

TERCERIZACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES MANUFACTURERAS
DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN

LUIS JAVIER MONTOYA MARÍN.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMIA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2018

TERCERIZACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES MANUFACTURERAS
DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN

LUIS JAVIER MONTOYA MARÍN.

Trabajo para optar al título de Magíster en Administración

Asesor

ANA CELINA TERAN ROSERO

Magister

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMIA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN

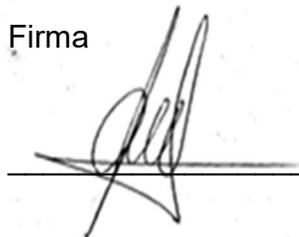
2018

Febrero de 2.018

Luis Javier Montoya Marin

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”. Art. 82 Régimen Discente de Formación Avanzada, de la Universidad Pontificia Bolivariana.

Firma



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2.1 Objetivo General	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.2.3 Pregunta de Investigación	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	16
1.4 MARCO TEÓRICO	18
1.4.1 El concepto de Tercerización en América Latina	18
1.4.2 Motivación y Sistemas de Recompensas en el Clima Organizacional	23
1.4.3 Pymes en Colombia	29
1.5 MARCO CONCEPTUAL	32
1.6 MARCO LEGAL	34
1.7 METODOLOGÍA	38
1.7.1 Enfoque de la Investigación	39
1.7.2 Recolección de Información e Intervención	40
1.7.3 Análisis de la Información	41
2. RESULTADOS	
2.1. FASE I – ENCUESTAS	42
2.2. FASE II – GRUPOS FOCALES	44
2.3. FASE III – ENTREVISTAS	49
3. CONCLUSIONES	52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Características de las Pymes según la Ley 905 de 2.004. Elaborada por el autor.

Tabla 2. Participantes grupos focales y entrevistas. Elaborada por el autor.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Marco conceptual. Elaborada por el autor

Figura 2: Jerarquía de las necesidades de Maslow, tomada de (López, 2005)

Figura 3. Porcentaje de Personas a las que la empresa contratante les ofrece u ofreció beneficios. Elaborada por el autor.

Figura 4. Porcentaje de Personas que identifican diferencias en los beneficios ofrecidos por la empresa contratante. Elaborada por el autor.

LISTA DE ANEXOS

Anexo número 1. Guía – Grupos focales y entrevistas

Anexo numero 2. Encuestas

GLOSARIO

Clima Organizacional: “Resultado de la interacción entre factores personales e individuales, las condiciones externas que proveen las instituciones u organizaciones y las expectativas generadas por dicha interacción”. (Cardona & Zambrano, 2014, p.186).

Motivación: “Percepción que se tiene respecto a las posibilidades de la institución de dar un mejor acompañamiento para la consecución de metas laborales y personales” (Cardona & Zambrano, 2014, p.187).

Personal Operativo: Para efectos de esta investigación se considera personal operativo los (as) operarios de confección, el personal de servicios generales y operarios de planta.

PYME: Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabaja-dores, o

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

3. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Sistema de Recompensas: “Percepción de que el trabajo proporciona retribuciones que redundan en beneficios económicos y afectivos para el empleado, esto en términos de remuneraciones, bonificaciones y reconocimientos” (Cardona & Zambrano, 2014, p.187)

Tercerización: Externalización de actividades de la empresa, incluyendo la colocación de trabajadores a disposición de ésta. (Ganga & Toro, 2008).

RESUMEN

En Colombia, la Tercerización se conoce como la delegación de actividades de la empresa a un tercero, distinguiendo aquellas que son o no esenciales para la organización, dado que la legislación la reconoce solo para las labores complementarias o no misionales, facilitando la optimización de los costos operativos y mayor flexibilización de la estructura organizacional (Pérez García, 2012).

Pese a los beneficios que puede traer la tercerización para las organizaciones, en la última década en Colombia, se aprobaron normas que pretenden regular esta práctica, pues en los años noventa, había sufrido un desarrollo negativo que se denominó como trabajo atípico y se caracterizó por la precarización de los derechos laborales comunes u ordinarios (Richter, 2013). Bajo el ámbito normativo colombiano, que pretende eliminar toda forma de desigualdad laboral generada en años anteriores, éste estudio tiene como fin determinar qué incidencia tiene la tercerización en las dimensiones de motivación y sistemas de recompensas del clima organizacional, ya que ambos escenarios, contienen elementos esenciales para la productividad de las organizaciones.

A través de una investigación cualitativa, en la que en principio se aplicaron encuestas con el fin de validar la información, que posteriormente, se profundizó en grupos focales y entrevistas, se conoció si la tercerización incide en las dimensiones de motivación y sistemas de recompensas del clima organizacional de las Pymes manufactureras de la ciudad de Medellín, aportando al lector, conceptos para la implementación y gestión eficaz de programas de motivación y/o reconocimientos para los empleados, así como, la adecuada aplicación de la tercerización dentro de la organización. **PALABRAS CLAVE: TERCERIZACIÓN; CLIMA ORGANIZACIONAL; MOTIVACIÓN.**

INTRODUCCIÓN

En Colombia el término tercerización a menudo se confunde con intermediación laboral, especialmente en el ámbito legal, en el que se recurre a uno u otro sin distinción alguna generando información imprecisa, pues cuando se habla de cooperativas de trabajo asociado, empresas de servicio temporal, contratos sindicales, contratos por prestación de servicio o cualquier otra forma de tercerizar, se refieren a cada una de ellas con el término común de “intermediación laboral”, sin considerar, que el artículo 35 del Código Sustantivo del Trabajo define el rol del intermediario, el cual, nada tiene que ver con la definición de tercerización.

La tercerización también conocida como *outsourcing* es una forma de realizar o ejecutar procesos a través de terceros, por medio de la cual, las organizaciones encargan a otros la realización de una o más partes del proceso productivo de la empresa o la prestación de un servicio. También se contrata con terceros, el desarrollo de actividades que no están directamente relacionadas con la fabricación del producto o servicio, pero que son necesarias para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Durante el desarrollo de la investigación se analiza el constructo sobre clima organizacional, que a menudo, se confunde con el concepto de cultura organizacional, pero, ante una amplia lista de definiciones y comparativos entre uno u otro, que no son precisamente el tema central, para efectos de esta investigación, el clima organizacional es el resultado de la interacción entre factores personales y el contexto de la organización (Cardona & Zambrano, 2014).

En el proceso investigativo se revisaron los conceptos de tercerización y clima organizacional en algunas pymes, particularmente del sector manufacturero del Municipio de Medellín, teniendo

en cuenta los parámetros legales de los modelos de tercerización en Colombia y los principales criterios de medición del clima organizacional, con el fin de identificar, la incidencia de la tercerización en las dimensiones de motivación y sistemas de recompensas de éste. Para ello, se realizó una indagación en fuentes primarias y secundarias, construyendo un marco referencial con fuentes directas y utilizando diferentes tipos de instrumentos como encuestas, entrevistas y grupos focales, para llegar a resultados que, en su mayoría, aportan a una mejor gestión con el talento humano en las empresas, específicamente en las categorías investigadas.

Los resultados encontrados permiten identificar que el personal objetó de investigación, tiene una percepción de estabilidad laboral y económica cuando son contratados directamente por la organización, sin que esto trascienda con mayor importancia en la motivación de los empleados.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Entre los años 2001 y 2010 en Colombia la proliferación de organizaciones que optaron por la contratación de procesos o personal a través de cooperativas de trabajo asociado fue evidente, como también fueron conocidos los abusos y el desconocimiento de garantías laborales para el personal contratado bajo esta modalidad, pues escándalos nacionales como el paro de los corteros de caña en el año 2008, y las constantes huelgas de las empresas más grandes y reconocidas del país como Ecopetrol y Minas del Cerrejón, en las que los sindicatos exigían constantemente la vinculación directa del personal y eliminar la contratación a través de cooperativas, marcaron esa década. Estos y otros casos más, dieron pie para que en medio de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio –TLC- con los Estados Unidos, exigieran tomar medidas contundentes contra la denominada “intermediación laboral”, ya que el gobierno norteamericano, considero que la legislación colombiana en ese sentido era débil y que se debería fortalecer el movimiento sindical, pues veían a las C.T.A¹ como un factor limitante de la asociación sindical.

Bajo el contexto mencionado, el gobierno nacional incluyó abruptamente la prohibición de contratar procesos misionales con cooperativas de trabajo asociado, pues ésta fue plasmada dentro de una ley que se había tramitado en el congreso con el fin de generar empleo para los jóvenes colombianos. Esta norma, creó en el país un revuelo de alto nivel, que obligó a las organizaciones a cambiar las modalidades de contratación, a lo cual, algunos empresarios respondieron vinculando el personal directamente y otros, continuaron contratando por medio de terceros, pero ya no, bajó los parámetros del trabajo asociado, llevando a las organizaciones y trabajadores a otros escenarios,

¹ Cooperativa de Trabajo Asociado

que sin bien no eran desconocidos, habían quedado rezagados o simplemente no habían sido utilizados, como las empresas de servicio temporal y el contrato sindical.

Como dato histórico y estadístico de la problemática, entre enero y febrero del año 2011, tan solo un año después de la entrada en vigencia de la Ley 1429 de 2010, de formalización y generación de empleo, el entonces Ministerio de Protección Social había impuesto multas por un valor de \$259.135.200 millones de pesos a empresas colombianas y extranjeras que contrataban personal con cooperativas de trabajo asociado (Ministerio de Salud y Protección Social, 2011). Pero a pesar de los efectos que hubiere podido generar esta ley, aún se continúa contratando a través de terceros, y el gobierno colombiano sigue haciendo esfuerzos para eliminar lo que ellos llaman “intermediación laboral”, y prueba de esas políticas, son los Decreto 2798 de 2013 y 1025 de 2014.

Sin lugar a duda, los temas que se refieren al empleo y la tercerización causan controversias cuando son tratados en los medios de comunicación, durante el transcurso de campañas políticas, nombramiento de ministros de trabajo, o en general, cada que se manifiestan intenciones de hacer una reforma laboral en el país, eso, sin contar con los continuos proyectos de ley que se radican en el congreso encaminados a regular o acabar con la tercerización, pues para el gobierno y el movimiento sindical, la Tercerización, es sinónimo de violación a los derechos laborales de los trabajadores Colombianos.

Mientras el gobierno actual (periodo presidencia 2010 – 2014 y 2014 -2018) en Colombia se empeña en acabar la tercerización, a nivel mundial, se habla de las bondades o ventajas de ésta, entre la cuales, se encuentra la reducción de costos como el factor más común que lleva a las empresas a subcontratar. Pero la tercerización, también ofrece un manejo eficiente del proceso por personas expertas, permitiendo que la empresa asegure el control del riesgo, ya que el tercero lo

debe realizar con todos los parámetros legales y estándares de calidad requeridos, garantizando, que la organización se enfoque en el producto o servicio para ser más productivo.

En esta era de la información y la tecnología, en la que las alianzas y la conectividad juegan un papel vital en el mundo de los negocios, pensar en organizaciones 100% auto sostenibles parece algo contradictorio, pues cada día se encuentra emprendedores ofreciendo soluciones a las diferentes necesidades del mercado, basados en modelos que proporcionan mayor eficiencia y agilidad para llevar el producto o servicio al consumidor final. Pensar solo a manera de ejemplo, qué implicaría o qué costo tendría para una organización bancaria operar en forma directa su área de atención al cliente, a la mente se viene un gran espacio físico lleno de personas al teléfono durante 24 horas al día, pero adicionalmente, la organización tendría que disponer de software especializado para CallCenter y todo una estructura organizacional para la adecuada administración y dirección del centro de llamadas, eso sin contar con el gasto de la mano de obra, equipos y mantenimiento, entre otros; en tanto que si lo terceriza, la empresa experta en este tipo de actividades, optimiza ese mismo recurso atendiendo varias organizaciones bancarias, por lo que el costo de la operación baja, permitiendo al banco enfocarse a su personal al giro de su negocio.

Entendiendo el clima organizacional como un factor determinante de la productividad y la competitividad (Arriola, Salas, & Bernabe, 2011), vale la pena investigar qué piensa el personal operativo, pues aunque el gobierno colombiano ha reglamentado la tercerización, no se tiene una referencia clara en relación a la perspectiva de las personas que están contratados a través de empresas de servicio temporal, cooperativas de trabajo asociado, contratos sindicales o cualquier otra forma de contratación de mano de obra, dado que la tercerización, es vista como un vehículo para el desconocimiento de derechos laborales, sin conocer realmente, si los trabajadores están

motivadas o no, si reciben beneficios de sus empresas o si les recompensa o reconoce el buen desempeño, y concretamente, como perciben las organizaciones para las que trabajan y cuál o cómo es su compromiso hacia estas, o si por el contrario, no obtienen ningún reconocimiento y su motivación o compromiso es negativo por el hecho de ser contratado a través de un tercero.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En esta investigación se desarrolla una temática dirigida a describir desde la perspectiva de los operarios de confección, el personal de servicios generales y los operarios de planta de las pymes manufactureras del municipio de Medellín, si la tercerización incide en las dimensiones de motivación y sistemas de recompensas del clima organizacional.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Objetivo general. Describir si la tercerización incide en las dimensiones de motivación y sistema de recompensas del clima organizacional en las pymes manufactureras del municipio de Medellín, para conocer si la percepción que tiene el personal operativo² hacia la organización cambia según el tipo de contratación.

1.2.2 Objetivos específicos. Se determinan los siguientes:

- I. Revisar el concepto de tercerización en Colombia y América Latina para determinar su alcance dentro de las organizaciones.
- II. Describir la motivación y los sistemas de recompensas como dimensiones del clima organizacional, con fin de identificar su relevancia para las pymes.

² Para efectos de esta investigación se considera personal operativo los (as) operarios de confección, el personal de servicios generales y operarios de planta

III. Conocer la incidencia de la tercerización en la motivación del personal operativo, con el fin de identificar si la percepción hacia la empresa cambia según el tipo de contratación.

1.2.3 Pregunta de investigación. El trabajo investigativo trata particularmente de responder a la pregunta:

¿incide la tercerización en las dimensiones de motivación y sistema de recompensas e incentivos del clima organizacional de las pymes manufactureras del municipio de Medellín, desde la perspectiva de los operarios de confección, el personal de servicios generales y los operarios de planta?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La tercerización ha sido en términos generales una herramienta para desarrollar procesos que contribuyen a la dinámica de las organizaciones, pero en Colombia, se tienen dudas frente al tema, ya que el movimiento sindical y el gobierno del periodo presidencia 2010 – 2014, no han comprendido lo importante que puede ser para la economía este tipo de contratación. Pero también es cierto, que algunas empresas no han sido totalmente claras en la aplicación de los modelos de tercerización, pues la han convertido en la mejor forma de evadir responsabilidades laborales, a lo cual, el estado y la justicia ha respondido con decisiones que van en contra del modelo, y porque no, de la dinámica mundial.

Aunque en el periodo presidencial 2010 – 2014 se promovieron normas para fortalecer la contratación directa de todo el personal de las empresas en Colombia, los empresarios no consideran que sea una estrategia viable para las organizaciones, sobre todo, porque deben asumir procesos que no le generan valor a la compañía, o que, en términos más comunes, no son

misionales, o no están en la cadena de valor de la organización, elevando los costos y riesgos para la empresa. Por esa razón, contratar con terceros este tipo de procesos continúa siendo atractivo para el empresario, considerando que el contratista es quien los asume con su total autonomía, debiendo el contratante ocuparse única y exclusivamente por un resultado final.

A pesar de que el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010 y el Decreto 2025 de 2011, prohibieron a las empresas contratar personal de actividades misionales permanentes a través de cooperativas de trabajo asociado, las organizaciones continúan contratando procesos externos en el desarrollo diario de su objeto social, lo cual, resulta atractivo para el ejercicio investigativo, ya que por ser este un tema relacionado directamente con la generación de empleo, causa siempre controversia y opiniones diferentes en cada una de las partes involucradas; gobierno, empresas y trabajadores. Ahora, lo que se pretende con este trabajo de investigación, es analizar desde la perspectiva del personal operativo (operarios de confección, de servicios generales y operarios de planta), qué incidencia tiene la tercerización, como factor determinante de productividad y competitividad, en el clima organizacional de las pymes manufactures del municipio de Medellín.

Esta investigación pretende dar claridad en los conceptos de tercerización, a fin de comprender los tipos o modelos reglamentados en la legislación colombiana, a través de un análisis de la incidencia de ésta en el clima organizacional, para identificar, si éste último, varía según los tipos de contratación del personal, específicamente, en las dimensiones de motivación y sistemas de recompensas.

El trabajo investigativo es conveniente por las discusiones o controversias que genera en Colombia la denominada “intermediación laboral” en los medios de comunicación escrita, donde se exponen ideas, pensamientos o se dan noticias en contra de la tercerización; igualmente en las

campañas políticas, donde algunos candidatos la consideran como un escenario de malas prácticas laborales, sin llegar a comprender lo que puede aportar a las organizaciones. También es adecuada, porque se aclaran conceptos para la toma de decisiones relacionadas con la tercerización de personal en las pymes.

Finalmente, el análisis de las percepciones que tiene el personal objeto de la investigación hacia la empresa, brindará elementos para comprender la motivación de los empleados tercerizados, que será útil para la gestión del talento humano, como factor clave para la competitividad en las organizaciones.

1.4 MARCO TEÓRICO

Con el fin de conceptualizar el tema de investigación, el marco teórico se divide en tres partes; en la primera, se presenta un contexto relacionado con la tercerización en Colombia y América Latina, en la segunda, se enuncian los conceptos de motivación y sistemas de recompensas como dimensiones del clima organizacional, tomados de publicaciones y estudios que se consideraron importantes, y en la tercera, algunas características de las pymes colombianas en la región antioqueña y el municipio de Medellín.

Toda esta información es usada para establecer criterios claves hacia el desarrollo de los objetivos propuestos.

1.4.1 El concepto de tercerización en Colombia y América Latina. El principal objetivo de derecho laboral en Colombia, es el equilibrio en la relación empleador y trabajador, siendo el último el beneficiario de los derechos laborales al poner al servicio del empleador su fuerza y capacidad de trabajo. Este principio es similar en América Latina, pues la esencia del derecho al trabajo es

proteger el trabajo asalariado, partiendo de que la prestación del servicio por parte del trabajador es un elemento esencial del contrato de trabajo; es así, como en Colombia y Latinoamérica, la evolución en la forma de prestar o contratar ese servicio, se limita a través de procesos de flexibilización y aumento de contratación de terceros que comprimen el ámbito de aplicación del trabajo asalariado (Richter, 2013).

Desde los años noventa en América Latina, se dio un amplio desarrollo de la tercerización, creándose formas de contratación que autorizaban pagos de prestaciones e indemnizaciones menores a los cotidianos, además, se implementaron modelos de contratos por tiempos determinados, contrario a los de tiempo indefinido o indeterminado. En el mismo periodo, fue autorizado el funcionamiento de las empresas de empleo temporal y el trabajo cooperativo, lo cual transformó el contrato de trabajo, pues el empleador dejó de ser el beneficiario directo del servicio del trabajador. Estos nuevos esquemas de contratación se consideraron como trabajo atípico, ya que se caracterizaron por la precarización de las garantías laborales ordinarias o comunes, lo que llevó a que en países como Venezuela estos modelos fueran efímeros, pues en ese país, las empresas de empleo temporal fueron autorizadas en el año 1999 y el en año 2006 fue prohibido ese tipo de contratación (Richter, 2013).

Para Morgado (2013), las modalidades de tercerización varían en cada país, pero la implementación de esas medidas casi siempre obedecen a estrategias organizacionales encaminadas a trasladar obligaciones, desnaturalizando la relación de trabajo y evitando el ejercicio del derecho colectivo. Por ejemplo, la legislación chilena contempla dos modalidades de externalización: la subcontratación y el trabajo a cargo de empresas de servicio transitorio, donde la primera es aquella en la que:

Tal trabajo es realizado por un trabajador para un empleador denominado contratista o subcontratista, el que, mediante una relación contractual (no laboral) con una tercera persona natural o jurídica dueña de la obra, empresa o faena (denominada empresa principal) se encarga de ejecutar por su cuenta y riesgo, obras o servicios con trabajadores bajo su dependencia. Los servicios u obras contratados se desarrollan o ejecutan en la empresa principal (p.294).

La segunda, es por medio de la cual, un usuario contrata con una empresa de servicio transitorio la puesta de trabajadores para realizar labores transitorias u ocasionales. En esta modalidad, la legislación chilena indica los eventos específicos para contratarlas, y que guardan relación con situaciones circunstanciales en la organización (Morgado, 2013).

Por otra parte, los estudios realizados en México sobre tercerización, muestran una posición o política similar a las conocidas en Colombia, Venezuela y Chile, donde se percibe el *outsourcing* o tercerización más como una amenaza a los derechos y garantías laborales de los trabajadores, que como una herramienta de desarrollo empresarial. A propósito, en esta parte de América Latina, se considera que la globalización ha sido un factor determinante en la desnaturalización del derecho al trabajo, dado que con ella han llegado nuevas formas de trabajo materializadas en: cooperativas de trabajo, subcontratación o intermediación y contratos atípicos o temporales (Quiñones & Rodríguez, 2013).

En México, se encuentran estudios que critican los motivos que llevan a los empresarios a tercerizar procesos o servicios, y al igual que en Colombia, el término tercerización se usa indiferentemente como intermediación laboral. La justificación de los empresarios mexicanos para contratar procesos o servicios con terceros, es la necesidad de optimizar recursos, generando así empleos en el marco de la legalidad, pero también se describen algunas alteraciones a las

condiciones laborales a través de contratos temporales, como son la jornada de trabajo y la duración del contrato (Quiñones & Rodríguez, 2013).

Aunque en América Latina la tercerización se percibe como un elemento de precariedad laboral, en otros países como España, Martínez, Vela, De Luis, & Pérez (2007), consideran que la externalización u *outsourcing*, constituye una opción estratégica para mejorar la competitividad de la organización, siendo uno de sus principales bondades la reducción de costos y de tiempo en el desarrollo de los productos o servicios, trayendo beneficios que se ven reflejados en los resultados de la organización, y particularmente, cuando se tercerizan tareas o actividades operativas o de bajo nivel.

Alrededor del *outsourcing* han surgido otros términos asociados a este, como subcontratación y externalización, que en España, se definen como aspectos complementarios a la tercerización, siendo el primero la adquisición de un producto o servicio que la empresa tiene capacidad de realizar internamente, y el segundo, cuando no se tiene la capacidad de elaborarlo al interior de la organización (Rodríguez & Padrón, 2004).

Otro de los conceptos asociados a la tercerización u *outsourcing* es la flexibilización laboral, entendida como la posibilidad de brindar mecanismos jurídicos para que las organizaciones ajusten su producción, empleo y condiciones de trabajo a los constantes cambios y exigencias del mercado, la cual, trasciende de factores económicos, tecnológicos y jurídicos a una dimensión social y cultural, ya que los cambios en las formas de contratación, obedecen a necesidades de los propios trabajadores, como ha sido la inclusión de la mujer y su desarrollo profesional y familiar, los avances tecnológicos y las nuevas generaciones que cada vez demandan más tiempo para ellos, visionando el trabajo de forma muy diferente a generaciones anteriores (Padulla, 2010).

Como se mencionó al inicio, la legislación laboral colombiana siempre procura por el equilibrio entre las partes, es decir, entre trabajador y empleador, siendo la flexibilización en principio un elemento de precarización laboral. Padulla (2010), considera que ésta debe construirse con fundamentos de ponderación entre las necesidades de la organización, la libertad y la seguridad de las personas. En aras de mantener este balance, se habla de *flexicurity*, o *flexiguridad*, que propende por una relación laboral flexible que garantice la protección social y un mercado más proactivo (Padulla & Escobar, 2012).

Finalmente, es importante identificar el concepto general de *outsourcing*, el cual, Ganga & Toro (2008), lo describen en términos literarios como de inicio anglosajón, compuesto por los términos, OUT, que significa afuera y SOURCE, cuya traducción es fuente u origen, por lo tanto, hace alusión a una fuente u origen externo; en el contexto, lo exponen como la contratación de terceros a los que se les entrega la responsabilidad de cumplir con una etapa de la cadena de valor de la organización, pero que no es de la esencia del negocio. Para estos mismos autores, desde el plano general, el *outsourcing* es empleado para referirse a la “externalización de procesos o servicios, incluida la puesta a disposición de trabajadores” (p.113).

En Colombia, se conoce el *outsourcing* o tercerización como la delegación a un tercero de las actividades complementarias o no misionales de la empresa para que las desarrolle dentro de la misma. De esta manera, la tercerización se enfoca en los procesos y su eficacia, facilitando la optimización de los costos operativos y mayor flexibilización en la estructura organizacional, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa de una manera más ágil y económica, permitiendo a la empresa enfocarse en lo que le es característico y la distingue (Pérez, 2012); en consecuencia, “el *outsourcing* consiste en acudir a un tercero para que desarrolle una función o varias que no forman parte del *Core Bussines* de la empresa” (Pérez,2012, p.208).

Luego de revisar la tercerización en el país y el contexto latinoamericano, se indaga sobre las dimensiones de motivación y sistema de recompensas como parte del constructo clima organizacional.

1.4.2 Motivación y sistema de recompensas en el clima organizacional. En la interacción entre el empleado y la empresa, la motivación en las personas se convierte en un factor trascendental para alcanzar los propósitos o metas de la organización, pues según afirma López (2005):

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de las personas, por lo tanto, desde el ámbito laboral, es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de los objetivos esperados (p.26).

Para entender que motiva a las personas, se debe analizar previamente cuáles son sus necesidades, dado que para que exista motivación, es necesario que el individuo aún le falte determinado grado de satisfacción en su vida, pues una vez el ser humano satisface una necesidad, ésta, ya no es motivadora (López, 2005). Bajo esa perspectiva, las teorías de las necesidades ayudan a comprender qué motiva a hombre y mujeres, siendo las más representativas para el autor, las expuestas por Maslow y Frederick Herzberg.

Para Maslow, en su teoría de la jerarquía de las necesidades, los seres humanos tienen motivos para satisfacer cualquier necesidad que les surja preponderante, dependiendo de la situación en la que se encuentren y de sus experiencias, y a partir de las necesidades fisiológicas o básicas, va consiguiendo satisfacer cada una de ellas antes de pasar al siguiente nivel (López, 2005). Maslow clasifica las necesidades del individuo de la siguiente manera:



Figura 1: Jerarquía de las necesidades de Maslow, tomada de (López, 2005)

Según Manso (2002), el aporte más significativo de la teoría del factor dual de Herzberg es que “la motivación en ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos” (p.81). Estos componentes los definió como factores de higiene y factores motivadores, en donde los primeros, hacen referencia a los sentimientos negativos o de insatisfacción que las personas experimentan en su contexto laboral, y que para Herzberg, cuando no están presentes o se aplican de manera incorrecta no satisfacen al trabajador, pero cuando son cubiertos completamente por la organización, no generan una motivación plena para el empleado y solo disminuyen la insatisfacción; dentro de éstos se pueden incluir el salario, la seguridad en el trabajo y las políticas y prácticas administrativas. Los segundos, están asociados a las experiencias satisfactorias provenientes de las condiciones intrínsecas del puesto de trabajo, entre las cuales están, el reconocimiento al desempeño, la trascendencia de la labor, la confianza brindada por las directivas y las oportunidades de ascenso y desarrollo profesional, y que cuando están presentes en el ámbito laboral, producen un elevado nivel de motivación en el trabajador, provocando en él, un mejor desempeño (Manso, 2002).

Si bien ambas teorías son comúnmente conocidas y tienen un valor empírico relevante para la sociedad, esta investigación no pretende profundizar en ellas, y mucho menos, propiciar una discusión ontológica en torno a las organizaciones, pues lo que realmente se quiere, es describir si la motivación como constructo o dimensión del clima organización se ve afectada por la tercerización, dado que como mencionan A. M. Bustamante & Bermúdez (2010), con este tipo de contratación los empresarios consiguen la mano de obra requerida en el instante y por el tiempo que lo necesita, evitando el sobre costo que conlleva tener personal sin producción suficiente, pero surge la duda, de si la tercerización laboral incide en la motivación de los empleados.

Desde la perspectiva del clima organizacional, la motivación toma un sentido diferente, pues para Cardona & Zambrano (2014), es un criterio que “se refiere a la percepción que se tiene respecto a las posibilidades de la institución de dar un mejor acompañamiento para la consecución de las metas laborales y personales” (p.187). En consecuencia, el trabajador alcanza cierto grado de compromiso con la organización y conserva un comportamiento dirigido al logro de los objetivos, si ésta, a su vez, le brinda los medios o las oportunidades para satisfacer sus necesidades. Bajo esta premisa, se considera que la motivación es un elemento relevante para investigar si la percepción de los trabajadores tercerizados hacia las oportunidades que le da la empresa para lograr sus propósitos personales, se afectada estando subcontratados, y por lo tanto, si esto incide y de qué manera, el ambiente de trabajo.

Otro elemento importante del clima organizacional es el sistema de recompensas, y que Cardona y Zambrano (2014) consideran como un factor de relevancia entre las diferentes herramientas para medir el clima organizacional, pues figura en 4 de cada 10 elementos, y los describen como aquella dimensión que hace referencia a:

La percepción de que el trabajo proporciona retribuciones que redundan en beneficios económicos y afectivos para el empleado, esto en términos de remuneraciones, bonificaciones y reconocimiento. A su vez, este sistema informa de las expectativas que tienen las personas con respecto a la retribución y al reconocimiento que realiza la organización por la productividad y esfuerzo del empleado (Cardona & Zambrano, 2014, p.187).

Los sistemas de recompensas o incentivos tienen una estrecha relación con la satisfacción del empleado y con su motivación, pues los beneficios, estímulos o reconocimientos recibidos contribuyen a generar una percepción positiva de los medios que le brinda la empresa para lograr objetivos personales. Govea, Vázquez, & Rangel (2012) afirman que “Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización” (p.9).

Govea et al. (2012) refieren que las recompensas para reconocer el rendimiento y la eficacia de la labor son de cuatro tipos: en primer lugar las recompensas informales, que son aquellas que se otorgan por iniciativa propia de los directivos, las segundas son las recompensas por acciones o resultados específicos, en el tercer nivel se encuentran las recompensas formales que son aquellas que en concreto hacen parte de un plan de incentivos debidamente estructurado e implementado y finalmente, las compensaciones indirectas que se refieren a los beneficios que recibe el empleado no en dinero, sino en servicios o prestaciones, como seguros de vida, programas dentales, bonos de educación, programas de alimentación y pólizas de salud entre otras.

Conocido el valor que tienen la motivación y los sistemas de recompensas en el clima organizacional, se expondrán algunas de características de éste y se enunciarán cuáles son los criterios comúnmente más evaluados.

En términos generales, el clima organizacional hace referencia a cómo ven los empleados su realidad laboral en la empresa. Puede decirse que es la percepción que tienen las personas de las prácticas, procedimientos y la participación en la organización, generada por su propia interacción, y a espera, de ser recompensados por la misma (Arriola et al., 2011).

Para identificar la percepción de las personas hacia su ambiente de trabajo, Arriola et al. (2011), las enmarcan en relaciones interpersonales, motivación del personal, autoridad y cuestiones higiénicas, la cuales, describen de la siguiente manera:

I. Relaciones con la autoridad: Hace referencia a la credibilidad y respeto de las personas hacia sus líderes dentro de la organización, y así mismo, al estilo de dirección, la comunicación, el nivel de conocimiento y la participación en las decisiones.

II. Relaciones Interpersonales: Es la interacción entre compañeros de trabajo, especialmente en aspectos como confianza, respeto, cordialidad, cooperación, conflicto y cohesión. También se tienen en cuenta la participación en las decisiones de grupo y el trabajo conjunto.

III. Factores Higiénicos: Son contenidos de seguridad física, pero también posibilidades de capacitación, espacios de trabajo y herramientas para el desarrollo de las actividades diarias.

IV. Factores Motivacionales: Es el estímulo de los trabajadores para un esfuerzo superior a lo ordinario, pero también puede hacer referencia a recompensas, pagos o prestaciones extralegales.

Algunos estudios muestran que las dimensiones de clima organizacional comúnmente más evaluadas son: i) toma de decisiones, refiriéndose a la capacidad de elegir la mejor alternativa de decisión que tienen las personas en la organización, por lo que también se le conoce como autonomía o responsabilidad, ii) claridad organizacional, relacionando la adecuación del diseño administrativo de la organización y iii) liderazgo, en referencia a la función del líder,

específicamente en factores de supervisión y la percepción de empleados y directivos acerca del manejo de la organización (Cardona & Zambrano, 2014).

También se encuentran estudios que realizan comparativos entre el clima organizacional y otros aspectos relacionados con el trabajo, como son la satisfacción y el compromiso laboral. En cuanto a la satisfacción, Manosalva, Manosalva, & Quintero (2015), concluyen que existe una correlación entre clima organización y satisfacción, es decir, que entre mejor es el clima más alto es la satisfacción de los empleados. Estos mismos autores, en un análisis cuantitativo también afirman que los criterios a evaluar del clima organizacional para mantener una relación más estrecha con la satisfacción laboral son: i) comunicación interna ii) reconocimiento iii) relaciones interpersonales en el trabajo iv) toma de decisiones v) entorno físico vi) compromiso y vii) adaptación al cambio.

Chiang, Núñez, Martín, & Salazar (2010), en un estudio publicado en la revista panorama socioeconómico, comparando el compromiso laboral por género y edad, concluyeron que sólo en las personas de más de 40 años, se verifica una correspondencia entre estos factores, afirmando que las mujeres están presionadas por el deber³, y los hombres, si se sienten reconocidos, aumentan su compromiso afectivo⁴.

Como se referenció, los estudios de clima organizacional presentan una amplia gama de dimensiones objeto de evaluación, razón por la cual, este trabajo investigativo se enfocará en las de motivación y sistema de recompensas, tal y como las define Cardona & Zambrano (2014), dado la estrecha relación entre ambos criterios a juicio del autor.

³ Compromiso Normativo: "Encuentra lealtad hacia la organización quizá por recibir ciertas prestaciones" (Chiang et al., 2010,p.91)

⁴ Compromiso Afectivo: "Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas"(Chiang et al., 2010,p.91).

1.4.3 Pymes en Colombia. En Colombia, las pymes las define y clasifica la Ley 905 de 2.004 para la promoción y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo al número de personas empleadas y el total de activos, de la siguiente manera:

Tabla 1:
Características de las Pymes según la Ley 905 de 2.004

Tipo de Empresa	Número de Empleados	Total Activos (SMLMV)
Microempresa	Hasta 10	Inferíos a 500
Pequeña	Entre 11 y 50	Entre 501 y 5.000
Mediana	De 51 a 200	Entre 5.001 a 15.000

Elaborada por el autor. (ley 905 de 2.014)

Según datos de la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio – Confecamaras -, existen 2.5 millones de micro, medianas y pequeñas empresas, las cuales, en datos del DANE, aportan el 67% del empleo formal y generan el 28% del producto internos bruto. (Publicaciones Semana S.A., 2016).

En cifras de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia del año 2015, existían en el municipio de Medellín 10.850 pymes, de las cuales, 1.603 eran del sector manufacturero que representaba el 6.8%. La Vicepresidencia de Planeación de esta Cámara de Comercio, manifestó que este tipo de organizaciones conforman una base importante para el crecimiento económico y la generación de empleo del país; muestra de ello, es que en la región Antioqueña en los últimos ocho años, el desempeño de este tipo de organizaciones muestra un incremento anual de número de pymes del 6.1%, frente al 3.5% del total de empresas; aumentando así, su participación en la inversión neta en 29%, incrementando del 12.6% en el año 2.003 al 41.6% en el año 2.013 (Echeverri, 2015).

En el año 2.014 en la ciudad de Medellín, se identificaron factores de éxito internos y externos de las pymes de la región, de los cuales, según la percepción de los empresarios, se destaca en los primeros, la alta calidad de los procesos de la empresa con 25%, el servicio al cliente y la innovación con el 24% y 17% respectivamente. En los factores externos de éxito, se destacan la ubicación estratégica con 41%, calidad de los proveedores el 37% y finalmente el auge del sector con 25% (Echeverri, 2015). De este estudio, llama la atención que los factores relacionados con las habilidades y conocimiento del personal aparezcan sólo con el 6%, siendo un poco contradictorio con el resultado final, ya que unos de los factores internos de éxito con mayor calificación es la innovación.

La gran encuesta pyme que realiza la Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF- señala que, para el primer semestre del 2.015, el 48% de las Pymes del país eran del sector industrial, 28% del comercio y el 24% de servicios. Al ser encuestadas, las pymes manifestaron que su situación económica en general, empeoró en comparación al año 2.014, aumentando la insatisfacción del 16 al 20% en el sector industrial, del 15 al 23% en el comercio y del 12 al 15% en los servicios. Como respuesta a los resultados mencionados y con el ánimo de mejorar la situación económica, el 66% de las pequeñas y medianas empresas del país tomaron acciones de mejora, las cuales, están dirigidos a capacitar el personal, dando como resultado que en sector industrial, el 48% tomaron este tipo de medidas, 33% en el sector comercio y 45% en los servicios (ANIF, 2015).

Pese al buen aporte que hacen las pequeñas y medianas empresas a la economía nacional y regional, también enfrentan dificultades y tienen aspectos que mejorar, como los señalados por Bustamante & Aguilar (2013) en un análisis intercultural de las actividades de internacionalización de las microempresas en Medellín, quienes identificaron once retos a los que este tipo de

organizaciones deben apuntar para lograr eficiencia en el ámbito internacional, de los cuales, los primeros seis, están relacionados con el conocimiento y los cinco restante, con las habilidades, concluyendo finalmente, que la principal dificultad de las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad, en cuanto a su internacionalización, es la falta de planeación de este tipo de actividades, pues son realizadas a través de los directivos o dueños de las empresas, pero no se tienen equipos de trabajo conformados y motivados para hacer el trabajo.

En cuanto a la tercerización, se conocieron estudios en el eje cafetero, específicamente en la ciudad de Manizales y en el Valle del Cauca, en los cuales se señalan ventajas y desventajas de la tercerización para las organizaciones. En el primero de ellos, se realizó un estudio a un grupo de empresas que han implementado el modelo de outsourcing con éxito para caracterizarlo en la región, encontrando que este tipo de contratación permite a las empresas desarrollar ventajas competitivas y participar del análisis, desarrollo y fortalecimiento de vínculos con los proveedores. También destaca que la principal debilidad de la tercerización en esa zona, es la dependencia que tiene el contratista del contratante, generando para el primero un alto riesgo por las posibilidades de que un tercero le brinde u ofrezca mejores condiciones al segundo (Ovalle & Forero, 2012). El otro estudio, refleja la problemática de una organización en la que luego de que la Ley 1429 de 2010, sobre la generación de empleo en país, y en la que el gobierno incluyó una norma que restringió la actividad de las cooperativas de trabajo asociado, se vio en la necesidad de retomar procesos administrativos y asumir costos directos de personal, los cuales, representan el 25% del coste de venta, afectando sus márgenes de rentabilidad; lo anterior, sumado a una problemática de rotación de personal y gastos de administración en capacitación y tiempo de inducción (Moreno & Ospina, n.d.). Este análisis permitió concluir que los empleados de la empresa contratista gozan

en general de un buen clima laboral debido a su estructura administrativa, operativa y financiera, pero perciben desventajas frente a los empleados del contratante por el salario devengado.

1.5 MARCO CONCEPTUAL

El trabajo investigativo describe inicialmente la tercerización y su alcance en Colombia y América Latina, luego, desarrolla el concepto de clima organizacional, especialmente, las dimensiones de motivación y sistemas de recompensas y hace un recuento de las características de las pymes en Colombia, a través de autores que analizaron casos de tercerización de personal en este tipo de organizaciones.

Detallar los conceptos de tercerización, clima organización, motivación, sistemas de recompensas y pymes, es esencial para resolver la pregunta de investigación y desarrollar los objetivos planteados, por eso, se representan de la siguiente manera:

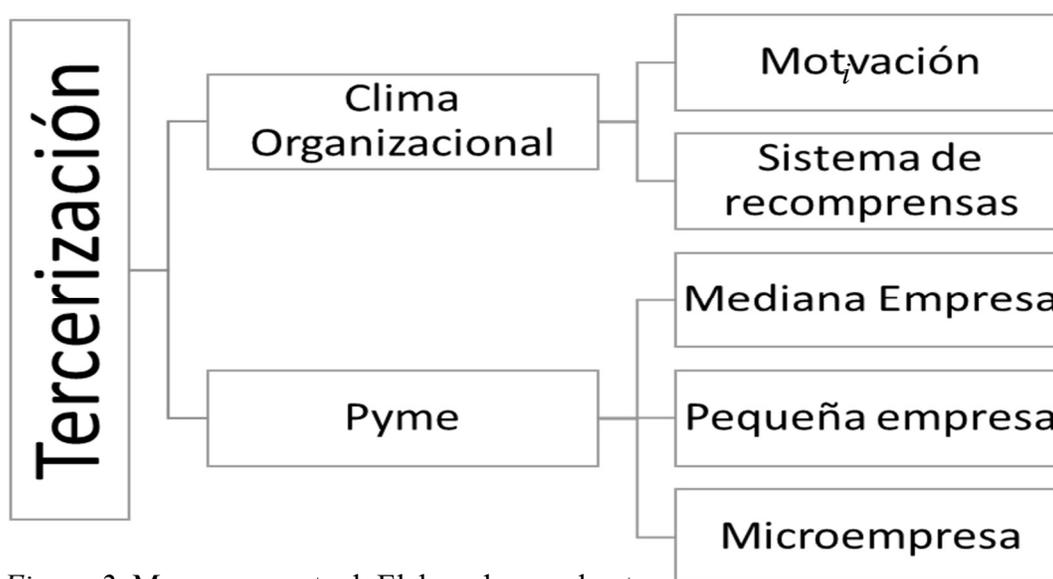


Figura 2: Marco conceptual. Elaborada por el autor.

A partir de la descripción del concepto de tercerización, se establece la necesidad de conocer si éste, incide en el clima organizacional de las pymes manufactureras del municipio de

Medellín, desde la perspectiva del personal operativo; y si bien el clima organizacional tienen múltiples dimensiones, la investigación se centra en las de motivación y sistemas de recompensas, pues se observa su importancia en el trabajo para atender todo tipo de necesidades de los sujetos y su núcleo social. También se conoce la relación entre tercerización y clima organizacional, lo cual, pone de manifiesto que lo relevante es tener un trabajo remunerado conforme a las disposiciones legales establecidas.

Siendo el concepto de tercerización el eje central de la investigación, vale la pena profundizar en sus orígenes en Colombia, con el fin de comprender su evolución.

Los modelos de tercerización que se conocen en Colombia tienen su origen en los artículos 34 y 35 del Código Sustantivo de Trabajo, los cuales, definen los conceptos de contratista independiente y simple intermediario, constituyendo la base jurídica para otras normas que regulan la tercerización. La figura del contratista independiente, es en términos actuales, lo que se conoce como tercerización u *outsourcing*, dado que éste, es el encargado de realizar un proceso o servicio para un tercero con sus propios medios y bajo su exclusivo riesgo. El simple intermediario, es quien envía personas a trabajar en beneficio de un empleador, pero en este caso, el intermediario debe expresar su condición en el contrato de trabajo, porque de lo contrario, será solidariamente responsable con el empleador por las obligaciones laborales de los trabajadores contratados.

El concepto de contratista independiente no ha tenido modificaciones o reglamentaciones en materia jurídica, pues la definición del código sustantivo de trabajo es clara, y sus cambios obedecen a la práctica comercial o a la propia dinámica del mercado que han mostrado variaciones en la forma de tercerizar o subcontratar procesos o servicios en las organizaciones; pero en contrario, el simple intermediario, sí tiene varios decretos reglamentarios que definen

una serie de esquemas de tercerización; por ejemplo, las empresas de servicio temporal, las cooperativa de trabajo asociado, el contrato sindical y los contratos por prestación de servicios.

Sobre los conceptos de motivación y sistema de recompensas como dimensiones del clima organizacional, han sido ya ampliamente investigados y conocidos, lo que les otorga un valor empírico relevante para la sociedad; por esa razón, esta investigación no pretende profundizar en ellos, sino, tener una mirada real de lo que sucede en las pymes que utilizan la tercerización como medio para contratar personal, y cuál es la percepción de los trabajadores de nivel operativo en relación a tales dimensiones, en este tipo de empresas del sector manufacturero en Colombia, cuyas características particulares se enunciaron el marco teórico.

1.6 MARCO LEGAL

En el año 2010, cuando comenzó el mandato presidencial de Juan Manuel Santos y luego que en su campaña a la presidencia de Colombia se hubiera comprometido a disminuir la tasa de desempleo, se tramitó y aprobó en el congreso de la república la ley 1429 de 2.010, la cual, tiene como objetivo principal, la generación de empleo para jóvenes hasta los 28 años y poblaciones vulnerables como los desplazados por la violencia, las personas en situación de discapacidad y las mujeres mayores de 40 años, a través de la implementación de beneficios tributarios para las empresas que contraten personal de estos grupos de la población, que consisten en descontar del impuesto de renta lo pagado en aportes al SENA, ICBF, Cajas de compensación y a los Sistemas de Seguridad Social en Salud y Pensión de los trabajadores de los sectores poblacionales ya mencionados, por un periodo no superior a dos años por empleado.

Además de la generación de empleo, la ley pretende estimular la formalización y creación de empresa en el país, igualmente, a través de beneficios tributarios para las pequeñas empresas ⁵ que se creen o se crearon a partir de la entrada en vigencia de la norma. Los incentivos para estas organizaciones radican en el pago progresivo del impuesto de renta, aportes parafiscales y el impuesto de industria y comercio.

La ley 1429 también eliminó una serie de trámites laborales y comerciales que le generaban costos a las empresas, especialmente aquellas que apenas nacen a la vida jurídica, además de otras garantías a nivel general, como fue la retención de la inscripción y cupo del SISBEN por un periodo de dos años, de aquellos beneficiarios del ese sistema que se vinculen laboralmente.

Dentro del marco de promoción de empleo y formalización empresarial, la Ley 1429 de 2010 estableció una prohibición concreta para las organizaciones de contratar personal de su actividad misional permanente a través de cooperativas de trabajo asociado, a raíz de una problemática que se venía presentando en el país con el aumento descontrolado de este tipo de entidades, que llevo al desconocimiento de derechos laborales y precarización del trabajo. Fue así, como la norma no solo prohibió la contratación de personal a través de cooperativas de trabajo asociado que realizaran intermediación laboral, sino con todas aquellas formas de contratación que vulneraran derechos constitucionales, legales y prestacionales de la ley laboral vigente, convirtiéndose en el inicio de lo que se puede llamar la nueva reglamentación de la tercerización en Colombia; prueba de esto, es

⁵ Para los efectos de esta ley, se entiende por pequeñas empresas aquellas cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

que desde el año 2.010 el Gobierno Nacional ha expedido tres decretos reglamentarios del artículo 63 de la Ley 1429. La reglamentación actual es la siguiente:

I. El Decreto 2025 de 2.011, aclaró que la actividad de intermediación laboral es exclusiva de las empresas de servicio temporal, por lo tanto, le está prohibida a las cooperativas de trabajo asociado. Esta norma impuso sanciones hasta de 5.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes para las cooperativas que envíen trabajadores en misión como lo hacen las empresas de servicio temporal.

Este decreto introdujo dos conceptos importantes en materia de empleo y derecho laboral, pues definió claramente, que para los efectos de los incisos 1 y 2 del artículo 63 de la Ley 1429 de 2.010, se entendería como “intermediación laboral”, el envío de trabajadores en misión que hacen las empresas de servicio temporal, y por “actividad misional permanente”, aquellas funciones relacionadas directamente con la producción del bien o servicio característico de la empresa.

II. En el año 2.013 el Decreto 2798, prohibía el uso de sociedades, asociaciones, corporaciones, fundaciones, empresas de servicios temporal, compañías de servicios de colaboración, o personas naturales, que utilicen modalidades de vinculación que impliquen desconocimiento o violación de derechos laborales constitucionales, legales y extralegales, de carácter individual o los colectivos de asociación sindical, negociación y huelga, para la contratación de servicios de colaboración o manejo de recurso humano; pero posteriormente fue derogado por el Decreto 1025 de 2.014.

III. Finalmente, el Decreto 583 de 2.016, que redefinió algunos conceptos legales que ya estaban dentro del ordenamiento laboral, complemento otros y creó unos más. Redefinió los de contratista independiente y simple intermediario de los artículos 34 y 35 del Código Sustantivo, y el del trabajador en misión del artículo 74 de la Ley 50 de 1.990; amplió el de Actividad misional

permanente que ya había dado el Decreto 2015 de 2.011; y creo los de beneficiario y proveedor, entendiendo por el primero, la persona natural o jurídica que se beneficia directa o indirectamente la producción de un bien o la prestación un servicio por parte de un proveedor, y el segundo, la persona natural o jurídica que provee directa o indirectamente producción de bienes o servicios al beneficiario bajo su cuenta y riesgo.

Para efectos de este estudio, el concepto de mayor importancia implantado por el Decreto 583 de 2016 es el de tercerización laboral, el cual se define, como los procesos que un beneficiario contrata para obtener bienes o servicios de un proveedor, siempre y cuando cumplan con las normas laborales vigentes. Bajo este atendido, la norma definió la tercerización ilegal como aquellas prácticas por medio de las cuales, se vincula personal para desarrollo de actividades misionales permanentes a través de un proveedor de los mencionados en este decreto, y de una forma que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes.

Además de la legislación ya mencionada, se tienen presentes las siguientes normas relacionadas con el tema de estudio y que desde los distintos marcos legales soportan el desarrollo temático y la intencionalidad de la investigación.

- I. Artículos 34 y 35 del Código Sustantivo del Trabajo: Definiciones y alcance de las figuras de Contratista Independiente y Simple Intermediario.
- II. Artículo 77 y siguientes de la Ley 50 de 1.990: Creación y regulación de las Empresas de Servicio Temporal.
- III. Decreto 4369 de 2.006: Reglamente el ejercicio de actividades de las Empresas de Servicio temporal.

- IV. Decreto 4588 de 2.006: Organización y Funcionamiento de las Cooperativas de Trabajo Asociado.
- V. Decreto 1072 de 2.015: Compila o unifica los decretos reglamentarios en materia de trabajo y seguridad social.
- VI. Ley 1610 de 2.013: Inspecciones de trabajo y acuerdos de formalización laboral.
- VII. Ley 905 de 2.004: Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

1.7 METODOLOGÍA

Durante el diseño metodológico de la investigación, se consultaron fuentes secundarias a través de exploración de lecturas de los autores referenciados en este trabajo, revisando modelos de tercerización en América Latina, especialmente en Chile, por la similitud con Colombia en algunas normas como el código civil y el sistema de pensiones, pero sin dejar a un lado, estudios de otros países pioneros en tercerización de procesos como España. También se consultaron fuentes que proporcionaron las principales características del clima organizacional y las dimensiones de motivación y sistemas de recompensas, con el fin de identificar, si la tercerización incide en dichas dimensiones; lo cual, se lleva a cabo a través de un muestreo no probabilístico.

Las muestras no probabilísticas son adecuadas al tipo de investigación cualitativa, pues se hacen con base en las causas de la investigación o del autor, o como lo dicen Scharager & Reyes (2001):

En este tipo de muestras, también llamadas muestras dirigidas o intencionales, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, etc); son seleccionadas con mecanismos informales y no aseguran la total representación de la población (p.1).

A pesar de que estos muestreos no abarcan toda la población y en principio tienen poca rigurosidad, la utilidad de los mismos está en realizar una selección controlada y meticulosa de las personas, de acuerdo a las características definidas en el planteamiento del problema (Cantorini, 2009).

1.7.1 Enfoque de la investigación. El enfoque de esta investigación es de carácter cualitativo, dado que se centra en aspectos basados en las percepciones y experiencias de los participantes, observadas en las entrevistas y grupos focales.

Se determinaron los instrumentos con base a criterios metodológicos, teniendo en cuenta que Hamui-Sutton & Varela-Ruiz (2013) afirman que los grupos focales, proporcionan información cualitativa explorando las actitudes, conocimientos y experiencias de las personas a través de la interacción, permitiendo saber qué piensan, como piensan y por qué piensan de una manera particular, siendo útil, para establecer cómo se construyen, desarrollan y operan las ideas en un determinado contexto cultural. Otras técnicas similares son: la observación directa que es apropiada para observar los roles sociales en la organización, la entrevistas, útiles para analizar las ideas en las biografías de las personas, y los cuestionarios, que proporcionan información cualitativa acerca de la opinión de un grupo de personas.

El objetivo de los grupos focales está centrado en responder las preguntas de investigación, para lo cual, existe una serie de escenarios en los que se aconseja optar por esta metodología; Alvarez, Sánchez, & Laguna (2015) recomiendan el uso de esta técnica en los siguientes tres casos:

El conocimiento que hay sobre un tema es inadecuado y se requiere formular nuevas hipótesis que hagan avanzar la investigación. El tema de investigación es complicado y requiere

involucrar nuevos métodos y datos para lograr la validez. El tema de investigación es complejo e incluye un amplio número de posibles variables; un grupo focal permite que el investigador concentre el tiempo y los recursos en las variables más pertinentes (p.60).

Dado la amplitud que ofrecen los temas de investigación - tercerización y clima organizacional - se eligió la técnica de grupos focales para determinar a través de la experiencia de las personas, qué piensan del trabajo por medio de terceros y por qué lo piensan, para así lograr responder, si la tercerización incide en las dimensiones de motivación y sistema de recompensas e incentivos del clima organizacional de las pymes manufactureras del municipio de Medellín.

1.7.2 Recolección de información. Para lograr que la información fuera pertinente y suficiente con el objeto de estudio, se utilizaron encuestas como primera medida; posteriormente, se aplicaron entrevistas individuales, y finalmente, se realizaron grupos focales con el fin de interactuar de manera directa con los participantes y lograr una comunicación más fluida que proporcionara testimonios relevantes para la investigación.

La información se obtuvo por medio de recolección directa a través de entrevistas y grupos focales de forma semiestructurada, logrando realizar preguntas de tipo flexible, más espontáneas y abiertas, para las categorías de clima organizacional, motivación y sistemas de recompensas.

1.7.3 Análisis de información. Para dar respuesta a los objetivos planteados, se realizó un análisis de información a través de un muestreo no probabilístico, que se conformó con personal operativo tercerizado de algunas pymes del sector manufacturero del municipio de Medellín, en cargos de operarios de confección, auxiliares de servicios generales y operarios de producción o de planta.

Las entrevista y grupos focales se realizaron con los guiones que se anexan a este estudio, y en los cuales, participaron las personas que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 2

Participantes grupos focales y entrevistas

Participantes	Cargo u Oficio	Participación	# Grupo Focal / Entrevista
Participante 1	Operaria de confección	Grupo Focal	1
Participante 2	Operaria de confección	Grupo Focal	1
Participante 2	Operaria de confección	Grupo Focal	1
Participante 3	Operaria de confección	Grupo Focal	1
Participante 4	Operaria de confección	Grupo Focal	1
Participante 5	Operaria de confección	Grupo Focal	2
Participante 6	Operaria de confección	Grupo Focal	2
Participante 7	Operaria de confección	Grupo Focal	2
Participante 8	Operaria de confección	Grupo Focal	2
Participante 9	Operaria de Servicios Generales	Grupo Focal	3
Participante 10	Operaria de Servicios Generales	Grupo Focal	3
Participante 11	Operaria de Servicios Generales	Grupo Focal	3
Participante 12	Operaria de Servicios Generales	Grupo Focal	3
Participante 13	Operaria de Servicios Generales	Grupo Focal	3
Participante 14	Operario de Producción	Entrevista	1
Participante 15	Operario de Producción	Entrevista	2
Participante 16	Director de Gestión Humana	Entrevista	3

Elaborada por el autor

2. RESULTADOS

2.1 FASE 1 – ENCUESTAS.

Las encuestas realizadas muestran que el 67% de las personas abordadas han trabajado a través de una Empresa de Servicio Temporal en algún momento de su trayectoria laboral, seguida de las Cooperativas de Trabajo Asociado con un 15%, Contratistas Independientes con 10%, Contratos Sindicales y otras formas de tercerización con 4% cada una de ellas.

Al momento de indagar por la motivación de las personas, se abordó desde el compromiso o la identificación que sienten respecto los objetivos y metas de la empresa contratante, lo cual, mostró que el 69% de las personas encuestadas sienten igual compromiso indistintamente de si están vinculados directamente con la empresa o a través de un tercero; el 31% restante manifestó desmotivación, principalmente, por falencias en la comunicación de los directivos, administradores y supervisores hacia el personal tercerizado, con un porcentaje de 40%, seguido de un 27% de personas que se sienten desmotivadas por el sólo hecho de estar vinculados a través de un tercero. Otras causas de desmotivación de los trabajadores tercerizados es que no ven probabilidades de pertenecer a la empresa y quieren sentir estabilidad (20%), o se sienten excluidos de los planes o programas empresariales (13%).

Con relación a las metas y objetivos personales, se les consultó a las personas si ven éstas alcanzables trabajando a través de un tercero, a lo cual, el 60% respondieron afirmativamente, en tanto que el 40% restante, tienen expectativas negativas de alcanzar sus objetivos personales trabajando a través de Empresas de Servicio Temporal, Contratistas Independientes, Cooperativas de Trabajo Asociado u otras formas de tercerización. Las causas por las que las personas consideran que no van alcanzar sus propósitos son: a) el 29% de las personas encuestadas creen que estar

vinculadas directamente con la organización ofrece mayores posibilidades de ascenso, b) otro 29% consideran que tienen mejores beneficios, c) 24% creen tener mayor estabilidad contratados directamente por la empresa, y d) 17% se sienten más motivados trabajando de forma directa.

Continuando con la verificación de la incidencia que puede tener la tercerización en el clima organizacional, se indagó a las personas si prefieren ser trabajadores directos o tercerizados y por qué; encontrando que el 78% prefieren tener contratos directos, y el 22% restante a través de terceros. En cuanto a las razones de sus preferencias se pudo verificar que el 39% desea estar vinculado de forma directa por los beneficios que se reciben de la empresa, el 24% por mejor salario, el 20% por posibilidades de ascenso y el 18% por facilidades para estudiar.

Para comprobar si la tercerización afecta la dimensión de sistemas de recompensas e incentivos del clima organizacional, se preguntó si la empresa contratante del producto o servicio tercerizado, les ofrece u ofreció algún beneficio adicional; encontrando el resultado que se describe en la siguiente gráfica:

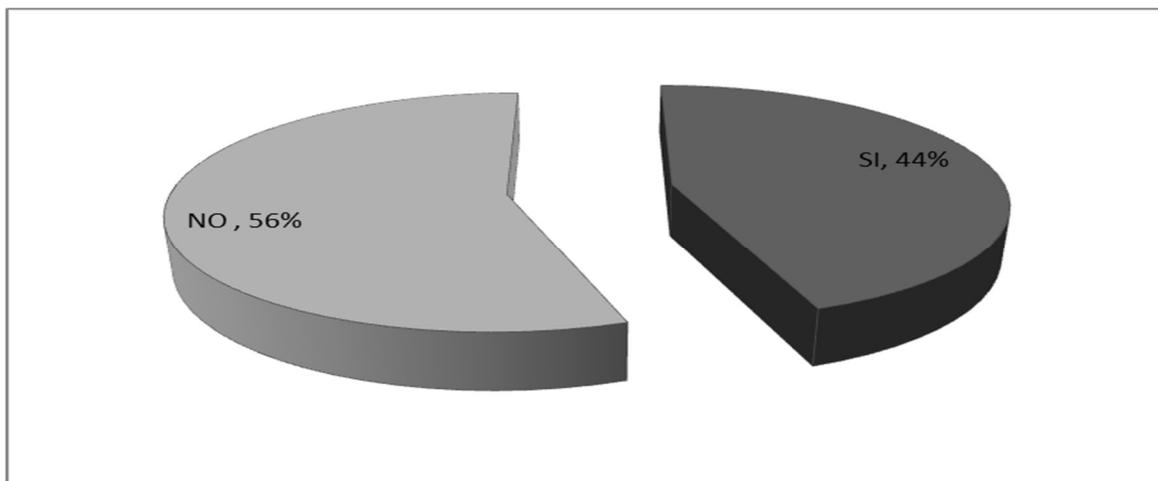


Figura 3: Porcentaje de personas a las que la empresa contratante les ofrece u ofreció beneficios. Elaborada por el autor.

A las personas que respondieron afirmativamente la pregunta anterior, se les consultó si los beneficios que les ofrece u ofreció el contratante del producto o servicio tercerizado son iguales a los del personal contratado directamente; manifestando, lo que se muestra en la siguiente figura:

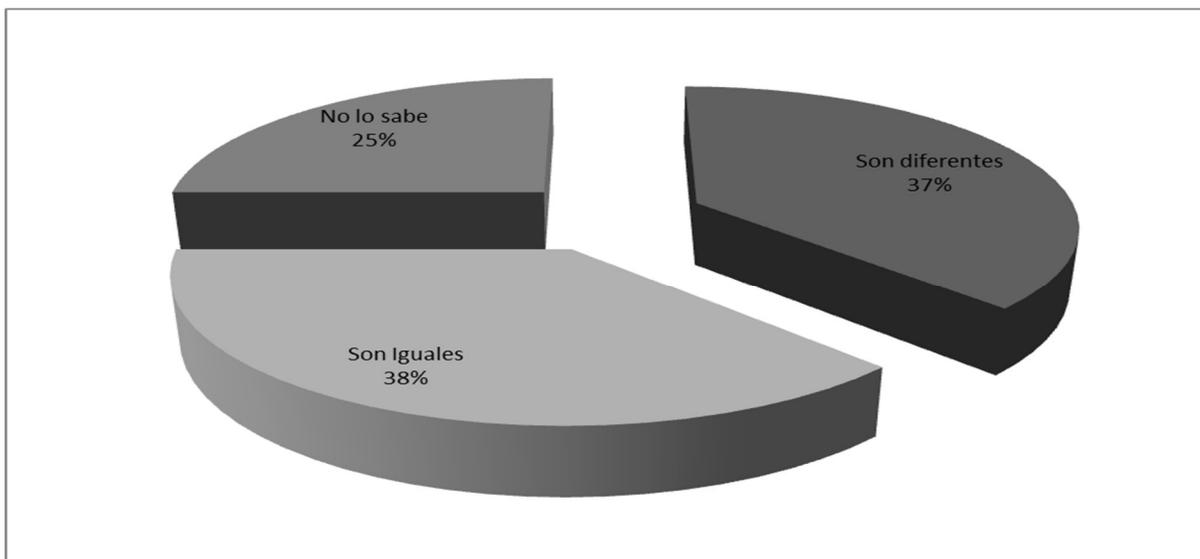


Figura 4: Porcentaje de personas que identifican diferencias en los beneficios ofrecidos por la empresa contratante. Elaborada por el autor.

2.2 FASE II - GRUPOS FOCALES.

Los grupos focales se desarrollaron de forma semiestructurada, con el fin de permitir la disertación entre los participantes para obtener sus experiencias y pensamientos acerca del tema. A continuación, se describen los resultados obtenidos en cada uno de los grupos.

Grupo focal 1. Este grupo se conformó con cinco personas, cuatro mujeres y un hombre, todas operarias de confección, contratadas actualmente por una empresa de servicio temporal y con experiencia que va desde cinco meses hasta diecisiete años realizando esa labor.

Durante el desarrollo del ejercicio, se pudo observar que el personal que está contratado directamente por la empresa tiene más beneficios que las entrevistadas; sobre esto, se refirió una

de las participantes así: *“directamente con la empresa nos ofrecen muchos beneficios, odontología, auxilio de lentes, o cuando muere un ser querido nos dan ayudas. Ahora es diferente, nosotros que estamos por la temporal no tenemos ese privilegio”*. A lo dicho, otra de las asistentes expresó: *“yo trabajé antes con la empresa y tuve todos esos beneficios y ahora no”*.

Una vez se identificó que la empresa no ofrece los mismos beneficios para el personal tercerizado, se les consultó a las participantes si se sentían igualmente motivadas trabajando a través de un tercero, y respondieron, que les gustaría ser contratadas directamente por los beneficios que les brinda la empresa, pero que la motivación o el compromiso frente al trabajo es el mismo. Las participantes con mayor experiencia del grupo manifestaron lo siguiente: la primera, con ocho años trabajando como operaria de confección y que ha tenido la oportunidad de trabajar vinculada y a través de terceros, dijo: *“yo pienso que yo trabajaría igual, si no que se tiene más ventajas por la empresa”* *“sería mejor por los beneficios, pero de comprometerse es igual”*; la segunda, con 17 años de experiencia expreso: *“Con la empresa que uno este uno cuida el trabajo igual”*.

Por último, se les preguntó a las integrantes del grupo focal, si sienten algún temor o inseguridad de cara a la temporalidad, a lo que respondieron: *“sí porque uno sabe que en el momento que necesitan sacar personal, comienzan con los de la temporal, no van a sacar a nadie que esté con la empresa”*, pero en contrario, una entrevistada dijo: *“No, pienso que el puesto se lo gana uno”*.

Grupo focal 2. Este grupo focal también se desarrolló con operarias de confección, que conformaron dos personas que nunca habían trabajado a través de terceros pero que tienen ocho y tres años de experiencia en la labor, una con solo 4 meses de experiencia y que recientemente terminó sus prácticas como estudiante del SENA, y finalmente, la más experimentada como

operaria de confección, que con once años trabajando en el oficio manifestó: *“Yo he estado en temporales y cooperativas, la mayoría del tiempo acá en la misma empresa, hemos pasado de una a otra en varios años”*. Sobre el tipo de contratación actual, dijo la trabajadora con tres años de experiencia y que nunca había estado contratada por un tercero: *“A mí me gustaría que fuera contratada directamente por la empresa porque es bueno saber que uno está seguro y no que en cualquier momento le digan a uno que se acabó el contrato”*. Cuando se les preguntó sobre la motivación en el trabajo, esta misma persona dijo lo siguiente: *“el compromiso de todos los días es lo mismo”*; comentario al que se sumaron otras expresando: *“la motivación es igual, el hecho es tener trabajo”* y finalmente, la entrevistada con más experiencia manifestó: *“es que es lo mismo, no hay diferencia, uno se gana su puesto”*.

En relación a los beneficios que les ofrece la empresa y el tercero a través del cual están contratadas, la trabajadora con más experiencia mencionó: *“por la empresa se tienen algunos beneficios de más de los que nos dan por las temporales”*; las demás participantes expresaron no tener conocimiento sobre el asunto.

Finalmente, las participantes se refirieron al ambiente de trabajo de la siguiente manera: *“en los módulos hay de todo, por ejemplo, yo he trabajado con personas que llevan muchísimo tiempo en la empresa y he aprendido mucho de ellas”*, explicó la más antigua en el oficio de operaria de confección, comentario que acompañó una de sus compañeras diciendo: *“estamos juntas, pero es bueno porque las que más saben nos van enseñando”*.

Grupo focal 3. El último grupo focal se realizó con cinco empleadas de servicios general, cuatro de ellas contratadas a través de una empresa de servicio temporal y una por medio de un contratista especializado en procesos de aseo y cafetería. Tres de las cinco integrantes expresaron haber tenido

experiencias trabajando por medio de terceros, en tanto que para las otras dos, es la primera oportunidad laborando a través de un intermediario. Bajo este contexto, las integrantes se refirieron a la diferencia que se puede marcar entre el personal vinculado y el tercerizado, expresando lo siguiente: *“yo diría que casi siempre, son contadas las empresas en que se maneja igual a todo el personal”*; *“Mi hija me cuenta que en la empresa que ella trabaja, nos les dan nada, todo lo tienen que llevar no les dan la alimentación no tienen ningún beneficio”* y por último, dijo una de las participantes: *“yo tengo conocidos que trabajan en empresas grandes acá cerca y anhelan tener todo lo que hacen y nos dan acá”*. En cuanto a los beneficios que les ofrece la empresa contratante del servicio, se expresaron de la siguiente manera: *“en comparación con otras partes donde uno ha trabajado, acá se tienen muchos beneficios, por ejemplo, yo he trabajado en restaurantes y casas de familia y no se tiene nada de beneficios”*; *“acá cuando se hacen integraciones se hace para todos los empleados sin importar si son de una u otra empresa”*; *“acá tenemos beneficios iguales, pero por ejemplo donde trabaja mi esposo, no les dan nada y separan las personas que no son de la empresa”*.

En el desarrollo de este grupo focal, también se les preguntó a las integrantes acerca del ambiente de trabajo, concretamente, si existía algún trato diferente por parte de los supervisores, administradores y directivos hacia el personal tercerizado, pero todas coincidieron en que no existe ninguna diferencia, y que, por el contrario, la comunicación y el trato con sus jefes y directivos es amable. Así se manifestaron las participantes: *“la verdad, desde el primer momento que ingrese a la empresa me he sentido muy bien con todo el personal tanto de oficinas como operarios”*; *“nos tratan por igual a todas sean de temporal o de la empresa ni siquiera hay diferencias con las*

personas de oficina”; “a mi parece que el trato es igual o por lo menos yo no he visto diferencia entre las que estamos por temporal y las que están vinculadas por la empresa”.

Una de las partícipes se expresó de la siguiente manera cuando se le preguntó al grupo si preferían estar vinculadas directamente por la empresa: *“yo pienso que es lo mismo, siempre he dicho que cuando uno hace algo, lo debe hacer con amor, pasión y entrega, gane lo que se gane hay que hacerlo bien, la plata se acaba pero su buen nombre y las cosas bien hechas dejan mucho para decir; independientemente que estés vinculado o por la temporal si no haces bien tu trabajo no sirve de nada, la cosa está en que empeño le pones a lo que tú haces; entre comillas, el contrato da estabilidad, pero en cuanto al tiempo no más”.* A este comentario se unió otra de las entrevistadas diciendo: *“la estabilidad se la da uno mismo, hay que trabajar a conciencia; en este momento es igual en la temporal o en la empresa, a uno por la empresa económicamente le puede ir mejor, pero desde las ganas de trabajar es lo mismo; yo es la primera vez que me gano un mínimo con todo, primero trabaja en restaurantes y panaderías ganando el diario, y lo máximo que yo ganaba era quinientos mil pesos, entonces para mí ha sido una experiencia muy buena”.*

Al final, una de las integrantes manifestó que ve en la empresa contratante, la posibilidad de ascender o de vincularse a ella directamente, y cuenta que varias de sus compañeras ya han sido contratadas por la organización; esto dijo la entrevistada: *“nosotros hemos tenido compañeras que estaban por temporal y ahora están en planta en otros procesos ya vinculadas; si uno es bueno lo tienen en cuenta”.*

2.3 FASE III – ENTREVISTAS.

Entrevista 1. El primer entrevistado es operario de una empresa dedicada a la tintorería, estampado, lavado y láser textil, en la que lleva ocho años contratado a través de terceros, primero con una cooperativa de trabajo asociado y actualmente por una empresa de servicio temporal. Esta persona, percibe que el ambiente de trabajo es bueno, principalmente, por que el trato o la comunicación con los compañeros, supervisores, administradores y directivos de la empresa es cordial y respetuoso, lo cual, ha hecho que él, se sienta parte de la empresa y considere no tener desventajas o diferencias estando contratado a través de un tercero. Así se expresó el entrevistado: *“hay algunos que trabajan directamente con la empresa, en planta la mayoría somos de cooperativa y los vinculados son el personal administrativo; hay un buen compañerismo acá será por tanto tiempo que llevo ya con ellos que uno se familiariza bastante; yo no conozco mucho pero me han dicho que la liquidación estando por la empresa sería mejor porque no sería cada año eso sería una ventaja pero yo no le veo diferencia de estar por una cooperativa, lo importante es tener el trabajo independiente que sea por la cooperativa o por la empresa”*.

Par terminar la entrevista, se le preguntó al interlocutor, si consideraba que la tercerización incide a la hora de solicitar créditos para obtener bienes para él y su familia, a los cual respondió: *“puede ser que sí, porque cuando vas hacer un préstamo te preguntan qué tipo de contrato tiene, y uno dice obra o labor y se abstienen mucho de hacer el prestamos, en eso si puede haber diferencia, pero no le veo nada más”*.

Entrevista 2. Este entrevistado es operario de máquina industrial de lavandería y tintorería textil, contratado a través de una empresa de servicio temporal desde hace un año; tiene 21 años de edad y ésta es su segunda experiencia laboral, pues anteriormente, trabajó durante dos años también en

una tintorería realizando el mismo oficio, pero vinculado directamente por la empresa. Cuando se le preguntó si en su experiencia ha percibido alguna diferencia o desventaja entre trabajar por medio de terceros o con vinculación directa, manifestó lo siguiente: *“pienso que hay más convenios cuando uno está por la temporal, están como más pendiente de uno, con la empresa lo dejan a uno más aparte, yo le veo como ventaja por ese lado”*.

Esta persona manifestó que el ambiente de trabajo es bueno y lo compara con su anterior trabajo; también comentó que por su poca experiencia no percibe que ventajas o desventajas le puede traer la tercerización, solo se siente más acompañado con la empresa de servicio temporal con la que actualmente trabaja, e indica, que su motivación frente al trabajo es la misma. Así se expresó el entrevistado : *“aquí hay muy buen ambiente de trabajo todos son muy colaboradores no se siente ni el día porque todos le colaboran a uno; en la empresa que trabajé antes habían supervisores que como se agrandaban con el cargo pero acá no, acá somos como una familia; a mi modo de pensar creo que cuando uno trabaja con la temporal uno tiene más responsabilidades porque son dos empresas pero las ganas son las mismas, es como todo uno a veces vienen con muchas energía y otras veces viene un poquito más cabizbajo pero los problemas hay que dejarlos afuera; como apenas estoy conociendo una diferencia entre una y la otra no sé, pero en este momento me ha ido muy bien con la temporal uno tiene más apoyo; pues como tengo poca experiencia laboral no sé qué ventajas pueda tener, en ese caso tendría que analizar”*.

Entrevista 3. El tercer entrevistado es Director de Gestión Humana de una compañía textil en la que lleva trabajando tres años, pero su experiencia en el medio sobrepasa 15 años. Esta persona indicando que el ambiente de trabajo en la empresa es bueno, que se trabaja en equipo y que se colaboran mutuamente; de igual manera, señala que el director de planta es una persona accesible,

lo que facilita que los empleados consulten todas sus inquietudes sin temor a la respuesta o reacción de sus jefes, ya que los supervisores de las áreas facilitan el diálogo con el personal a cargo y canalizan la información en reuniones diarias con el Director de Planta al inicio de las labores. Resalta como una fortaleza, el hecho de que el dueño de la organización sea el Gerente de Producción, pues permanentemente está en la planta interactuando no solo con el director y los supervisores, si no con todos los operarios.

En entrevistado manifestó que la empresa no posee un sistema de incentivos o recompensas establecido, salvo las comisiones que se le otorga al personal de ventas, pero que, a manera de motivación para el personal, la compañía celebra las fechas o épocas especiales del año, en las cuales se les dan obsequios a los trabajadores y a sus hijos, dependiendo lo que se esté festejando; estas actividades incluyen tanto el personal tercerizado como el vinculado a la organización. Señala que tampoco cuentan con un sistema de ascensos o de promoción, pero en el sector, se tienen posibilidades de ascender debido a la especialidad de las labores, y cuenta, que el Director de Planta de la empresa comenzó como operario.

Durante la conversación, el entrevistado mencionó que, a pesar de la temporalidad, cuando el personal conoce la labor y la hace bien, se mantiene contratado a través de la empresa de servicio temporal hasta finalizar todos los lotes de producción, pero, aun así, cuando en otras compañías del sector le ofrecen un poco más dinero al trabajador, estos prefieren cambiar de trabajo sin importar el tipo de contrato que les brinden, lo cual, afecta la organización. Finalmente, dice que el personal que tienen contratado a través de la empresa de servicio temporal, preferiría estar vinculado directamente por la empresa para acceder a préstamos externos.

3. CONCLUSIONES

En el trabajo investigativo se describieron los conceptos de motivación y sistemas de recompensas como dimensiones del clima organización, en donde la primera, es la percepción que tienen los empleados de la organización en cuanto a la posibilidad de alcanzar en ella sus objetivos personales, y la segunda, la percepción de que la empresa le proporciona beneficios económicos y afectivos para lograr sus metas. También se describió el concepto de tercerización, entendida como la contratación externa de actividades de la empresa, incluido el suministro o colocación de trabajadores. El desarrollo de estos tres aspectos, sirvió para determinar si la tercerización incide en las dimensiones de motivación y sistemas de recompensas del clima organizacional de las pymes manufactureras del municipio de Medellín.

Para establecer el alcance de la tercerización en la organización, se efectuó una descripción de las normas que la regulan en Colombia, enunciando los cambios de normatividad desde el año 2.010 y logrando identificar claramente los parámetros legales de los modelos de tercerización, como son las empresas de servicio temporal, cooperativas de trabajo asociado, contrato sindical y contratistas independientes, lo cual, es trascendental para la organización al momento de decidir sobre tercerizar actividades del negocio. También se estudió la noción de tercerización en América latina y se conoció su importancia para las organizaciones, a pesar de que en algunos países de la región, la consideran un instrumento de precarización laboral; controversia que a juicio del autor, resulta beneficiosa para el lector, pues permite comprenderla desde diferentes puntos de vista para realizar futuros estudios o tomar decisiones en la organización.

Las dimensiones de motivación y sistemas de recompensas del clima organizacional tienen relevancia para las pymes, ya que le permiten a la empresa, conocer qué percepción tienen los

empleados tercerizados hacia ésta, y por lo tanto, determinar si la impresión de esos trabajadores afecta el clima organizacional. En consecuencia, para conocer si la tercerización incide en las dimensiones de motivación y sistemas de recompensas del clima organizacional en los operarios de confección, personal de servicios generales y operarios de planta, se recopiló información durante tres fases, encuestas, entrevistas y grupos focales, que permitieron concluir lo siguiente:

I. En relación a si la tercerización incide en la dimensión de motivación del clima organizacional, se obtuvo evidencia en grupos focales y entrevistas, que las operarias de confección, operarios de producción y el personal de servicios generales, tienen una mejor percepción de estabilidad si están vinculados directamente por la empresa, la cual, está determinada por los beneficios que les puede llegar a ofrecer la organización y por la posibilidad de acceder a créditos externos, más no, por sus propósitos personales y laborales, pues para ellos, la prioridad es tener trabajo, y esa, constituye su principal motivación, porque son conscientes, de que si no tienen un buen desempeño pueden ser desvinculados en cualquier momento, aun, contratados directamente por la empresa.

Las experiencias planteadas por los participantes en relación al tema de investigación, no permiten identificar diferencias en cuanto a la motivación del personal tercerizado versus quienes están vinculados directamente, dado que, como se mencionó anteriormente, ésta no depende en exclusiva del tipo de contrato, por lo tanto, se puede concluir que la tercerización del personal objeto de este análisis, no tiene incidencia en el clima organizacional de las pymes manufactureras del municipio de Medellín, específicamente, en la dimensión motivacional.

II. Durante los grupos focales y entrevistas, se observó que en las empresas abordadas no se cuenta con sistemas de recompensas e incentivos estructurados y debidamente implementados, sino

más bien, con hábitos de darle a los trabajadores beneficios en fechas o épocas especiales y algunos auxilios económicos en circunstancias y por motivos particulares, sobre lo cual, se identificó que son otorgados en iguales condiciones a los trabajadores de planta y a los tercerizados, haciendo claridad que dichos beneficios, se dan a voluntad del empleador sin una correlación directa con el desempeño del trabajador, como por ejemplo: bonificaciones de fin de año, auxilios de lentes, auxilios por calamidad domésticas, prestamos, presentes en fechas especiales como día de madre, amor y amistad, Halloween y actividades recreativas o de integración.

A pesar de que en las empresas consultadas se conceden beneficios al personal sin reparos en cuanto el tipo de contratación o vinculación, no es posible concluir que esto sea una práctica usual o una tendencia en las pymes manufactureras del municipio de Medellín, pues algunos de los entrevistados contaron experiencias propias o de familiares y amigos, en las que perciben diferencias claras entre los trabajadores tercerizados y empleados de la organización en cuanto a beneficios se refiere. En conclusión, la tercerización no afecta la dimensión de sistema de recompensas e incentivos del clima organización en las pymes manufactureras de la ciudad de Medellín, ya que, indiferentemente si se dan beneficios iguales o diferentes para los trabajadores tercerizados, la motivación principal de las personas en los cargos de operarios de confección, servicios generales y operarios de planta, es el trabajo en sí mismo, y los beneficios que brindan las organizaciones, son un factor higiénico que genera más expectativa que insatisfacción.

III. Como conclusión final, la tercerización no incide en las dimensiones de motivación y sistemas de recompensas e incentivos del clima organización de las pymes manufactureras del municipio de Medellín, ya que, para las personas en cargos de operarias de confección, operarios de producción y auxiliares de servicios generales, no es relevante el tipo de vinculación en el

entorno de la empresa para la que trabajan, pues para ellos, la percepción positiva o negativa de la organización no está determinada por el contrato, ya que éste pasa a ser un elemento secundario, porque el motivador principal es tener un trabajo y los beneficios son factores extrínsecos.

Referencias:

- Álvarez, L. D., Sánchez, H. V., & Laguna, Y. L. (2015). Portal de conocimiento para el planteamiento de proyectos de investigación. *Revista Digital TIA - Tecnología Investigación Y Academia*, 1(1), 53–69.
- ANIF, C. D. E. E. (2015). La Gran Encuesta Pyme: Informe de Resultados 2do. semestre 2.015.
- Arriola, M., Salas, E., & Bernabe, T. (2011). EL CLIMA COMO MANIFESTACIÓN OBJETIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 109–127.
- Bustamante, A. M., & Bermudez, H. (2010). La motivación de los trabajadores subcontratados Una paradoja incesante. *AD-MINISTER*, 17, 35–57.
- Bustamante, L. F., & Aguilar, S. C. (2013). Retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 456–465. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.011>
- Cantorini, N. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista Argentina de Humanidades Y Ciencias Sociales*, 2, 3–7. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.2008.00202.x>
- Cardona, D. R., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia

- su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Compromiso Del Trabajador Hacia Su Organización Y La Relación Con El Clima Organizacional: Un Análisis de Género Y Edad*, 28(40), 90–103. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=57492598&lang=es&site=ehost-live>
- Echeverri, J. (2015). Las pymes : realidad económica que impulsa el crecimiento. *Informativo Camara de Comercio*.
- Ganga, F., & Toro, I. (2008). Externalización De Funciones: Algunas Reflexiones Teóricas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 107–135. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70039-1](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70039-1)
- Govea, M. G., Vázquez, N. I. P., & Rangel, C. F. H. (2012). La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. *Contribuciones a La Economía*, (2012–7).
- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La Técnica De Grupos Focales. *Inv Ed Med*, 2(1), 55–60. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72683-8](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72683-8)
- López, J. (2005). MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSO HUMANO EN LA TEORIA DE FREDERICK HERZBERG. *Gestion En El Tercer Milenio, revista de La Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 8, 25–36.
- Manosalva, C. A., Manosalva, L. O., & Quintero, J. N. (2015). El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Un Análisis Cuantitativo Riguroso de su Relación. *AD-MINISTER*, 26, 5–15. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>
- Manso, J. F. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 128, 79–87.

- Martínez, Á., Vela, M. . J., De Luis, P., & Pérez, M. (2007). Externalización, flexibilidad del trabajo y resultados empresariales. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 10(33), 127–155. [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(07\)70100-7](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(07)70100-7)
- Moreno, D. X., & Ospina, Y. (n.d.). Incidencia en los trabajadores y empresas que contratan mediante tercerización - estudio de caso imecauca s.a. *Coleccion Academica de Ciencias Estrategicas*, 1(2), 16–38.
- Morgado, E. (2013). El outsourcing en la legislación Chilena. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 17(17), 293–300. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1870-4670\(13\)71982-1](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1870-4670(13)71982-1)
- Ovalle, A., & Forero, Y. (2012). Caracterización Del Outsourcing En Las Empresas De Manizales Y Municipios Aledaños. *Ingenieria Industrial*, 11(2), 87–100.
- Padulla, M. (2010). *Trabajo Flexible en Suramerica*.
- Padulla, M., & Escobar, E. (2012). *Entorno Normativo para las Agencias Privadas de Empleo en America Latina*.
- Pérez, M. (2012). *Contratacion Laboral, Intermediacion y Servicios*.
- Quiñones, C. S., & Rodríguez, S. (2013). El trabajo no es artículo de comercio. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 2013(17), 65–83. [https://doi.org/10.1016/S1870-4670\(13\)71975-4](https://doi.org/10.1016/S1870-4670(13)71975-4)
- Richter, J. (2013). El trabajo en el derecho del trabajo. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 16(16), 179–215. [https://doi.org/10.1016/S1870-4670\(13\)71967-5](https://doi.org/10.1016/S1870-4670(13)71967-5)

Rodríguez, T. ., & Padron, V. (2004). ¿Qué Actividades Deberían Externalizar Las Empresas?

Una Aproximación Bajo La Perspectiv a De Recursos Y Capacidades. *Investigaciones*

Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa, 10(1), 209–230.

Scharager, J., & Reyes, P. (2001). Muestreo no-probabilístico. *Metodología de La Investigación*

Para Las Ciencias Sociales, (2001), 1–3.

Social, M. de S. y P. (2011). Multas a Cooperativas de Trabajo Asociado en 2011 ya superan la

mitad del monto sumado en todo el 2010.

Anexos

Anexo Numero 1:

GUIA - GRUPOS FOCALES y ENTREVISTAS		
Universidad Pontificia Bolivariana - Escuela de Economía, Administración y Negocios Maestría en Administración.		
Tema	Tercerización y Clima Organización en las Pymes Manufactureras del Municipio de Medellín	
Objetivo	Describir si la tercerización incide en las dimensiones de motivación y sistema de recompensas del clima organizacional en las pymes manufactureras del municipio de Medellín, para conocer si la percepción que tiene el personal operativo hacia la organización cambia según el tipo de contratación.	
Pregunta de Investigación	¿incide la tercerización en las dimensiones de motivación y sistema de recompensas e incentivos del clima organizacional de las pymes manufactureras del municipio de Medellín, desde la perspectiva de los operarios de confección, el personal de servicios generales y los operarios de planta?	
Fecha	Octubre 2.017.	
Asistentes	Operarios de Confección, Servicios Generales u operarios de planta	
Contenido	Proceso	Pregunta
Introducción	Realizar presentación del autor, el tema de investigación y el objetivo. Realizar preguntas para conectar a los participantes con el ejercicio. (rompe el hielo)	1.- ¿Cual es su cargo en la empresa? 2.- ¿Cuanto tiempo que experiencia tiene realizando ese oficio? 3.- ¿Durante su experiencia laboral, han trabajado a través de E.S.T., C.T.A, contratos sindicales, o en general, a través de terceros? 3.1.- ¿ como ha sido para ustedes esa experiencia?
Clima Organizacional Sistema de Recompensas	Indagar con los participantes si la organización para la que trabajan, o para las que han laborado, cuentan con sistemas que les reconozca su desempeño. Iniciar discusión: Comúnmente las personas creen que cuando se les contrata por temporales o cooperativas, les van a descontar mas dinero de lo legal, no les van a pagar lo que determina la ley, o coloquialmente que "les van a robar". ¿que opinan ustedes de eso?	1.-¿ conocen si la empresa para a la que fueron enviados por la temporal o cooperativa, tienen alguna metodología para reconocer el desempeño del personal? 2.- ¿ la empresa para la que fueron enviados, tiene algún beneficio para ustedes que están vinculados por medio de temporales o cooperativas? 3.- ¿ los beneficios que les ofrecen son iguales para ustedes y para el personal contratado directamente por la empresa? 4.- ¿ ustedes participan de las actividades de recreación o cultura de la empresa a la que fueron enviados por la temporal?
Clima Organización Dimensión Motivación	- Conocer si el personal tercerizado se siente desmotivado, es decir, si consideran que el tipo de contrato no les brinda oportunidades para lograr metas personales y laborales. Inicio de Discusión: Es conocido que estar contratado por medio de una temporal, cooperativa, asociación sindical, o cualquier tercero, no brinda la estabilidad laboral que muchas personas esperan; ¿ustedes creen que eso afecta sus propósitos personales o laborales?	1.- ¿Se sienten mas motivados trabajando directamente con la empresa? 2.- ¿ En su trabajo diario, sentirían mayor motivación trabando directamente con la empresa? 3.- ¿ Creen ustedes que se marca diferencia entre las personas que trabajan a través de temporales o cooperativas y quienes están vinculados directamente por la empresa? 3.1.- ¿ cuales son esas diferencias? 4.- ¿ Sienten temor o desconfianza de la temporalidad?

Anexo Numero 2:

Apreciado Trabajador(a):

De ante mano quiero darle las gracias por participar de esta encuesta.

Soy Luis Javier Montoya, estudiante del programa M.B.A – Master in Business Administration - de la Universidad Pontificia Bolivariana (U.P.B) de Medellín, y la presente encuesta, hace parte del trabajo investigativo para obtener mi título profesional como Magister en Administración, por lo tanto, sus fines son exclusivamente académicos.

Esta investigación tiene como objetivo determinar que incidencia tiene la tercerización o outsourcing en el clima organizacional, específicamente, frente a las dimensiones de motivación y sistemas de recompensas, por lo tanto, su opinión como ciudadano y trabajador, es sumamente importante para el resultado final. En consecuencia, lo invito a que responda las siguientes preguntas:

1.- ¿trabaja o ha trabajado usted a través de alguno de los siguientes tipos de empresa? (Si su respuesta encaja en más de una opción, por favor márkuelas).

- a) Empresa de Servicio Temporal _____
- b) Cooperativa de Trabajo Asociado _____
- c) Contrato Sindical (sindicatos) _____
- d) Contratista Independiente _____
- e) Otros ____ Cual _____

2.- Solo si en la pregunta anterior, usted marco la opción D), por favor describa el objeto social o a que se dedica la empresa.

3.- ¿conoce o conoció la misión, visión y objetivos de la empresa de servicio temporal, cooperativa de trabajo asociado, contrato sindical o contratista independiente, para la que usted trabaja o trabajado?

SI ___ NO ___

4.- ¿conoce o conoció la misión, visión y objetivos de la empresa a la cual usted fue enviado(a) por la Empresa de Servicio Temporal, Cooperativa de Trabajo Asociado, Sindicato o Contratista Independiente?

SI ___ No ___

5.- ¿conoce o conoció los líderes de la Empresa de Servicio Temporal, Cooperativa de Trabajo Asociado, Sindicato o Contratista Independiente a la cual usted pertenece o perteneció?

SI ____ NO ____

6.- ¿conoce o conoció los líderes de la empresa a la que usted fue enviado(a) por la Empresa de Servicio Temporal, Cooperativa de Trabajo Asociado, Sindicato o Contratista Independiente?

SI ____ NO ____

7.- ¿La Cooperativa de Trabajo Asociado, Empresa de Servicio Temporal, Sindicato o Contratista independiente al que usted pertenece o perteneció, le ofrece algún tipo de beneficio o auxilio económico adicional a su salario? *Por Ejemplo: auxilios por calamidad doméstica, ayuda económica para estudios de usted o su familia, bonificaciones ocasionales, actividades recreativas etc.*

SI ____ NO ____

Si su respuesta fue afirmativa por favor describa cuales:

8.- ¿la empresa a la que usted fue enviado por la Temporal, Cooperativa de Trabajo Asociado, Sindicato o Contratista Independiente le ofrece u ofreció a usted algún tipo de beneficio adicional a su salario? *Por Ejemplo: auxilios por calamidad doméstica, ayuda económica para estudios de usted y su familia, bonificaciones ocasionales, actividades recreativas etc.*

SI ____ NO ____

Si su respuesta fue afirmativa por favor describa cuales:

9.- ¿ha participado en las actividades de formación y recreación de la empresa a la que usted fue enviado por la Temporal, Cooperativa de Trabajo Asociado, Sindicato o Contratista Independiente?

SI ____ NO ____

Si su respuesta fue afirmativa por favor describa cuales:

10.- ¿ha participado de los programas de formación y recreación de la empresa de Servicio Temporal, Cooperativa de Trabajo Asociado, Sindicato o Contratista Independiente al que usted pertenece o perteneció?

SI ___ NO ___

Si su respuesta fue afirmativa por favor describa cuales:

_____.

_____.

_____.

_____.

11 ¿ha recibido algún tipo de reconocimiento económico o emocional por el trabajo que usted realiza?

SI ___ NO ___

Si su respuesta fue SI, por favor especifique el tipo de reconocimiento:

- a) Emocional___
- b) Económico___
- c) Ambos_____

Por favor especifique de quien recibió el reconocimiento:

- a) Directamente de los administradores o supervisores de la empresa. _____
- b) De parte dela Temporal, cooperativa de Trabajo Asociado, Sindicato o Contratista Independiente. _____
- c) Ambos_____

12.- ¿Considera usted que al estar trabajando a través de una Empresa de Servicio Temporal, Cooperativa de Trabajo Asociado, Sindicato o Contratista Independiente, los trabajadores se comprometen o identifican con los objetivos y metas de la empresa?

SI ___ NO _____

Si su respuesta fue NO, por favor especifique porque:

- a) Se sienten excluidos de los proyectos o planes de la empresa. _____
- b) Ven lejana la oportunidad de pertenecer a la compañía y quieren estabilidad. _____
- c) La comunicación de los directivos, administradores y supervisores con el personal contratado directamente es diferente que con el personal tercerizado. _____
- d) Se dificulta el trabajo en equipo con el personal contratado directamente por la empresa. _____

13.- ¿prefiere usted estar vinculado directamente con la empresa y no a través de Empresas de Servicio Temporal, Cooperativas de Trabajo Asociado, Sindicatos o Contratistas Independientes?

Sí ___ No_____

Si su respuesta fue afirmativa especifique porque:

- a) Mejor salario o remuneración _____
- b) Posibilidades de ascenso _____
- c) Mejores Beneficios _____
- d) Posibilidades de estudio para usted o su familia _____