

La motivación de los trabajadores subcontratados. Una paradoja incesante*

The motivation of subcontracted workers:
a never-ending paradox

ALINA MARCELA BUSTAMANTE SALAZAR**
HÉCTOR BERMÚDEZ RESTREPO***

Recepción: Julio 28 de 2010 Aceptación: Septiembre 10 de 2010

Resumen

En el artículo se presentan consideraciones acerca de la *motivación* de los trabajadores *subcontratados*, en el marco de referencia de la "Gestión Humana Estratégica". Se exponen dos facetas de la administración de personal: por un lado, lo importante que ha sido la motivación de los trabajadores para la Gestión Humana, como también la asociación directa de esta con la productividad y la eficacia. Por otra parte, el auge creciente que ha tenido la subcontratación como alternativa que permite a las empresas la flexibilización y minimización de sus costos laborales. Sin embargo, en este contexto, aparece una contradicción estructural: la subcontratación parece atentar contra los sentimientos de afiliación y pertenencia organizacional, elementos claves para la motivación del personal. Además de la revisión documental, se llevó a cabo un trabajo etnometodológico con ejecutivos, contratistas y empleados subcontratados. Los hallazgos pretenden contribuir a las líneas de Teoría Organizacional y Gestión Humana.

* El artículo es producto de la investigación titulada: "Implicaciones de la subcontratación en la motivación de los trabajadores vinculados bajo esta modalidad", estudio realizado en el marco de la Maestría en Ciencias de la Administración (MSc.), Universidad EAFIT, Medellín.

** Magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Especialista en Revisoría Fiscal y Contadora Pública de la Universidad de Medellín, Colombia. Estudiante del doctorado en Administración de la Universidad EAFIT, Medellín-Colombia. Docente de la Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín, Colombia y de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Medellín.
Correo electrónico: abustam6@eafit.edu.co

*** Magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT Medellín, Colombia. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la misma institución. Sociólogo de la Universidad Autónoma Latinoamericana, Medellín, Colombia. Estudiante de sociología en UQÁM (Universidad de Québec en Montréal), Québec, Canadá. Profesor encargado, curso Sociología de la Empresa, École des Hautes Études Commerciales, HEC, Montréal.
Correo electrónico bermudezhector.1@gmail.com

Palabras clave

Gestión humana, teoría organizacional, motivación, subcontratación.

Abstract

Certain considerations come about the subcontracted workers motivation when the Strategic Human Resource Management is used as a point of reference for diverse analysis. This article shows two faces of Human Resource Management. On one hand, the article indicates how important worker motivation has been for Human Resource Management and its direct association with worker productivity and efficacy. On the other hand, it points out the increasing importance that subcontracting has had as an alternative that allows companies the flexibilization and minimization of labor costs. Even though a structural contradiction comes up in this context, subcontracting seems to strive for feelings of affiliation and pride of belonging which are key elements to motivate the personnel. Apart from the literature review, the study was based on an ethnographic methodology of executives, contractors and subcontracted workers; and the results aim to contribute to streams of Organizational Theory and Human Resource Management.

Key Words

Human Resource Management, Organizational Theory, Motivation, Subcontracting.

Lo que tenemos ante nosotros, es la perspectiva de una sociedad de trabajadores sin trabajo, es decir, privados de la única actividad que les queda. No es posible imaginar nada peor.

Hannah Arendt

Introducción

El origen de la “Gestión Humana” está relacionado directamente con la intención de incrementar la productividad, cuestión evidente desde la génesis misma de la Administración de Personal¹. En la época de F. W. Taylor (1856-1915), las dinámicas

¹ En este artículo se hace alusión a la corriente de pensamiento estadounidense de la Administración de Personal actualmente denominada “Gestión Humana Estratégica”, la cual ha sido predominante en el mundo anglófono y se caracteriza por su visión universalista —en busca de las mejores prácticas—, prescriptiva e individualista —centrada en la organización, con escasa consideración por los intereses del trabajador y demás grupos de interés—, tal como lo argumentan J. Ogilvie y D. Stork (2003, p. 266) y P. Boxall (1996, p. 62). No obstante, se reconoce la existencia de otras perspectivas —europeas y francófonas, principalmente—, cuya visión y consideraciones respecto a la gestión del personal resultan más críticas y pluralistas, según lo afirman C. Brewster (2007) y H. Bermúdez (2009). Desde el punto de vista de la investigación en gestión humana en Colombia, de acuerdo con la

económicas estaban regidas por lógicas diferentes de las contemporáneas: los mercados funcionaban muy determinados por la oferta, y se consideraba que el asunto crucial era producir más y mejor, gracias a que la demanda estaba prácticamente asegurada. Justamente por ello, él y sus contemporáneos centraron sus esfuerzos en desarrollar un saber sistematizado, tendiente a garantizar una mayor productividad del trabajo humano en los escenarios industriales.

Así mismo, el término *motivación* emerge en el discurso administrativo, emanado de las preocupaciones por la productividad. Las investigaciones en este campo demuestran que, efectivamente, ha habido siempre un gran interés en saber qué es lo que hace que los empleados se animen a trabajar con entusiasmo y pasión por sus tareas y por sus procesos, para que, en consecuencia, contribuyan con todo su talento al servicio de la organización para la cual prestan sus servicios. Esto ha posibilitado una gran acumulación epistemológica e interesantes desarrollos, tanto teóricos como metodológicos, en torno de esta categoría en particular. Son comunes, por ejemplo, los aportes de las diferentes ciencias sociales como la Psicología, la Antropología y la Sociología, las cuales han desarrollado “corrientes de pensamiento” y “escuelas” enteras que relacionan el saber de tales ciencias con la Administración.

Del mismo modo, en el modelo económico clásico, es fácil advertir la relación directa que existe entre *productividad* y *rentabilidad*. ¿Para qué producir más y más? ¿Acaso la producción no es para garantizar el consumo? Es apenas lógico pensar que un bien se produce, justamente, para ser consumido. Entonces, ¿para qué alentar el consumo? ¿Por qué invitar a consumir de manera irracional? La respuesta es simple: algunos se enriquecen gracias al consumo desaforado de otros. Y lo logran porque, con el incremento del consumo, lo que se aumenta no es la *producción* sino la *productividad*. Esta última es definida por la Real Academia Española como la “relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.” (RAE, 2001). En otras palabras, para que la producción sea *rentable* —es decir, para que produzca renta— es preciso abaratar tales medios empleados en la producción.

Para decirlo de manera simple, la producción exige contratar personal y pagarle. Una primera paradoja emerge aquí cuando se comprende que, para ser rentable, hay que producir más, a menor costo; que para elevar la productividad, hay que contar con más inversión de trabajo humano, pero que tal variable —el trabajo humano— es de muy alto costo. Bajo esta lógica, la pregunta obligada del empresario es: ¿Cómo lograr unos altos índices de productividad si la única manera de conseguirlo es por la vía de la inversión en trabajo humano? Como consecuencia de este tipo de reflexiones se concluye que una

categorización propuesta por G. Calderón *et ál.* (2007), este artículo se inscribe en la perspectiva humanista; el asunto central en esta perspectiva es cuestionar los fundamentos y las prácticas dominantes de gestión humana en las cuales las personas devienen en recursos; en oposición a esta visión reduccionista, se propone el reconocimiento y el respeto por la integralidad del ser humano.

oportunidad de ganancia está en hacer un buen negocio al momento de comprar esa *mercancía maravillosa* que es el trabajo humano.

Ahora bien, simultáneamente con esa paradoja, emerge otra que se instala exactamente en el centro de estas mismas reflexiones: el trabajo humano no es una mercancía elemental que pueda intercambiarse libremente por fuera de su principal y originario dueño, es decir, el trabajador. Tendría que pensarse que comprar más y mejor trabajo solo es posible con el concurso activo de quien lo vende. Sin embargo, hace mucho tiempo ya que K. Marx (1818-1883) hizo dramáticas advertencias en esa dirección; de hecho, fue él quien denunció las desgracias sociales, a escala planetaria, producidas por el hecho de que gran parte de la humanidad no tuvo otra alternativa que “separarse” del acto de trabajar para vender su fuerza muscular y nerviosa con el fin de sobrevivir:

El trabajador se relaciona con el *producto de su trabajo* como un objeto *extraño*. Partiendo de ese supuesto, es evidente que cuanto más se vuelca el trabajador en su trabajo, tanto más poderoso es el mundo extraño, objetivo, que crea frente a sí y tanto más pobres son él mismo y su mundo interior, tanto menos dueño de sí mismo es [...] La *enajenación* del trabajador en su producto significa no solamente que su trabajo se convierte en un objeto, en una existencia *exterior*, sino que existe *fuera de él*, independiente, extraño, que se convierte en un poder independiente frente a él; que la vida que ha prestado al objeto se le enfrenta como cosa extraña y hostil (Marx, 1993, p. 110, resaltado original).

Pero estas denuncias del siglo XIX no han perdido para nada su vigencia en el siglo XXI. Cuando se observa el mundo del trabajo contemporáneo, se evidencia, efectivamente, que pareciera que la humanidad misma se hubiera inventado maneras para poder llevar a cabo esta compraventa de trabajo, marginando la conciencia humana. Además, lo mismo sucede con la variable *motivación*. Como puede validarse en la literatura de la Gestión Humana, los expertos en este campo del saber parecen estar de acuerdo en considerar a la motivación humana como si fuera una variable escindible de lo profundamente humano; como si fuera —al igual que pasó con el trabajo— una mercancía “separable” de lo netamente humano, intercambiable y, por supuesto, también, rentable.

Para acabar de ajustar, el modelo macroeconómico dominante, de libre mercado y libre competencia, ha sido construido con un material de ideas bien particular: en la concepción de tal modelo subyace toda una ideología que privilegia la competencia y la rivalidad organizacional por los mercados, en lugar de animar hacia la cooperación y repartición de los mismos. Las premisas de partida y el concepto de ser humano son las mismas del *egoísmo racional* del liberalismo económico (y político) clásico, que privilegia la acumulación de capital y la concentración de la riqueza.

Así, entonces, el *trabajo* de los seres humanos termina siendo escindido justamente de lo humano, y acaba siendo comprendido como *mano de obra*, en un “verdadero”

mercado laboral que opera, igualmente, como de libre competencia. Los directivos de las organizaciones procuran, entonces, comprar en tal mercado —por oferta y por demanda— la más barata y, a su vez, la más *motivada* mano de obra. A la materialización de este proceso, a través de documentos legales, se le llama *contratación* de personal.

Más aun, en los últimos tiempos ha surgido, con gran auge, una modalidad de contratación de personal cuya principal característica es su vinculación a través de terceros. Esta singular relación de la mano de obra con las organizaciones que necesitan de ella para el desarrollo de sus procesos suele denominarse de varias formas; las más comunes, en la literatura especializada, son “subcontratación”, “externalización”, “tercerización” y “outsourcing”.

En un contexto globalizado y de libre mercado que legitima las alternativas empresariales para mejorar la rentabilidad, la eficiencia y la productividad empresariales, la subcontratación de personal se comprende, en lo fundamental, como una posibilidad de reducción y flexibilización de los costos laborales. De esta manera, los empresarios obtienen la mano de obra requerida, en el momento y por el tiempo justo, evitando los sobrecostos por la disponibilidad ociosa de la misma. Sin embargo, aunque parece evidente que se hace un buen negocio para la organización, en cuanto a su infraestructura de costos se refiere se plantea una nueva cuestión: ¿tales modalidades de contratación lesionan la motivación de los trabajadores, desde el punto de vista de los retornos sobre la inversión? Si fuere así, quizá el negocio no sea tan bueno, como aparenta.

A continuación, entonces, se presentan ciertas aclaraciones de tipo metodológico; luego, se expone una caracterización de los dos conceptos centrales, es decir, la *motivación* y la *subcontratación*; posteriormente, se describen las generalidades del modelo de Gestión Humana Estratégica que proponen los académicos de este campo del saber, en relación con los dos conceptos centrales. Por último, se concluye con varias consideraciones que podrían ser reconocidas como otros problemas de investigación.

Advertencia Metodológica

Tanto los ejecutivos empresariales como los académicos de la Administración de Personal contemporánea, proponen el diseño y la aplicación de un Modelo Estratégico de Gestión Humana, acorde con cada organización. Para efectos de esta investigación, se tomaron las dos categorías centrales, es decir, la *motivación* y la *subcontratación*. Una vez definidas, se analizaron, filtrándolas a partir de las generalidades de tal modelo, de manera que pudiesen evidenciarse los interrogantes que surgen con la aplicación de dicho modelo en la gestión del personal subcontratado.

La relación paradójica entre estas dos categorías se logró evidenciar al hacer el análisis desde dos perspectivas de la investigación cualitativa. De una parte, una revisión

del acervo teórico de la Gestión Humana; de otra, el examen de los testimonios de varios trabajadores que han experimentado esta modalidad de contratación².

En cuanto al primero de estos dos asuntos, es decir, la revisión documental, pudo hallarse que la subcontratación de personal ha sido una práctica organizacional generalizada en las últimas décadas y que ha suscitado el interés de dirigentes, consultores e investigadores. No obstante, la bibliografía existente se enfoca, principalmente, a explicar en qué consiste; a describir cómo opera, y a mostrar las formas de implementación y las ventajas que pueden derivarse para las empresas que optan por dicha modalidad. Pocos artículos tratan de explicar otras implicaciones de la subcontratación de personal que pueden afectar a los trabajadores, así como sus consecuentes efectos en los resultados de las organizaciones. En este último sentido pueden mencionarse las investigaciones de Brooks (2006); Casani *et ál.* (1998); Hsieh y Woo (2005); Irazo y Richter (2007); Martínez y García (1999).

Brooks (2006) examina los efectos del *outsourcing* en el ambiente de trabajo. Casani *et ál.* (1998), en otro contexto, se ocupan de estudiar las consecuencias del *outsourcing* sobre los recursos humanos del sector financiero español y abordan el asunto de las implicaciones sociales de esta forma de subcontratación. Desde el punto de vista económico, Hsieh y Woo (2005) analizan el impacto del *outsourcing* en el mercado laboral de China, mientras Irazo y Richter (2008) identifican las implicaciones y los conflictos surgidos por la subcontratación de personal en el sector siderúrgico venezolano. Martínez y García (1999), por su parte, mediante una investigación empírica en empresas de trabajo temporales, se interesan en el estudio de la flexibilidad laboral.

Los antecedentes mencionados sirvieron de fundamento para apoyar la formulación de la investigación que se expone, cuyo propósito fundamental es *comprender algunas implicaciones que surgen en relación con la motivación de los empleados subcontratados*. Para dar cumplimiento a este objetivo, se diseñó una "investigación exploratoria de tipo cualitativo no experimental" (Galeano, 2002), con la intención de comprender la realidad particular de ciertos trabajadores subcontratados, sin la pretensión de generalizar los hallazgos obtenidos para emitir prescripciones.

En el desarrollo de la investigación, se realizó el trabajo desde las dos perspectivas ya mencionadas: el acercamiento teórico al fenómeno estudiado, a partir de la revisión bibliográfica de la literatura relacionada con el tema, y el acercamiento desde la realidad concreta, a través de entrevistas a algunos trabajadores y directivos que tuvieran experiencia con la subcontratación de personal. Para el estudio empírico se realizó un muestreo selectivo, siguiendo una estrategia no probabilística, del tipo de los "muestreos

2 Por asuntos de confidencialidad, no aparecen aquí los nombres de las personas entrevistadas ni de las organizaciones en las que se llevó a cabo el trabajo de terreno. Para realizar las constataciones o evidencias de esta investigación, véase a Bustamante (2006).

por cuotas” (Salkind, 1998), y acudiendo a ciertos criterios de comprensión y pertinencia sociológica, lo que en investigación cualitativa, Galeano (2002) denomina “cartografía social”.

El Concepto *Motivación*

La motivación humana puede ser entendida desde múltiples perspectivas. La etimología del vocablo *motivación* indica que viene de “motivos” y este, a su vez, proviene del latín *movêre*, “que tiene virtud para mover una cosa” (Larousse, 1989, 703) o “del latín tardío *motivus*, relativo al movimiento” (RAE, 2001). Es decir, que la motivación sería lo que hace actuar a las personas, lo que las moviliza hacia determinada acción. Sin embargo, esto sería únicamente la premisa de partida para lograr una definición del término, puesto que, de acuerdo con el contexto, este es ese tipo de palabras que muy comúnmente se presta para interpretaciones equivocadas o simplistas. Precisamente, esto último es muy común en el discurso administrativo; a pesar de lo fundamental que para la administración resulta este concepto, se pudo validar tanto en la revisión bibliográfica como en las interpretaciones que le dan los ejecutivos, que ordinariamente el término motivación es comprendido de manera reduccionista.

Lo anterior no quiere decir que no haya habido investigaciones sobre este campo en particular. No. El asunto de la motivación ha sido objeto de estudio de diversas ciencias sociales, como las ya mencionadas Psicología, Antropología y Sociología. Empero, en la fundamentación del pensamiento administrativo subyace una fuerte influencia funcionalista que ha privilegiado lo que de estas ciencias sociales puede tomar, para adaptarlo a su discurso y para legitimar ciertas prácticas. De esa manera, puede observarse que la disciplina administrativa y, en especial, la Gestión Humana, al apropiarse del concepto de *motivación*, logra que la hegemonía la tenga no la ciencia social propiamente dicha, ni siquiera la Psicología en particular, sino aquellas que son conocidas como las “Ciencias del Comportamiento Humano”, o sea una derivación de la Psicología organizacional, tradicionalmente de corte conductista.

Es precisamente por lo que se acaba de mencionar, que a lo largo de un siglo se han desarrollado diferentes teorías sobre el comportamiento humano, las cuales intentan explicar la motivación como una variable humana susceptible de ser administrada. Entre esas concepciones hay algunas francamente célebres: la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, formulada por A. Maslow (1943 y 1954), la cual fue desplazada hacia la organización por C. Argyris (1960); la Teoría del Factor Dual, de F. Herzberg (1959) y Herzberg *et ál.* (1972); la Teoría X y Y, de McGregor (1960); y la Teoría de las Competencias Humanas, de McClelland (1953 y 1973), entre muchas otras³.

3 Estas teorías han sido promovidas, fundamentalmente, desde lo que se conoce como la corriente norteamericana de *Relaciones Humanas*, cuyos pioneros fueron principalmente del M.I.T. y de las Escuelas de Harvard y de Chicago (G. E. Mayo; W. J. Dickson; F. J. Roethlisberger; T. N. Whitehead; W. Lloyd Warner; G. C. Homans; etc.).

Estas teorías sobre la motivación que en su momento fueron importantes y que aún son estudiadas como parte del acervo conceptual de la administración, bajo el examen riguroso de otros autores, han sido “puestas en tela de juicio” pues, a pesar de la evidencia empírica que las respalda, se les pueden hacer muchos “reproches epistemológicos” (Aktouf, 2001) y críticas de orden metodológico y ético⁴.

En concordancia, pues, con lo mencionado, para propósitos de esta investigación no se recurre a ninguna de estas últimas teorías. En su lugar, se busca otra acepción mucho más crítica, sobre la motivación. Aquí se considera que no pueden confundirse las causas con las consecuencias. No se tiene la intención de formular ideas para incrementar los resultados organizacionales, motivando al trabajador, sino de comprender si la subcontratación afecta, y de qué manera, ciertos aspectos nerviosos de las personas, su comodidad anímica en general y sus facultades sociales, lo cual puede redundar en una disminución de sus aportes a las tareas y actividades, impidiendo alcanzar los objetivos que la dirección de la organización se ha trazado.

El concepto *subcontratación de personal*

Etimológicamente, la palabra subcontratación viene de dos vocablos latinos: *sub*, que significa secundario, por debajo, y *contractus*, que significa pacto (Larousse, 1989, 960). En otras palabras, subcontratar es contratar a través de un tercero, llamado subcontratista, al personal que la organización requiere, para ejecutar ciertas actividades o procesos.

Tal como ya se advirtió, durante las últimas décadas, con la globalización de los mercados, las empresas han buscado alternativas que les permitan ser más competitivas y rentables. Para lograr dicho propósito, afectan las formas de producción, exigen mayores niveles de calidad y menores costos, para lo cual subcontratan al personal, minimizando y flexibilizando la estructura de costos. Entre los autores reconocidos de la Gestión Humana que defienden este enfoque figuran Alles (2000), Alpander (1985), Chiavenato (2001), Gómez-Mejía *et ál.* (1998), Milkovich (1997) y Sherman *et ál.* (1999). “Para abatir costos —afirman estos últimos (p. 33)— así como para mejorar la productividad, las organizaciones han acudido al recorte de personal, el *outsourcing* y la subcontratación de trabajadores”.

La subcontratación también se justifica por la variabilidad en los niveles de producción que presentan algunas empresas. Al no existir un nivel de producción constante, resulta difícil para las organizaciones vincular laboralmente a todos los trabajadores; por esta razón, acuden a la subcontratación, para suplir las necesidades de personal, en los momentos en que lo requieran. Al respecto, uno de los directivos entrevistados, al referirse a la subcontratación, se expresó en los siguientes términos:

4 Sobre las críticas a estas teorías de la motivación, pueden consultarse Aktouf (2001, 2008); Bermúdez (2007, 2009) y Lee (1982).

Económicamente, la subcontratación es buena, porque, por ejemplo, en una empresa como en la que yo trabajo, la producción puede estar un día en cierta cantidad de unidades y, al otro día, puede caer tal producción. Entonces, ¿Qué hacer con todo el personal? Desde el punto de vista empresarial, la subcontratación es buena, porque ya las empresas no se asfixian, es un respiro, es mucho más flexible así la contratación.

Los argumentos expuestos por este ejecutivo justifican la subcontratación de personal como una modalidad que permite a las empresas mayor flexibilidad en la contratación de los trabajadores, especialmente en aquellas organizaciones que se caracterizan por la presencia de altibajos en los niveles de producción. De esta forma, en las épocas de poca actividad productiva, no incurrir en sobrecostos cuando subutilizan el talento humano.

En Colombia, la subcontratación de personal se ha venido desarrollando a través de diversas modalidades, como las Empresas de Servicios Temporales y las Cooperativas de Trabajo Asociado. Tanto académicos como ejecutivos utilizan el anglicismo *outsourcing*. Todos estos modos se refieren a la subcontratación de personal.

Outsourcing

Tal como acaba de advertirse, este es un término anglófono; viene del vocablo *out*, fuera, y *source*, fuente [*donde algo puede obtenerse*]; significa, entonces, que la *fuerza* de consecución de la mano de obra (en este caso) está por fuera de la organización. Así, pues, el *outsourcing* consiste en contratar y delegar en un tercero ciertas actividades o procesos de una empresa para que él las administre, buscando obtener mayor efectividad (Longman, 2005, p. 1.376).

La literatura sobre el *outsourcing* coincide en definir como principal razón para optar por esta forma de subcontratación, la concentración en las habilidades propias del negocio, con el fin de lograr incremento en la eficiencia y competitividad, así como en el acto de delegar en un tercero aquellas actividades o procedimientos que no “agregan valor” a la compañía y que no están directamente relacionados con los “procesos estratégicos” de esta. Del mismo modo, consideraciones de orden económico, como la reducción de costos y el aumento de la productividad, son igualmente relevantes para optar por este tipo de prácticas: “Entre los principales factores que impulsan la elección del *outsourcing*, se cuentan la eficiencia en costos y la reorganización de la producción”, afirman, por ejemplo, Franceschini *et ál.* (2004, p. 46).

Las empresas de servicios temporales

En Colombia, el servicio de trabajo temporal se formalizó jurídicamente con el Decreto 1433 de 1983. Después se perfeccionó su regulación, tanto con la Ley 50 de 1990 como con los Decretos reglamentarios 24, del 6 de enero de 1998, y 503, del 13 de marzo de 1998. Dicha Ley 50 contempla un capítulo especial para las Agencias o Empresas de

Servicios Temporales. Allí se define con claridad lo que se considera *servicio temporal*, las formas de protección a los trabajadores transitorios y la enumeración de los casos en los que se permite tal contratación temporal.

En este tipo de empresas, la subcontratación se configura al establecerse una relación tripartita entre la empresa de servicios temporales, el trabajador en misión y la empresa usuaria. El vínculo laboral del trabajador en misión se establece entre este y la empresa de servicios temporales, encargada de los procesos inherentes a la gestión humana, la selección, la formación y la remuneración; no obstante, el trabajador depende funcionalmente de la empresa usuaria, quien dirige y controla su labor.

Las cooperativas de trabajo asociado

Esta es otra de las formas de subcontratación laboral práctica que se encuentra muy extendida en el país. Las cooperativas son asociaciones sin ánimo de lucro, constituidas por personas que voluntariamente se unen bajo principios de libre participación democrática, en igualdad de derechos y obligaciones, para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general, a través de la producción de bienes y/o prestación de servicios, con base en los principios del cooperativismo.

Las leyes colombianas 79 de 1988 y 1233 de 2008 configuran el marco jurídico nacional para las cooperativas. Las cooperativas de trabajo asociado son organizaciones constituidas con un mínimo de diez socios; se caracterizan por la vinculación del trabajo personal de estos y también por la forma autogestionaria, a través de la cual producen bienes, ejecutan obras o prestan servicios, según las define el artículo 70 de Ley 79 de 1988.

A partir de lo expuesto, puede considerarse a las Cooperativas de Trabajo Asociado como organizaciones a través de las cuales se ejerce la subcontratación del personal. Aunque las prácticas más visibles de subcontratación han sido expresamente prohibidas por la normatividad (Ley 1233 de 2008), cuando su objeto social se orienta a la prestación de servicios a otras organizaciones —sin que exista autonomía y propiedad sobre los medios de producción y la gestión—, se configura una relación de subcontratación, al poner al servicio de un tercero el talento de los trabajadores asociados.

En resumen, tanto las Cooperativas de Trabajo Asociado, como las Agencias de Servicios Temporales son mecanismos legales y legítimos utilizados por las empresas para hacer un buen negocio en la compra del trabajo humano. Sin embargo, esto no es un gran invento de la Administración contemporánea, ni de la Gestión Humana de última generación. Aquello de subcontratar a través de diferentes modalidades, porque se comprende el trabajo humano como una mercancía rentable, es producto de la acumulación epistemológica de la Administración de Personal, la cual ha estado determinada por una lógica utilitarista, que puede validarse desde sus orígenes mismos.

El modelo estratégico de gestión humana como “filtro” de los conceptos *motivación y subcontratación*

Los conceptos *motivación y subcontratación* son protagonistas en el lenguaje de la Gestión Humana contemporánea. Tanto el uno como el otro resultan fundamentales para los académicos y los ejecutivos. Es preciso, entonces, comprenderlos en el contexto en el cual se desarrollan actualmente.

En la revisión se pudo constatar que, en general, los autores proponen que la Administración de Personal se comprenda como la Estrategia de Recursos Humanos. Para su instauración en la organización, prescriben modelos de gestión a la medida de cada empresa y de su entorno, como las perspectivas contingencial y configuracional, o se adopten las mejores prácticas como se plantea en la perspectiva universalista. Dicha tendencia muestra una fuerte influencia del pensamiento sistémico y del lenguaje de la estrategia. De hecho, la propuesta de vanguardia es llevar a cabo la Administración de Personal a partir del diseño, la aplicación y el seguimiento de un Modelo Estratégico de Gestión Humana (Bermúdez, 2006). Según Lengnick-Hall *et ál.* (2009, 72), esta perspectiva surge como consecuencia de reconocer que las políticas y prácticas de gestión humana son procesos interdependientes y complejos que no pueden estudiarse independientemente, sino como subsistemas relacionados.

En síntesis, estos autores coinciden en que la organización puede comprenderse como un gran sistema que permite desagregarse en subsistemas, uno de ellos *el humano*. Estos subsistemas, a su vez, son desagregados en un *nuevo nivel de emergencia del sistema* y pueden ser entendidos como conjuntos de operaciones agrupados de acuerdo con su aporte funcional:

La gestión humana «concebida como un subsistema de la organización» (Gallego, 2000) sirve de contexto para la «formulación de las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos» (Valle, 1995) [entonces] cuando se articula esta concepción sistémica con el lenguaje de los procesos gerenciales para clasificar las actividades de la Gestión Humana, la resultante es la categorización en varios *conjuntos de operaciones* cuyos elementos tendrían que agruparse obedeciendo precisamente a la lógica elemental de los conjuntos: es decir, por las características que los hace comunes entre sí (Bermúdez, 2006, p. 8).

Los principales conjuntos de operaciones que pudieron clasificarse, a manera de subsistemas, fueron el de *planificación, ingreso, desarrollo, desempeño, compensación, salud y seguridad, relación laboral*, y el de *control*.

A continuación, con el fin de hacer una revisión general, se tomarán los conceptos de motivación y de subcontratación a través de esta lógica del Modelo Estratégico de Gestión Humana. Ahora bien, en esta investigación, tanto por su formulación como por el

desarrollo de la misma y sus alcances, se hizo énfasis en tres subsistemas: el de Ingreso, el de Desarrollo y el de Compensación⁵.

Subsistema de ingreso

No sobra recordar que la lógica que rige esta comprensión es la del Direccionamiento Estratégico; por ende, el insumo fundamental de partida es el del Diseño Organizacional. Se trata de entender la organización como un sistema abierto que opera en un entorno regido por mercados de libre competencia y que, para sobrevivir y desarrollarse en tal contexto, despliega una estrategia general que desagrega en su Visión, su Misión, sus Objetivos, etc. Así, entonces, deberá tener definidas sus *competencias* estratégicas y funcionales. Una vez claros el diseño estratégico y el diseño operacional (análisis de cargos y funciones, etc.), se procede a la selección del personal⁶.

El personal seleccionado lo puede contratar directamente la empresa o tenerlo a su servicio por interpuesta persona natural o jurídica, es decir, como *subcontratado*. En ambos casos, el trabajador se somete a supervisión durante un periodo de prueba con el fin de verificar su adaptación a la organización o a esta y el tercero mencionado; esto, porque cada una de las compañías con las cuales está vinculado representa un colectivo organizacional, con una "cultura" y unos valores diferentes. Así mismo, se verifica el cumplimiento de las expectativas definidas en la descripción del cargo⁷.

Desde esta perspectiva, considerando que la selección de personal es un proceso crucial de cualquier organización, habría que tener en cuenta no solo cómo las empresas que se dedican a la subcontratación realizan este proceso, sino también indagar si los intereses de las firmas contratistas están en sintonía con los de las organizaciones usuarias del servicio de subcontratación. Sobre esta preocupación, un directivo entrevistado expresó lo siguiente:

¿Qué tipo de personas estaré metiendo a mi empresa, sabiendo que yo ni siquiera participo en el proceso de selección? A mí me mandan a las personas subcontratadas, pues cada día son menos las empresas que hacen un proceso de selección. Casi siempre es mínimo tal

5 Los autores consideran que podría formularse una segunda fase de este proyecto de investigación, donde se haga énfasis en los demás subsistemas: de *desempeño, salud y seguridad, relación laboral y control*.

6 Actualmente, los modelos estratégicos de gestión humana están muy influenciados por los estudios de D. McClelland (1953 y 1973) y su "Teoría de las Competencias Humanas". Aquí vale hacer dos advertencias: por una parte, no solo habría que estudiar a este autor sino también a sus contemporáneos y continuadores, por ejemplo, Atkinson (1958) y Boyatzis (1982). En segundo lugar, esta teoría es únicamente una postura, desde una corriente de la Psicología puesta al servicio del *management*, ya que se han producido otros desarrollos de la Teoría de las Competencias Humanas desde otras perspectivas epistemológicas; son los casos, por ejemplo, de Chomsky (2005) y Habermas (1989).

7 Aquí se transcribe el término "cultura organizacional", por ser este un concepto utilizado por todos los autores revisados. Sin embargo, se trata de mantener la descripción que proponen las fuentes bibliográficas sobre la Gestión Humana Estratégica. Para el estudio crítico sobre estas nociones de "cultura organizacional" y "cultura corporativa", véanse Aktouf (2002) y Zapata (2002).

proceso: una entrevista ¡y listo! Me la mandan de la empresa a una entrevista, y ya. Pero, supuestamente, la otra empresa —la prestadora del servicio de subcontratación— ya le ha hecho la entrevista, y yo no sé qué intereses tiene esa empresa en su proceso de selección [...] Sin embargo, para mí este asunto de la selección es fundamental en una empresa. Yo creo que las grandes empresas del mundo son grandes por el proceso de selección.

Resulta fácil entender su ambivalencia: que su visión de ejecutivo le diga que parte del éxito de las organizaciones, en el mundo, es *gracias a sus procesos de selección*, pero, en lugar de garantizarle a su compañía la excelencia en este asunto, la delega en un tercero.

En esta misma dirección habría que preguntarse lo que pasa con la motivación de los empleados subcontratados. ¿Por cuál organización se sienten motivados: por aquella que los contrata directamente o por la empresa a la cual prestan sus servicios, a través de la subcontratación? Casi siempre, las Agencias Temporales o las Cooperativas de Trabajo, etc. prestan sus servicios a grandes corporaciones que tienen, en general, mucho prestigio y que resultan atractivas para las personas que buscan empleo, pero también pudo constatarse que muchos empleados sienten alguna pertenencia por la Agencia que los contrató o por la Cooperativa de la que se saben dueños.

Sobre este asunto particular, autores como Gómez-Mejía *et ál.* (1998, p. 117) ponen de manifiesto lo siguiente:

Los empleados temporales pueden ser trabajadores altamente motivados, ya que muchas empresas eligen a sus trabajadores de plantilla entre los empleados temporales con mejores rendimientos. Debido a que un empleado temporal puede ser seleccionado *in situ* de acuerdo a su potencial profesional para desarrollar una carrera brillante a largo plazo dentro de una empresa, o ser despedido fácilmente si dicha empresa decide que sus posibilidades son pequeñas.

Según lo anterior, habría que pensar, entonces: ¿a cuál colectivo se siente vinculado el trabajador, a la organización subcontratista o a la cual presta sus servicios directos? ¿En cuál colectivo siente que habita el trabajador subcontratado? ¿Cuál de estos colectivos es el que *mueve o anima* al empleado, para realizar su trabajo? Habría que preguntarse si el trabajador subcontratado tiene sus expectativas laborales puestas en la empresa subcontratista o en la organización a la cual presta sus servicios y con cuál establece su *pacto simbólico de vinculación determinante*. Al respecto, obsérvese el testimonio de un trabajador asociado a una cooperativa, cuando se le pregunta sobre sus aspiraciones laborales en relación con la empresa a la cual presta sus servicios mediante subcontratación:

El sueño mío es trabajar aquí, en la empresa grande, ya que conozco estas oficinas y que la gente me está conociendo aquí. Sí, ése es el sueño mío [...] trabajar aquí, trabajar con el almacén, que es una excelente empresa, una de las mejores, si no la mejor de Colombia.

La gestión del personal se torna muy compleja cuando se introduce la variable *subcontratación* y se intenta relacionarla con la *motivación* de los empleados. Desde el punto de vista de los costos, podría evidenciarse un ahorro directo si se subcontrata al personal, pero es muy difícil medir los *retornos sobre la inversión*, en cuanto a lo que cada empleado subcontratado aporta al proceso o a la tarea. No es fácil precisar con claridad si su nivel de motivación está relacionado directamente con la pertenencia que siente por el colectivo que lo contrata o por la organización a la que presta su trabajo directo.

Subsistema de desarrollo

Se considera que este subsistema es el que agrupa los procesos de capacitación y desarrollo personal y profesional de los empleados. Se pudo apreciar que también está determinado por la intención de la rentabilidad organizacional. Por ejemplo, obsérvese la siguiente indicación de Sherman *et ál.* (1999, p. 171): “La meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización; es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales”.

En efecto, el desarrollo de los trabajadores debe ser pensado con este enfoque, sin perder de vista el direccionamiento estratégico de la organización. En el caso de la subcontratación, intervienen por lo menos dos empresas: la que presta el servicio de personal y la que subcontrata a través de la primera. En estas circunstancias, surge una pregunta elemental: ¿quién debe capacitar al personal subcontratado: la empresa usuaria del servicio o la empresa que lo vincula contractualmente? Según se observó, este aspecto se dirime de acuerdo también con la oferta y la demanda. Ciertas Agencias Temporales se especializan tanto en selección de personal como en entrenamiento, formación, desarrollo, etc. Así, entonces, estos asuntos también entran en la negociación que establecen la empresa contratista y aquella a la que se ofrecen los servicios.

Desde el punto de vista de los trabajadores, el asunto es más complejo: ¿qué sentimiento suscita en ellos el hecho de no poder participar en los programas de capacitación y desarrollo que la empresa a la cual presta sus servicios ofrece a sus trabajadores vinculados directamente? En estas circunstancias, serían más visibles los efectos negativos en la motivación del trabajador subcontratado, además de la discriminación que se hace latente en este tipo de situaciones. Para ilustrar lo anterior, considérese el comentario de uno de los entrevistados, quien se refiere a ciertos beneficios que tiene restringidos en tanto empleado subcontratado:

Cuando se trabaja directamente para una empresa grande se tienen muchas ventajas, pero cuando se trabaja con empresas pequeñas que prestan sus servicios a las grandes, puede que haya ventajas, pero también hay dificultades. Se nota mucho la diferencia de trabajar en una empresa o en otra, y eso genera desmotivación en los trabajadores del outsourcing, porque es claro que no se puede acceder a muchos servicios que tienen las empresas

grandes. Hay muchos servicios que no se pueden utilizar; tenemos muchas restricciones locativas, como el uso de la cafetería o del restaurante, del transporte, etc.

Obsérvese que aunque el empleado racionaliza el asunto y puede incluso considerar que hay argumentos de fondo que justifican esas discriminaciones, no puede aliviarse del malestar que le produce el sentirse tratado de manera diferente. Aquí se hace evidente la paradoja: aunque quisiera poner todo su empeño en la labor que realiza, él, desde lo más profundamente humano, es incapaz de hacerlo de manera tranquila, puesto que sus expectativas, intereses y deseos se sienten perturbados.

De igual manera, sería importante comprender en cuál organización proyecta el trabajador su desarrollo profesional. Si es en la empresa que lo vincula contractualmente o si es en la entidad a la cual presta sus servicios, a través de la subcontratación. Justamente, en esta dirección, uno de los trabajadores entrevistados expuso lo siguiente:

Uno de los ideales es llegar a quedar vinculado con la empresa grande, porque esta es como el papá de nosotros; nos cuidó, nos crió, nos tiene acá, nos dio un rumbo. Mi aspiración es llegar a trabajar aquí. Sí, esa es una aspiración mía y es uno de los retos que yo me he propuesto para llegar a conseguir.

Según lo expresado por este trabajador, sus aspiraciones no están en la empresa subcontratista; su motivación está dada por la ilusión de vincularse, algún día, a la empresa a la cual presta sus servicios a través de subcontratación. En el desarrollo de la presente investigación, se encontraron testimonios similares, en los cuales subyace la idea de que gran parte de la motivación, para realizar un buen trabajo, está dada por la aspiración que tienen estos trabajadores subcontratados de vincularse directamente con la empresa a la cual prestan sus servicios, porque encuentran en ella muchas ventajas.

Realmente, aquí la gran organización parece operar como un referente muy importante, como un colectivo al que habría que adherirse para proyectar en el largo plazo las esperanzas y las ilusiones, y para equilibrar las angustias. Y el hecho de materializarlo es de mucha potencia simbólica; se concreta a través de un contrato formal de trabajo, el cual operaría como tránsito para empezar a sentir en la realidad que se están disfrutando los servicios que la empresa presta. Mientras esto no sea así, hay una cierta desilusión que, sin duda, inhibe el entusiasmo del trabajador.

Subsistema de compensación

Se considera que este subsistema agrupa conjuntos de operaciones para *compensar la motivación* de los trabajadores. Ocurre desde dos dimensiones: la racional y la emocional. En cuanto a la compensación racional, se agrupa todo lo relacionado con la situación salarial y los incentivos monetarios. En cuanto a la dimensión emocional, se refiere al mantenimiento de la “cultura corporativa”, al cuidado del clima organizacional, al bienestar

y la calidad de vida laboral de los empleados. Al igual que los demás subsistemas, este también está determinado por la intención de la rentabilidad organizacional. Explícitamente, Sherman *et ál.* (1999, 302) denominan este subsistema como “planeación estratégica de las compensaciones”. La definen como “la compensación que se da a los empleados en formas que aumenten la motivación y el crecimiento, en tanto que, al mismo tiempo, se hacen coincidir tales esfuerzos con los objetivos, filosofía y cultura de la organización”.

Como lo demostró la investigación de Hawthorne, la motivación del personal no está solo en los aspectos monetarios, también en otros factores de tipo emocional presentes en las interacciones humanas, por lo cual otros factores no monetarios hacen parte de la compensación. Al respecto, Sherman *et ál.* (1999, p. 302) agregan lo siguiente:

La compensación incluye todas las formas de retribución y recompensa que reciben los empleados por desempeñar sus puestos. La compensación directa abarca los sueldos, salarios, incentivos, bonificaciones y comisiones; la compensación indirecta incluye las prestaciones diversas que dan los patrones, y la compensación no monetaria abarca los programas de reconocimiento, empleos remuneradores y horarios flexibles de trabajo para adaptarlos a las necesidades personales.

Si se mira desde el punto de vista de la subcontratación, los ejecutivos encargados de la dirección de las empresas tendrían que reconocer que las diversas formas de subcontratación del personal podrían generar un impacto en el ambiente de trabajo de la organización ya que se presentan serias diferencias en las condiciones de contratación, remuneración, estabilidad, disciplina y promoción entre los trabajadores contratados directamente y los subcontratados.

En cuanto a la “cultura organizacional”, en el caso de los trabajadores subcontratados habría que preguntarse a cuál *corpus simbólico* sienten ellos que pertenecen. Si es al de la empresa a la cual prestan sus servicios o es al de la empresa que los vincula contractualmente. Desde este punto de vista, el asunto de la subcontratación se hace más complejo. Sobre este asunto, un directivo entrevistado pone de manifiesto que el personal subcontratado es como un “híbrido”: no sabe a qué “cultura organizacional” pertenece. Por la forma como debe laborar y por los vínculos que establece con una y otra organización, puede llegar a sentir que no pertenece ni a la una ni a la otra. El directivo mencionado lo expresa así:

La falla la veía por la capacidad de compromiso con la empresa, desde la cultura organizacional. Ellos, los trabajadores subcontratados, no están con la misión de la empresa; es un personal híbrido que nosotros llamamos mixto. Es personal que está en la empresa, pero que no está en la empresa, porque no se sienten parte ni de esta, ni parte de la compañía de subcontratación. De hecho, a esta última apenas van de vez en cuando.

Adicionalmente, pueden presentarse choques entre la “cultura organizacional” de la empresa subcontratista y la de la empresa que contrata el servicio. Uno de los

empleados entrevistados, en calidad de trabajador subcontratado, pone de manifiesto esta situación:

Nosotros somos como «vecinos» de la empresa, pero no somos de la empresa. Entonces, esto genera a veces ciertos impactos entre la cultura organizacional de la empresa y las políticas y la cultura organizacional de la empresa de outsourcing.

Este trabajador utiliza la expresión «vecinos», para indicar que los trabajadores subcontratados no pertenecen a la empresa. Ellos son los “híbridos” a los que se refiere el directivo citado.

Por otro lado, desde el punto de vista de las compensaciones directas e indirectas, el valor de la nómina y demás remuneraciones económicas que recibe el personal son un aspecto de importancia primaria en cualquier organización, por sus efectos en la estructura de costos de la empresa. Bajo la racionalidad económica imperante en la actualidad —libre mercado, globalización, libre competencia—, la competitividad es vista cada vez más en términos de reducción de costos laborales, afirman, por ejemplo, E. Varela (2000, 259) y G. Calderón (2004, 165). Ante esta situación, los directivos de las organizaciones se encuentran ante la paradoja que inspira este artículo: por un lado, el discurso del *management* les insiste en que, para ser competitivas, las organizaciones necesitan trabajadores motivados; para esto, se invierte en el cuidado del clima y de la *cultura organizacional*. Pero, por otro lado, para ser competitivas, las empresas necesitan minimizar sus costos, especialmente, los costos laborales, para lo cual recurren a recortar al máximo la compensación directa —el salario y las prestaciones— del trabajador. Tal paradoja es ilustrada por I. Chiavenato (2001):

Muchos administradores ven en los recortes implacables de la nómina o de los beneficios concedidos a los empleados la manera más fácil, en apariencia, de reducir costos, con efectos inmediatos y visibles, desde el punto de vista estrictamente financiero. Por consiguiente, la administración de recursos humanos es la más sacrificada en época de dificultades, y se convierte en una especie de caja de ahorros que salva los resultados de las empresas a corto plazo, pero a costa de la salud organizacional y arriesgando los resultados, a mediano y largo plazos. Esta estrategia equivocada se debe casi siempre al desconocimiento y la ignorancia, en la mayor parte de las empresas, de las características, proporciones y naturaleza del área de recursos humanos, y sobre todo a la falta de consideración hacia las personas (p. xvii)

Así, en el mismo afán de las empresas por minimizar costos, se ha recurrido a la subcontratación del personal, para lo cual procuran legalizar y normalizar muy bien sus aspectos, a fin de no incumplir con cualquier asunto de perfil jurídico. Se trata de lograr autorización para que no sea la organización quien contrate directamente al personal, sino que tal vinculación se realice a través de un tercero, quien debe asumir las responsabilidades legales y laborales de tal relación. En sintonía con el planteamiento anterior, se fortalece la denuncia de J-F. Chanlat (2002), hecha desde la sociología: se pretende lograr ventajas competitivas, entendiendo a los habitantes del colectivo organizacional como un costo,

no como personas. Resulta paradójico, entonces, exigirles a las personas compromiso y motivación, para que contribuyan efectivamente a la generación de riqueza en una organización, si ese colectivo mismo no es el que asume la responsabilidad de establecer bien sea formal o simbólicamente un pacto con ellos, que los proteja y los anime a trabajar.

Consideración final

Al usar la subcontratación de personal como parte de las actividades de la gestión del personal, las variables que se introducen al Modelo de Gestión Humana Estratégica son tan diversas que cada uno de los subsistemas que lo componen deberá dar cuenta de otros asuntos adicionales a los propuestos por los autores reconocidos en esta temática. Algunos de ellos fueron esbozados en los interrogantes planteados. Es posible que ciertos aspectos sean susceptibles de resolver, ya sea por las disposiciones legales o por los términos contractuales que se negocian entre las empresas usuarias de los servicios de subcontratación y las que prestan dichos servicios. Pero otras cuestiones relacionadas con el sentir del trabajador, con su imaginario y su subjetividad se escapan a cualquier negociación. Por ello, necesariamente, deberán ser manejadas con mucha inteligencia por los directivos de las organizaciones responsables de estos procesos, cuidando simultáneamente los imperativos éticos.

La evidencia obtenida a través de la investigación de campo permite comprender el sentir de algunos trabajadores frente a las formas de subcontratación, a través de las cuales se vinculan a una organización, para prestar sus servicios a otra. Estas formas de subcontratación pueden generar implicaciones en la motivación de los trabajadores subcontratados. Algunos de ellos se sienten motivados, les gusta el trabajo que realizan, valoran la oportunidad de trabajar y las ventajas que las organizaciones les ofrecen. Por esta razón, dicen sentirse muy motivados. Al respecto, puede citarse el siguiente testimonio de un asociado a una Cooperativa de Trabajo que presta sus servicios a un almacén de grandes superficies:

Yo me siento muy cómodo, bastante motivado, porque me ha ido bien económicamente, y porque puedo estudiar. Además, reconocen lo que uno hace; entonces se siente uno importante. Mejor dicho: lo bueno es que aquí hacen sentir importante al asociado; eso lo hace sentir bien a uno, hace que exista motivación.

Otros trabajadores, por el contrario, consideran incómodas las formas de subcontratación puesto que les generan desmotivación, porque sus condiciones laborales han sido desmejoradas. Obsérvese, por ejemplo, el testimonio de un trabajador que estuvo vinculado directamente a una gran corporación, pero que, luego de una reestructuración, pasó a ser subcontratado:

Hay mucha desmotivación. La mayoría de nosotros está buscando otra cosa que hacer. Mientras que antes nos sentíamos muy bien en la empresa; nos sentíamos que estábamos bien remunerados y no nos preocupaba nada; no pensábamos ni siquiera en tener otra opción por ahí, etc., etc., ahora todos nosotros estamos buscando qué hacer, qué otra cosa hacer.

Cuando las empresas acuden a la subcontratación de personal para disminuir los costos laborales, casi nunca se enteran de que, simultáneamente, están afectando de manera directa la contribución que reciben los trabajadores. En el corto plazo, es muy probable que los efectos financieros de tal decisión se hagan evidentes y favorables a la empresa, pero en el mediano y largo plazo, el costo de tales decisiones se revierte en contra de la misma. Los costos ocultos de tener trabajadores desmotivados, sin compromiso laboral, ni sentido de pertenencia pueden impedir que estos contribuyan de manera genuina a alcanzar los objetivos de la organización.

De igual modo, algunos trabajadores expresaron miedo e incertidumbre ya que su contrato es flexible y puede terminar en cualquier momento, cuando la empresa no los necesite o porque se cometa un error. Sobre este particular, un empleado entrevistado relató su experiencia:

El temor siempre es la característica, el miedo a equivocarse, el miedo a cometer un error. De cierta manera, la gente trabaja muy amenazada aquí, quiero decir la gente del outsourcing, porque ellos saben que al más mínimo error vuelan rápidamente.

La subcontratación también puede afectar el sentido de pertenencia de los trabajadores y, consecuentemente, su motivación en el trabajo. En ese sentido, resultan ilustrativas las palabras de un trabajador subcontratado, quien se manifestó de esta forma:

Uno se siente más afuera de la empresa que antes. Ahora ya soy de otra empresa; esa empresa me contrata a través de otra cooperativa; entonces, está uno cada día más lejos de la empresa.

En este aspecto, resulta pertinente recordar que la Sociología y la Psicología han demostrado que el ánimo de los seres humanos se ve afectado cuando alguien no se siente reconocido y siente que no participa de determinado escenario. Por supuesto, tales sentimientos afectan la productividad laboral.

En general, las implicaciones de la subcontratación de personal en la motivación de los trabajadores subcontratados son variadas y no pueden generalizarse. La experiencia de cada ser humano es única; depende de sus propios sentimientos, de sus aspiraciones, de la forma como las organizaciones gestionan los procesos de subcontratación y del trato que reciben los trabajadores.

Pero hay algo que sí puede proyectarse: la motivación es *fuerza nerviosa* que jalona la fuerza muscular y la inteligencia del trabajador hacia las tareas y procesos que se le encomiendan. Los expertos en Gestión Humana tendrán que trabajar con esto en mente.

Desde la *selección* misma de las personas se establece un pacto simbólico de adherencia a un colectivo. Con la *formación* y el desarrollo, la persona se está jugando la proyección de sus expectativas y esperanzas. Con la *compensación*, la persona aspira no solo a resolver sus asuntos de economía doméstica sino que su propia autorrealización se pone en juego, incluidos sus aspectos anímicos y existenciales.

Referencias

- Aktouf, O. (2001). *La Administración: entre tradición y renovación*. Cali: Univalle-Gaëtan Morin.
- Aktouf, O. (2002). El simbolismo y la cultura organizacional. *Ad-minister*, 1(1), 65-94.
- Aktouf, O. (2008). *Halte au gâchis. En finir avec l'économie-management à l'américaine*. Montréal: Liber.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alpander, G. (1985). *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Bogotá, DC: Norma.
- Arendt, H. (1961). *La Condition de l'homme moderne*. Paris: Calmann-Lévy.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood: Dorsey Press.
- Atkinson, J. (1958). *Motives in fantasy, action and society*. Princeton: Van Nostrand.
- Bermúdez, H. (2009). La gestión humana estratégica: Hacia la búsqueda de su coherencia humanista. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 7, 149-168.
- Bermúdez, H. (2006). *El modelo estratégico de gestión humana*. (Inédito). Medellín: Universidad EAFIT.
- _____. (2007). Desde una ingeniería del alma hacia un *management* del espíritu. *Cuadernos de Administración*, 35, 59-79.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley and Sons.
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769-787.

- Brooks, N. (2006). Understanding IT outsourcing and its potential effects on IT workers and their environment. *Journal of Computer Information Systems, s/n*, pp. 46-53.
- Bustamante, A. (2006). *Algunas implicaciones de la subcontratación en la motivación de los trabajadores contratados bajo esta modalidad*. Memoria de la investigación para optar al título de Magíster en Ciencias de la Administración. Medellín: Universidad EAFIT.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento & Gestión, 16*, 158-176.
- Calderón, G. et ál. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales, 23*(103), 39-64.
- Casani, F. et ál. (1998). El outsourcing y sus consecuencias sobre los recursos humanos de la empresa. *Relaciones Laborales, 14*, 1181-1204.
- Chanlat, J-F. (2002). *Ciencias Sociales y Administración. En defensa de una antropología general*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, DC: McGraw-Hill.
- Chomsky, N. (2005). *Estructuras sintácticas*. México: Siglo XXI.
- Congreso de la República de Colombia. (1990). Ley 50.
- _____ . (1998). Ley 79.
- _____ . (2008). Ley 1233.
- Franceschini, F. et ál. (2004). Pautas para un enfoque estructurado. *Gestión de Negocios, 6*(6), 44-49.
- Galeano, E. (2002). *Investigación cualitativa. Estado del arte*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Gómez-Mejía, L. et ál. (1998). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Habermas, J. (1989). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Cátedra.
- Herzberg, F. (1972). *Le travail et la nature de l'homme*. Paris: Entreprise Moderned'Édition.
- Herzberg, F. et ál. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hsieh, C. & Woo, K. (2005). The impact of outsourcing to China on Hong Kong's labor market. *The American Economic Review, 95*(5), 1673-1687.

- Iranzo, C. y Richter, J. (2008). Subcontratación y conflicto. El caso de la Siderurgia del Orinoco. *Gaceta Laboral*, 14(1), 5-34.
- Larousse. (1989). *Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado*. Cali: Larousse.
- Lee, J. (1982). *The golden and the garbage in management. Theories and prescriptions*. Ohio: University Press.
- Lengnick-Hall, M. et al. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
- Longman. (2005). *Dictionary of contemporary english*. Bungay Suffolk: Longman Corpus Network.
- Martínez, M. y García, B. (1999). La flexibilidad laboral mediante las empresas de trabajo temporal: una experiencia empírica. *Revista Capital Humano*, 12(125), 6-10.
- Marx, K. (1993). *Manuscritos: Economía y filosofía*. Barcelona: Altaya.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for «intelligence». *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McClelland, D. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century Crofts.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Milkovich, G. (1997). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. México, DF: McGraw-Hill.
- Ogilvie, J. & Stork, D. (2003). Starting the HR and change conversation with history. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 254-271.
- Presidencia de la República de Colombia. (1983). Decreto 1433.
- _____. (1998). Decreto 503.
- _____. (1998). Decreto Reglamentario 24.
- _____. (2004). Decreto 2879.
- Real Academia Española. (1987). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa-Calpe.

- _____ . (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. (22ª edición). Recuperado de <http://buscon.rae.es/drael>.
- Roethlisberger, F. & Dickson, W. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, Mass: Harvard.
- Salkind, N. (1998). *Métodos de investigación*. Bogotá, DC: Prentice Hall.
- Sherman, A. et ál. (1999). *Administración de recursos humanos*. México, DF: Thomson.
- Taylor, F. (1997). *Principios de la administración científica*. México, DF: Herrero Hermanos.
- Varela, E. (2000). *La globalización y el declive de la soberanía estatal*. Cali: Secretaría de Cultura y Turismo, Gobernación del Valle del Cauca.
- Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 27, 163-186.