivan en políticas que no tratan de la misma manera a todos los colaboradores; argumentos que los llevan a tomar esta alternativa de respuesta. (Figuras 7, 8 y 9).

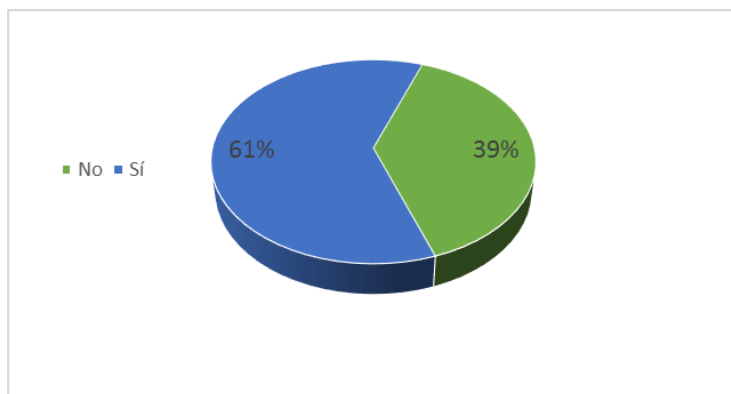


Figura 7. Opinión acerca del incentivo al desarrollo profesional

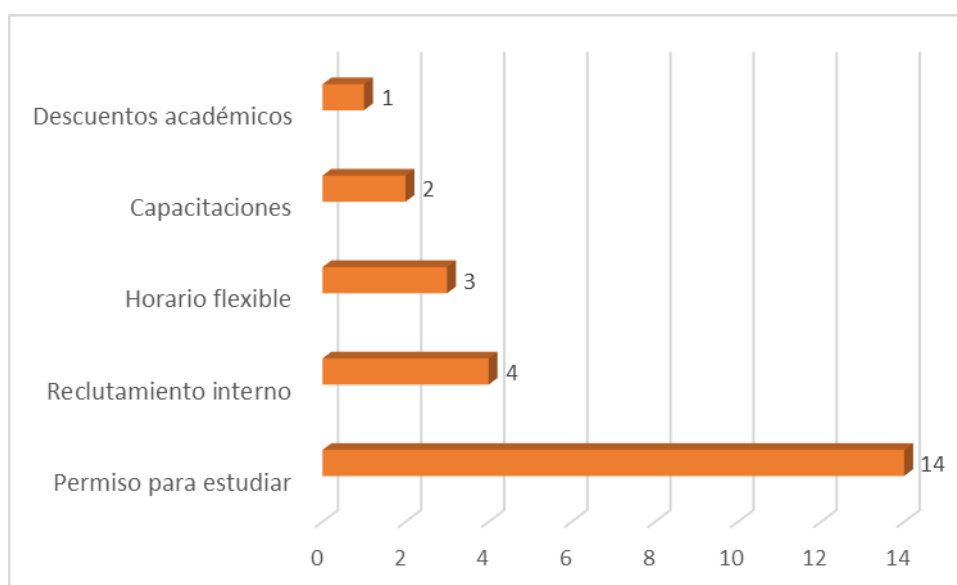


Figura 8. Razones de la opinión positiva acerca del incentivo laboral



Figura 9. Razones de la opinión negativa acerca del incentivo laboral

La pregunta número tres aborda los actos de trabajo desde la legalidad de la organización en aspectos de contratos y salarios, prestaciones sociales y demás aspectos consagrados en el Código Sustantivo del Trabajo. En este punto el 97 % opina que la empresa Sí cumple con todos los aspectos como salarios y contratos, las prestaciones legales y laborales. La siguiente pregunta (4) invita a señalar el conocimiento de algún acto de trabajo ilegal en el proceso de contratación, ante lo cual el 100 % responde que NO observó ningún hecho ilícito.

En las actividades clasificadas como actos de trabajo extralegales, todos los encuestados señalan al menos una de las opciones propuestas. Las alternativas de mayor frecuencia fueron: celebraciones de fechas especiales, plan de capacitación, charlas y conferencias sobre relaciones armoniosas, apoyo para estudiar, bonos y sistemas de puntos. (Figura 10)

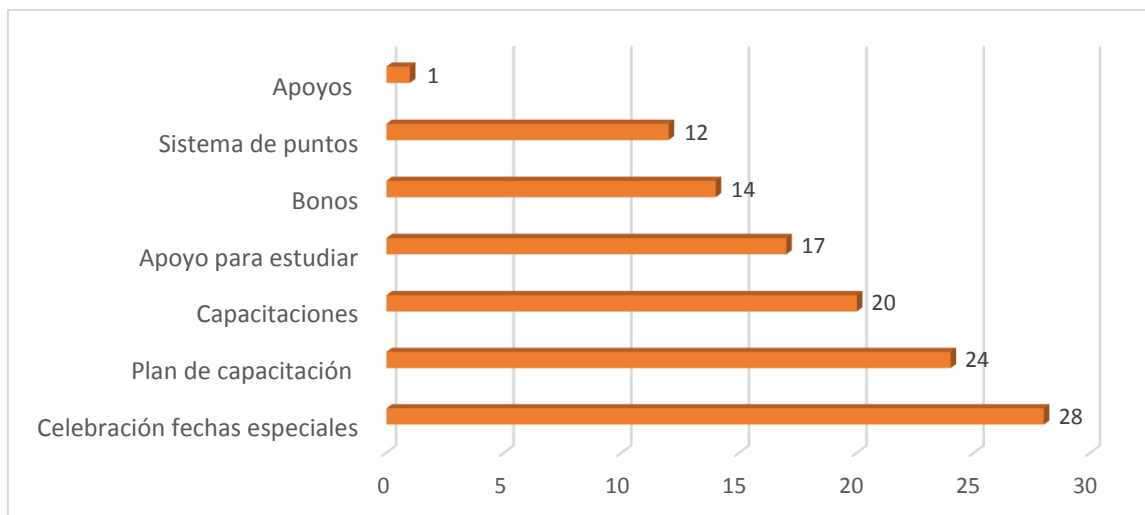


Figura 10. Beneficios a colaboradores

Las preguntas 5, 7, 8 y 9 se enfocan en identificar, de manera puntual, actos inhumanos en la cotidianidad de la empresa. En la pregunta 8 el énfasis se pone en acto de trabajo de agresión física y/o psicológica; y en la 9, de discriminación de algún tipo. La 7 surge del marco referencia, en especial del trabajo del profesor William Rojas, al proponer que la inhumanidad parte de comportamientos y simbologías, por ejemplo, relacionadas con la forma o el tipo de saludo. La 5 es una mezcla de diversos comportamientos que procede de la misma fuente que la anterior.

Ante la pregunta 8 acerca de *si conoce o ha vivido alguno de estos comportamientos en la empresa*, el 52 % identifica alguno de estos. El de mayor frecuencia es trato despectivo, después avergonzamiento público y maltrato psicológico; después hablan de gritos, e incluso un encuestado expresa maltrato físico. (Figura 11). En la pregunta 9, el 98 % de los encuestados no han visto o escuchado de ningún caso de discriminación en la empresa, (Figura 12); no obstante, dos personas aluden discriminación por condiciones políticas y de preferencia sexual. La pregunta concerniente con el trato por parte de los jefes (número 7), corrobora esta misma tendencia (Figura 13). Finalmente, en la pregunta 5 el 74 % conoce o ha escuchado de algún caso de inhumanización (Figura 14), para aquellos que optan por el SI, exponen que el caso más recurrente es quedarse hasta que se termine el trabajo.

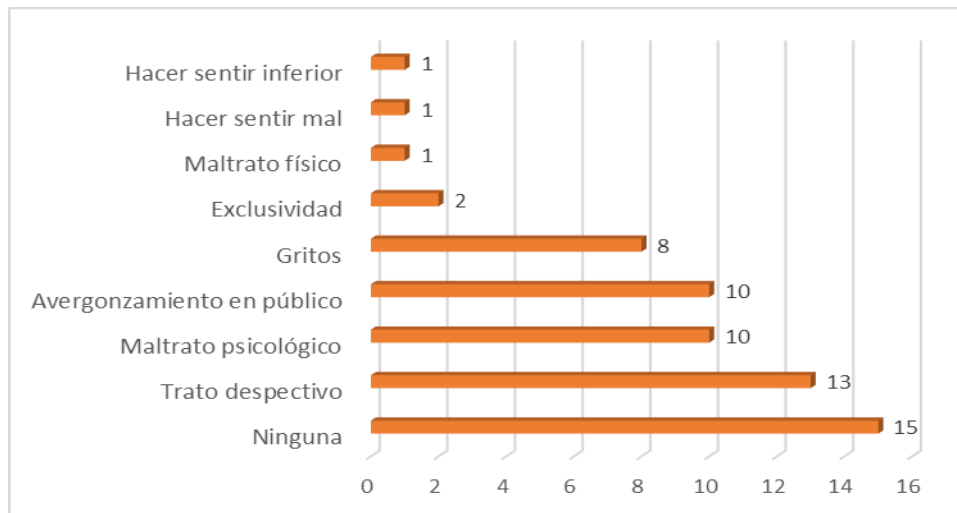


Figura 11. Comportamientos inhumanos

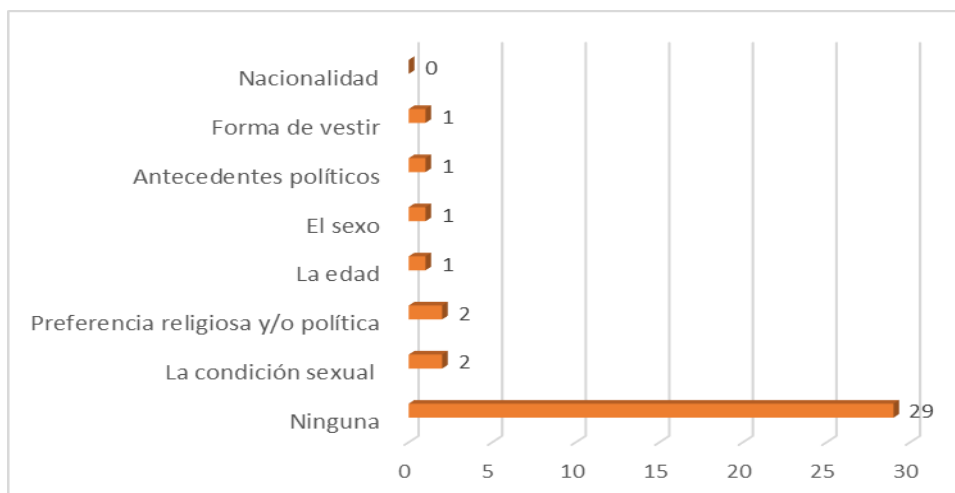


Figura 12. Acciones de discriminación

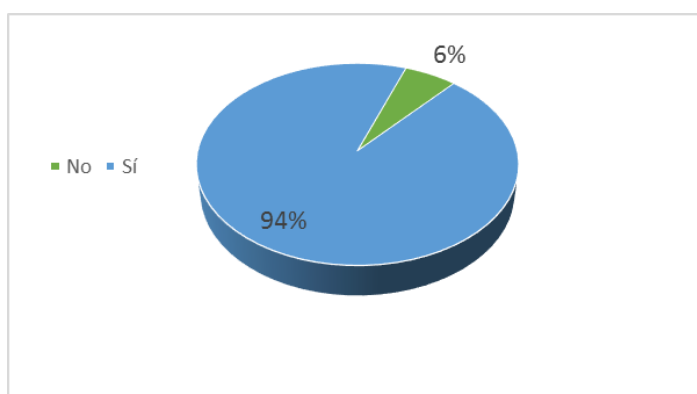


Figura 13. Buenas prácticas del Jefe

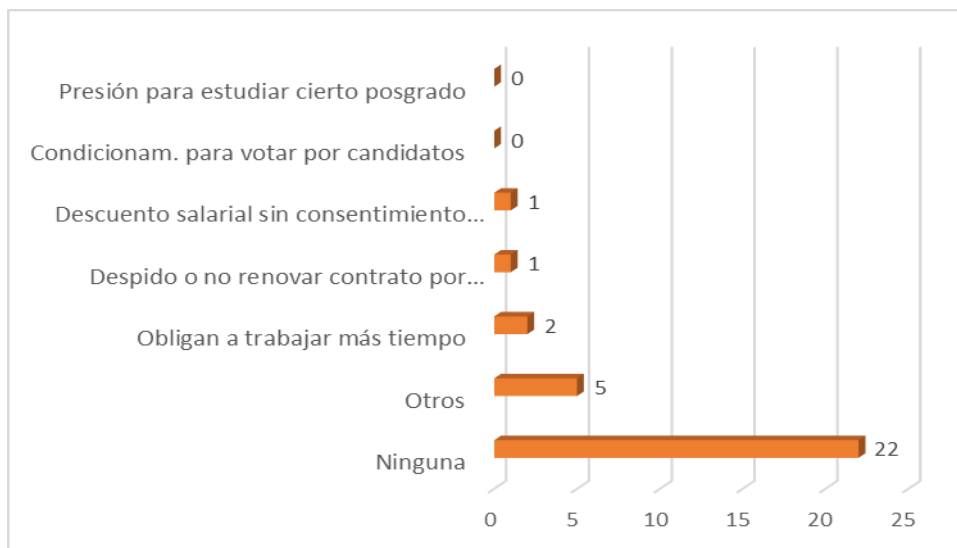


Figura 14. Prácticas irregulares

En síntesis, en lo que hace referencia a los actos de trabajo legales, asociados a los procesos de selección, contratación y remuneración, la empresa los cumple satisfactoriamente. Además, los colaboradores expresan una opinión favorable acerca los actos de trabajo extralegales que desarrolla la empresa para el beneficio de ellos mismos. De la misma forma, al preguntarse por algún acto de ilegalidad en alguna parte de los procesos de gestión humana, los colaboradores respondieron unánimemente que NO.

En ruta similar se expresan en cuanto a comportamientos que atenten contra los marcos jurídicos y/o discriminación de cualquier condición y/o preferencia humana. Sin desdibujar la imagen anterior, al preguntarse de manera puntual por algún acto laboral inhumanizante, casi la mitad (52 %) afirma conocer al menos uno. Este aspecto llama la atención en la medida en que comprueba un elemento central desarrollado en el marco referencial por Rojas, Carvajal y Cruz, en cuanto a que el humano es por naturaleza inhumano. Dicho de otra manera, a pesar de la percepción favorable de los colaboradores por parte de los actos de trabajo de la empresa, alrededor de la mitad expresan casos de inhumanidad en la organización, situación que se potencia al preguntar por acciones de deshumanización más comunes en la cotidianidad laboral, siendo la más recurrente el trabajar más tiempo del estipulado para cumplir las tareas asignadas.

Finalmente, en cuanto a la percepción que tienen frente al sistema de salud, el 53 % considera que NO aporta a la calidad. Los argumentos expuestos eligen con mayor frecuencia el déficit en el presupuesto para cumplir de manera digna la prestación del servicio. De la misma manera, también argumentan que la regulación en los tiempos de atención, asociada a metas de desempeño, incrementan la presión para realizar procesos de manera más rápida.

Resultados de las entrevistas a directivos

A partir de la construcción de los referentes conceptuales, y con la ayuda del software AtlasTi, se diseñan dos mapas conceptuales que permiten comprender la síntesis teórica que sirven como referente para el análisis que se desarrolló. (Figuras 15, 16 y 17). La Figura 17 recoge las referencias asociadas a los actos inhumanos.

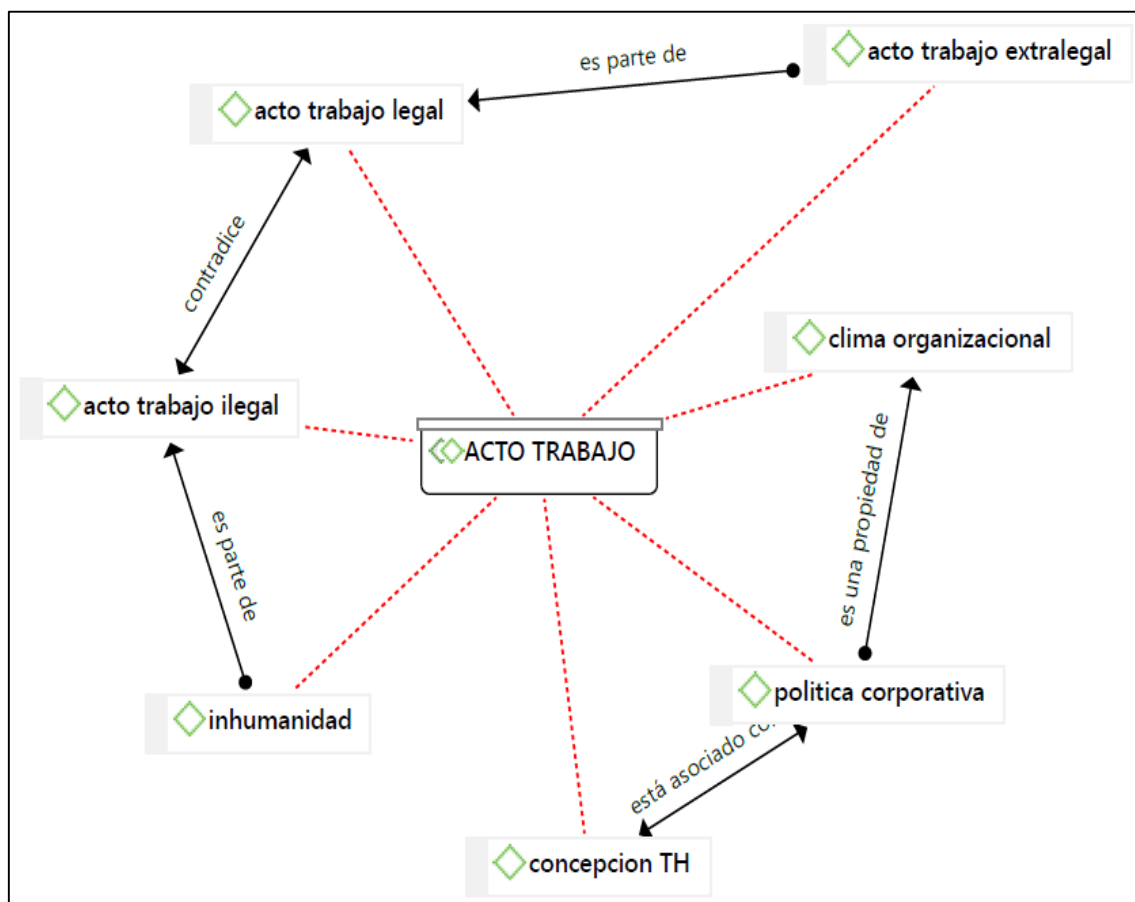


Figura 15. Actos de trabajo

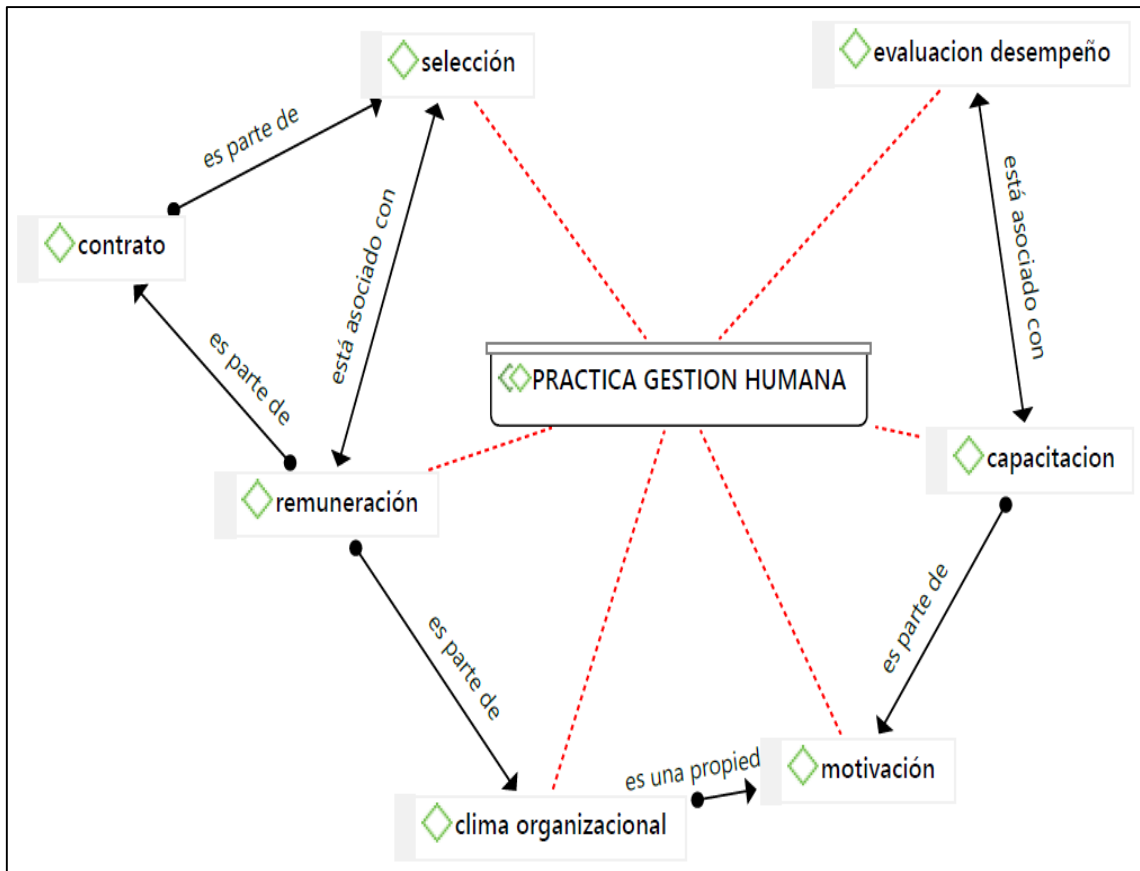


Figura 16. Prácticas de gestión humana

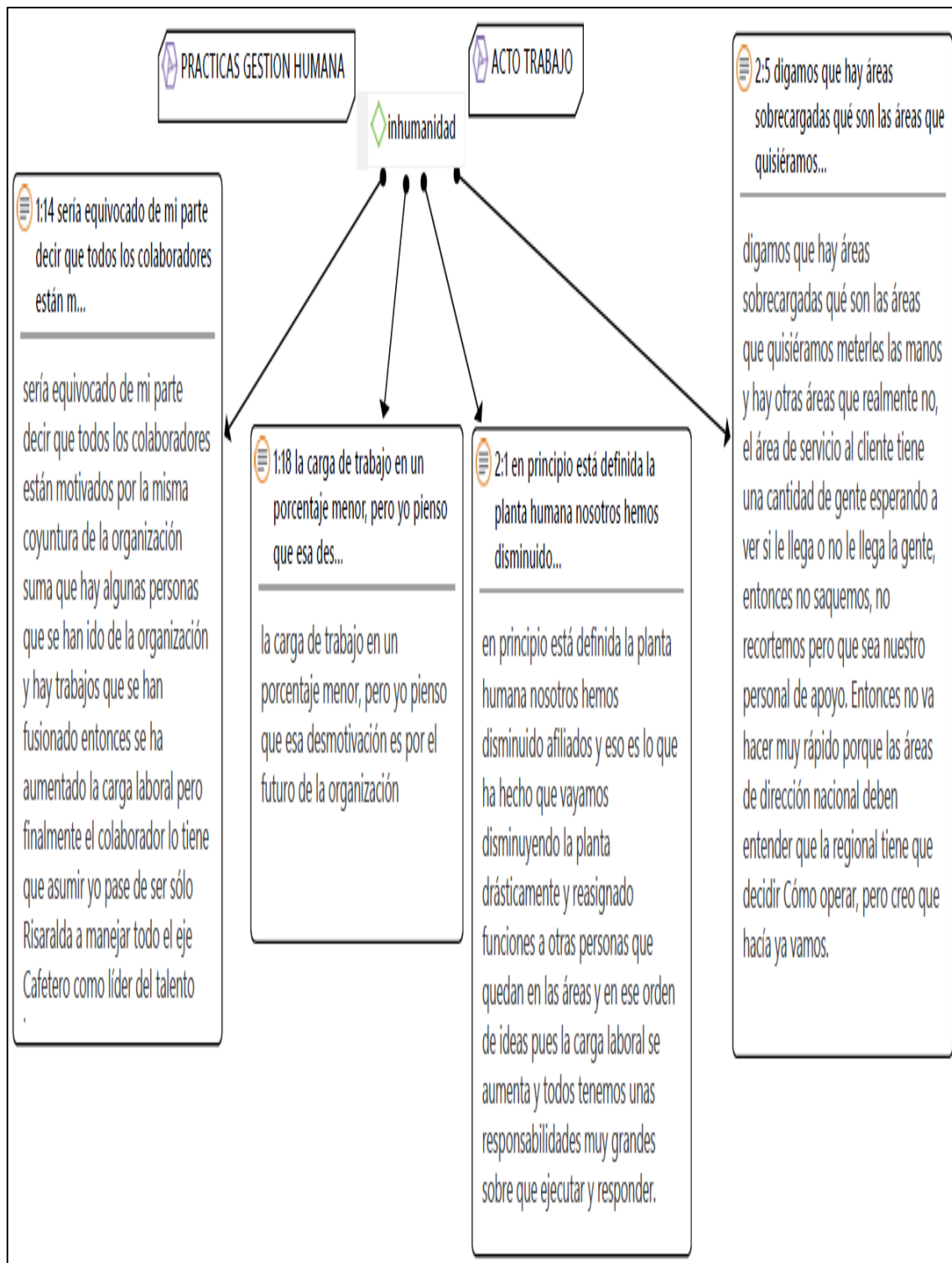


Figura 17. Referencias asociadas a los actos inhumanos

Se realizó una entrevista a la gerente regional (E.1) y al director de talento humano (E.2). Las preguntas se enfocaron en identificar la percepción de los directivos acerca de los actos de trabajo en los procesos de gestión humana, la

incidencia del sistema de salud en el desarrollo de sus procesos misionales y la concepción acerca del aporte de los colaboradores en el cumplimiento de los fines organizacionales.

Se inicia con la misma pregunta que se realizó en la encuesta sobre la percepción acerca del sistema de salud en los mismos tres aspectos. En tal sentido, el E.2 considera que el sistema de salud colombiano es un sistema que es viable “que fue bien concebido desde la historia cierto; hoy en día sí tiene unas dificultades propias y es por la administración, en la forma en la que se administra el sistema, pero no como fue concebido.” El E.1 responde que “Medimás es una EPS, no una IPS, en tanto su responsabilidad es garantizar el servicio, no así, la calidad del mismo.” Esta respuesta corrobora los argumentos presentados en el marco contextual, en cuanto a que el sistema de salud está diseñado para compartimentar los procesos. Al respecto sostiene: “nosotros aseguramos el acceso a la salud de los colombianos tanto del régimen contributivo como el régimen subsidiado, diferente es la ya la prestación o la calidad de la prestación que dan las entidades con las cuales yo tengo la contratación cierto, que ya ahí hay que hacer un ejercicio interesante de calidad en relación a como se les está prestando los servicios a mis usuarios, si yo estoy contratando a unas instituciones de salud adecuadas que cumplen con esas políticas y con esas normas de garantía de calidad que exige la ley.

Para ambos directivos la empresa cumple a cabalidad con todos los actos de trabajo tipificados en la normatividad laboral, incluso señalan que está por encima, salarialmente, que las empresas del sector. Al respecto, el E.2, plantea que desde su perspectiva Medimás es uno de los mejores empleadores que ha tenido: “es excelente, es supremamente puntual con el pago; digamos que uno como colaborador lo mueve ese tema de la compensación de su salario. Nos pagan muy bien Medimás es de las EPS que en el mercado paga.”

Los empleados, en su mayoría, según lo expresa el E.1, tienen un contrato a término indefinido: “son muy pocos los que están a un año; y temporales creo que no hay ninguno”; esto brinda cierta garantía a los colaboradores. Además, la empresa tiene horario de trabajo semanal de 07:00 a.m. a 12:00 m y de 02:00 p.m. a 06:00 p.m.; no se trabaja los sábados. Posiblemente por estas razones, y otras asociadas a beneficios extralegales, es que a pesar de los inconvenientes

para afiliar nuevos usuarios, situación de conocimiento público a los cuales se ve sometida la organización al momento de elaborar esta investigación, no cuenta con problemas de asistencia a las citaciones del proceso de selección.

Al respecto el E.2 opinó: “pues lo que yo he podido percibir, cuando estoy en el proceso de selección y se reclutan otras personas de otras EPS, realmente hay una motivación muy importante y es que es el tema salarial nosotros podemos estar por encima del mercado fácilmente en \$300.000 o \$400.000 pesos en determinadas posiciones. Adicional nosotros solo trabajamos de lunes a viernes, tenemos un horario de 07:00 a.m. a 12:00 m. y de 02:00 p.m. a 06:00 p.m., más los beneficios que tenemos. Digamos que últimamente que he tenido la oportunidad de vincular profesionales médicos, auditores, gerentes y hablan primero de que la condición salarial es mayor, de los beneficios que tenemos acá. A los colaboradores les tenemos una póliza de vida, esta póliza cubre el grupo familiar. En caso de que el colaborador llegue a fallecer o en el caso de que tenga una incapacidad total o permanente, se le da un auxilio que está tasado dependiendo de las tasas salariales que nosotros tenemos definidos. Tenemos lo de “más tiempo para ti” y ahora tenemos lo de la asistencia médica; entonces digamos que esto es un plus, es un diferenciador que genera esa atracción de talento y eso está ligada al tema de compensación.”

En lo referente a los actos extralegales, los dos entrevistados coinciden en listar una serie de programas y actividades que muestran que la empresa se preocupa por este aspecto. En este punto vale la pena resaltar que estos funcionarios corroboran lo expresado en las encuestas en cuanto a la importancia que da la empresa a la capacitación. El E.2 describe algunos de estos: “tenemos más tiempo para ti”, que equivale en días libres para los colaboradores, por 15 días de vacaciones te dan dos días adicionales, puede sacar un viernes libre pero eso está sujeto a unos términos y condiciones. Nos dan unos puntos y uno administra esos puntos de acuerdo a sus necesidades. Tenemos digamos que en esta gerencia de la doctora Victoria, pues digamos que se trata de ser muy cercano con el colaborador, que si se necesita un permiso lo pueda tomar y también estamos implementando el tema de que si es una persona que cumple, que es productiva, pues igualmente así mismo van a ser esos beneficios emocionales y la gente lo que más demanda es el tiempo en

familia, es tiempo para estar con sus hijos, tiempo para poder ir al grado de bachiller, que al grado del jardín, que ir a las reuniones de las entregas de notas, entonces propendemos mucho de generar esos espacios con la familia del colaborador.

El E.1, complementa las políticas corporativas en este ítem: “Todos los funcionarios de Medimás trabajamos mucho; acá no hay nadie que tenga tiempo de rascarse la barriga; literal. Entonces digamos que pudiéramos decir que el mejor colaborador del área, pero es que todos trabajaron tanto; acá la excepción es el que no trabaje, el que hay que pelearle para que trabaje. Entonces qué dijo la compañía, vamos a incentivar a todo el mundo diciéndole que se incentiva en plata o cosas como estas, que son en tiempo; entonces el programa más tiempo para ti y se les permite tener 1000 puntos para que puedan tener acceso a un día de descanso. Entonces digamos que ahorita tenemos libre el 23 y 24, 30 y 31, 6 y 7. A la gente le gusta eso, que voy para un paseo, entonces saque el martes que usted tiene puntos.”

Estas políticas corporativas se expresan en un ambiente laboral en el cual se busca cooperar con sus compañeros y la empresa compensa este compromiso, según las respuestas de los encuestados. Esto se corrobora con la respuesta del E.2: “Es la compensación de la laboriosidad; toda la vida yo doy y yo recibo. Y en ese orden de ideas en que todos los líderes de área tienen claro que aquí digamos no se niegan permiso, de que si el niño se enfermó y que toca llevarlo al médico eso la gente realmente lo agradece, yo me puedo ir para donde el médico, porque mi jefe inmediato me dejó salir. Pero también hay otras cosas, aquí damos, hay que dar. Entonces al que necesita el permiso, pero usted sabe que todos los días llega tarde, no se le da. Pero las personas comprometidas sí se les brindan esos beneficios; y es que tenemos que llevar esta cultura de que siempre y cuando usted la empresa va a dar pero necesita comprometerse con la empresa, porque la empresa tiene muchas dificultades y necesita de todo el equipo unido.”

En lo que respecta a la evaluación de desempeño, los directivos expresan que es un proceso consensuado que se revisa en varios momentos. El E.1 explica esto en detalle: “Nosotros aquí tenemos unas evaluaciones de gestión del desempeño; nos sentamos inicialmente y definimos los objetivos de

desempeño con cada funcionario; entonces le decimos: yo espero de usted que me atienda 100 personas por día; yo espero que usted autorice bien; yo espero que llegue todos los días a las 07:00 a.m. y yo espero que usted todos los días se ponga muy bien el uniforme. Entonces definimos unos objetivos de desempeño y justamente hoy estamos en la evaluación y seguimiento de los objetivos de desempeño fijados en abril. Entonces ahora es donde nos toca venir a tomar la tarea de revisar qué hicieron, cómo lo hizo, cuántos hizo de acuerdo a lo que definimos inicialmente. Qué era lo que se esperaba inicialmente, entonces digamos que la persona ya sabe qué se está esperando de ella, qué es lo que me van a medir, qué es lo que me van a preguntar; entonces eso es lo que hacemos.”

En la entrevista, a diferencia de la encuesta, no se pregunta directamente por actos deshumanizantes. No obstante, en el transcurrir de la conversación, con ambos entrevistados, aparecen dos temas en común: la alta carga laboral a la cual se ven sometidos todos los trabajadores de la empresa, y la desmotivación de los trabajadores debido a la incertidumbre que se crea por la situación descrita. Con respecto al primer punto la E.1 afirma: “digamos que hay áreas sobrecargadas, que son las áreas que quisiéramos meterle la mano; y hay otras áreas que realmente no. El área de servicio al cliente tiene una cantidad de gente esperando a ver si le llega o no le llega la gente; entonces no saquemos, no recortemos, pero que sea nuestro personal de apoyo. Entonces no va a ser muy rápido porque las áreas de dirección nacional deben entender que la regional tiene que decidir cómo operar; pero creo que hacia allá vamos.

Para este entrevistado la razón subyace en que: “nosotros hemos disminuido afiliados y eso es lo que ha hecho que vayamos disminuyendo la planta drásticamente y reasignado funciones a otras personas que quedan en las áreas; y en ese orden de ideas pues la carga laboral se aumenta y todos tenemos unas responsabilidades muy grandes sobre qué ejecutar y responder.

Los directivos suponen que los trabajadores están desmotivados debido a la situación de incertidumbre descrita en líneas anteriores. En voz de la E.1: “sería equivocado de mi parte decir que todos los colaboradores están motivados. Por la misma coyuntura de la organización suma que hay algunas personas que se han ido de la organización y hay trabajos que se han fusionado;

entonces se ha aumentado la carga laboral. Pero finalmente el colaborador lo tiene que asumir. Yo pasé de ser sólo Risaralda a manejar todo el Eje Cafetero, como líder del talento humano.”

Por su parte, el E.2 sostiene que la principal causa de la desmotivación radica en que: “Aquí hay un tema muy importante que es del tema motivacional; digamos que en este momento por la misma dinámica de la organización es reconocer que hay colaboradores que no están motivados porque hay un tema de incertidumbre frente a la viabilidad frente a la continuidad.” Y añade: “la carga de trabajo en un porcentaje menor, pero yo pienso que esa desmotivación es por el futuro de la organización”. De allí que “muchos están porque se les paga un salario, porque no han podido conseguir un salario igual en otra organización.

De otro lado, una de las entrevistadoras aprovecha para indagar acerca de los referentes que tiene la empresa para su desempeño, ante lo cual la E.1 responde: “Digamos que nuestro referente ha sido que nosotros hemos venido trabajando, y venimos de una empresa que se llama Saludcoop; después pasamos a otra empresa que se llama Cafesalud; entonces digamos que esos son puntos de referencia. Pero, adicionalmente, las personas que hay en la Dirección Nacional en estos momentos tuvo un cambio importante y hay un nuevo directivo desde hace seis meses todas estas personas llegaron externas; todas las personas que hay hoy en día en el pool directivo de la Dirección Nacional de Medimás son personas con muchísima experiencia y con mucho conocimiento y vienen de diferentes EPS. Entonces todos nuestros procesos se están consolidando de acuerdo como al consenso que se tiene en la Dirección Nacional; entonces especialmente hoy lo que tenemos en la Dirección Nacional es el conjunto de todas las experiencias que se traen de otras EPS.

En general, los entrevistados consideran que los trabajadores cuentan con buenas condiciones laborales e intentan crear escenarios de compromiso y cooperación, pero comprenden que la incertidumbre, propia de la situación descrita a saciedad, genera desmotivación. Su percepción es que la empresa es un buen empleador y cumple sus obligaciones legales, incluso en algunos casos las excede.

Conclusiones

Las transformaciones sociales acaecidas a finales del siglo pasado y principios de este, derivan en modelos sociales que buscan especializar a diversas organizaciones-instituciones para que se concentre en un proceso social. El sistema de salud que opera en Colombia, en la actualidad, es fruto de dicho devenir. Las EPS son un eslabón fundamental en el ciclo de vida de esta actividad económica y social, puesto que están encargadas de ser puente entre los diferentes actores del sistema. Identificar el tipo de relaciones laborales, actos de trabajo, que se despliegan en la cotidianidad de una de la más importante EPS de Colombia, centra la atención de esta investigación.

El modelo de pluralismo estructural es parte del proceso de endoprivatización que viene aparejado a los procesos de modernización social y apertura económica. Dicho modelo profundiza en relaciones laborales que deshumanizan al trabajador, desconociendo la diferencia como condición propia de la humanidad. Situación que entorpece y dificulta el operar de las empresas, conllevando efectos sociales y financieros para la empresa y la sociedad.

Esta situación es descrita, y documentada por Sennett, Rojas, Cruz, Carvajal, entre otros, y forma parte del capitalismo salvaje que corroe el carácter del trabajador en la modernidad líquida, que le quita su condición de humanidad al excluirlo, discriminarlo, minimizarlo; en síntesis, deshumanizarlo. En voz de Martínez este proceso obedece a la lógica de la exoprivatización, la cual requiere trabajadores sin vínculos permanentes.

La administración ha evolucionado en los últimos 100 años en la comprensión de los fenómenos organizacionales y del aporte del trabajador en el éxito organizacional. Se pasó de considerarlo una pieza reemplazable, al activo más valioso de la empresa, a un talento a potenciar. De esta manera, la concepción del TH como una fuente de VCS es un argumento que se promulga en la comunidad de administradores con gran acogida.

Sin negar lo anterior, la Escuela de la Universidad del Valle, en especial - aunque no exclusivamente- el profesor William Rojas, desarrolla una arista investigativa interesada en indagar por los actos de trabajo inhumanos en las

organizaciones. Para este autor los actos de trabajo pueden ser de varios tipos, aquellos relacionados con el cumplimiento de los cánones básicos de acuerdo con la normatividad laboral; aquellos que exceden esta condición y que las organizaciones desarrollan para mejorar el clima organizacional; y aquellos que se consideran ilegales y/o inhumanos.

Estas relaciones laborales se presentan en las prácticas asociados a los procesos organizacionales. Desde el enfoque de la gestión de lo humano se componen de cuatro grandes procedimientos: seleccionar y contratar al mejor talento humano posible para los requerimientos organizacionales; compensar el trabajo de manera armoniosa con su aporte; capacitarlo para que ejecute sus responsabilidades de la mejor manera posible; y evaluar su desempeño en el marco de unos criterios que permitan discernir su contribución a los objetivos misionales.

En este sentido, el talento humano para ser una VCS debe ser gestionado como un humano con un potencial de convertirse en un socio estratégico para alcanzar los fines de la empresa. Tratarlo inhumanamente, por supuesto, afecta este objetivo, y deriva en ineficiencias operacionales que entorpecen el cumplimiento de las metas. No obstante, la inhumanidad es inherente a la condición humana; históricamente se discrimina la diferencia en los comportamientos y estándares convencionales. Esta paradoja humanidad-inhumanidad se expresa en la cotidianidad de las organizaciones. Las teorías acerca del talento humano propenden por potenciar la primera y reducir la segunda.

Las empresas que forman parte del Sistema de Salud en Colombia reproducen las dinámicas económicas mundiales, en términos que se encaminan a tener las relaciones laborales más flexibles para beneficio de los empleadores. No obstante, también replican esquemas asociados a la comprensión del aporte significativo de los trabajadores a la supervivencia de la empresa. Esta dicotomía humanidad-inhumanidad, fue encontrada en los marcos referenciales, y se materializó en los hallazgos del trabajo de campo.

La empresa seleccionada presenta una alta complejidad, circunstancia que da valor a los hallazgos investigativos, puesto que es una de las empresas

sancionadas por la Superintendencia de Salud para no recibir nuevos usuarios, y viene de los procesos de Saludcoop, y Cafesalud. Esto deriva en ser una organización con una reputación no ideal en sector de la salud, por parte de los usuarios y de la sociedad en general. A pesar de esta condición, los resultados muestran, corroborado por los actores encuestados y entrevistados, que la situación interna difiere de lo descrito al inicio del párrafo.

La recopilación de la información garantizó confidencialidad a los encuestados, incluyendo una cláusula al inicio del instrumento; se recurrió a un muestreo estratificado con el fin de que los datos recopilados respondan a la realidad de la unidad empresarial investigada. El apoyo de las docentes favoreció e incrementó la profundidad de la entrevista, en relación con la información que se logró extraer.

Un aspecto a resaltar es que, a pesar de los problemas de mala imagen que tiene la empresa, cuenta con una buena percepción por parte de sus trabajadores, y mucho más de sus directivos. La imagen que se puede extraer de este ejercicio es de una empresa que les cumple y se preocupa por sus colaboradores. Cumple todos los actos de trabajos ligados a elementos de orden legal, en los procesos de selección, contratación y remuneración. De la misma manera, cumple con actos de trabajo de orden extralegal para tener motivado a sus trabajadores, incluso con el diferencial salarial.

En la consulta se afirma que los colaboradores se sienten a gusto trabajando en la empresa, esencialmente por una razón de orden salarial. Vale la pena aclarar que, debido a que no era una investigación de clima laboral, no se pregunta por la satisfacción del trabajador con la empresa; solo interesaba identificar las prácticas de gestión humana de la empresa para observar el fenómeno de interés, es decir, los actos de trabajo.

Sin embargo, más de la mitad de los encuestados reconocen conocer de algún acto de agresión en el trabajo, y casi las 3/4 partes responden afirmativamente con respecto a su percepción acerca de actos laborales de deshumanización, por ejemplo, exceder las horas de trabajo o llevar trabajo para acabar en la casa, caso más frecuente en esta empresa.

La carga laboral excesiva y la desmotivación fruto de la incertidumbre que aqueja la empresa, emergen como dos aspectos a tener en cuenta al momento de identificar y caracterizar la percepción del talento humano de la empresa, puesto que la cultura organizacional se impone al individuo. Esto quiere decir que ciertos comportamientos clasificados como inhumanos pueden pasar desapercibidos en ambientes en los cuales se regularizan y se convierten en costumbre. En este caso, se naturaliza el exceso de trabajo en los funcionarios.

La manera en la cual se configuran los criterios para definir la evaluación del desempeño refleja actos de trabajo que derivan en comportamientos que exceden la capacidad laboral y/o las funciones contratadas, evidenciando actos inhumanos, que en algunos casos vulneran derechos de los trabajadores, como se describen en la parte de análisis. Sumado a lo anterior, los continuos despidos y reestructuraciones organizacionales, implementados en los últimos meses, generan inestabilidad y dispersión en las actividades básicas.

Finalmente, existen disparidades en la percepción de los encuestados frente al E.2 en cuanto a la calidad del sistema de salud. Para los primeros en su mayoría consideran que NO aporta a la calidad del mismo; para el segundo SÍ. El argumento del E.2 se soporta en que es buen sistema mal administrado; mientras que para la mayoría de los encuestados los recursos y la concepción gerencial del sistema son las razones centrales para tomar su decisión.

El proceso de evaluación en la organización es permanente, producto de la transición institucional. Esa transición crea unas posibilidades como nueva organización, lo que conlleva a que se inicien operaciones con valoración en rojo, y no tener condiciones para recuperarse; ahí aparecen actos de deshumanización. Esto se expresa en las políticas corporativas que compensan el exceso de trabajo con retribuciones económicas. Dicho de otra manera, están cargando doble a los trabajadores, pero le dan mejores condiciones salariales, que se reconocen como compensación.

Referencias

- Agudelo, C., Cardona, J., Ortega, J., Robledo, R. (2011). Sistema de salud en Colombia: 20 años de logros y problemas. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, 16(6), 2817-2828.
- Aktouf, O. (2001). *La Administración: entre la tradición y la renovación* (3ª. ed.). Cali: Artes gráficas del Valle.
- Aktouf, O. (2003). La Administración de la excelencia: De la deificación del dirigente a la cosificación del empleado. En: F. Cruz, O. Aktouf, R. Carvajal. *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Artes gráficas del Valle.
- Ariza, C. (2012). Soluciones de humanización en salud en la práctica diaria. *Revista Enfermería Universitaria ENEO – UNAM*, 9(1), 45-51.
- Baumann, Zygmunt. (2009). *La modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. El rombo de las cuatro dimensiones. *Revista Ad Minister*, 3, 68-87.
- Bédard, R. (2004). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. La trilogía administrativa. *Revista Ad Minister*, 4. 80-108
- Bejarano-Daza, J., Hernández-Losada, D. (2017). Fallas del mercado de salud colombiano. *Rev. Fac. Med.* 65(1), 107-13. DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n1.57454>
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación para Administración y Economía*. Bogotá. Pearson Educación de Colombia.
- Blanch, Josep M. (2014). Calidad de vida laboral en hospitales y universidades mercantilizados. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 40-47.

- Blanch, J. M., Cantera, L. M. (2009). El malestar en el empleo temporal Involuntario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(1), 59-70.
- Cabuya, L. (1999). La gestión humana: algunos elementos para su análisis. *Revista Innovar*, 14, 137 - 151.
- Calderón, G. (2005). Teoría Organizacional ¿base para construir marcos teóricos en la investigación en administración? En: *Aprender a investigar investigando*. Manizales: Universidad Nacional. Facultad de Administración.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y su aporte a las organizaciones colombianas. *Revista Cuadernos de Administración Pontificia Universidad Javeriana de Colombia*, 19 (31), 9 -55.
- Calderón, G., Álvarez, C. M. y Naranjo, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración Pontificia Universidad Javeriana*, 19(32). 225-254.
- Capra, F. (2003). *Las conexiones ocultas: Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo*. Barcelona: Anagrama.
- Castro, A. (2017). *Identificación de los principales factores que han influido en la calidad de la atención de salud del sistema general de seguridad social en salud en Colombia: un enfoque desde el régimen contributivo*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Especialización en Alta Gerencia.
- Carvajal, B. R. (2003). De lo inhumano y lo humanizable en las relaciones de subordinación. Filosofía, historia y sociología del humanismo en la empresa de negocios. En: F. Cruz, O. Aktouf, R. Carvajal. *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Artes gráficas del Valle.
- Carvajal B., R. (2005). La caja de herramientas ocultas de la dirección. ¿Tiene futuro el humanismo administrativo? En: F. Cruz, R. Carvajal. *Nuevo Pensamiento administrativo*. Cali: Artes gráficas del Valle.

- Chanlat, A. (1988). Las ciencias de la vida y la gestión administrativa. *Revista Cuadernos de Administración*, 14, 26-34.
- Chanlat, A. (1995). Carta a Richard Déry: el occidente, enfermo de sus dirigentes. *Revista Cuadernos de Administración*, 20, 14-65.
- Chanlat, A. (1996). El oficio del dirigente ¿“gran empresario” o “buen dirigente”? *Revista Cuadernos de Administración*, 23, 111-117.
- Correa, M. L. (2016). La humanización de la atención en los servicios de salud: un asunto de cuidado. *Revista Cuidarte*, 7(1), 1210-1218. <http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v7i1.300>.
- Cruz, K. F. (2003). La presencia de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones. En: El lado inhumano de las organizaciones. (pp. 15-64). Cali: Universidad del Valle.
- De la Garza, E. (2010). Hacia un concepto ampliado de trabajo. En: M. J. Soul et al., *El mundo del trabajo en América latina* (pp. 11-140). Buenos Aires: Clacso.
- De la Garza, E. (2011). Más allá de la fábrica: los desafíos teóricos del trabajo no clásico y la producción inmaterial. *Revista Nueva Sociedad*, 232. nuso.org/articulo/mas-alla-de-la-fabrica-los-desafios-teoricos-del-trabajo-no-clasico-y-la-produccion-inmaterial/
- Dufour, D. R. (2005), La responsabilidad del sujeto en los tiempos del ultraliberalismo. *Desde el Jardín de Freud* 5, 168-175.
- Echeverri, O. (2008). Mercantilización de los servicios de salud para el desarrollo: el caso de Colombia. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 24(3), 210-216.
- Garrido, J., Uribe, A. y Blanch, J. (2011). Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral. *Acta Colombiana de Psicología* 14(2), 27-34.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, F., y Baptista, G. (2003) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

- Hoyos, P., Cardona, M., y Correa, D. (2008). Humanizar los contextos de salud, cuestión de liderazgo. *Revista Investigación y Educación en Enfermería*, XXVI(2), 218-225.
- Ibarra, S., y Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 15, 63-89.
- Landa, M. I. y Marego, L. (2011). El cuerpo del trabajo en el capitalismo flexible: lógicas empresariales de gestión de energías y emociones. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 29(1), 177-199
- Llano, C. (1994). *El postmodernismo en la empresa*. México: McGraw Hill.
- Londoño, J., Frenk, J. (1997). Pluralismo estructurado: Hacia un modelo innovador para la reforma de los sistemas de salud en América Latina. *Working Paper, Inter-American Development Bank, Office of the Chief Economist*, 353, Washington: Inter-American Development Bank (IDB).
- Marín I., D. (2006). El sujeto humano en la administración una mirada crítica. *Cuadernos de administración Universidad Javeriana*, 19(32), 135-156
- Martínez, F. (2013). La crisis de la seguridad social en salud en Colombia ¿Efectos inesperados del arreglo institucional? Fedesarrollo, documento de trabajo.
- Méndez, C. (1998). *Metodología*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Molina M., G. Tendencias en la gestión de los servicios de salud. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 19(1), 2256-3334.
- Nussbaum, M., (2012). *Crear Capacidades. Propuesta para el desarrollo humano. Capítulo II: Capacidades centrales*. Barcelona: Paidós.
- Rojas, W. (2003). *Modernidad & inhumanidad: lo inhumano en la organización y en el trabajo*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

- Rojas, W., y Martínez, G. (2016). Trascendencia del capital en la subjetivación laboral: dominación y supervivencia. *Revista Cuadernos de Administración*, 32(56), 115-126.
- Sánchez, S., Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XXIV(2), 133-146, DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2216>.
- Sen, A. (18 de mayo de 1999). *La salud en el desarrollo*. Discurso inaugural 52° Asamblea Mundial de la Salud. Ginebra, Suiza.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Superintendencia Nacional de Salud. (2012). Motivos de los reclamos interpuestos por los usuarios del sistema de salud colombiano ante la Superintendencia Nacional de Salud en el primer semestre de 2012 *Monitor Estratégico*, 2, 102-116.
- Tamayo, M. (1999). *La investigación. Serie Aprender a investigar*. Bogotá: ICFES.
- Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Zapata D., Á. (1995). La Escuela de Montreal sobre humanismo y gestión. *Cuadernos de Administración*, 20, 5–11.

Apéndices

Apéndice 1. Variables del proyecto

Variable	Concepto	Dimensiones	Concepto	Indicador	Índice
Acto del trabajo/relación laboral	Relación social que se da en el ámbito laboral. Está condicionada por una jerarquía y por unas regulaciones sociales.	Acto de trabajo: legales o ilegales y extralegales.	El Código Sustantivo del Trabajo (CST) tipifica aquellos actos del trabajo en tres tipos: legales, ilegales y extralegales.	De los casos estudiados cuántos identifican actos que transgredan los parámetros legales definidos en el CST o la Constitución Política de Colombia, y cuáles van más allá de estos aspectos jurídicos.	Más del 50 % de actos del trabajo que cumple las normas: ACTOS HUMANOS; más del 50% de actos del trabajo que NO cumple las normas: ACTOS INHUMANOS.
Relación laboral inhumanizante	Relación laboral de negación o no reconocimiento, total o parcial, de su condición de humanidad/ maltrato físico, verbal o psicológico; discriminación DDHH/cultura organizacional de control a través del avergonzamiento.	Factores de orden internos y externos, a la organización. Algunas variables de las relaciones laborales son controladas o dependen de la organización, y otras son condicionadas por parámetros legales adaptados a cada actividad económica.	Cada organización cuenta con un estilo de dirección que define el tipo de relación que se establece entre la organización y sus grupos de interés. En cuanto a los elementos externos, cada actividad económica está regida por una serie de normas que definen los elementos básicos en su comportamiento social, es decir, leyes, decretos, etc.	De los casos estudiados cuántos actos se identifican como inhumanos, y de estos cuáles por aspectos internos y cuáles por externos.	Más del 50 % de actos inhumanos de trabajo obedecen a causas internas de la organización: ACTOS HUMANOS ENDÓGENOS. Más del 50 % de actos del trabajo obedecen a causas externas: ACTOS INHUMANOS EXÓGENOS.
Empresa Promotora de Salud -EPS- Pereira	Las EPS son aquellas organizaciones encargadas de prestar los servicios de salud en Colombia.	EPS - IPS (Institución Prestadora de Servicios).	La Ley 100 diferencia entre aquellas EPS e IPS, a cada una le corresponden unas funciones que derivan en una estructura organizacional diferente.	Las leyes regulatorias de esta actividad económica condicionan la relación de la organización con sus grupos de interés	Cuánta injerencia tienen las regulaciones jurídicas en las relaciones laborales.

Apéndice 2. Política Ambiental

Apéndice 3. Política discriminación

Apéndice 4. Política seguridad y salud en el trabajo

Apéndice 5. Política sistema integrado de gestión

Apéndice 6. Política integral de talento humano

Apéndice 7. ADN del Decálogo de la cultura organizacional:

El ADN que define la cultura de los colaboradores en Medimás EPS es el siguiente:

1. Poseo un interés genuino por servir, entender y considerar la necesidad del otro como propia, bajo un trato respetuoso, amable y digno.
2. Realizo mi trabajo con compromiso, calidad y autonomía, soy consciente de la importancia de mis funciones en la operación para el cumplimiento de objetivos del negocio.
3. Actúo de manera íntegra, haciendo uso responsable de la información y los recursos de la compañía.
4. Obro con rectitud, bondad y honradez, siendo coherente con mis principios y acciones, eligiendo siempre hacer lo correcto.
5. Respeto el punto de vista y el tiempo de los demás, reconociendo las necesidades, opiniones e intereses del otro.
6. Cumpló mis promesas, consciente de la importancia de mi palabra, superando las expectativas esperadas de mi labor.
7. Propicio relaciones basadas en la confianza, la cooperación y una buena comunicación.
8. Aporto a mi equipo de trabajo, entendiendo que la unión de ideas y esfuerzos logra mejores resultados, valorando y reconociendo las fortalezas de cada individuo.
9. Contribuyo en la construcción y consolidación de un buen ambiente laboral, consciente que se obtiene a partir de la disposición de un trabajo conjunto.
10. Me siento orgulloso de hacer parte de Medimás, creyendo que el aporte de mi conocimiento y experiencia contribuyen al crecimiento de la organización.