

**Importancia de la cultura organizacional y la experiencia del cliente en la tercerización de servicios de atención al usuario del sector salud**

Alexandra Castillo Mesa

5202188

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor

Juan Pablo Sánchez Acevedo, M. Sc. Docente seminario de grado

**Nota del Autor**

Alexandra Castillo Mesa - Contadora Pública egresada de la Corporación Universitaria del Minuto de Dios. Cualquier mensaje con respecto a este artículo debes ser enviado a [est.alexandra.cast@unimilitar.edu.co](mailto:est.alexandra.cast@unimilitar.edu.co)

28 de junio de 2022

## Tabla de Contenido

	Página
Resumen .....	3
Abstract.....	3
Introducción .....	4
1. Desarrollo de la cultura organizacional en las empresas y humanización del sector salud en Colombia .....	5
2. El impacto de la experiencia al cliente, gestión de las emociones en las organizaciones .....	4
3. Factores determinantes para la tercerización de servicios .....	11
Conclusiones .....	17
Referencias.....	19

## **Resumen**

El papel que deben desarrollar las empresas de tercerización en cultura organizacional y experiencia al cliente, es fundamental en la atención al usuario del sector salud permitiendo dar garantías de soluciones en primer contacto y experiencias memorables. Un sector insatisfecho por el trato que se le otorga desde lo más básico que es llamar a una línea de servicio a solicitar una cita, por lo cual se pretende contextualizar la correcta aplicación de la cultura organizacional en las empresas de tercerización y la humanización del sector salud en Colombia, junto al impacto de la experiencia al cliente, la gestión de las emociones y los Factores determinantes que debe contemplar una empresa de tercerización en atención al servicio del sector salud.

Palabras clave: Cultura organizacional, experiencia al cliente, tercerización de servicios, sector salud, manejo de emociones

## **Abstract**

The role that outsourcing companies must develop in the organizational culture and customer experience is essential in the care of users in the health sector, allowing guarantees of first-contact solutions and memorable experiences. A sector dissatisfied with the treatment given to it from the most basic, which is to call a service line to request an appointment, for which it is intended to contextualize the correct application of the organizational culture in outsourcing companies and the humanization of the sector health in Colombia, together with the impact of the customer experience, the management of emotions and the determining factors that an outsourcing company must consider in the service of health sector.

Keywords: Organizational culture, customer experience, service outsourcing, health sector, emotion management

## Introducción

Las empresas de tercerización cada vez tienen un mayor impacto en la economía del país, siendo participes en los diferentes sectores de la sociedad como en el sector salud ya que cuenta con varias ventajas, como el ahorro de los costos, la especialización, atención a los procesos y el más importante de los compromisos que adquieren es garantizar la calidad del servicio y satisfacción de los usuarios, a lo cual es prioritario que desde la cultura organizacional y la experiencia al cliente brinde una atención de valor.

Todas las empresas tienen establecida su cultura organizacional, pero es necesario en el sector salud mayor seguimiento en la aplicación de la misma, ya que aporta significativamente al trato digno del usuario final. Todo inicia desde los directivos, los líderes que designan en las diferentes áreas de la organización y del como promueven el conjunto de valores, normas, políticas establecidas a la par con el continuo aprendizaje en habilidades blandas que va en pro de una buena comunicación y que no debe quedar en un papel o en un plan de acción, a través del ejemplo es indispensable fomentarlo.

Esto conlleva a que mejoren las relaciones interpersonales dentro de la organización, genera sentido pertenencia, potencialización de conocimientos, optimización de procesos, mejoría en la productividad de las áreas, calidad en los servicios, lo cual quiere decir que el trabajo estructurado y constante dentro de la organización aporta a la satisfacción del usuario materializándose en una experiencia inolvidable.

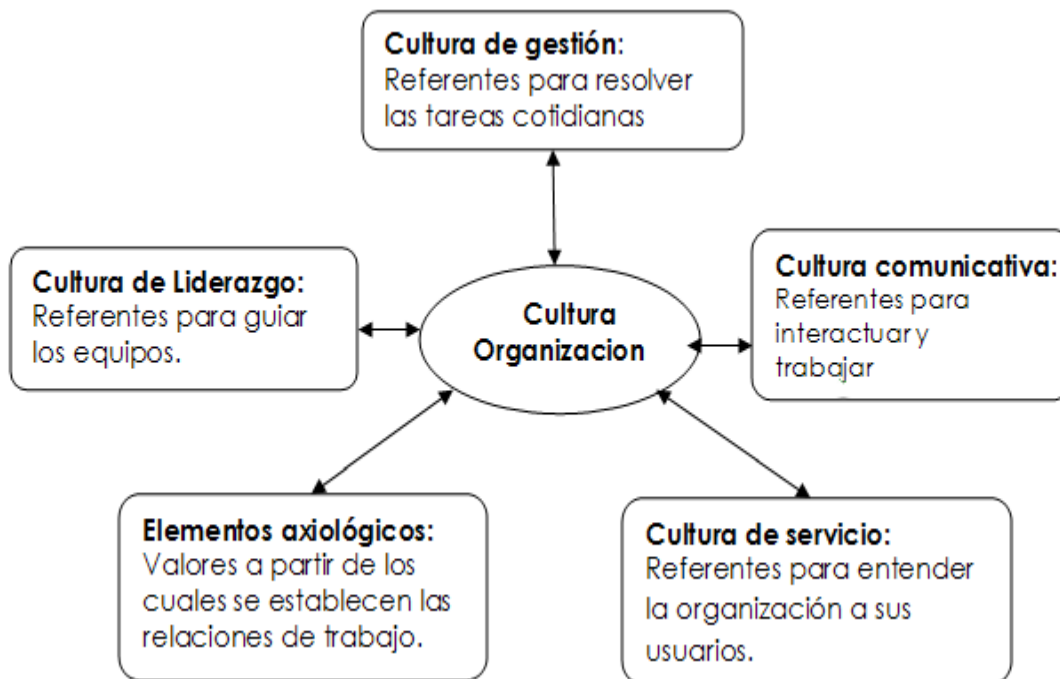
El sector salud es un sector donde la experiencia es prioritaria ya que va ligada a las emociones, al bienestar físico y mental de cualquier persona, las empresas de tercerización deben garantizar una buena experiencia desde su cultura y desde los objetivos propuestos de la empresa contratante, convirtiéndose en aliados estratégicos para seguir fortaleciendo la calidad del servicio, siendo conscientes de la gran responsabilidad y el nivel de complejidad con el que cuenta.

## Desarrollo de la cultura organizacional en las empresas y humanización del sector salud en Colombia

La cultura organizacional es la radiografía de las empresas y su enfoque es reflejado en diferentes aspectos como: El comportamiento de los integrantes en la gestión que realizan cotidianamente; la forma como se comunica la gerencia con (clientes, proveedores, recurso humano) desde diferentes medios, el trabajo colaborativo que busca el bienestar común además de los valores que cada individuo tiene y logra integrarlos con los que propone la organización.

### Figura 1

*Cinco componentes que conforman la cultura organizacional*



**Nota.** Describe la estructura de la cultura de organización, especificando cada componente. Tomada de *Cultura comunicativa en la organización* [fotografía], (Aguilera, 2009)

La cultura organizacional es de aplicación diaria, no debe ser selectiva para ciertas situaciones, cuenta con parámetros para lograr un espíritu empresarial que parten del respeto, la disciplina, confianza, motivación, innovación, creatividad y cumplimiento dirigido por un buen líder que logre trabajo en equipo, tiene la gran responsabilidad de promover, orientar una cultura organizacional con el propósito del cumplimiento de los objetivos de la organización, pero también el fortalecimiento de habilidades, potencialización y crecimiento personal de cada

integrante. “El concepto de *cultura organizacional* no se restringe a la ideología, la identidad corporativa o a los métodos de dirección; es un fenómeno mucho más abarcador y enriquecedor, en el cual se involucran tanto los públicos internos como los externos” (Mena, 2020, p.3).

Una de las mejores formas de promover la cultura organizacional es desde el ejemplo por lo que el referente en las diferentes áreas son los líderes ya que influyen en actuaciones y comportamientos de la gestión cotidiana, el más común, es saludar. Cuando el líder saluda a todo el equipo de trabajo se refleja como un acto de respeto y de profesionalismo, pero si el líder solo llega a dar instrucciones y no tiene un gesto de cortesía, se replica dentro de los demás miembros de la organización, causa actuaciones negativas que repercuten en el desarrollo del buen clima laboral.

Los líderes como eje principal de fomentar la cultura empresarial deben contar con alto nivel de inteligencia emocional ya que les permite tener la capacidad de influir en otras personas para el logro de objetivos, metas, implementar estrategias en situaciones de crisis y confrontar la resistencia al cambio entre otros aspectos , por ende, las organizaciones deben invertir y realizar seguimiento en la potencialización de conocimientos y habilidades blandas si desean tener éxito en la difusión de la cultura organizacional.

Es importante que los líderes estén orientados hacia la misma filosofía para dar credibilidad a la visión compartida, no solo cuentan con gran experiencia y conocimiento, deben poseer la capacidad de comunicar el mensaje. Un líder esta para servir y transformar a otros de forma positiva, empodera al equipo de trabajo, teniendo en cuenta los aportes de cada integrante a fin de construir en el proceso reflejándose en los resultados y objetivos establecidos.

Son los administrativos de las empresas los agentes fundamentales de los cambios culturales que acontecen a nivel interno. Sus decisiones pueden llegar a ser determinantes, ya que tienen una influencia directa en las estrategias y políticas de funcionamiento. Sin embargo, la clave radica en involucrar de forma estratégica la colectividad, toda vez que son los empleados y demás públicos quienes pueden verse más afectados ante situaciones de este tipo. (Mena, 2020, p.11)

Con base en mi experiencia se ha evidenciado líderes que no interiorizan la cultura y solo la utilizan de fachada, pueden conocer la misión la visión, los valores e indicarlos al pie de la letra, pero en las actuaciones, imparten todo lo contrario siendo un arma de doble filo para la organización ya que así como un líder tiene la capacidad de influir en aspectos positivos también lo puede hacer negativamente al aplicar un poder coercitivo y un estilo de liderazgo

autoritario, perjudica directa e indirectamente los procesos de cara hacia el usuario final en su experiencia.

Traigo a colación una experiencia propia relacionada a la cultura organizacional en la atención al usuario del sector salud en el aspecto laboral y personal:

En el aspecto laboral, una empresa tercerizadora prestadora de servicio al cliente en el sector salud, cuyas gestiones son enfocadas al agendamiento de citas, autorización y preparación de exámenes. La empresa tercerizadora en su cultura organizacional establece la importancia de la experiencia al cliente, lo mismo ocurre con la empresa contratante ya que aparte de los acuerdos contractuales que tienen, cuentan con una visión compartida frente a la satisfacción de los usuarios.

En el desarrollo de la gestión se identifica que no hay aplicación de la cultura organizacional, la cual se ve reflejada en las diferentes actuaciones como: Los funcionarios de la empresa contratante no son asertivos con la planta operativa de la empresa contratista al momento de consultar información de los procesos; no se promueve de forma constante habilidades blandas, desde todos los frentes de la estructura organizacional a la planta operativa en la comunicación interna y al usuario final, presentan recurrentes conflictos de relación y comunicación, resistencia a modificar procesos que permitan optimizar los tiempos de respuesta al usuario final

En el aspecto personal, se evidencia una situación con un familiar cercano que presenta una condición de salud cuya posición es la del usuario, donde llama a la entidad, administrada por una empresa de tercerización para tener orientación frente a la solicitud de una cita y procedimientos, las interacciones son insatisfactoria debido a la apatía, falta de servicio donde el sentimiento que le surge como usuario es frustración por la forma como se brinda la información y la no solución de la solicitud, lo que es peor, se normaliza este tipo de situaciones y si hay una buena atención es una cuestión de suerte. Los casos ya mencionados son muy frecuentes en las organizaciones debido a la falta de estrategias que permitan promover la cultura.

El servicio hace parte de la cultura y se refleja en las interacciones que se tienen con los usuarios sobre todo en un sector tan importante como es el de la salud ya que tratan temas que implican la integridad física y mental de las personas, es muy importante humanizar el servicio de salud, desde lo más básico que es llamar a solicitar una cita y que el profesional cuente con el don de servicio, brinde alternativas para el usuario con base en los conocimientos y procedimientos establecidos, mitigar cualquier tipo de situación que afecte y vulnere al usuario. Relaciono frase del libro de Prieto (2005) "El

servicio, más que una actividad es una actitud, es un comportamiento de todos, es nuestra actitud hacia el cliente para satisfacer su interés, expectativa y necesidad” (Prieto, 2005, p.19).

Las gerencias deben contar con líderes humanistas que orienten con asertividad a los equipos de trabajo y garanticen la calidad con la que se ofrece la atención. Según un estudio realizado por la universidad Javeriana de Cali y el Centro Camiliano de Humanización y Pastoral de la Salud, de Bogotá, deducen “la humanización en salud requiere líderes que se caractericen por generar cambios en los comportamientos y actitudes de las personas, promoviendo el bienestar integral a partir del trato humanizado” (Hoyos, 2008, p.2).

El servir con calidez humana hace la diferencia, pero de ello depende los procesos internos que realicen en las áreas mancomunadamente si promueven la cultura organizacional, el conocimiento debe complementarse con habilidades solidas de comunicación y un alto grado de inteligencia emocional.

La prestación de servicios de salud no solamente depende del personal asistencial como médicos y enfermeras, entre varias profesiones asistenciales. Existe también un gran volumen de personal administrativo, quienes son inicialmente la puerta de entrada y con quienes constantemente se evidencia un gran volumen de quejas. Se encuentra en ellos, una carga laboral muy alta, donde el cumplimiento de indicadores de forma inconsciente, prima incluso sobre la calidad en la atención. (Herrera, 2016, p.5)

El cohesionar el conocimiento con habilidades blandas dándole un enfoque realmente al servicio va a permitir cumplir las métricas propuestas, pero es prioritario que se implementen estrategias reales que logren garantizar servicio de calidez en todos los niveles con base en la cultura organizacional que es el fundamento para el desarrollo propicio de la gestión del usuario interno reflejándose en la satisfacción del usuario externo.

### **El impacto de la experiencia al cliente, gestión de las emociones en las organizaciones**

La experiencia al cliente es un concepto que ha estado en auge en los últimos años por las connotaciones en competitividad pues establecen parámetros que faciliten al usuario desde los diferentes canales de comunicación un recorrido exitoso en las interacciones que ofrece la empresa, asimismo, logra que el usuario conozca más de ella. Uno de los conceptos que se destaca “la experiencia del cliente se defina como respuestas y reacciones espontáneas y no deliberadas a estímulos particulares” (Becker y Jaakkola, 2020, p.6).



Depende del trabajo colectivo de forma genuina el escuchar a los usuarios e implementen métricas que logren medir la satisfacción, lo más común en líneas telefónicas de servicio al cliente del sector salud es una encuesta de satisfacción al finalizar la interacción o el envío de una encuesta por correo o mensaje de texto, los resultados que obtengan de estos indicadores dan una visual de la percepción del usuario, identifica los aspectos positivos y negativos.

En los casos expuestos en el primer subtema con respecto a las líneas de atención en el sector salud, se idéntica que no cuentan con herramientas de gestión para medir la satisfacción del usuario, lo cual, es un elemento necesario, sobretodo en un tema tan prioritario, con varias oportunidades de mejora en el sector y este tipo de herramientas como la encuesta de satisfacción les permitiría tomar las acciones necesarias para mejorar.

Las organizaciones deben tener una perspectiva más amplia de la experiencia al cliente y no solo atribuir a la optimización de procesos, donde la posible solución en pro de la mejora continua se orienta a herramientas tecnológicas como software que integran inteligencia artificial, por ejemplo, las herramientas que se utilizan en los canales de atención como un Voice Bot o los menús de autogestión inteligente.

La inmersión de la tecnología les ha permitido desarrollar mayores herramientas respecto a las necesidades de las organizaciones, puesto que fortalece la experiencia con estrategia omnicanal cuyo objeto es la agilidad en la atención al usuario en su recorrido de los puntos de contacto.

Las distintas designaciones de la palabra “experiencia” tienen un impacto directo en cómo se entiende y se gestiona por parte de las organizaciones y, por tanto, en cómo se organiza la solicitud de servicios alrededor de la misma. De hecho, es habitual encontrar compañías que creen que gestionar la experiencia del cliente se reduce a disminuir el “gap” de sus expectativas con los distintos canales con los que interactúa. (Alfaro, Velilla, Brunetta, Navarro y Molina, 2012, p.1)

En los procesos de mejora continua de la experiencia al cliente, debe haber un enfoque en las emociones del usuario originadas del recorrido en las interacciones manifestándose por medio de sentimientos positivos y negativos e influyen en la percepción y fidelización. Las emociones respaldan un modelo de gestión diferente y al pasar los años toma mayor fuerza, los indicadores de satisfacción como se conocen van hacer obsoletos en algún momento encaminándose a una transformación de métricas con enfoque en las emociones.

En cada interacción, un usuario durante el recorrido obtiene una experiencia y esa experiencia se traduce en emociones que pueden ser positivas o negativas, las cuales no solo

se atribuyen a la solución de la solicitud ya que puede pasar por varios escenarios que repercuten en la emocionalidad con base al servicio que se le brinde, por ejemplo:

En una línea del sector salud, en la cual se realizan asignaciones de citas y autorización de exámenes. En el momento de la interacción le dan respuesta del requerimiento al usuario, pero no hay una percepción de calidez humana en el servicio, por lo tanto, se traduce en una emoción negativa, por el contrario, en el segundo escenario no se brinda una solución, pero hay calidez en el servicio.

La emoción del usuario repercute positivamente debido a que entiende mejor porque no fue posible la solución ya que dentro del proceso de orientación en la línea telefónica hay factores que aporten en la comprensión del usuario por medio de habilidades comunicativas. “La experiencia es un factor que dispara o influye en nuestras emociones. El proceso de toma de decisiones de cualquier individuo es, en un alto porcentaje, de carácter emocional” (Alfaro et al., 2012, p.2).

Es de consideración de las organizaciones hablar de las emociones y hacerlo parte de su cultura, difundirlo al recurso humano de todos los niveles ya que garantiza una experiencia al cliente integra, logro en el desarrollo de los objetivos propuestos que contribuyen a la rentabilidad y competitividad.

“La creación de la experiencia del empleado será un paso fundamental para poder ofrecer una experiencia al cliente, esto supondrá un cambio transformacional de la cultura de las empresas citar” (Alfaro et al., 2012, p.2).

Un gran reto para el sector salud es dar un buen servicio desde todos los frentes de atención al usuario, prioritario el que tengan en cuenta los sentimientos y emociones de las personas. Es un desarrollo constante por medio de los líderes en la formación de experiencia de los colaboradores, el lograr que hagan parte de todo el círculo de gestión emocional crea cultura y por consiguiente se refleja en la máxima experiencia al cliente.

Satisfacer y motivar internamente logra estabilidad y armoniza el clima laboral, así como las organizaciones realizan estrategias para satisfacer al usuario final debe suceder lo mismo con el usuario interno, poder identificar cuáles son los aspectos que les permite estar motivados, por consiguiente, seguir fortaleciendo la satisfacción en temas como lo económico (salario e incentivos), desarrollo del conocimiento (plan carrera, capacitaciones), lazos emocionales (comunicación asertiva horizontal, vertical y empatía).

En el proceso de construcción interna, es necesario el implementar mecanismos de comunicación que le permita a los integrantes poder expresarse y favorece en la consolidación de la confianza de cada uno, origina sentido de pertenencia, encamina a futuros líderes en la

organización, fortalece los lazos interpersonales. Para los mecanismos de comunicación deben contemplar la accesibilidad a métodos sencillos, mostrar los planes de acciones, resultados obtenidos de las comunicaciones y la forma como se van a implementar para el bienestar común, cumplir con lo que pacten ya que, al no hacerlo pueden llegar a perder la credibilidad y esto impactaría considerablemente en las expectativas y motivaciones de los integrantes.

Las empresas deben adoptar la filosofía de gestión estratégica para administrar su principal recurso, los trabajadores, pero desde la perspectiva del marketing. Así se dejará atrás la gestión tradicional, pues no solo se busca atraer, incentivar y retener al cliente interno, brindándole un producto que satisfaga sus necesidades y expectativas, sino que por este medio se busca también impactar positivamente en el cliente externo y, en consecuencia, generar una ventaja competitiva para la empresa. (Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, 2011, p.32)

Son herramientas que le permiten al sector salud poder evolucionar en su cultura organizacional y de esta manera unir los esfuerzos necesarios para cambiar percepciones negativas de los usuarios, es imprescindible la transformación y el llamado a la empatía ya que un usuario busca orientación referente a su salud, el trato displicente puede contribuir en afectaciones físicas o mentales, cada integrante del sector debe ser consciente de su gran responsabilidad y poner en practica todas las habilidades que se requieran.

Uno de los temas relevantes que disminuyen el buen servicio al cliente y desmejora la calidad del servicio es la manera de comunicación que se maneja frente a los usuarios, se debe tener en cuenta que hay que tener conciencia del entorno donde se desenvuelven los profesionales que desarrollan este tipo de servicio y que su mejor expresión que puede ofrecer al usuario es una comunicación asertiva. (Ortiz, 2017, p.11)

Los usuarios en ocasiones tienen la convicción de que los integrantes del sector al contar con altos conocimientos en las ciencias de la salud, deben pasar por alto cualquier aspecto negativo en el servicio ya que les indican información para subsanar o verificar algún aspecto físico o mental asociado al bienestar del usuario.

Vemos como culturalmente las instituciones de salud, no están ciento por ciento preparadas para prestar servicios acordes a las diferentes necesidades de los pacientes, no se comprende la diferencia y se generalizan los pacientes aduciendo procedimientos y reglamentos internos, sin tener en cuenta en ocasiones la percepción de necesidad de las personas. (Herrera, 2016, p.5)

El personal de la salud cuenta con amplios conocimientos que aportan a la sociedad, sin embargo, la falta de humildad a la hora de transmitir el conocimiento, orientar y recomendar a los usuarios en algunos casos, hacen que vayan en contravía de la cultura que proponen las organizaciones del sector, perjudica el cumplimiento de objetivos y el buen nombre de la entidad, induce a que los usuarios busquen otras alternativas donde les garanticen experiencias integrales.

### **Factores determinantes para la tercerización de servicios**

La tercerización de servicios “este concepto fue introducido a principios de la década de 1980 en empresas rentables. La externalización ha sido aceptada como parte de los negocios modernos” (Khawan, 2020, p.2). Surgen de las necesidades de cada organización, externalizar los servicios de áreas específicas, esta práctica cuenta con ventajas y desventajas. La tercerización es una forma de organización empresarial.

Se entiende por tercerización la contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas u obras, siempre que aquellas asuman los servicios prestados por su cuenta y riesgo; cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales; sean responsables por los resultados de sus actividades y sus trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación. (Castañeda, 2016, p.16)

En cuanto a las ventajas se pueden destacar el aporte al rendimiento financiero de la organización debido a la reducción de los costos, flexibilidad en los procesos de contratación del talento humano, aumento de la productividad, innovación de procesos y cobertura de los servicios, un sistema que le permite a la empresa contratante poder dedicarse a realizar actividades en las cuales se puedan desempeñar mejor y en lo que no son expertos.

Por otra parte, en sus desventajas se pueden presentar inconvenientes con el talento humano siendo un elemento principal en el proceso a causa de las deficiencias en las capacitaciones, los empleados al no ser contratados directamente con la empresa proveedora les resulta difícil lograr lealtad, las condiciones no son las mismas de las de un empleado contratado por la empresa proveedora, los tipos de contratos que se manejan en empresas tercerizadora es un factor poco motivador ya que no garantiza estabilidad laboral.

Las empresas que se dedican a la subcontratación tienen una gran responsabilidad de promover su cultura organizacional orientada a la experiencia, lograr cohesionar los principios establecidos en la cultura organizacional de sus clientes, para el cumplimiento de los objetivos que no deben basarse únicamente en interés económicos sin importar los medios, si no en

garantizar el cuidado de las personas tanto internas como externas obteniendo resultados óptimos.

Es necesario en la tercerización de los servicios, se garanticen las condiciones básicas para el cuidado del recurso humano y de esta manera puedan desarrollar su labor de forma equilibrada donde los administradores y líderes propicien climas laborales saludables repercutiendo en la calidad de los grupos de interés.

Un factor desencadenante en la no tan agradable prestación de servicios. Es el Síndrome Burnout o Síndrome del trabajador Quemado. Este síndrome fue tratado por primera vez en el año 1969 por el psicólogo H.B. Bradley, y a lo largo de la historia por varios autores, sin embargo, fueron las autoras Maslach y Jackson, quienes hasta el momento han brindado el concepto más próximo al síndrome, en el cual se encuentra agotamiento emocional, la despersonalización y la reducida realización personal. (Herrera, 2016, p.6)

Los administradores de las empresas de tercerización tienen que centrarse en una planeación estratégica a fin de poder confrontar las inconformidades que se presenten con el recurso humano, el lograr conexión con el propósito de la organización debe ser uno de los retos, la constante motivación en cada integrante permitirá eficiencia en el desarrollo de sus funciones influyendo positivamente en las ventajas de la tercerización de servicios.

El estrés laboral y el burnout no sólo desencadenan problemas en el ámbito de la salud mental/física, de los individuos/familia, sino que también tiene repercusiones económicas para las organizaciones, lo cual empieza afectando el área de trabajo y si se deja avanzar repercute en la organización. (Guic, Bilbao y Bertín, 2002, p.1)

Aspectos que en Colombia con las empresas extranjeras o nacionales deben tener en cuenta para mitigar las diferentes problemáticas en un entorno de externalización y aún más en el sector de la salud, un campo bastante complejo cuya interacción con el usuario es constante, los servicios que se externalizan con mayor frecuencia es la atención al usuario vía telefónica, chat, redes sociales con procesos tales como: Citas, autorización de exámenes, preparación de procedimientos.

En consecuencia, los usuarios esperan un personal lo suficiente preparado para poder responder a todas las necesidades, que cuente con habilidades que satisfagan una buena experiencia “la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (Chiavenato, 2017, p.331).

Con la llegada de la tercerización a Colombia, las organizaciones iniciaron con la adopción de esta modalidad, a lo cual trascendió al gobierno, donde les fue necesario implementar normatividad que permitiera aclarar y formalizar este mecanismo, determinar las responsabilidades, mitigar cualquier acto de tercerización ilegal que perjudique al recurso humano en sus derechos laborales. Fue todo un proceso y bajo la marcha fortalecieron el marco legal ya que las primeras disposiciones presentaban varios ajustes.

**Tabla 1***Acontecimientos del marco normativo*

Marco legal	Novedades	Observaciones
Ley 1429 2010	Disposición inicial	Artículo 63: "El personal requerido en toda institución y/o empresa pública y/o privada para el desarrollo de las actividades misionales permanentes no podrá estar vinculado a través de Cooperativas de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes". (Castañeda, 2016, p.11).
Decreto 2025 del 8 de junio de 2011	Gobierno expidió reglamentando parcialmente establecido ya que no contempla otros aspectos de la tercerización	Artículo 63 de la Ley 1429 2010 (Castañeda, 2016, p.12).
Decreto 2798, del 29 de noviembre del 2013	Prohibió las tercerización en ciertas actividades si no cumplan con los dispuesto en las normas laborales	"En los términos de la Ley 1429 de 2010 está prohibido el uso de sociedades, asociaciones, corporaciones, fundaciones y la contratación de servicios de colaboración o manejo de recurso humano, Empresas de Servicios Temporales, Compañías de Servicios de Colaboración, o personas naturales, que utilicen modalidades de vinculación que impliquen desconocimiento o violación de derechos laborales constitucionales, legales y extralegales, de carácter individual o los colectivos de 8 asociación sindical, negociación y huelga. Esta prohibición se aplica a instituciones y empresas públicas y privadas" (Castañeda, 2016, p.12).
Decreto 583 de 2016	Debidos a los vacíos de la norma se fortalece con el decreto	Artículo 63. Ley de Formalización y Generación de Empleo Contratación de personal a través de cooperativas de trabajo asociado (Castañeda, 2016, p.13).
Ley 1753 de 2015	Complemento de la norma	Disposiciones generales de los actos administrativos sancionatorios de la tercerización ilegal (Castañeda, 2016, p.13).

**Nota.** Elaboración propia a partir de Castañeda 2016

No se puede desconocer que este modelo es una fuente de empleo directa e indirecta, impacta significativa en el país haciendo parte al recurso humano de todos los perfiles, garantiza flexibilidad en los procesos de contratación en tiempo record, la tercerización es un

ambiente de movimientos constantes y cambiantes cuyo objeto es poder adaptarse al entorno del mercado y mejorar su nivel de competitividad, lo cual es prioritario planteamientos encaminados a la calidad del servicio del usuario final que propenden del usuario interno.

El contratante y la empresa de tercerización tienen la obligación de mantener una comunicación sólida y ser receptivos frente al desarrollo de los cumplimientos; el concertar para que los procesos puedan realizarse eficientemente con prioridad en la calidad y experiencia en el servicio del usuario final, también depende de las decisiones del contratante, en algunos casos realizan cambios de los cuales deben cumplir afectando al usuario y en esa intervención de las empresa tercerizadora de sugerir y ser partícipes en el proceso, los limitan a seguir instrucciones e infiere en la desconexión de las partes.

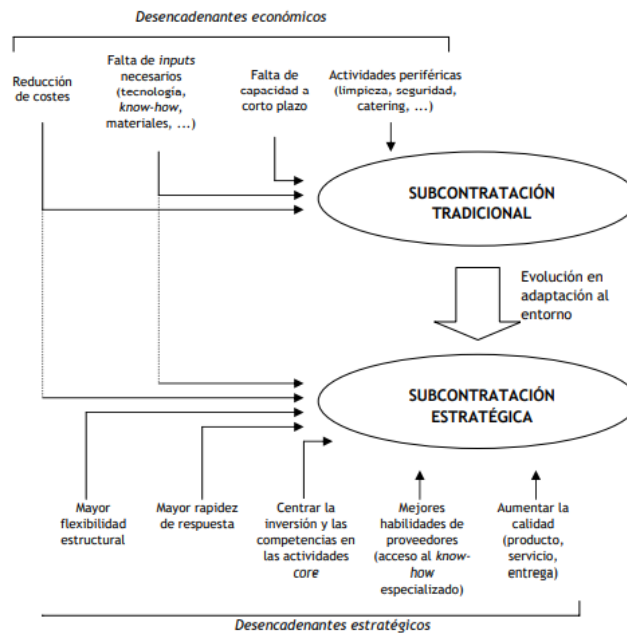
Cuando la subcontratación pasa del plano táctico al estratégico, la relación entre la empresa y el outsourcing, deja de ser una simple relación de cliente proveedor para establecerse en una relación de partnership, es decir una relación de asociación más profunda, que se hace más estrecha a medida que aumenta la interdependencia entre la actividad subcontratada y el resto de las actividades de la empresa.

(Marroquín, 2015, p.14)

En la relación estratégica de logro de los objetivos que plantea el contratista y que debe ejecutar la empresa de tercerización partiendo de unas necesidades específicas, es necesario el trabajo colaborativo para a fin del éxito de los planteamientos.

## Figura 2

### Evolución de la subcontratación



**Nota.** Describe el concepto de subcontratación tradicional y estratégica Tomada de la ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación [fotografía], (Guitart, 2005)

Las empresas de tercerización en el sector salud realizan pequeñas acciones para poder trascender, cerrar brechas en el proceso de relación con los clientes, es necesario que se orienten a realizar planteamientos contundentes a fin de estar a la vanguardia del mercado, los usuarios son la fuente principal de crecimiento, el brindar servicio de calidad repercute en el éxito de la organización.

Los procesos de tercerización en sus ventajas mencionadas inicialmente posibilitan obtener nuevos aliados, mejora la rentabilidad de la organización, por ende, incrementa el volumen de recurso humano, al manejar operaciones en masa los administradores y líderes de las organizaciones no pueden perder el foco de promover la cultura organizacional por la adquisición de nuevos negocios. "Para los Contact Centers conscientes en realizar una transición enfocada en las personas, el liderazgo humanista facilitará la construcción de una cultura organizacional que valore la diversidad y los distintos puntos de vista" (Salcedo, 2016, p.22).

Es elemental el trabajo en equipo en los procesos de operaciones muy grandes ya que se requiere del compromiso de todos para llevar a cabo de manera eficiente la gestión, el sector salud cuenta con un alto volumen de usuarios que buscan soluciones inmediatas, a lo



cual, el nivel de compromiso debe ser alto “Las empresas, cada vez más, se verán en la necesidad de integrar el liderazgo como una fortaleza organizacional” (Moreno, 2011, p4).

La tercerización una modalidad controvertida para algunos y beneficiosa para otros, en el sector salud han tomado el camino de externalizar algunos procesos de los cuales hay contacto directo con el usuario y las empresas de tercerización deben ser garantes de la calidad del servicio por medio de su talento humano.

El sistema de salud requiere de varias reformas frente a la atención del servicio, el culturizar orientado en experiencia y promoverlo a toda la organización desde las diferentes herramientas de gestión subsana en parte las inconformidades de los usuarios.

## Conclusiones

La cultura organizacional junto con la experiencia al cliente son conceptos que impactan directamente al comportamiento del recurso humano y trasladándolo a empresas de tercerización de atención al usuario del sector salud, accede en la contribución de un campo de alta complejidad, complementa el conocimiento y humaniza el servicio.

Las empresas de tercerización para poder lograr una cultura comprometida con los objetivos pactados, debe enfocarse en el desarrollo del recurso humano, que son el eje fundamental para que un servicio sea de calidad, los promotores de la buena cultura son los administradores y líderes de la empresa que deben fomentar las buenas practicas desde el ejemplo siendo referente de los demás integrantes y replicándose en toda la organización.

Si las empresas de tercerización sector salud buscan éxito en el mercado siendo más competitivos su enfoque no solo debe ser los intereses económicos y atraer a más clientes que deseen externalizar los procesos, si bien es cierto es un mecanismo que logra reducción de costos y cada vez se va extendiendo, es necesario el cuidado y el seguimiento de la experiencia de los usuarios internos ya que depende sustancialmente del como promueven la cultura internamente y generar un impacto positivo materializado en el usuario final.

Las emociones hacen parte de la cultura, tienen prioridad y dependen de las vivencias donde la percepción puede ser positiva o negativa, por ende, los programas de promover cultura se centran en trabajar y generar acciones orientadas a los sentimientos tanto del usuario interno como en el externo.

En el interno logra sentido de pertenencia, trabajo en equipo, buen ambiente laboral si se aplica correctamente desde todos los frentes que repercute en el externo, siendo creadores de experiencia, garantizando un servicio de calidez humana y generando experiencias memorables al usuario.

Es importante el personal del sector salud que tiene acceso de primera mano a los usuarios, sean conscientes del ambiente en el que están, donde los usuarios buscan de sus altos conocimientos a fin de hacer seguimiento a su salud, no es un secreto que el sector salud cuenta con muchas falencias en cobertura, temas económicos...etc. El servicio de calidez humana no es negociable y hace la diferencia.

En las interacciones debe primar la calidez, en este sector es indispensable, los sentimientos de los usuarios están a flor de piel, donde solo buscan orientaciones para los aspectos frente a su condición físicas o mental que pueda tener cualquier ser humano.

La integración de la cultura en todos los niveles es fundamental y las empresas tercerizadora deben ser garantes en su cumplimiento ya que no solo es un tema económico, la salud es parte fundamental de la sociedad y son uno de los actores principales para que la percepción sea positiva o negativa en el usuario.

El cuidado de las personas por medio de la cultura organizacional enfocada en experiencia y emociones humanizan el servicio, todo depende del interés y compromiso de generar cultura por parte de las empresas de tercerización y las contratantes.

La comunicación entre las empresas de tercerización y sus contratistas debe ser cordial, colaborativo y mutuo a fin de ser aliados estratégicos para la generación de ideas que aporten no solo a la eficiencia en el desarrollo de la gestión sino el fomentar la cultura hacia el usuario interno, reflejándose en el usuario externo.

## Referencias

- Alfaro, E., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., & Molina, C. (2012). *Customer experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias. La experiencia del cliente, un marco para el marketing del futuro, Libro colaborativo*, 12-19. [http://elenaalfaro.com/wp-content/uploads/2015/05/customer-experience\\_r.pdf](http://elenaalfaro.com/wp-content/uploads/2015/05/customer-experience_r.pdf)
- Aguilera, J. (2009, October 15). *Cultura comunicativa en la organización*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/cultura-comunicativa-organizacion/>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and *implications for research*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Castañeda, J. E. (2016). *La tercerización laboral en Colombia*. <http://hdl.handle.net/10654/14489>.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página: 331. <http://www.ebooks7->
- Marroquin, M. V. (2015). *Gerenciar servicios y procesos en outsourcing: Un nuevo reto para la gerencia colombiana*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/7356>
- Guic, E., Bilbao, M. y Bertín, C. (2002). Estrés laboral y salud en una muestra de ejecutivos chilenos. *Revista médica de Chile*, <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872002001000004>
- Guitart, (2005). La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. Barcelona Ho, Seung and Ungson, G. (2001). *Global Strategic Management*. *Revista Organization Science*. Vol. 12. No. 1. <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/35370>
- Hernández, P. A. H., Ramírez, M. A. C., & Sánchez, D. C. (2008). Humanizar los contextos de salud, cuestión de liderazgo. *Investigación y educación en enfermería*, 26(2), 218-225. <https://www.redalyc.org/pdf/1052/105212447004.pdf>
- Herrera, B. C. (2016). *La Humanización En El Servicio, Como Determinante En La Cultura Organizacional Del Sector Salud*. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15199>
- Hoyos Hernández P, C. R. (2008). *Humanizar los contextos de salud, cuestion de Liderazgo*. Medellín. <https://www.redalyc.org/pdf/1052/105212447004.pdf>
- Khawan, S. (2020). Using information Technology Outsourcing Employee (ITOE) In Institution:(Advantages, Disadvantages, Effect and Risks). *Available at SSRN* 3749106. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3749106](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3749106)

- Marroquin, M. V. (2015). *Gerenciar servicios y procesos en outsourcing: Un nuevo reto para la gerencia colombiana*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/7356>
- Mena Méndez, D. (2020). Organizational Culture, General Elements, Mediations and Impact on the Integral Development of Institutions. *Revista Científica Pensamiento Y Gestión*, 46, 11–47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Moreno. (2011). LIDERAZGO HUMANISTA Y ACCIÓN DIRECTIVA. <http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/X/Morno.pdf>
- Ortiz, A. (2017). Control de gestión en procesos de servicio al cliente en el sector salud. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17554>. Parra, J. L. (2020). *La ruta de experiencia del cliente en empresas de servicios de Outsourcing*. <http://hdl.handle.net/10654/37125>
- Ortiz, J. F. (2017). Factores aportados desde Atención al Usuario para la mejora en la prestación del servicio en una IPS. <http://hdl.handle.net/10654/17097>
- Prieto, J.E. (2005) *El servicio en acción: la única forma de ganar todos*, Bogotá, Colombia, Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/03/Gerencia-del-servicio-4ed.pdf>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2022). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. *Esan.edu.pe*. <https://doi.org/urn:isbn:978-9972-622-96-0>
- Salcedo, C. A. (2016). *El liderazgo humanista y su importancia en las empresas de Contact Center* <http://hdl.handle.net/10654/14999>
- Torres, I. S. (2014). *Ensayo sobre la cultura de servicio en las empresas del estado*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/12555>
- Vargas, L. J. (2021). Impacto de la gestión organizacional frente recurso humano tercerizado. <http://hdl.handle.net/10654/39245>