

**COMPARACION DE LA TERCERIZACION Y LA VINCULACION DIRECTA  
EN LAS ACTIVIDADES DE VIGILANCIA Y ASEO DE LA UNIVERSIDAD DE  
ANTIOQUIA**



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**  
1803

*Kenia Marcela Copete Restrepo*  
*kemacores9@hotmail.com*  
*CC. 1.035.422.587*

*Angélica Vanessa Córdoba Chavera*  
*acordobachaverra@gmail.com*  
*CC. 1.152.435.289*

*Astrid Cecilia Figueroa Sarmiento*  
*astfigueroa@gmail.com*  
*CC. 1.123.629.300*

***María Isabel Duque Roldan***  
*Contadora Pública – Magíster en Ciencia Política*  
*Profesora-Investigadora*  
*Departamento de Ciencias Contables*  
*Universidad de Antioquia*  
*duqueroldan@gmail.com*  
*Asesora temática*

***Carlos Mario Ospina zapata***  
*Contador Público*  
*Profesor-Investigador*  
*Departamento de Ciencias Contables*  
*Universidad de Antioquia*  
*mospinaz@gmail.com*  
*Asesor Metodológico*

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES  
2014**

## **Resumen**

En Colombia las empresas públicas y privadas, se han visto obligadas a entrar en las dinámicas impuestas por los procesos de globalización, lo que implica aplicar estrategias relacionadas con el ahorro en costos y gastos para lograr mantenerse en el mercado; generar mayor rentabilidad y valor agregado. La Universidad de Antioquia bajo la presión impuesta por los recortes a la financiación de la educación pública y la necesidad de concentrar sus recursos en aumentar el número de estudiantes que se forman en sus diferentes programas, así como en la investigación y la extensión; 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 de Antioquia subcontrata las actividades de aseo y vigilancia frente a si estas actividades las ejecutara personal vinculado. 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 grandes que son asumidos por los trabajadores subcontratados e inclusive por la misma Universidad.

## **Palabras Claves**

Tercerización o subcontratación, mano de obra, vigilancia y 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 fabricar los productos y prestar los 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, para quienes se crean 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, para que este las desarrolle 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 hacían parte de la categorización de empleados oficiales de la Universidad de Antioquía y la mayoría pertenecían a los sindicatos, lo que les daba 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 estar ocasionando que se generen unos 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 cual es definido por Rousseau y Tijoriwala (1998) 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”.

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.

Con este estudio de caso, se busca dignificar el papel de los trabajadores de la Universidad de Antioquia que realizan las actividades de vigilancia y aseo, mostrar que no siempre subcontratar puede ser la mejor opción para las organizaciones, y menos, una institución de educación superior de carácter estatal, donde más que preparar personas en programas profesionales, se busca formar ciudadanos de bien, que formen su propio criterio, basado en la búsqueda del bien general, sobre el particular.

## **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, entre otras; 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, razón por la 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.

Para las empresas, organizaciones, e instituciones, la productividad es un factor necesario de desarrollo; el cual se mide a través de la pronta respuesta a las necesidades de los clientes, el nivel de capacitación del personal y la utilización racional de la capacidad instalada. Resulta difícil para algunas empresas lograr obtener niveles de productividad que le permitan competir en mercados cada vez más exigentes, donde las barreras de entrada son mayores; lo que resulta entonces concluyente que si la productividad de la organización es alta, de igual forma será la probabilidad que esta sobreviva y prospere económicamente en el tiempo.

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 & Brasset, (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, se afirma que 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, acto que hasta el mismo hombre realiza cuando se encuentra en una situación de peligro; punto en el cual se encontraban las empresas americanas como IBM y Ford. 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, en donde se racionalizaba el trabajo, permitiendo el aumento la eficiencia de la empresa, debido a que permitía desarrollar al máximo las habilidades de los trabajadores, y a la vez, no se perdía tiempo en el cambio de una actividad a otra. Sin embargo, esto se hacía posible eliminando las iniciativas y los estímulos de los empleados, dando surgimiento a un “homo economicus en el trabajo” Savall (2011). 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.

Lo cierto es que ya sea desde una perspectiva negativa o positiva, diferentes estrategias de contratación han tomado gran relevancia en el mundo empresarial, debido a que forman parte de la evolución del fenómeno globalizador porque es una forma de maximizar las utilidades a través de la reducción de costos y gastos, en pro de una rentabilidad y crecimiento para la organización.

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*”, en el que se presentan aportes importantes en materia de la implementación de *outsourcing* en algunas empresas, es decir, la investigación se enmarca en un estudio de caso; donde se rempazan las antiguas organizaciones que se caracterizaban por tener grandes estructuras jerárquicas y funcionales, generando la disociación de la propiedad, la producción de bienes y la prestación de servicios y estas tendencias se observan en todos los sectores de la economía en el reino unido, país de realización del estudio, con el cual los autores esperan contribuir a la comprensión de: ¿por qué las organizaciones deciden subcontratar?; ¿cómo se gestiona la mejor cadena de proveedores?; ¿qué impacto tiene la externalización o subcontratación sobre los sistemas de contabilidad y el desempeño corporativo?

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***

La externalización trae consigo beneficios como lo son:

- Reducción de costos
- Mayor tiempo para enfocarse en los procesos y actividades misionales
- Mayor competitividad
- Mayor valor de la entidad

### **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)

Sin embargo, las empresas sólo observan lo positivo del *outsourcing*, 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. Lo que muy pocos saben, es que se puede estar incurriendo en costos ocultos, los costos ocultos 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; generado por aspectos como el clima organizacional de la empresa y la motivación del empleado para desempeñar sus funciones, ya que se puede ver afectado por el peligro

latente de un posible recorte de personal o traslado a una cooperativa asociada de trabajo, donde se desmejorará las condiciones laborales y los beneficios obtenidos; al igual, se puede ver afectada la calidad de los servicios suministrados por el personal a los clientes, el fin último de toda compañía, generar valor agregado.

De igual forma, el objetivo financiero 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. Nos estamos refiriendo básicamente al costo de mano de obra o de materia prima en que hay que incurrir como consecuencia del fallo. 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”.

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

Cuando finaliza la segunda guerra mundial las compañías, concentraron sus esfuerzos en aumentar su producción y para ello configuraron estructuras empresariales en las cuales se incluían áreas directa o indirectamente relacionadas con el proceso productivo, permitiéndoles no condicionar su producción a las disponibilidades de materia prima de los proveedores, pero esta estrategia se volvió difícil de mantener, debido a que no se podía comparar la capacidad de armonización de la totalidad de áreas en una empresa, con el objetivo de mantenerlas actualizadas e ir a la par con el desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías de información y producción, como sí lo podían conseguir organizaciones especializadas en una actividad en particular, así es, como surge el outsourcing, como una modalidad de flexibilización laboral que permitía satisfacer en principio, las necesidades de las pequeñas y grandes organizaciones en los Estados Unidos a finales de los años 60's, 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**

Lara & Martínez (2002), no sólo ven a la reducción de costos como una ventaja para la externalización, también contemplan la competitividad, al plantear que “El outsourcing ha evolucionado desde la gestión de activos para el ahorro de costes a la mejora de resultados comunes y mayor competitividad organizacional”; lo mismo expresa 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 reducirse costos y especializarse en áreas afines al objeto social de una organización.

## **Mayor valor de la entidad**

La subcontratación se refiere a la delegación de una actividad, área o servicio para que sea ejecutada por otra empresa; generando una relación de mutuo beneficio para los entes involucrados, puesto que permite que la empresa contratante avance en el desarrollo de sus expectativas y la reducción de sus costos y la contratada genere mayores ingresos que a su vez le permitirán crecer empresarialmente.

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).

De lo anterior se deduce que, se disminuyen los costos de factores laborales permitiéndole aumentar la productividad y mejorar la flexibilidad estabilizando de alguna manera los niveles de calidad de la prestación de los servicios, cumpliéndose 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***

Como todo, el *outsourcing* también posee aspectos negativos que pueden afectar a una entidad en la implementación de la subcontratación, estos pueden ser:

- Relación de dependencia

- Reducción de motivación de los empleados

### **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.

### **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, la cual reza: la duración de la jornada máxima será de 8 horas al día y 48 horas a la

semana. 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. Entre estas figuras jurídicas se encuentra 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, decreta prohíbe a las entidades públicas y privadas, tener personal subcontratado para la ejecución 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 a entidades activos o tecnología con el fin de que esta desarrolle de forma adecuada su objeto social, este último podrán ser la prestación de servicios, o fabricación, distribución y comercialización de bienes. La ley 79 de 1988 habla de 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 tiene 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.

El decreto 4588, la Ley 10 y la Ley 1233 de 2008, prohíben a las cooperativas y a las empresas asociativas de trabajo, ser intermediario en las relaciones laborales de sus asociados con terceros, y tampoco subordinar a sus asociados, ya que no existe una relación de patrono, lo que causa el no pago de prestaciones sociales. Por lo cual, las cooperativas y a las empresas asociativas de trabajo deben ser independientes a sus contratantes.

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. El artículo 6 del Decreto 4369 da a conocer 3 casos para la contratación de empresas temporales, las cuales son: labores accidentales, ocasionales o transitorias encontradas en el artículo 6 del código sustantivo del trabajo; necesidad de reemplazar el personal que se encuentran licencia, vacaciones, incapacidad por enfermedad o maternidad; o la necesidad atender las ventas de mercancía o productos, el transporte, incrementos de la producción, periodos de cosechas y en la prestación de servicios; por un periodo de 6 meses prorrogable por 6 meses más.

### **El *Outsourcing* en la Universidad de Antioquia**

La Universidad de Antioquia a lo largo de sus 210 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. Estos años no han sido fáciles, la Universidad ha tenido que adecuarse a los cambios y exigencias de la sociedad, con el fin de prestar servicios de alta calidad. Por otro lado, 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 la Universidad de Antioquia en 1983, 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 hacerle 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 Sosténimiento y Cia. S.A, y ATEMPI Ltda., encargados del aseo y de seguridad privada respectivamente, puesto que, para la institución resultó más benéfico pagar por un paquete de servicios a un ente económico y liberarse de responsabilidades y gastos laborales que resultan al tener los trabajadores vinculados directamente y cumplir con las exigencias que pedían los sindicalizados.

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 ejecuta estudios que le permiten darse cuenta de las condiciones, posibilidades y beneficios que se obtendrían al implementar la modalidad de tercerización, todo este proceso se encuentra debidamente 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.

En la Resolución Superior N° 631 del 27 Julio de 1998 llamó la atención la consideración N° 2 en la que se expresa: "que dentro de la planta de empleados de la institución existe suficiente mano de obra calificada para el aseo, ornato,

mantenimiento y cuidados especiales de esta área, razón por la cual se solicitó y obtuvo cotizaciones para la ejecución de los anteriores servicios de Tecnilimpieza Ltda, Aseo y sostenimiento Ltda, unión temporal conformada por Coofema y Recuperar, Unión temporal El Punto del Aseo S.A. y Tacita de Planta Ltda.” en este sentido, se evidencia claramente que para la fecha ya se había empezado a implementar la subcontratación de los servicios mencionados en la misma.

Por otro lado, en este mismo proceso pero para el servicio de vigilancia la resolución más antigua que se encontró es la Resolución Rectoral N° 1349 de 1988 en la que 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, ya que estos de un modo u otro son la imagen de la misma institución.

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 Antioquía, al Jefe del Departamento Financiero de la Universidad de Antioquía, 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).

Para el desarrollo de la investigación se encuestaron a los usuarios finales de los servicios de vigilancia y aseo, con el objetivo principal de conocer sus preferencias y percepciones sobre el servicio, de estos usuarios se encuestaron a 131 estudiantes, 5 profesores, 5 visitantes y 3 otros, de estos últimos se encontraban 1 egresado, y 2 *empleados*; la entrevista a los proveedores del servicio se realizó a 8 empleados de subcontratados que prestaban el servicio de vigilancia, 7 trabajadores vinculados de vigilancia, 2 trabajadores oficiales de aseo de la Universidad, y 8 empleados de la empresa contratista A&S. A lo largo de la investigación se encontraron limitantes como lo fue la poca participación de profesores, personal administrativo y visitantes; de igual forma la restricción de los aportes por parte del personal tercerizado, generada principalmente por la supervisión de las actividades.

## **Análisis de los Resultados**

La interpretación de los resultados se presentará clasificada de acuerdo con los principales aspectos evaluados.

### **Condiciones Laborales**

Los trabajadores de vigilancia vinculados a la empresa Atempo 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 hay 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 observó que habían empleados de A&S que almorzaban entre las 17:00 y 17:45. El personal vinculado que realiza las actividades de aseo cuenta con el beneficio de que la Universidad les suministra el almuerzo, entre las 12:00 y las 14:00 horas. Los trabajadores que realizan la actividad de aseo por medio de la tercerización no se les reconocen horas extras 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 les suministran 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**

La jornada laboral no es la única diferencia que se encontró entre el personal vinculado y subcontratado. 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 lo presentan y pasan a la Universidad se les reconocen dichos créditos. También tienen descuentos tanto ellos como su núcleo familiar en los conceptos de matrículas e inscripciones en cursos o semilleros, e incluso llegan a tener 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 que las del mercado 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.

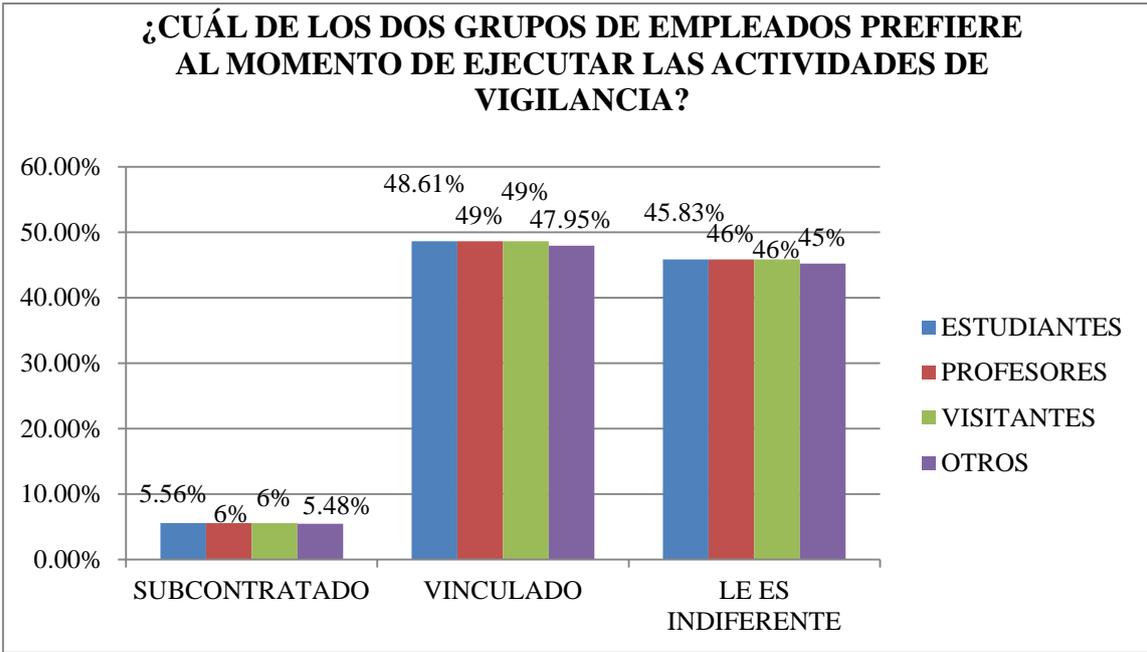
Por su parte, el personal subcontratado por la empresa Atempí Ltda. y A&S S.A. sólo cuentan con las prestaciones sociales obligatorias contempladas en el Código Sustantivo de Trabajo, lo que genera entre algunos la percepción de diferencias, como lo es la posibilidad de ausentarse del puesto de trabajo 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 sentarse y descansar 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 detectada por el grupo de investigación 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.

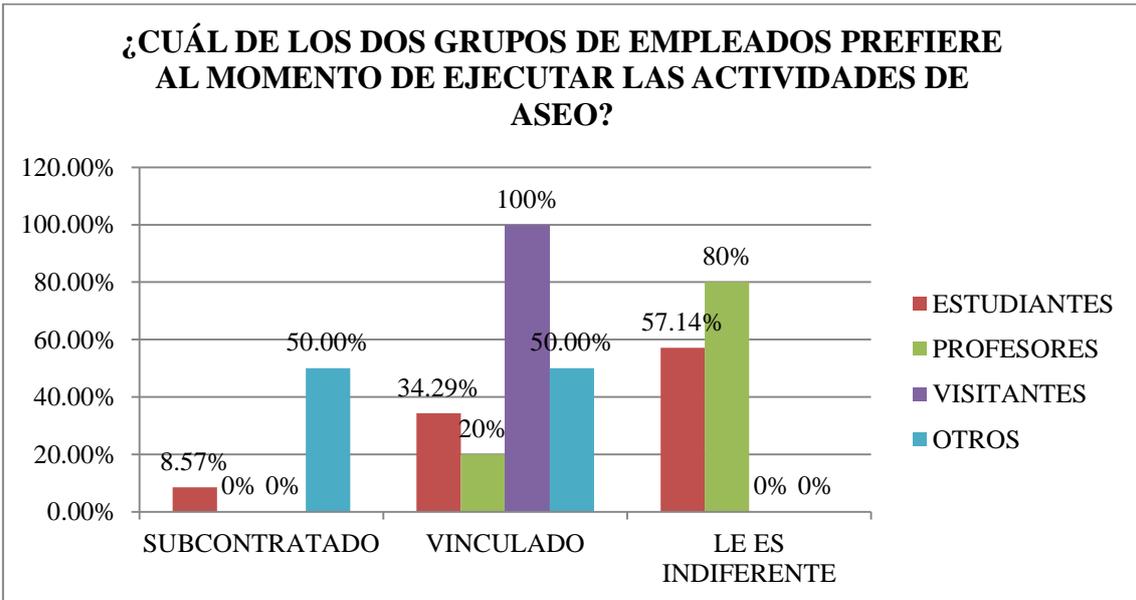
### **Preferencias de los usuarios sobre la prestación de los servicios de aseo y vigilancia**

En la encuesta realizada a la comunidad universitaria (estudiantes, empleados, profesores y visitantes) se pudo observar que los usuarios prefieren que el servicio sea ofrecido por personal de vigilancia vinculado a la Universidad; la otra opción significativa para esta respuesta fue: le es indiferente quien realiza la actividad, con un 25,19% por parte de los estudiantes, un 80% para profesores, y las demás categorías no tuvieron respuesta; un 45,04% de los estudiantes y el 33,33% de otros actores, no respondieron si tenían preferencia, debido a la falta de conocimiento de la existencia paralela de la subcontratación y vinculación.



**Grafica 1. Preferencia por vinculados o subcontratados para desarrollar las actividades de vigilancia**

Las preferencias de los diferentes usuarios finales con respecto a la actividad de aseo son iguales a las preferencias de vigilancia, pues para la mayoría prefieren que sean desarrolladas por personal vinculado a la Universidad, sin embargo para un grupo importante es indiferente quien las realice y otro grupo significativo no responde esta pregunta, tal vez porque no sabe del tema o porque no le interesa.; muchos manifestaron que sólo conocían a los trabajadores de A&S, esto se debe en gran medida, a que la población de trabajadores oficiales de aseo es de 25 empleados, un número reducido para las diferentes sedes que posee la Universidad.



**Grafica 2. Preferencia por vinculados o subcontratados para desarrollar las actividades de aseo**

## **Satisfacción con la calidad de los servicios de aseo y vigilancia**

A la pregunta: ¿se siente a gusto con el servicio de aseo? (opciones de respuesta de 1 a 5 para ambas modalidades), los usuarios perciben que las diferentes sedes permanecen limpias y la mayoría otorgó una calificación entre 4 y 5, lo que se debe en un gran porcentaje 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 es baja; al relacionarla con la calificación que dieron sobre el servicio de Vigilancia, se encontró que la mayoría otorgó una calificación entre 1 y 3, la actividad de vigilancia nunca se calificó con 5; al asociarla con la pregunta ¿se siente seguro y a gusto con el servicio de vigilancia? (opciones de respuesta para ambas modalidades), muchas personas expresaron verbalmente, que no se sentían seguras con ninguna de las dos modalidades, sin embargo, en cuanto a confianza, la sentían en mayor proporción por el personal vinculado que el tercerizado, ya que este tenía más tiempo de estar trabajando en la Universidad.

## **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 quedaba sin vigilantes porque a estos, muchas veces 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 puede pensar 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, esto se evidencia por ejemplo, en el tono de voz utilizado por el personal vinculado y subcontratado, ante la pregunta de ¿Recibe el éxito o fracaso de la Universidad de Antioquia, institución donde ejecuta su labor como propio?, la forma de responder a esta pregunta está directamente relacionada con el tiempo laborado para la institución, ya sea de forma directa o indirectamente, los trabajadores oficiales llevan muchos años trabajando para la Universidad, la mayoría alrededor de 20 años; por su parte, el personal que presta el servicio de aseo y vigilancia por medio de *outsourcing* los rotan ya sea entre las diferentes sedes de la Universidad, o para otras organizaciones, así

como existen trabajadores que tienen 3 años laborando dentro de la Universidad, hay otros que llevan 3 meses.

Este probable costo oculto, se reflejaría 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 al extremo, de prohibir 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.

**Cuadro comparativo de las actividades de vigilancia y aseo en la Universidad de Antioquia.**

<i>Características</i>	<i>Vinculados</i>		<i>Subcontratados</i>	
	<i>Vigilancia</i>	<i>Aseo</i>	<i>Vigilancia</i>	<i>Aseo</i>
<i>Prestaciones sociales</i>	<i>Si.</i>		<i>Si.</i>	
<i>Tipo de contrato</i>	<i>Indefinido</i>		<i>Teermino Fijo.</i>	
<i>Jornada laboral</i>	<i>8 horas repartidas en tres turnos diarios, 6:00 a 13:59, 14:00 a 21:59 y 22:00 a 5:59.</i>	<i>8 horas diarias.</i>	<i>12 Horas, 12x3 8 horas con descanso de fin de semana, doblando turnos.</i>	<i>8 horas diarias.</i>
<i>Permisos</i>	<i>Remunerado para emergencias, citas médicas, eventos del sindicato.</i>		<i>Solo para emergencias y citas medicas.</i>	
<i>Capacitaciones</i>	<i>No.</i>		<i>Si.</i>	
<i>Educación ofrecida por la Universidad</i>	<i>Si. Se realiza hasta 40 créditos en cualquier pregrado ofrecido por la Universidad sin haber presentado el examen de admisión y una vez lo presentan y pasan a la Universidad se les reconocen dichos créditos.</i>		<i>No</i>	
<i>Beneficios familiares</i>	<i>Descuentos por matricula e inscripciones en cursos y semilleros para el núcleo familiar.</i>		<i>No.</i>	
<i>Atención medica</i>	<i>IPS Universitaria, dependencia de la Universidad de Antioquia.</i>		<i>Otras entidades de servicio médicos.</i>	
<i>Derecho a servicios deportivos para hijos</i>	<i>semilleros deportivos para hijos menores de 18 años o mayores de edad que cursen algún estudio o semilleros deportivos para hijos menores de 18 años o mayores de edad que cursen algún estudio.</i>		<i>No.</i>	
<i>Préstamo para vivienda</i>	<i>A través del Fondo de Bienestar Universitario</i>		<i>No.</i>	
<i>Auxilios por muerte del cónyuge u otros miembros del grupo familiar</i>	<i>Si.</i>		<i>No.</i>	
<i>préstamos instantáneos para cubrir calamidades y préstamos por el fondo rotatorio de vivienda</i>	<i>Si.</i>		<i>No.</i>	
<i>Posibilidad de descansos cortos en las jornadas laborales</i>	<i>Si.</i>		<i>No.</i>	
<i>Hora de almuerzo</i>	<i>No identificada.</i>	<i>Entre las 12:00 y las 14:00 horas, suministrado por la Universidad</i>	<i>No identificada.</i>	<i>30 minutos. Entre 17:00 y 17:45, responsabilidad del empleado.</i>
<i>Hora de desayuno</i>	<i>No identificada.</i>	<i>No identificada.</i>	<i>No identificada.</i>	<i>30 minutos. De 10:00 a 10:30, responsabilidad del empleado.</i>

## Conclusiones

Al inicio de la investigación se planteó como hipótesis de esta, que la Universidad de Antioquia está teniendo en cuenta sólo la variable financiera “costos” en sus decisiones de tercerización de los servicios de aseo y vigilancia y está desconociendo los costos ocultos (financieros y sociales) que genera esta decisión, lo que no es coherente con su principal objetivo que es la formación tanto académica y personal de ciudadanos críticos que transformen el entorno social en el cual viven.

Para la Universidad este costo estaría representado en: a) el poco sentido de pertenencia de los funcionarios contratados hacia la institución y hacia la labor que ejecutan dentro de ella, b) roces y conflictos entre los dos grupos de trabajadores que prestan el mismo servicio a la institución, c) que se ponga en riesgo la calidad del servicio prestado (aseo y vigilancia) que aunque no hace parte de la función misional de la institución si son fundamentales para el correcto desarrollo de ésta y d) que los usuarios finales del servicio tomen partido a favor de un tipo u otro de trabajadores. Para los empleados contratados el costo oculto estaría representado en: a) los beneficios económicos asociados a la relación laboral que dejarían de percibir por la modalidad de contratación utilizada y b) 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.

Una vez terminada la investigación, las principales conclusiones a las que se llegan son:

- 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; ausencia del puesto de trabajo, con o sin permiso de supervisores; y sobre todo salarios; 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 vinculad a la institución.
- Los empleados oficiales de la Universidad de Antioquía no incurren en costos ocultos, ya que siguen percibiendo los mismos beneficios económicos asociados a la relación laboral con la Universidad; pero esta última, si incurre en costos ocultos, los conocidos como costos de la no calidad, al seguir implementando la vinculación directa, debido a que los lugares asignados a este personal, deben de ser reforzados con trabajadores subcontratados.

- Los usuarios de los servicios de aseo y vigilancia, es decir, la comunidad universitaria, reconoce la calidad del servicio de aseo que se presta en la institución por parte del personal subcontratado, sin embargo, al escoger entre vinculado y tercerizado, pero prefiere que sea prestado por personal vinculado; debido a la consideración entre los usuarios sobre la necesidad de que estas actividades sean desempeñadas por personal adecuadamente remunerado y con condiciones de trabajo dignas. Por su parte, el servicio de vigilancia a pesar de tener la misma preferencia entre vinculados y subcontratados, no se reconoce una buena calidad del servicio, ocasionado por factores externos a la prestación del servicio como lo es el problema de seguridad y de orden público dentro de la Universidad.
- Entre los trabajadores vinculados y subcontratados se evidencia diferencias al momento de hablar del sentido de pertenencia que estos poseen por la Universidad de Antioquía, esto se pudo constatar por el tono de voz utilizado entre los trabajadores al expresarse de la Universidad; sin embargo, el sentido de pertenencia no es garante de la calidad de los servicios prestados por ambas modalidades de contratación; debido a que son mayores las quejas provenientes del personal vinculado, que del subcontratado; ya que los primeros se encuentran cierto confort, brindado por el bienestar laboral.
- Directamente no existe conflictos de cualquier índole, entre el personal vinculado y subcontratado por medio de A&S y Atempí Ltda. Sin embargo, el modo de expresarse de algunos entrevistados al momento de identificar las diferencias entre los vinculados y contratistas, implícitamente se percibió como es fuertemente afectada la convivencia por los beneficios y bonificaciones de ambas modalidades, repercutiendo en el clima organizacional de las actividades de vigilancia y aseo de la Universidad de Antioquía.
- 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 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 República de Colombia, que consagran: “*se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad*” y “*los trabajadores y empleados tienen derechos a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución*”, respectivamente.

- 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, es decir, buscan el bien particular, de las entidades que con el fin de optimizar sus recursos acuden a estas modalidades de contratación.
- 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 Antioquia 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 dejan los millonarios contratos, debido que solo pagan a sus trabajadores salarios integrales, en su mayoría con jornadas laborales excesivas, y descansos que no dignifican al trabajador.
- En una forma global, la Universidad de Antioquia no incurre en costos de la no calidad en las actividades de aseo, ya que los usuarios finales se expresaron conformes con la limpieza de la Universidad, en especial como se encontraba esta un día después de los disturbios. Por su parte, la calidad del servicio de vigilancia se encuentra en riesgo, debido a que los usuarios finales no se sienten a gusto y seguros en su mayoría por el servicio prestado por ninguna de las

modalidades de contratación, en especial porque la comunidad universitaria, en los momentos de disturbios, no tiene muy en cuenta que los empleados subcontratados son un grupo de prevención y no de choque, lo que hace que la Universidad de Antioquía incurra en costos de no calidad.

## **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.

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 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.