



# XIV CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS

II Congreso Colombiano de Costos y Gestión

*Los costos y la gestión en la ruta  
de la innovación y el conocimiento!*

## TERCERIZACIÓN VS. VINCULACIÓN DIRECTA IMPACTOS SOCIO-ECONÓMICOS EN LAS ACTIVIDADES DE VIGILANCIA Y ASEO DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

### **Autores:**

Kenia Marcela Copete Restrepo  
kemacores9@hotmail.com

Angélica Vanessa Córdoba Chavera  
acordobachaverra@gmail.com

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

### **Área temática:**

Costos y gestión de los RRHH y el capital intelectual

### **Metodología aplicada:**

M2 – De caso /Estudio de campo

**Medellín, Colombia, Septiembre 9, 10, 11 de 2015**

### **Convocan:**



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE  
CIENCIAS CONTABLES



## **Resumen**

La Universidad de Antioquía 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 los empleados directos dedicados a estas actividades. La presente investigación analiza, los impactos socio-económicos 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 actividades. Los resultados reflejan que tercerizar le permite a la Universidad de Antioquia reducir costos laborales, de acuerdo a lo expresado con los directivos entrevistados, e inclusive 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, 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 de 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, esta forma de contratación es definida por Wayne (2004) citado por Añez (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 Antioquía 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 lo 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 hacen parte de la categorización de empleados oficiales de la Universidad de Antioquía 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 actividades 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, roces y conflictos entre los dos grupos de trabajadores que prestan el mismo servicio a la institución, riesgo en la calidad del servicio prestado (aseo y vigilancia), los usuarios finales del servicio tomen partido a favor de un tipo u otro de trabajadores, los beneficios económicos asociados a 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 se hace 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, 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 estas 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 & Brassat, (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 esas riquezas 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 encuentra en la globalización oportunidades de crecimiento a nuevos actores como los países pequeños, y el comienzo de una etapa de riqueza, además, esta posibilita el desarrollo social y ecológico sostenible, primordialmente las regiones menos desarrolladas, por medio del impulso proveniente de los países del primer mundo, los cuales son cada vez más importantes para el avance económico del comercio, las inversiones y las finanzas.

El outsourcing o externalización nace 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 satisficieran las necesidades del nuevo mercado, al igual que fueron refutadas por la sociedad, ya que marginaban al trabajador como ser humano, 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, Henry Savall realiza una crítica a la OCT, este autor manifiesta 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 sin número 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”; se encuentra en el estudio 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 mejores ventajas al implementar el outsourcing es la reducción de los costos, ya que la externalización da la posibilidad a las empresas 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 disminuir los costos provenientes de actividades que generan poco valor en la creación de un producto o la prestación de un servicio, de esta forma la organización tendría

como posibilidad ser reconocidos 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 continúa 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 estas sean eficientes y eficaces (Suárez & Miguel. 2009 p 295)

- **Mayor tiempo para enfocarse en los procesos y actividades misionales**

El outsourcing surge como una modalidad de flexibilización laboral que permite satisfacer la necesidad de utilizar nuevas metodologías de administración que suministraran 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 al 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 permitiéndolo aumentar la productividad y mejorar la flexibilidad estabilizando de alguna manera los niveles de calidad de la prestación de los servicios, cumple así la última frase expuesta por Moncada & Monsalvo (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 cuales se es verdaderamente eficiente y así especializarse mejor, afianzarse en el mercado y obtener mayores utilidades” (Pág. 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 cuales 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, 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 causado 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 estos pueden tener dificultades a la hora de integrarse y participar en la empresa contratante.

Con el fin de 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, estos son aquellos que no son fácilmente identificados en la fabricación o prestación de un servicio, por tal motivo no hacen 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 puede generar 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, ya que 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 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 afectado por los costos de la no calidad, estos costos son unos de los menos cuantificables pero que realmente son significativos, son considerados despilfarros, uso inadecuados 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 estos 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, este último 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 de trabajo como la subordinación a una persona natural denominado trabajador, por parte de una jurídica o natural conocido 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, los cuales son: obligación de cumplir con un reglamento, tiempo, modo o cantidad de trabajo, a lo largo de la duración del trabajo se genera una subordinación para el trabajo; 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, esta 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 de trabajo denomina como contratistas independientes, decretado en el artículo 34 del código sustantivo del trabajo, con el fin de que esta última realice las tareas encomendadas, las cuales 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, 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 de 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 las actividades misionales, ya sea por medio de "Cooperativas de Servicio de Trabajo Asociado que haga 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 se encuentran reglamentadas por la ley 10 de 1991, en esta organización, los asociados hacen aportes laborales y/o entrega de activos o tecnología con el fin de que esta desarrolle de forma adecuada su objeto social, este último podrá ser la prestación de servicios, o fabricación, distribución y comercialización de bienes. La ley 79 de 1988 regula las cooperativas de trabajo asociado, 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 se posee 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 encuentra reguladas 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, dicha empresa es la intermediadora entre la compañía demandante del servicio y los trabajadores misionales, que son los encargados de ejecutar las actividades o tareas para las cuales fue contratada la empresa de servicios temporales. Las empresas de servicios temporales poseen un vínculo laboral, debido a la existencia de trabajadores misionales y trabajadores de planta (realizan sus labores en las dependencias de la organización); en esta modalidad existe 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, estos son: labores accidentales, ocasionales o transitorias encontradas, los cuales describe el artículo 6 del código sustantivo del trabajo, que son necesidad de reemplazar el personal que se encuentran en licencia, vacaciones, incapacidad por enfermedad; o la necesidad atender las ventas de mercancía o productos, por un periodo 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 exigencias de la sociedad, con el fin de prestar servicios de alta calidad, el presupuesto asignado a las universidades públicas aumenta monetariamente, sin embargo, estas cuantías no satisfacen los requerimientos para su adecuado funcionamiento, debido que el gobierno les exige a las universidades estatales aumentar el número de admitidos en cada uno de los pregrados ofrecidos, también, la infraestructura debe ser la apropiada para prestar los servicios.

En este sentido, el rector de 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 el artículo 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; la Universidad de Antioquia ha subcontratado gran parte de las actividades pertenecientes a este proceso, entre las que se encuentran, 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 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 costes 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, estos

trabajadores 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 remplazados por personal subcontratado a través de empresas como lo son en la actualidad Aseo y Sostenimiento y Cia. S.A, y ATEMPI Ltda., encargados del aseo y la seguridad respectivamente, puesto que, para la institución resulto 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 directamente y cumplir con las exigencias de los sindicatos.

Este cambio se realizó por medio de un proceso que se inicia a partir del 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 este proceso se encuentra 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, Resolución Superior N° 1187 del 12 Abril de 2005.

Para el servicio de vigilancia, 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, otras resoluciones que evidencian el proceso son la Resolución N° 11628 del 10 Febrero del 1999, Resolución Superior N° 687 del 1999.

La situación de convivencia paralela de estas dos modalidades de contratación para proporcionar los servicios mencionados anteriormente puede ocasionar diferentes situaciones de inconformidad laboral, afectando lo que comúnmente es llamado, clima organizacional, entendido como la atmósfera que se presenta en el lugar de trabajo por parte de los empleados, creado por las emociones de los trabajadores, 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, además, se reducen las posibilidades de cumplir con el objetivo de proporcionar 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 quien al ser un ente que se funda en aspectos sociales debe procurar por contratar personal idóneo para las 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 esta a su vez, los compromisos de estos 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, consideran que esta forma de empleo trae consigo beneficios, tranquilidad y seguridad. Por su parte los contratados por medio de la externalización y cooperativas de trabajo asociado, sus expectativas son la base del contrato psicológico, pues siempre esperarán ser vinculados por su buen desempeño en la empresa a lo largo del tiempo, pues es clara su 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 tienen 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 y a personal directivo de la Universidad, como a un miembro de SINTRAUNICOL y uno de SINTRAUDEA, el Director de Gestión Logística y de Infraestructura de la Universidad de Antioquia, al Jefe del Departamento Financiero de la Universidad de Antioquia, Coordinador Administrativo dentro de las instalaciones de ciudad universitaria de A&S); y por último se utilizó 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 días, luego, trabajan 6 días horas nocturnas y se descansan 3 días; 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, la jornada laboral es de 8 horas repartidas en tres turnos diarios; tienen permisos remunerados para asistir a las diferentes actividades que programan los sindicatos que se 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. 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. El personal vinculado que realiza las actividades de aseo cuenta con el beneficio de alimentación suministrado por la Universidad, entre las 12:00 y las 14:00 horas. Los trabajadores que realizan la actividad de aseo por medio de la tercerización no tienen permitido trabajar horas extras una vez terminado el turno, pero si pueden doblar turnos para mejorar su salario.

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

Otra diferencia encontrada entre el personal vinculado y tercerizado fueron las capacitaciones, los subcontratados realizan capacitaciones al momento del ingreso y reinducciones constantemente, con el fin de cumplir los requerimientos mínimos exigidos por la Universidad de Antioquia; mientras que el personal vinculado llevan varios años sin recibir capacitaciones 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 Antioquía, he incluso, poseen un sistema llamado capacitación especial, el cual 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 a la Universidad se les reconocen dichos créditos. Poseen descuentos, tanto ellos como su núcleo familiar en los conceptos de matrículas e inscripciones en cursos o semilleros, e incluso pueden obtener becas; otros beneficios que poseen los trabajadores vinculados tanto de vigilancia como de aseo es 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 tasas mucho 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 Atempí Ltda. y A&S S.A. sólo cuentan con las prestaciones sociales obligatorias contempladas en el Código Sustantivo de 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, esta situación se pudo evidenciar con la observación 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 se encontraban en su horas libres.

Otra diferencia es la posibilidad de descansar por unos minutos que tiene el personal vinculado, cosa contraria sucede con 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, fueron las pocas relaciones humanas que se establecen entre la comunidad universitaria y el personal de vigilancia de Atempí, pues se pudo observar que muy pocos usuarios (estudiantes, profesores, trabajadores y visitantes) respondían a los saludos de bienvenida y despedida, expresados 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) prefieren que el servicio de vigilancia sea ofrecido por personal vinculado a la Universidad, debido al alto compromiso y fidelidad que esperan encontrar al ser una persona vinculada dentro de la institución; sin embargo, otro grupo de usuarios le es indiferente quien 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 de la actividad de vigilancia son las encontradas en la actividad de aseo, con el agravante de que muchos usuarios manifestaron solo conocer a los trabajadores de A&S, esto se debe 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 la actividad de aseo es alta, debido al limpieza permanente de las diferentes sedes de la Universidad, lo que se debe en la mayoría de los escenarios al personal subcontratado por la Universidad, por medio de A&S, pues como se dijo anteriormente el número de trabajadores vinculados a la Universidad que prestan este servicio es mínimo. En la entrevista realizada al Jefe de sostenimiento, éste manifestó que muchos usuarios finales del aseo se quejaban del servicio proporcionado por el personal vinculado a la Universidad, y tenían que reforzar las zonas cubiertas por este personal con trabajadores de A&S.

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

### **Decisión Financiera: Reducción de Costos**

La búsqueda de reducción del costo asociado a las actividades de aseo y vigilancia hizo que la Universidad tomara medidas irrevocables frente al tema, como lo fueron la subcontratación en los años 90 de las actividades de aseo y vigilancia. La diferencias en costo son muy significativas, razón por la cual la Universidad no volvió a vincular personas para estos

cargos. Así lo manifiestan el Jefe del Departamento financiero de la Universidad, el señor Fabián de Jesús Espinosa Cano, el Jefe del área de Sostenimiento, Mauricio Londoño Vélez; y el Jefe del sindicato, Jorge Iván Álvarez Serna. Las 2 primeras personas, expresan la falta de recursos por parte de la Universidad para seguir pagando los diferentes beneficios que poseen los trabajadores oficiales, además Londoño, declara, que años atrás, habían días en los cuales la Universidad se encontraba sin vigilantes, porque a estos en ocasiones no les gustaban sus horarios, mientras que con la tercerización las empresas contratadas deben garantizar el personal necesario para la prestación de los servicios y deben reemplazar de forma inmediata las personas que renuncian, se incapacitan, están en 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 realizado para la Universidad, sin importar si era por medio del outsourcing o vinculación directa, todos los trabajadores respondieron de forma positiva a la pregunta de sentido de pertenencia para con la Universidad, 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 cumplen con sus expectativas en lo que tiene que ver con la jornada laboral, remuneración, y en especial, las bonificaciones y 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, sin embargo, en el desarrollo de la investigación se detectó que es el personal subcontratado por medio de las empresas de 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 se encuentra directamente influenciada por el lugar en 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 de trabajo, Para Tena (2002) citado por Vesga, el contrato psicológico se crea a lo largo del tiempo, este no tiene un origen de una forma instantánea; el contrato psicológico inicia con el proceso de selección, y continua formándose en el tiempo de duración del

contrato, ya sea hablando con los compañeros de trabajo 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, allí se van formando las expectativas y suposiciones de los trabajadores.

Bajo este precepto, se entiende que la Universidad de Antioquía 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 se encuentra relacionado con el tiempo laborado para la institución, ya sea de forma directa o indirectamente; los trabajadores oficiales llevan alrededor de 20 años trabajando para la Universidad, por su parte, el personal que presta el servicio de aseo y vigilancia por medio de outsourcing son rotados en las diferentes organizaciones donde las empresas subcontratas prestan servicios, así como existen trabajadores que tienen 3 años laborando dentro de la Universidad, hay otros que llevan 3 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 llega a minimizar las relaciones interpersonales entre los trabajadores de A&S y Atempí; y los clientes del servicio: los estudiantes, profesores, empleados y visitantes; 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 Antioquía es visible la generación de impactos o costos ocultos (aunque sí pueden estarse presentando) por la subcontratación de las actividades de vigilancia y aseo, este costo oculto está asociado al 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 Universidad, se ven afectas por 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 en costos ocultos con respecto a la actividad de vigilancia, conocidos como costos de no calidad intangibles, es decir, difíciles de dar un valor monetario, debido a que los usuarios finales no se sienten a gusto y seguros en su mayoría por el servicio prestado por parte de las modalidades de contratación, esto ocasionado por factores externos a la prestación del servicio como lo es el problema de seguridad y de orden público dentro de la Universidad.
- La existencia paralela de las dos modalidades de contratación al interior de la universidad de Antioquía, no ha creado conflicto entre el personal vinculado y subcontratado; sin embargo, las diferencias entre salario y beneficios recibidos por el personal vinculado y subcontratado con el fin de remunerar las mismas actividades realizadas, ha ido generando desconformidad por parte de estos últimos, debido a que su contrato psicológico se ve afectado, lo cual puede causar unos costos ocultos, conocidos como costos de no calidad, ya que pueden reducir 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 Antioquía, causado por ningún beneficio recibido o bonificación, y la relación con los usuarios finales; por su parte, el contrato psicológico del personal tercerizado de Aseo posee más expectativas, al compararlo con el personal Atempí, debido a que el personal de aseo 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 los trabajadores de outsourcing con el personal oficial de la Universidad, estos poseen mayores beneficios, bonificaciones y excelentes relaciones con los usuarios; lo que se traduce en un mejor contrato psicológico.
- Aunque dentro del trabajo se pudo evidenciar 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 considerará la subcontratación como una herramienta poco eficiente para la reducción de los costos, 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 la Republica 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 si no solo 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 le brinde protección a las personas que laboran en condiciones de tercerización.
- La Universidad de Antioquía debe establecer mayores requisitos en las licitaciones que se realizan, ya que estos terceros contratados, no retribuyen a sus empleados por medio de bonificaciones o beneficios, los excedentes que los contratos civiles, debido que solo 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 pág. 3. Artículos 14 y 15.

Amat. O, (2000). Costes de calidad y de no calidad. Ediciones Gestión 2.000. Barcelona, España 01 – 120

Añez 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 aire, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

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

Código Sustantivo de 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 No 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 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 californi. 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 03 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.