

Tercerización vs. vinculación directa. Impactos socioeconómicos en las actividades de vigilancia y aseo de la Universidad de Antioquia

Kenia Marcela Copete Restrepo
kemacores9@hotmail.com

Angélica Vanessa Córdoba Chavera
acordobachaverra@gmail.com

Astrid Cecilia Figueroa Sarmiento
astrid.figueroa@udea.edu.co

Línea temática: costos y gestión de los RRHH y capital intelectual.

Metodología de investigación aplicada: M2 - De caso/Estudio de campo.

Resumen

La Universidad de Antioquia ha venido utilizando alternativas de contratación en las cuales se delega en terceros la ejecución de actividades como la vigilancia y el aseo, reduciendo cada vez más el número de empleados directos dedicados a estas labores. La presente investigación analiza los impactos socioeconómicos que se pueden generar cuando la Universidad implementa esta modalidad de contratación. Los impactos se analizan desde el punto de vista de cada uno de los agentes involucrados en este proceso (administración, empleados, personal subcontratado y usuarios de los servicios), mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y la observación directa de las tareas. Los resultados reflejan que tercerizar le permite a la Universidad de Antioquia reducir costos laborales, de acuerdo con lo expresado con los directivos entrevistados, e incluso mejorar la eficiencia en la ejecución de algunas de las actividades subcontratadas, pero esta modalidad tiene unos costos ocultos que son asumidos por los trabajadores subcontratados.

Palabras claves: tercerización, mano de obra, actividad de vigilancia, actividad de aseo, *outsourcing*, costos ocultos y contratos psicológicos.

Introducción

El fenómeno de la globalización ha generado grandes cambios en el mundo actual, debido a las nuevas demandas de los servicios y productos que requieren mejores formas de fabricación y prestación de servicios, encaminados a satisfacer a los usuarios finales; son los nuevos requerimientos de los usuarios quienes hacen que las empresas e instituciones se vean obligadas a especializarse en las actividades o procesos que se encuentran directamente relacionados con su objeto social, dejando en un tercero aquellas que no van encaminadas con la misión de la organización, pero, que sin ellas, sería difícil alcanzar los objetivos propuestos, o en pocas palabras, satisfacer las necesidades de los usuarios, razón de ser de las organizaciones.

El *outsourcing* da la posibilidad a las instituciones y empresas de enfocarse en sus procesos misionales, forma esta de contratación definida por Wayne (2004), citado por Áñez (2007) como:

“La transferencia de actividades a otra empresa con el propósito de reducir costos, beneficiarse de sus competencias y concentrarse en las funciones en que la empresa contratante es más eficaz” (p. 132).

En la Universidad de Antioquia, para las actividades de vigilancia y aseo, existen las modalidades de contratación directa e indirecta; en la primera, la Universidad vincula a una persona natural mediante un contrato laboral, con el fin de cumplir con un horario y unas funciones; a cambio, la Universidad la remunera por la realización de sus obligaciones de acuerdo con las políticas salariales de la institución. Por su parte, en la segunda, se contrata a un tercero para que sea él el responsable de la ejecución de las actividades dentro de las instalaciones de la Universidad con el personal que el tercero defina, lo que se legaliza mediante un contrato civil. Esta nueva forma de contratación fue adoptada por la Universidad en vista de los altos costos en los que se estaba incurriendo al contratar personal vinculado directamente, quienes forman parte de la categorización de empleados oficiales de la Universidad de Antioquia y algunos pertenecen a los sindicatos, lo que les da una serie de beneficios adicionales.

Disminuir costos, traspasando a un tercero la responsabilidad sobre ciertas acti-

vidades no relacionadas directamente con los procesos misionales de la Universidad: docencia, investigación y extensión, puede generar costos ocultos como lo son: el poco sentido de pertenencia de los funcionarios contratados hacia la institución y hacia la labor que ejecutan dentro de ella, los roces y conflictos entre los dos grupos de trabajadores que prestan el mismo servicio a la institución, el riesgo en la calidad del servicio prestado (aseo y vigilancia), que los usuarios finales del servicio tomen partido a favor de un tipo u otro de trabajadores, los beneficios económicos asociados con la relación laboral que dejarían de percibir los trabajadores vinculados por la modalidad de contratación utilizada y los efectos psicosociales que genera esta modalidad de contratación en lo que tiene que ver con la estabilidad laboral, las presiones por los resultados, la reducción de los espacios de bienestar laboral para el empleado y su familia, entre otros. Estos costos ocultos, en su mayoría, son asumidos por el personal subcontratado para realizar estas actividades, quienes ven afectado su contrato psicológico.

El documento que a continuación presentamos contiene una primera parte, donde se explica el concepto de subcontratación, tercerización o externalización mostrando las ventajas y desventajas de esta modalidad de contratación de mano de obra; luego hacemos una comparación entre la vinculación directa y la indirecta, y se detalla cómo se ha desarrollado la tercerización de los servicios de vigilancia y aseo en la Universidad de Antioquia, para finalmente explicar la metodología mediante la cual se realizó la investigación, detallar los resultados del trabajo de campo y presentar las principales conclusiones.

El *outsourcing* y la globalización

Los hechos mercantiles son actividades financieras en las que interactúan los hombres, que al evolucionar la sociedad, estos actos económicos de igual forma evolucionan, así como lo hicieron en su tiempo los nómadas, la civilización griega y egipcias, con el fin de sobrevivir en un mundo cambiante, gracias al llamado instinto de supervivencia, el cual no se ha alejado del ser humano en el ámbito de lo económico, por lo cual Jean Paul Sallenave publica en su libro “Gerencia y planeación estratégica” los tres objetivos mínimos de una empresa:

“Toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades, es decir, tres ‘voluntades organizacionales’ independientes de las voluntades de los dirigentes”, Sallenave (1990).

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, las empresas se encaminaron a tener todas las áreas necesarias para la producción de los bienes, sin importar que éstas tuvieran una relación directa o indirecta con los bienes a producir, causando un efecto negativo en la organización al aumentar los costos de producción y las ineficiencias; por el contrario, encargar a otra organización especializada en una sola actividad, en una parte del proceso para la creación del bien, garantizaba ir a la par con el desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías de información y producción, dando surgimiento a la modalidad del *outsourcing*, definido como la forma de traspasar a un tercero la responsabilidad y ejecución de ciertos procesos o actividades que generan poco valor a la organización y que le permitan a ésta enfocar sus recursos de forma eficiente en la realización de otras actividades o procesos con el ánimo de incrementar la utilidad de la empresa.

La globalización como fenómeno relativamente reciente ha influenciado de manera decisiva el desarrollo económico de los países tanto desarrollados como subdesarrollados, ha cambiado hoy por hoy los distintos mecanismos de comercialización, producción y la relación internacional en los diferentes ámbitos. Es por esto que Ramiro & Brassset (2002) dicen que:

“El propósito económico que inspiró la globalización es, sin lugar a duda, el crecimiento económico de la clase empresarial, pero no hay evidencia de que la cuestión de desarrollo del ser humano tiene parte importante en el movimiento, ahora precipitadamente a flote en todas partes del mundo. Como tal, la globalización puede ser una buena estrategia para la acumulación de riquezas, pero éstas son ante todo para unos pocos y no integra ninguna política proyectada para el desarrollo integral de una comunidad o una población”.

Por otro lado, en versiones optimistas, se encuentran en la globalización oportunidades de crecimiento a nuevos actores como los países pequeños, y el comienzo de una etapa de riqueza, además, posibilita el desarrollo social y ecológico sostenible, primordialmente las regiones menos desarrolladas, por medio del impulso proveniente de los países del primer mundo, los que son cada vez más importantes para el avance económico del comercio, las inversiones y las finanzas.

El *outsourcing* o externalización nació con la necesidad de cumplir una de las voluntades descritas por Sallenave: la supervivencia; de igual forma lo plantea Lara y Martínez (2002):

“Esta práctica (externalización) surge en el mundo empresarial ante la necesidad de asimilación de las nuevas reglas del mercado marcadas por la capacidad de adaptación al cambio”. (El paréntesis no se encuentra en el texto).

Estos cambios se deben a que las antiguas teorías de la administración no satisficieron las necesidades del nuevo mercado, al igual que fueron refutadas por la sociedad, ya que marginaban al trabajador como ser humano y no se ofrecía al empleado un trabajo digno, donde se le respetaran sus derechos. Una de estas teorías fue la organización científica del trabajo (OCT) de F. W. Taylor. Por su parte, Henry Savall realizó una crítica a la OCT, quien manifestó que la teoría de Taylor se centra en reducir costos explotando a los empleados, ya que dan surgimiento a un “*homo economicus* en el trabajo”, Savall (2011), debido al desarrollo de habilidades, eliminación de estímulos e iniciativas por parte de los empleados.

Se puede encontrar un sinnúmero de estudios realizados en diferentes países, como Colombia, España y Estados Unidos, sobre generalidades y especificidades del fenómeno del *outsourcing*, entre los que sobresale como referente de aplicación el estudio de los profesores Ezzamel, Morris y Smith, patrocinado por CIMA, el Instituto Colegiado de Gestión Contadores, denominado “Accounting for new organisational forms: the case of subcontracting and outsourcing”. En éste se encuentra que las principales razones que motivaron a las antiguas organizaciones a adoptar nuevas modalidades de contratación para tercerizar las actividades que no son propiamente coyunturales en los procesos productivos son la introducción de nuevos equipos de alta dirección y las condiciones generales del mercado, el deseo de reducir el personal y los costos fijos, y la complejidad del entorno competitivo donde se desenvuelven las empresas estudiadas.

Ventajas del *outsourcing*

• Reducción de costos

Sin duda, una de las mayores ventajas al implementar el *outsourcing* es la reducción de los costos, ya que la externalización da la posibilidad a las empresas de especializarse en su razón social, es así como Lara y Martínez (2002) lo explican, citando a Handy (2000),

“se deben externalizar aquellas funciones que no se consideran competencias nucleares de la organización” y emplea el concepto nuclear como el conjunto de actividades o funciones vitales de la misma.

La empresa, al enfocar todos sus recursos y esfuerzos a los procesos misionales, encontrará una forma de reducir los costos provenientes de actividades que generan poco valor en la creación de un producto o la prestación de un servicio, de esta forma tendría como posibilidad ser reconocida en el mercado, ya que utiliza una forma de diferenciación, que son los costos. La reducción de los costos a través del *outsourcing* no implica una disminución en la calidad de los bienes producidos o los servicios prestados (o por lo menos eso parece ser), debido a que le permite al ente implementar la filosofía de mejoras continuas o Kaizen en las áreas a especializarse; la mejora continua se convierte en una ventaja para la tercerización, utilizando la filosofía como una forma de gestionar las actividades o procesos con el objetivo de que éstas sean eficientes y eficaces (Suárez & Miguel. 2009, p. 295).

• **Mayor tiempo para enfocarse en los procesos y las actividades misionales**

El *outsourcing* surgió como una modalidad de flexibilización laboral que permite satisfacer la necesidad de utilizar nuevas metodologías de administración que suministrarán modernas formas de contratación, permitiéndoles reducir costos, gastos y poder gozar de características diferenciadoras, como la competitividad y productividad, ante sus rivales en el mercado de bienes y servicios; todo esto a través de delegar en otras organizaciones la ejecución de las tareas o procesos que generen poco valor agregado a dichos bienes, y así eliminar estas áreas en el interior de la estructura empresarial.

• **Mayor competitividad**

Cebrian (1998), al hablar de la tercerización de las actividades de logística en una entidad, plantea: “El *outsourcing* o subcontratación del apartado logístico de una determinada compañía es una de las principales apuestas competitivas de diversidad de empresas de todos los sectores empresariales”. Esta ventaja competitiva se produce al reducir costos y especializarse en áreas afines al objeto social de una organización.

• **Mayor valor de la entidad**

El poder de la subcontratación radica en liberar a la empresa subcontratante de un costo de departamento considerado fijo, remplazándolo por el costo de operar con una empresa donde estos costos ya se han asumido (Montoya & Pivet. 2009, p. 23).

Al disminuir los costos de factores laborales, permitiendo aumentar la productividad y mejorar la flexibilidad estabilizando de alguna manera los niveles de calidad de la prestación de los servicios, se cumple la última frase expuesta por Moncada & Monsalve (2000), al definir el *outsourcing* como “la transferencia concertada, planeada y responsable de ciertas actividades y servicios, o ambos, de una empresa a otra persona natural o jurídica experta en ellos, con la finalidad de reservarse solamente aquellas en las que se es verdaderamente eficiente y así especializarse mejor, afianzarse en el mercado y obtener mayores utilidades” (p. 30).

Desventajas del *outsourcing*

• Relación de dependencia

La externalización genera una dependencia por parte de la empresa contratante hacia el contratista, debido al flujo de la información que pueda poseer este último sobre el primero, causando de cierto modo un lazo inquebrantable entre las partes, en donde el contratante deberá tener total reserva sobre la información que posee, ya que el uso inadecuado de la información puede causar problemas de magnitudes de negocio en marcha para el contratista. Cebrian (1998) da a conocer diversos puntos en los que la subcontratación puede ser positiva para una empresa, pero revela que existen compañías en las cuales no se desea externalizar sus actividades porque “eso implica facilitar información confidencial a un agente externo”, (p. 4).

• Reducción de motivación de los empleados

La reducción de los costos no siempre genera cambios positivos a ambas organizaciones, porque por un lado están los empleados de las empresas que contratan actividades o servicios con un tercero, en ocasiones, en estos trabajadores se evidencia una disminución de la motivación causada por la reducción en la planilla de empleados, Cebrian (1998). Vesga (2011), quien a su vez cita a Roca, *et. al.* (2008), expresa un efecto negativo en los trabajadores de los contratistas, ya que éstos pueden tener dificultades a la hora de integrarse y participar en la empresa contratante.

Con el fin de alcanzar el objetivo básico financiero, que es aumentar el valor de la empresa, a través de la maximización de las utilidades con la disminución de los costos, se puede estar incurriendo en costos ocultos, aquellos que no son fácilmente identificados en la fabricación o prestación de un servicio, por tal mo-

tivo no forman parte de la contabilidad financiera de las empresas, pero pueden tener un gran impacto sobre la rentabilidad y la competitividad de las mismas. Esta clase de costos genera una reducción de los beneficios económicos, debido a que aspectos como el clima organizacional de la empresa y la motivación del empleado para desempeñar sus funciones, al igual, se puede afectar la calidad de los servicios o productos, porque el contrato psicológico del personal se puede ver afectado. Rousseau y Tijoriwala (1998) definen este contrato como:

“Conjunto de creencias individuales en los términos y las condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre una persona y otra parte. Esta creencia individual se basa en la percepción de que se ha hecho una promesa y se ha ofrecido algo a cambio de ella, lo que une a las dos partes en una serie de obligaciones recíprocas”.

También la utilidad se puede ver afectada por los costos de la no calidad; estos costos, de los menos cuantificables, pero que realmente son significativos, son considerados despilfarros, uso inadecuado de recursos o esfuerzos que se producen por el mal desarrollo de las labores o por la implementación de sistemas deficientes de producción. Con respecto a lo anterior, Oriol Amat (2000) plantea:

“La no calidad es consecuencia de los fallos y éstos pueden dividirse en fallos internos y fallos externos... los costes de fallos pueden dividirse en tangibles e intangibles. Los primeros son los que se pueden calcular de forma objetiva y normalmente van acompañados de un desembolso en efectivo por parte de la empresa que los comete... Los costes intangibles son los que se han de calcular con criterios esencialmente subjetivos. Son consecuencia de la pérdida de imagen de la empresa, producto del impacto de los fallos en los clientes o de los que se producen al desmotivarse la plantilla a causa de accidentes o quejas de los clientes”.

Subcontratación y vinculación directa

La vinculación directa es la relación estrecha que posee el empleador y el empleado, quien es contratado para la realización de ciertas actividades dentro de una organización. La estructura jurídica de la vinculación directa está dada por el contrato de trabajo, el cual define el Código Sustantivo del Trabajo como la subordinación a una persona natural denominado trabajador, por parte de una jurídica o natural conocida como empleador, con el fin de recibir una remuneración (salario) por el servicio prestado.

El Código Sustantivo del Trabajo, en su artículo 23, da a conocer las tres condiciones esenciales que debe cumplir el contrato de trabajo: obligación de cumplir con un reglamento, tiempo, modo o cantidad de trabajo. A lo largo de la duración del trabajo se genera una subordinación del trabajador con respecto al empleador; la labor o actividad se realizará de forma personal por el trabajador, y el pago del servicio como parte de una remuneración. De igual forma, el artículo 158 manifiesta que de no acordarse entre las partes la jornada laboral, está será la jornada máxima decretada por el artículo 161, el cual reza: la duración de la jornada máxima será de 8 horas al día y 48 horas a la semana. En el contrato laboral es obligación del empleador cancelar a los trabajadores lo correspondiente a las prestaciones sociales.

Por su parte, en la subcontratación, la relación empleador y empleado no existe en una forma notoria, debido a que en esta modalidad de contratación una empresa contrata a un tercero, ya sea persona natural o jurídica, la cual el Código Sustantivo del Trabajo denomina como contratistas independientes, decretado en el artículo 34 del mismo Código, con el fin de que esta última realice las tareas encomendadas, las que para la empresa no son misionales, pero sin su ejecución sería difícil llevar a cabo el objeto social.

En la tercerización se emplean diferentes figuras jurídicas para subordinar a las personas encargadas de realizar las tareas delegadas al contratista. Estas figuras son: las cooperativas de trabajo asociado, las empresas asociativas de trabajo, las empresas de servicios temporales, las empresas de servicios especializados o por medio de las personas naturales a través de la vinculación directa.

En las primeras figuras no existe la relación empleado-patrono, por lo cual estas modalidades de vinculación no se encuentran regidas por el Código Sustantivo del Trabajo; de igual forma, no se cancelan las prestaciones sociales. El artículo 63 de la Ley 1429 de 2010 prohíbe a las entidades públicas y privadas tener personal subcontratado para la ejecución de actividades misionales, ya sea por medio de “Cooperativas de Servicio 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”. Las empresas asociativas de trabajo están reglamentadas por la Ley 10 de 1991. En esta organización los asociados hacen aportes laborales y/o entregan a entidades activos o tecnología con el fin de que ésta desarrolle de forma adecuada su objeto social, como la prestación de servicios o fabricación, distribución y comercialización de bienes. La Ley 79 de 1988 regula las coope-

rativas de trabajo asociado y decreta las pautas generales que se deben cumplir para la constitución de cualquier cooperativa, sin embargo, es el Decreto 4588 de 2006, por medio del cual se dictan disposiciones en materia de cooperativas y precooperativas de trabajo asociado; estas entidades sin ánimo de lucro tienen como fin mantener un flujo constante de trabajo para sus asociados y poseen la facultad para acordar con terceros la prestación de servicios, la creación de bienes manufacturados o la realización de una obra.

Las empresas de servicios temporales se regulan, de igual forma, por el Código Sustantivo del Trabajo y el Decreto 4369 de 2006. Esta figura jurídica tiene como fin prestar servicios a terceros a través de sus trabajadores, en donde dichas empresas son las intermediadoras entre la compañía demandante del servicio y los trabajadores misionales, que son los encargados de ejecutar las actividades o tareas para las cuales fueron contratadas las empresas de servicios temporales. Éstas poseen un vínculo laboral, debido a la existencia de trabajadores misionales y trabajadores de planta (quienes realizan sus labores en las dependencias de la organización), que cuentan con el pago de prestaciones sociales.

Los casos en los que se puede contratar empresas temporales son los detallados en el artículo 6 del Decreto 4369: labores accidentales, ocasionales o transitorias encontradas, las que describe el artículo 6 del Código Sustantivo del Trabajo, que son necesidad de reemplazar el personal que está en licencia, vacaciones, incapacidad por enfermedad; o la necesidad de atender las ventas de mercancía o productos, por un período de 6 meses prorrogable por 6 meses más, entre otros.

El *outsourcing* en la Universidad de Antioquia

La Universidad de Antioquia, a lo largo de sus 211 años, ha procurado destacarse en la sociedad colombiana no sólo formando a las personas en las materias afines al pregrado seleccionado, sino también a líderes con criterio para cuestionar y a la vez capaces de dar soluciones a los problemas. La Universidad ha tenido que adecuarse a los cambios y las exigencias de la sociedad, con el fin de prestar servicios de alta calidad, por eso el presupuesto asignado a las universidades públicas aumenta monetariamente, sin embargo, estas cuantías no satisfacen los requerimientos para su adecuado funcionamiento, debido a que el Gobierno les exige a las universidades estatales incrementar el número de admitidos en cada uno de los pregrados ofrecidos, así como crear la infraestructura apropiada para prestar los servicios.

En este sentido, el rector en 1983 de la Universidad de Antioquia, Darío Valencia Restrepo, argumenta que:

“La universidad estatal... se ha visto, desde hace varios años, sometida a una crisis de funcionamiento que le ha hecho perder credibilidad, afecta gravemente su trabajo, hace perder espacio profesional a sus egresados y prolonga innecesariamente la duración de los estudios, precisamente al sector del estudiantado que más urgentemente necesita terminarlos”.

Por esta razón la Universidad de Antioquia ha debido especializarse en sus procesos misionales, los cuales son: la investigación, la docencia y la extensión, establecidos en los artículos 14 y 15 del Estatuto General. En la exposición de motivos del Acuerdo Superior N° 1 del 5 de marzo de 1994, la Comisión Especial, nombrada por el Consejo Superior Universitario, defiende como tesis principal:

“Concebimos la Universidad de Antioquia como una institución pública cuya razón de ser es responder por la necesidad social del conocimiento en sus niveles más altos... Concebimos el trabajo de la investigación en la Universidad de Antioquia juntamente con la docencia y la extensión como las actividades fundamentales del quehacer académico”.

En la actualidad es común la tercerización del proceso de logística en las empresas e instituciones, por eso la Universidad de Antioquia ha subcontratado gran parte de las actividades pertenecientes a este proceso, entre ellas vigilancia, aseo, mantenimiento, sistemas de comunicación, entre otras. Esta estrategia de gestión, según la información obtenida por medio de la entrevista realizada al señor Mauricio Londoño, director de gestión logística e infraestructura, ha sido utilizada por la institución con el fin de reducir costos y hacer frente a las necesidades de educación que demanda la sociedad, que se deben atender con los pocos recursos económicos que cuenta. En dirección a las ideas de Lara y Martínez (1998), “el *outsourcing* ha evolucionado desde la gestión de activos para el ahorro de costos a la mejora de resultados comunes y mayor competitividad organizacional”.

La implementación de la tercerización le ha permitido una sobresaliente distribución de los recursos, generando una mejora en la planta física, en el mantenimiento de las instalaciones y las actividades de extensión, investigación y docencia.

Inicialmente la institución contaba con personal vinculado o trabajadores oficiales que desempeñaban las actividades de aseo, vigilancia y mantenimiento en general, quienes posteriormente se fueron vinculando al sindicato de trabajadores oficiales de la Universidad, en el que su actividad sindical giraba en torno a aumentar los beneficios y propender por mejores condiciones laborales, lo que se constituyó en una de las principales razones para que paulatinamente, pero no en su totalidad, fueran siendo reemplazados por personal subcontratado a través de empresas como lo son en la actualidad Aseo y Sostentamiento y Cía. S. A. y ATEMPI Ltda., encargados del aseo y la seguridad respectivamente, puesto que para la institución resultó más benéfico pagar por un paquete de servicios a un tercero y liberarse de responsabilidades y gastos laborales que resultan al tener los trabajadores vinculados de forma directa y cumplir con las exigencias de los sindicatos.

Este cambio se realizó por medio de un proceso que comenzó el año de 1994 para el servicio de aseo, en el que la Universidad de Antioquia ejecutó estudios que le permitieron tomar la decisión de implementar la tercerización. Todo el proceso está documentado en las siguientes actas y resoluciones: Resolución Superior N° 113 de 1994, “por la cual se autoriza al señor rector para contratar un estudio sobre la prestación del servicio de aseo de la Universidad”, Resolución Superior N° 631 del 27 julio de 1998, Resolución Rectoral N° 15128 de 2001 y Resolución Superior N° 1187 del 12 abril de 2005.

Para el servicio de vigilancia, con la Resolución Rectoral N° 1349 de 1988 se autoriza la creación de una comisión técnico-económica para evaluar la licitación pública que es respaldada por lo expuesto en la Resolución Rectoral N° 1176 del 12 agosto del mismo año y otras resoluciones que evidencian el proceso son la N° 11628 del 10 febrero del 1999 y la Resolución Superior N° 687 de 1999.

La situación de convivencia paralela de estas dos modalidades de contratación para proporcionar los servicios mencionados anteriormente puede ocasionar diferentes posiciones de inconformidad laboral, afectando lo que comúnmente es llamado clima organizacional, entendido este como la atmósfera que se presenta en el lugar de trabajo por parte de los empleados, creado por las emociones que resultan al comparar las características que presentan cada una de las formas de contratación, lo que muy posiblemente afectaría la ejecución de sus funciones y se reducen las posibilidades de cumplir con el objetivo de propor-

cionar un servicio de alta calidad para los usuarios finales, sean estos estudiantes, profesores, administrativos o visitantes de la Universidad.

Pero lo que a simple vista implica una ganancia empresarial, al no tener que recurrir en gastos de selección de personal, trámites de contratación, formación y capacitación de los mismos, conduciendo a obtener una mayor flexibilidad del mercado de trabajo; sin embargo, le resta lugar al factor principal de cada organización, que es el personal en sí, motor del desarrollo de toda organización y propiamente de la Universidad de Antioquia, que al ser un ente que se funda en aspectos sociales debe procurar contratar personal idóneo para la ejecución de los servicios.

Las diferentes modalidades de contratación en una organización, específicamente en la Universidad de Antioquia, afectan las expectativas de los trabajadores, y éstas a su vez los compromisos de éstos hacia la organización. El personal vinculado posee un contrato psicológico basado en los compromisos y no en las expectativas que poseen con respecto a la organización, por eso se considera que esta forma de empleo trae consigo beneficios, tranquilidad y seguridad. Por su parte, los contratados por medio de la externalización y las cooperativas de trabajo asociado tienen sus expectativas, que son la base del contrato psicológico, pues siempre esperarán ser vinculados por su buen desempeño en la empresa a lo largo del tiempo, situación desventajosa frente a los empleados vinculados, pero con la misma exigencia de desempeño más alta.

Metodología utilizada para desarrollar la investigación

Esta investigación es de naturaleza cualitativa y adopta el enfoque de un estudio de caso, pues pretende estudiar en profundidad el fenómeno de la tercerización de las actividades de aseo y vigilancia en la Universidad de Antioquia, midiendo sus impactos a través de la percepción que tiene cada uno de los actores involucrados, como son los empleados vinculados laboralmente a la Universidad, los empleados de la empresa que presta el servicio de *outsourcing*, las directivas de la Universidad y la comunidad universitaria como usuarios de los servicios de aseo y vigilancia. Los instrumentos utilizados fueron: la encuesta, que se aplicó a la comunidad universitaria usuaria de los servicios; la entrevista, realizada a los empleados vinculados a la Universidad, a los subcontratados, a personal directivo, a un miembro de Sintraunicol y uno de Sintraudea, al director de Gestión Logística y de Infraestructura de la Universidad, al jefe del Departamento Financiero de la Universidad, al coordinador administrativo

dentro de las instalaciones de la ciudad universitaria de A&S) y, por último, se empleó también la observación directa para comprobar las condiciones en las cuales desarrollan sus funciones los dos grupos de personas que realizan las actividades de aseo y vigilancia (vinculados y subcontratados).

Condiciones laborales

Los trabajadores de vigilancia vinculados a la empresa Atempí poseen contratos a término definido. Su jornada laboral es de 12 horas, lo que denominan 12x3, es decir, laboran 6 días horas diurnas y descansan 3; luego trabajan 6 días horas nocturnas y descansan 3; también existen trabajadores que laboran 8 horas con descanso de fin de semana; sin embargo, manifiestan la necesidad de doblar turnos para tener una buena remuneración.

Los vigilantes vinculados a la Universidad tienen contrato a término indefinido, en una jornada laboral de 8 horas repartidas en tres turnos diarios y tienen permisos remunerados para asistir a las diferentes actividades que programan los sindicatos que existen dentro de la Universidad de Antioquia.

Los empleados subcontratados para la actividad de aseo por medio de la empresa A&S y el personal vinculado a la Universidad que realiza estas actividades poseen la misma jornada laboral de 8 horas diarias y el personal tercerizado tiene a su disposición 30 minutos diarios de desayuno o almuerzo. En la observación realizada por el equipo de investigación se halló que existen empleados de A&S almorzando entre las 17:00 y 17:45. Asimismo, el personal vinculado que lleva a cabo estas actividades cuenta con el beneficio de alimentación suministrado por la Universidad, entre las 12:00 y las 14:00 horas. Por otra parte, los trabajadores que hacen aseo por medio de la tercerización no tienen permitido trabajar horas extras una vez terminado el turno, pero sí pueden doblar turno para mejorar su salario.

Los sindicatos de trabajadores rechazan las jornadas en las que labora el personal subcontratado, argumentando que éstos se encuentran en la actualidad en un abuso laboral, porque pueden trabajar diariamente entre 12 y 16 horas.

Otra diferencia hallada entre el personal vinculado y el tercerizado fueron las capacitaciones, en donde los subcontratados las realizan al momento del ingreso, así como reinducciones constantemente, con el fin de cumplir los re-

querimientos mínimos exigidos por la Universidad, mientras que el personal vinculado lleva varios años sin recibirlas para el desempeño de sus funciones.

Beneficios laborales

El personal vinculado posee beneficios como lo es acceder a los programas de educación superior que ofrece la Universidad de Antioquia e incluso poseen un sistema llamado capacitación especial, que consiste en realizar hasta 40 créditos en cualquier pregrado ofrecido por la Universidad sin haber presentado el examen de admisión, y una vez son admitidos se les reconocen dichos créditos. Además cuentan con descuentos, tanto ellos como su núcleo familiar, en los conceptos de matrículas e inscripciones en cursos o semilleros, así como pueden obtener becas. Otros beneficios para los trabajadores de vigilancia y de aseo son la atención médica a través de la IPS universitaria, que tiene una mayor calidad de atención que las demás EPS de la ciudad; derecho a semilleros deportivos para hijos menores de 18 años o mayores de edad que cursen algún estudio; préstamo para vivienda a través del Fondo de Bienestar Universitario, con las tasas más bajas del mercado financiero y con plazos de pago de hasta 15 años; auxilios por muerte del cónyuge u otros miembros del grupo familiar; préstamos instantáneos para cubrir calamidades y préstamos por el Fondo Rotatorio de Vivienda.

Por su parte, el personal subcontratado por la empresa Atempo Ltda. y A&S S. A. sólo cuenta con las prestaciones sociales obligatorias contempladas en el Código Sustantivo del Trabajo, lo que genera entre algunos la percepción de diferencias, como lo es la posibilidad de ausentarse del puesto de trabajo para asistir al sindicato, situación que se pudo evidenciar de forma directa, en donde se encontró en repetidas ocasiones a varios trabajadores oficiales de vigilancia de la Universidad en el lugar del sindicato y sus zonas aledañas, sin embargo, no se pudo establecer si estaban en sus horas libres.

Otra diferencia es la posibilidad que tiene el personal vinculado de descansar por unos minutos, cosa contraria a lo que les sucede a los subcontratados, quienes no pueden moverse del puesto de trabajo asignado y son vigilados constantemente por supervisores.

Empatía entre el personal de vigilancia y los usuarios del servicio

Una particularidad importante es la poca relación humana que se establece entre la comunidad universitaria y el personal de vigilancia de Atempo, pues se

observó que muy pocos usuarios (estudiantes, profesores, trabajadores y visitantes) respondían al saludo de bienvenida y despedida expresado por el personal de las porterías.

Preferencias de los usuarios sobre la prestación de los servicios de aseo y vigilancia

La comunidad universitaria (estudiantes, empleados, profesores y visitantes) prefiere que el servicio de vigilancia sea ofrecido por personal vinculado a la Universidad, debido al alto compromiso y fidelidad que espera encontrar al ser de la institución; sin embargo, a otro grupo de usuarios les es indiferente quién realiza esta actividad o no dieron a conocer su preferencia, debido a la falta de conocimiento de la existencia paralela de la subcontratación y vinculación. Estas mismas preferencias dadas a conocer por los diferentes usuarios son las encontradas en la actividad de aseo, con el agravante de que muchos manifestaron sólo conocer a los trabajadores de A&S, debido a que la población de trabajadores oficiales de aseo es de 25 empleados.

Satisfacción con la calidad de los servicios de aseo y vigilancia

La satisfacción de los usuarios por la actividad de aseo es alta, reflejada en las diferentes sedes de la Universidad, realizada en la mayoría de los escenarios por personal subcontratado, en este caso por A&S, pues como se dijo anteriormente el número de trabajadores vinculados a la institución que presta este servicio es mínimo. En una entrevista realizada al jefe de sostenimiento, éste manifestó que muchos usuarios finales del aseo se quejaban del servicio proporcionado por el personal vinculado y tenían que reforzar las zonas cubiertas por trabajadores de A&S.

Por el contrario, la percepción de seguridad que existe por parte de los usuarios finales de la actividad de vigilancia es baja, quienes expresaron que no se sienten seguros con ninguna de las dos modalidades, por eso la calidad del servicio de vigilancia es poca, debido a los diversos hechos que se han presentado en la universidad, como lo son desmanes, robos a las cafeterías y a algunos estudiantes, profesores, trabajadores y visitantes. Sin embargo, en cuanto a confianza, se sienten más protegidos por el personal vinculado frente al tercerizado.

Decisión financiera: reducción de costos

La búsqueda de la reducción del costo asociado con las actividades de aseo y vigilancia hizo que la Universidad tomara medidas irrevocables frente al tema, como la subcontratación en los años 90 de las labores de aseo y vigilancia. La diferencias en costos son muy significativas, razón por la cual la Universidad no volvió a vincular a nadie para estos cargos. Así lo manifestaron el jefe del Departamento Financiero, Fabián de Jesús Espinosa Cano; el jefe del área de sostenimiento, Mauricio Londoño Vélez, y el jefe del sindicato, Jorge Iván Álvarez Serna. Los dos primeros expresaron la falta de recursos por parte de la Universidad para seguir pagando los diferentes beneficios que poseen los trabajadores oficiales; además, Londoño comentó que años atrás había días en los que la Universidad se encontraba sin vigilantes, porque a éstos en ocasiones no les gustaban sus horarios, mientras que con la tercerización las empresas contratadas garantizan el personal necesario para la prestación de los servicios y reemplazan de forma inmediata a quienes renuncian, se incapacitan, disfrutan de vacaciones o no están disponibles para prestar el servicio.

La opinión de los empleados de aseo y vigilancia

En las entrevistas realizadas al personal subcontratado de aseo y vigilancia se detectó que todos los entrevistados se sentían a gusto con el trabajo hecho para la Universidad, sin importar si era por medio del *outsourcing* o la vinculación directa, y respondieron de forma positiva a la pregunta de sentido de pertenencia; sin embargo, en la observación directa se evidenció que aquellas personas que llevaban poco tiempo como trabajadores de A&S y Atempí deseaban cambiar de empleo, pues no se cumplen sus expectativas en lo que tiene que ver con la jornada laboral, la remuneración y, en especial, con las bonificaciones y los permisos que se tienen frente a las que se otorgan a los trabajadores vinculados a la Universidad.

¿Costos ocultos?

Al iniciar la investigación se esperaba que la Universidad estuviera incurriendo en costos ocultos, al tomar la decisión de tercerizar las actividades de vigilancia y aseo; no obstante, en el desarrollo del estudio se apreció que es el personal subcontratado por medio de las empresas A&S y Atempí los que verdaderamente asimilan los costos ocultos, debido a que su contrato psicológico se ve afectado por la percepción que ellos mismos crean sobre su trabajo, la cual está directamente influenciada por el lugar en el que laboran.

Lo anterior se debe a que el contrato psicológico se crea con las expectativas y suposiciones que se van formando entre las partes relacionadas, en este caso empleado y empleador, relacionadas con las obligaciones laborales. Para Tena (2002), citado por Vesga, el contrato psicológico se inicia a lo largo del tiempo, no tiene un origen de forma instantánea; éste comienza con el proceso de selección y continúa formándose en el tiempo de duración del contrato, ya sea hablando con los compañeros o el personal vinculado directamente con la Universidad, las capacitaciones asistidas, las retroalimentaciones, las publicaciones de la Universidad y las diferentes situaciones en las que conviven en el lugar de trabajo los diferentes actores, en donde se van formando las expectativas y suposiciones de los trabajadores.

Desde este precepto, se entiende que la Universidad de Antioquia, al subcontratar estos servicios, podría estar expuesta al riesgo de asumir costos ocultos en lo relacionado con el sentido de pertenencia de los empleados tercerizados, al expresar el orgullo de trabajar para una de las mejores universidades de Colombia y se asocia con el tiempo laborado para la institución, ya sea de forma directa o indirecta; los trabajadores oficiales llevan alrededor de 20 años trabajando para la Universidad. Por otra parte, el personal que presta el servicio de aseo y vigilancia a través del *outsourcing* es rotado en las diferentes organizaciones donde las empresas subcontratadas prestan servicios, y así como existen trabajadores que tienen tres años laborando en la Universidad, hay otros que llevan tres meses.

Este probable costo oculto se podría reflejar en el clima organizacional, que es poco percibido hasta el momento, debido al rígido sistema de supervisión que manejan las empresas contratistas, el cual se hizo evidente en el desarrollo de la investigación. Esta supervisión minimiza las relaciones interpersonales entre los trabajadores de A&S y Atempí con los clientes del servicio: estudiantes, profesores, empleados y visitantes; pero caso contrario sucede con las relaciones entre los usuarios y los empleados de aseo y vigilancia vinculados a la Universidad.

Conclusiones

- En la actualidad, para la Universidad de Antioquia, es visible la generación de impactos o costos ocultos (aunque sí pueden estarse presentando) por la subcontratación de las actividades de vigilancia y aseo, los que están asociados con el ambiente de trabajo de los empleados de Atempí Ltda. y A&S S. A., ya que sus expectativas y creencias sobre su labor y la relación entre ellos y la Univer-

sidad se ven afectadas por las condiciones laborales, como lo son las jornadas laborales, los beneficios económicos y de educación, salarios, entre otros. Otra circunstancia que influye sobre las expectativas de los trabajadores tercerizados son las preferencias que poseen algunos usuarios finales de los servicios por el personal directamente vinculado a la institución.

- La Universidad de Antioquia también presenta costos ocultos con respecto a la actividad de vigilancia, conocidos como costos de la no calidad intangibles, es decir, difíciles de dar un valor monetario, debido a que los usuarios finales no se sienten a gusto y seguros por el servicio prestado por parte de las modalidades de contratación, ocasionado por factores externos a la prestación del servicio, como el problema de seguridad y de orden público dentro de la Universidad.
- La existencia paralela de las dos modalidades de contratación en el interior de la institución no ha creado conflicto entre el personal vinculado y el subcontratado; sin embargo, las diferencias entre salario y beneficios recibidos por ambos, con el fin de remunerar las mismas actividades realizadas, ha generado desconformidad por parte de estos últimos, debido a que su contrato psicológico se ve afectado, lo que puede causar unos costos ocultos, conocidos como costos de no calidad, disminuyendo así la calidad de los servicios prestados.
- El contrato psicológico del personal subcontratado de Atempí Ltda. posee pocas expectativas y creencias, entre los trabajadores y la Universidad de Antioquia, causadas por no haber recibido algún beneficio o bonificación, así como la relación con los usuarios finales; por su parte, el contrato psicológico del personal tercerizado de aseo cuenta con más expectativas al compararlo con el personal de Atempí, porque el de A&S tiene beneficios para estudiar y mejores relaciones con los usuarios finales, pero no cuenta, al igual que los trabajadores de Atempí, con bonificaciones. Al confrontar a los trabajadores de *outsourcing* con el personal oficial de la Universidad, se pudo ver que estos últimos tienen mayores beneficios, bonificaciones y excelentes relaciones con los usuarios, lo que se traduce en un mejor contrato psicológico.
- Aunque con este trabajo se evidenció que las directivas de la Universidad aducen haber tomado la decisión de tercerizar los servicios de aseo y vigilancia por razones de racionalización de costos y mejor utilización del escaso presupuesto que transfiere la nación, se considera la subcontratación como una herramienta poco eficiente para la reducción de gastos, debido a que el clima organizacional se afecta al desligar las relaciones de los trabajadores, por dejar

en manos de un tercero responsabilidades laborales, y promover por parte de la organización contratante la precarización de la remuneración a los trabajadores subcontratados, y debilitar la figura de los sindicatos, ya que las empresas de *outsourcing* no garantizan el derecho fundamental de asociación contemplado en los artículos 38 y 39 de la Constitución Política de Colombia.

- El *outsourcing*, como modalidad de contratación, va en contravía con un objetivo de la Universidad de Antioquia, el cual es generar y difundir una cultura de respeto por los derechos humanos mediante la adopción de actitudes y prácticas que favorezcan la formación y el progreso de la sociedad civil, debido a que la subcontratación no busca el bienestar general tanto de las entidades como de los empleados, sino sólo el bienestar financiero de las instituciones involucradas.

- La subcontratación, por ser una forma atípica de relación laboral bajo diseños institucionales que no garantizan adecuadamente la protección del trabajador en tales circunstancias, posibilita un aumento de la vulnerabilidad hacia los trabajadores, por lo que se hace necesario crear mayor regulación laboral que les brinde protección a las personas que laboran en condiciones de tercerización.

La Universidad de Antioquia debe establecer mayores requisitos en las licitaciones que se realizan, porque estos terceros contratados no retribuyen a sus empleados por medio de bonificaciones o beneficios los excedentes de los contratos civiles, debido a que sólo pagan a sus trabajadores salarios integrales, en su mayoría con jornadas laborales excesivas y descansos que no dignifican al trabajador.

Bibliografía

Acuerdo Superior N° 1 del 5 de marzo de 1994. Antecedentes, p. 3. Artículos 14 y 15.

Amat, O. (2000). Costes de calidad y de no calidad. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España. 01 – 120.

Áñez, C. (2007). Estrategias de contratación de recurso humano en las empresas de servicios. Revista Venezolana de Sociología y Antropología; 17 (48) p. 123.

Arango, M., Creutezberg, S. & Hernández, A. (2002). Ventajas y desventajas de la implementación de un *outsourcing* en el Departamento de Aseo y Mantenimiento de la Universidad de la Sabana.

Castillejo, D. (2003). *Outsourcing* en el ámbito financiero. Tesis para optar al título de licenciada en administración de sistemas de información. <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3683.pdf>

De la Garza, C., Muñiz, L. (2009). Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales. Primera edición Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Cela, J. (1999). Valor añadido: costes y rendimiento empresarial. Editorial Puzzle. Madrid, España. 01 – 176.

Código Sustantivo del Trabajo. Adoptado por el Decreto-Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 “Sobre Código Sustantivo del Trabajo”, publicado en el Diario Oficial No 27.407, del 9 de septiembre de 1950, en virtud del estado de sitio promulgado por el Decreto Extraordinario N° 3518 de 1949. Artículos 12, 22, 23, 34, 35, 158 y 161.

Constitución Política de Colombia. Artículos 38, 39, 53 y 56.

Decreto 4588 de 2006, modificado por el Decreto Nacional N° 2417 de 2007. Artículos 3, 4, 5, 6, 7 y 17.

Garza, E. (2012). La subcontratación y la crisis capitalista. Revista Trabajo (9) p. 5-20.

Lara, P., Martínez, J. (2002). *Outsourcing* en las unidades de información de las organizaciones. Revista El Profesional de la Información, 3(11), 164-171. Recuperado de la base de datos Dialnet el 15 de julio de 2013.

Ley 10 de 1991. Artículos 1, 3 y 26.

Moncada, M., Monsalvo, Y. (2000). Implicaciones laborales del *outsourcing*. Trabajo de grado para optar al título de abogado. <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere1/Tesis15.pdf>

Montoya, C. & Pivet, T. (2009). Identificación y contraste empírico de las variables que inciden en la identidad de los empleados de planta y *outsourcing* en la Universidad de Chile, sede Puerto Montt. 28.

Natanael R., Mungaray, A., (2003). Subcontratación en microempresas y pequeñas empresas de Baja California. *Revista Científica de América Latina, Caribe, España y Portugal*. Recuperado de la base de datos Redalyc.

Perdomo, A. (2004). *Administración de los costos de la calidad*. Editorial Icontec, Tercera Edición.

Ramírez Angulo, N. & Mungaray Lagarda, A. (2004). Subcontratación en microempresas y pequeñas empresas de Baja California. *Frontera Norte*, 16(32) 35-62. Recuperado de la base de datos Redalyc, 3 de agosto de 2013.

Sallenave, J. P., (1990). *Gerencia y Planeación Estratégica*, 1990. 42.

Savall H., (2011). *Por un trabajo más humano*. Francia. Primera edición 1975. Traducción al castellano 1977.

Ugas, M. (2010). La subcontratación (tercerización) de servicios. *Revista Athina*, 8, 273-296.

Vesga, J. (2011). Tipos de contratación laboral y sus implicaciones. *Revista Pensamiento Psicológico*, 16(9), 171-182.