



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa

MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

“La Subcontratación de personal: impactos y controversias en la organización y los individuos”.

Maribel García Zúñiga

Directora de Tesis:

Dra. María del Rocío Pérez Rosas

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. HACIA LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. La globalización, como punto de partida de la adopción de nuevos modelos laborales.....	3
1.1.1. El contexto laboral en México en el marco de los mercados globalizados.....	5
1.1.2. La subcontratación como modelo para dar respuesta a las demandas del mundo globalizado.....	7
1.1.3. Algo sobre el cambio que se genera a partir de la implementación de un nuevo modelo de contratación.....	8
1.2. Justificación.....	8
1.3. Preguntas de investigación.....	12

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. Definiendo los aspectos metodológicos.....	13
2.2. El estudio de caso.....	15
2.3. Instrumentos de investigación.....	16

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

3.1. Partiendo de lo fundamental: Globalización y Neoliberalismo	
3.1.1. Conceptos y características de la Globalización y Neoliberalismo..	23
3.1.2. Globalización.....	25
3.1.3. Neoliberalismo.....	27
3.1.4. Neoliberalismo en México: Dibujando el contexto para el desarrollo de la subcontratación u <i>Outsourcing</i>	31
3.2. Flexibilidad laboral	
3.2.1. Concepto de Flexibilidad Laboral en el mercado de trabajo.....	34
3.2.2. La subcontratación de personal y la flexibilidad numérica o externa (<i>Outsourcing</i>).....	42

3.3. Cambio organizacional	
3.3.1. Abordando el cambio organizacional	59
3.3.2. Necesidad de cambio en las organizaciones	62
3.4. Cultura en las organizaciones	
3.4.1. Cultura corporativa	65

CAPÍTULO 4. EL CEM. UNA MIRADA AL OBJETO DE ESTUDIO

4.1. El CEM. Su historia y posición en el mercado educativo	71
4.1.1 Estructura organizacional del CEM	72

CAPÍTULO 5. CEM: LOS IMPACTOS DE LA SUBCONTRATACIÓN EN SU MODELO ORGANIZACIONAL Y EN SUS TRABAJADORES

5.1. La subcontratación u <i>Outsourcing</i> en el CEM	88
5.2. De lo planeado a lo no planeado en el cambio organizacional del CEM	91
5.3. ¿ <i>Outsourcing</i> táctico o estratégico?	94
5.4. El cambio en el CEM. Un proceso inacabado	97
5.5. Conociendo la cultura corporativa del CEM	106
5.6. La reconstrucción de la cultura organizacional en el CEM a partir del <i>Outsourcing</i>	113
5.7. Del <i>Outsourcing</i> y otros demonios	119
Conclusiones finales	125
Fuentes y referencias	128

1. HACIA LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La globalización, como punto de partida de la adopción de nuevos modelos laborales

El acelerado crecimiento y expansión que han tenido las grandes empresas que tienen mayor presencia en el mercado global, conduce a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a querer seguir el ritmo marcado por estos grandes corporativos, con el fin de mantenerse en un mercado altamente competitivo, característico del mundo globalizado, en el que las barreras se vuelven cada vez más tenues entre una región y otra, o entre un país y otro, generando que miembros de sociedades diferentes se encuentren interactuando en campos diversos como el político, económico, social y cultural, dando como resultado una adaptación de aspectos culturales que van transformando las identidades de los diferentes países, organizaciones e individuos que las conforman teniendo una tendencia hacia la homogenización.

Giménez (2002) plantea que “entre los teóricos de la globalización no faltan los que afirman no sólo la existencia, sino también la intensificación y la ampliación creciente de un *sentido de pertenencia global* (“a sense of global belonging”) que implicaría la percepción del mundo como una *comunidad globalizada*.”¹ (Giménez, 2002:37). Según Giménez, para Roland Robertson (1992) la conciencia global del mundo como un todo fue estimulada por las primeras fotografías tomadas a la tierra desde el espacio, intensificándose la idea del mundo como un “lugar único y singular que todos compartimos”. Así, con los diversos planteamientos de los teóricos de la globalización, plantea la idea de una “aldea global” con todas sus resonancias utópicas.

¹ Los autores a los que se hace referencia no utilizan el concepto de comunidad en el sentido tradicional, es decir, como una solidaridad grupal localmente arraigada y alimentada por relaciones cara a cara, sino en un sentido más amplio, desligado de toda referencia territorial y de toda idea de proximidad. La condición mínima para que pueda hablarse de comunidad sería la existencia de “experiencias compartidas” (Giddens, 1990:141) simultánea y cálidamente por cierto número de personas, lo que puede darse también a distancia entre individuos y grupos territorialmente muy dispersos, gracias a las técnicas modernas de comunicación. (Giménez, 2002:37-38)

Al tener las organizaciones como su principal finalidad mantenerse en el mercado, puede inferirse que éstas se ubican en una lucha permanente por la supervivencia. Esta lucha la llevan a cabo mediante diferentes mecanismos y herramientas de que puedan disponer; se adaptarán por ejemplo a los modelos económicos que predominan en el mundo global, de manera específica al modelo neoliberal actual. De esta forma y continuando con la idea de que la globalización conlleva a una tendencia a la homogenización, las organizaciones optan por la reproducción de modelos organizacionales² que han tenido resultados favorables reflejados en crecimiento y desarrollo en aquellas organizaciones donde se han originado.

De los diferentes cambios y transformaciones que se presentan en las organizaciones a partir de la implementación de dichos modelos organizacionales o estrategias que desarrollan los directivos, es posible que se generen algunos efectos esperados:

- a) Reducción de costos, expansión y crecimiento.
- b) Resistencia por parte de los miembros de la organización que al no sentirse identificados o reconocidos con dichas estrategias harán difícil el proceso.

Por otro lado, un efecto no esperado podría ser:

- c) Que al no existir las condiciones propias de la organización de la que se adopta el modelo organizacional, las cuales pueden influir al tratar de implementarlo en otro contexto, se vería afectado el resultado esperado.

Como parte de las estrategias que las organizaciones adoptan para alcanzar sus objetivos, es posible encontrar que como consecuencia del modelo económico neoliberal, se ha generado una alta tendencia hacia la adopción de la

² Los modelos organizacionales serán entendidos como el conjunto de prácticas, herramientas y/o técnicas organizacionales que la dirección de una organización implementa para alcanzar sus objetivos (Chanlat, 1999 citado en Ríos, 2003:70).

subcontratación³, es decir, contratar ciertas tareas o funciones, como manufactura, recursos humanos o procesamientos de crédito de otras empresas (Daft, 2011). Las organizaciones optan por esta modalidad, en muchos casos y como se ha mencionado en líneas anteriores, como una estrategia para la reducción de costos. En este sentido, se torna relevante analizar si al introducir la subcontratación se consideran de igual forma las repercusiones que se pueden presentar tanto para la organización como para el personal empleado de forma equilibrada, o solamente se busca el beneficio de la organización en sí. E igualmente, en este contexto, será valioso analizar los motivos de las organizaciones para adoptar la subcontratación como modelo, a sabiendas de los efectos que ello puede tener tanto en las condiciones laborales como en el comportamiento y relacionamiento con los trabajadores.

El contexto laboral en México en el marco de los mercados globalizados

El trabajo en México actualmente se caracteriza por una alta flexibilización laboral entendida ésta de acuerdo con Chávez (2001), como una política que tiene por objetivo fundamental la desregulación del mercado de trabajo, es decir, la reducción o eventual eliminación de instituciones o reglamentaciones que tienen o tenían el propósito de garantizar a los trabajadores condiciones dignas de empleo y por consecuencia de vida⁴. La flexibilización laboral ha reducido notoriamente la participación del Estado así como de los sindicatos en el mercado de trabajo debido a que constituyen un obstáculo en el proceso de negociación que se lleva a cabo entre empleado y empleadores, y con ello podrían limitar el adecuado

³ “En el trabajo subcontratado, la relación laboral se presenta a manera de relación triangular entre la empresa principal, la empresa contratista y los trabajadores, a diferencia de otras formas de trabajo en donde la relación es de carácter lineal” (Ugarte, 1999 citado por López, 2009:3). La empresa principal también se puede encontrar como “Empresa usuaria”, “Empresa beneficiaria” “Empresa cliente”, “Empresa central” “Empresa madre” y es aquella que contrata a la empresa contratista que también puede ser llamada, “Agencia”, “Empresa prestadora”, “Empresa auxiliar”, “Empresa periférica”. (Ermida y Orsatti, 2011; Dean, 2007)

⁴ Esta idea de la flexibilización coincide con la postura del Banco Mundial, en el sentido de que hay rigideces en la Legislación laboral que deben eliminarse o cuando menos revisarse a fin de dar mayor flexibilidad al mercado de trabajo para incrementar la generación de empleos, enfatizando en que esto debe hacerse sobre todo en algunos países de América Latina, donde hay una larga tradición de protección y seguridad en el empleo, medidas que incluyen severas limitaciones sobre contratación temporal y costos sustanciales por despidos injustificados (The World Bank, 1995:16, citado por Chávez, 2001:67)

funcionamiento de los mecanismos de oferta y demanda que rigen el mercado laboral actual.

Es importante mencionar que la flexibilización laboral es una consecuencia más del modelo económico neoliberal⁵ que fue adoptado inicialmente en países desarrollados y posteriormente en países en desarrollo como el caso particular de México, y en otros países de América Latina, para poder competir en las dinámicas de mercado que este modelo económico determina. Las políticas económicas impulsadas por el modelo neoliberal, tienen impactos directos en la producción, patrones de consumo, valores culturales, cuestiones de género, relaciones sociales, medio ambiente y por supuesto, no se puede dejar de mencionar los efectos en el ámbito laboral de las organizaciones.

Siguiente a De la Garza (2012) y Kurczyn y Zavala, (2012) es posible afirmar que entre las principales regulaciones que se han visto afectadas por la flexibilización laboral y en particular por la subcontratación, se pueden identificar los salarios mínimos, las prestaciones de seguridad social, condiciones de contratación y despido, horarios de trabajo y las referentes al derecho a asociarse colectivamente. Continuando con Kurczyn y Zavala, (2012) la subcontratación también ha permitido grandes transformaciones en el mundo laboral reflejadas en una mayor desprotección laboral, inestabilidad e incertidumbre por parte de los trabajadores que presencian nuevos cambios en la organización a la que pertenecen y que pueden afectar de forma significativa sus ingresos y permanencia en sus trabajos. Aunado a lo anterior, se podría ver afectado su comportamiento dentro de la organización que iría desde un mayor esfuerzo por

⁵ El neoliberalismo es por un lado, una concepción del mundo, con centro en las teorías de la línea genética neoclásica y hoy de las de elección racional: es un tipo de política de ajuste macro-económico, que enfatiza el combate a la inflación por medio de la depresión de la demanda agregada y una forma de cambio estructural de las economías dirigida a permitir la "acción" del libre mercado: es también una forma de Estado que rompe con los acuerdos Keynesianos y con los pactos corporativos que buscaron conciliar acumulación de capital con legitimidad política del Estado; y es, asimismo, una forma de reestructuración productiva, consecuente con la apertura y globalización de las economías, así como con la ruptura de aquellos pactos corporativos. La flexibilización del mercado de trabajo es una de las tareas ya emprendidas en esta formación socioeconómica neoliberal. (De la Garza, 1998:148)

conservar su empleo hasta el desapego a las políticas de la organización si percibieran que ésta no retribuye su trabajo de manera equitativa con el personal que no es subcontratado.

La subcontratación como modelo para dar respuesta a las demandas del mundo globalizado

En este contexto, en el presente trabajo se abordará cómo los diferentes cambios y transformaciones que se presentan en las organizaciones dan como resultado diversas formas organizacionales; en específico se tratará el tema de la subcontratación, considerando que este modelo es resultado de los cambios que a nivel global se presentan en la búsqueda de la reducción de costos con una flexibilidad laboral que provee de características particulares a las organizaciones que lo adoptan y toman relevancia conceptos como globalización, neoliberalismo, trabajo atípico, contratos por periodos cortos, cambio organizacional y cultura organizacional.

Y, aunque algunos términos como subcontratación o tercerización ya eran reconocidos anteriormente en el ámbito laboral mexicano y siendo el primero el que aparece en la Ley Federal de Trabajo (2012) para definir la relación laboral mediante un intermediario, se puede encontrar también el término de *Outsourcing*⁶ que de igual forma hace referencia a la subcontratación, y que dependencias de gobierno como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), Secretaría de la Función Pública (2015), Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) (2016, 2017) y el Instituto Nacional de Geografía y Estadística y Geografía (INEGI) lo utilizan a manera de sinónimo en diferentes publicaciones en sus medios oficiales. A pesar de que algunos autores marcan ciertas diferencias entre los

⁶ Entre las diferentes definiciones que existen para el *Outsourcing* en la literatura actual, se puede considerar la propuesta por los Granda y Smolje (2002) del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Buenos Aires, que lo definen como “la adquisición sistemática, total o parcial, y mediante proveedores externos, de ciertos bienes o servicios necesarios para el funcionamiento operativo de una empresa, siempre que hayan sido previamente producidos por la propia empresa o ésta se halle en condiciones de hacerlo y se trate de bienes o servicios vinculados con su actividad. (Granda y Smolje, 2002, citados por Dean, 2011: 30)

términos de subcontratación y *Outsourcing*⁷, al mismo tiempo los equiparan y utilizan para indicar el establecimiento de una relación laboral a través de un tercero; este punto se desarrollará ampliamente en las siguientes páginas.

Algo sobre el cambio que se genera a partir de la implementación de un nuevo modelo de contratación

Como resultado de las transformaciones que pudieran presentarse en una organización y sus trabajadores, a partir del proceso de cambio vivido por ellos como consecuencia de la implementación de un modelo de subcontratación, se llevó a cabo un estudio de caso en una organización del ámbito educativo, que en adelante será mencionado con el nombre de CEM. La organización analizada es un colegio privado con los niveles de enseñanza de preescolar, primaria, secundaria y bachillerato, el cual implementó el modelo de subcontratación en su esquema laboral después de dieciséis años en los que la relación contractual era solamente entre empleado y empleador.

Con base en lo anterior, se quiso identificar si al implementar el modelo de subcontratación u *Outsourcing* se han generado cambios en la estructura organizacional del CEM, en las relaciones de trabajo con y entre sus empleados y si esto ha influido en la percepción que los empleados tienen de su relación con el CEM o con la empresa subcontratada.

Justificación

La actual dinámica de interacción entre las organizaciones insertas en el modelo económico capitalista, el cual es reforzado por la globalización en todas sus aristas (cultural, económica, social, tecnológica, comunicación, etc.) ha generado una fuerte competencia con segmentos de mercado específicos. Como resultado de lo anterior se presentan las ya frecuentes reestructuraciones en todos los

⁷ En este trabajo se utilizarán los términos de subcontratación u *Outsourcing* para referirse a la relación laboral entre una empresa contratante o principal, una empresa contratista y un trabajador que realiza sus actividades para la empresa principal firmando contrato laboral con la empresa contratista.

niveles organizacionales, basadas en principio en el adelgazamiento de la plantilla laboral, reduciendo todo tipo de puestos, desde niveles operativos hasta gerenciales; enfocándose en la planeación de nuevos procedimientos que permitan operar a la empresa con menos personal, o con el mismo número pero reduciendo los costos que este rubro les genera, recurriendo a contratación de mano de obra por medio de un tercero o en palabras de Bueno (2011), dando paso a la estrategia de la reingeniería, una de cuyas expresiones más claras es el *Outsourcing* y la subcontratación de nuevo cuño que le acompaña.

Dichos procesos de reestructuración tienen como base por un lado la implementación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que ayuden a aumentar la eficiencia y eficacia (productividad) en las operaciones de las organizaciones. Y por otro lado, en la búsqueda de reducción de costos se hace uso del recurso de subcontratación u *Outsourcing* para la contratación de nuevo personal; o incluso, para modificar el esquema de contratación que tenían quienes ya laboraban para la empresa principal y estaban contratados directamente por ella, migrándolos a una empresa subcontratista, generando así una relación laboral triangular, característica propia de la subcontratación. Así las cosas, además de la reducción de costos e incremento de la productividad buscada por las organizaciones, es posible añadir también “la evasión de prestaciones laborales, de seguridad social y cargas tributarias, entre otras, que corresponden principalmente al empleador, así como la simulación de los actos o actividades que proporcionan o efectúan supuestas empresas con mano de obra calificada, las cuales llegan incluso a aparentar el cumplimiento de las prestaciones laborales y/o cargas fiscales”. (Vela, 2017:115). Es importante mencionar además que, este modelo de contratación está siendo implementado tanto por empresas privadas de todos los sectores y como por empresas públicas.

El cambio hacia el modelo de subcontratación puede tener como resultado modificaciones en las estructuras de las organizaciones haciéndolas más complejas por ejemplo con relación al hecho de que un tercero interviene en

funciones, y puede influir en las relaciones que ahora se generan entre empleado, empresa contratista y empresa subcontratada, más aún cuando una parte de la plantilla del personal de la organización permanece contratado directamente por la empresa madre, y la otra parte es migrada hacia el *Outsourcing*. Por otro lado, podría verse afectada la calidad de las condiciones de trabajo de aquellos que prestan sus servicios siendo contratados a través de un tercero, como lo señala Dean, Matteo, (2007):

“Otra consecuencia posible es la pérdida de prestaciones sociales para los trabajadores del proveedor. Es posible, en efecto, que los trabajadores del proveedor no gocen de las mismas garantías que el trabajador de la empresa madre, antes que todo porque el trabajo en el proveedor es un trabajo más precario: un trabajo temporal, por ejemplo. Esta situación lleva por sí misma a una diferenciación entre trabajos iguales, lo cual, como consecuencia inmediata, lleva a su vez a una fragmentación y dispersión de los trabajadores.”

Se puede entender que para el personal subcontratado sus contratos laborales podrían presentar algunas desventajas en salario y prestaciones comparadas con las condiciones de los que se encuentran contratados directamente por la empresa principal. Una de las características de los contratos por medio de un intermediario es la renovación de éstos por periodos cortos, generando en algunos casos rotación del personal y en algunos otros se puede presentar el hecho de afectar el comportamiento de los trabajadores al interior de la organización y pérdida de identidad hacia los objetivos por no tener una relación directa con la organización cuando fueron migrados al esquema de subcontratación u *Outsourcing*:

“En muchos casos la tercerización -outsourcing para nosotros, n.d.a. - implica no una sustitución de unos trabajadores por otros, sino que los mismos trabajadores son transferidos. Continúan desempeñando el mismo tipo de tarea que antes, pero ahora la realizan como externos a la empresa-madre o como terceros” (Stolovich, 1995, citado por Dean, 2007:16)

Es en este contexto que la percepción que los trabajadores tienen de sus empleadores al ser transferidos o aun cuando son contratados directamente bajo el esquema de subcontratación u *Outsourcing* pudiera verse alterada:

Es evidente entonces que, en un aspecto propiamente psicológico, el trabajador tercerizado en una de las condiciones arriba mencionadas puede ir perdiendo el sentimiento de pertenencia, el que una vez - y hoy aún - definiríamos como "sentimiento de clase". (Dean, 2007:16)

Por lo tanto, es importante abordar este tema desde una perspectiva organizacional, más aún en un contexto como el mexicano en el que cada vez es más frecuente que las organizaciones adopten este tipo de prácticas en aras de mejorar sus resultados en términos de eficiencia y costos. El estudio de este tipo de fenómenos es pertinente y necesario para la construcción de conocimiento relacionado con los posibles impactos que se generan para la organización al realizar el cambio al esquema de subcontratación u *Outsourcing* y, las posibles consecuencias de pérdida de identidad con la cultura corporativa y organizacional por parte de los trabajadores cuando las relaciones de trabajo ya no son directas entre empleado y empleador, sino a través de un tercero, que anteriormente no estaba presente en el escenario laboral típico. El analizar al CEM, organización que adoptó este modelo de subcontratación desde hace cinco años, migrando alrededor de 102 personas al esquema de subcontratación de un total de 137 que laboran en ella, entre personal docente y administrativo, podrá proporcionar información relevante acerca de cómo se ha ido reestructurando su modelo organizacional, y las implicaciones que ha tenido tanto para la organización, como para los trabajadores.

Cabe señalar que al ser una forma de trabajo relativamente nueva como objeto de estudio, no existen definiciones que puedan considerarse generales, los análisis se han realizado desde diferentes enfoques, principalmente desde las ciencias administrativas, haciendo hincapié en las ventajas de orden económico que pueden generarse con la adopción de este sistema de contratación, por lo que

analizar la subcontratación desde una postura organizacional, podría permitir visibilizar dinámicas humanas y sociales que inciden en su generación y que a su vez se ven afectadas por el mismo.

Preguntas de investigación

Con lo expuesto en el desarrollo de la problemática y con la pretensión de ser la pauta a seguir en el desarrollo del proyecto, surgen como probables preguntas de investigación las siguientes:

Pregunta general:

- ¿Cómo la adopción de un modelo de subcontratación u Outsourcing cambia la estructura del CEM y la cultura organizacional de sus trabajadores?

Preguntas específicas:

- ¿Qué impactos ha generado la adopción del esquema de subcontratación u *Outsourcing* sobre el modelo organizacional del CEM?
- ¿Se ha modificado la cultura organizacional por parte de los trabajadores del CEM a partir del cambio de modelo de contratación?

2. METODOLOGÍA

Definiendo los aspectos metodológicos

Como se ha mencionado anteriormente, la dinámica actual en la que se desarrollan las relaciones laborales no es en lo absoluto estática pues, los cambios se llevan a cabo en periodos de tiempo muy cortos y por lo tanto la construcción de los hechos sociales deben ser estudiados en ese contexto de cambio constante. En el caso particular de la empresa donde se realizó la investigación, se pudo observar que no está exenta de esta situación, sino que también se encuentra inmersa en una dinámica de cambios que le han llevado a modificar sus estrategias en diferentes momentos tratando de adaptarse a los requerimientos que el mercado le impone.

Asimismo, los integrantes de la organización han vivido dichos cambios de forma distinta, dependiendo en algunos casos del tipo de contrato que tiene, el puesto que desempeñan, la antigüedad, el tiempo que realizan de trayecto del colegio a su casa e inclusive la satisfacción que sienten de formar parte del colegio. Bajo este contexto, se consideró que los aspectos metodológicos más apropiados para el desarrollo de la investigación serían los siguientes:

En el constructivismo, como paradigma interpretativo, se puede encontrar una perspectiva adecuada para el estudio de hechos sociales al tener como clave la interacción social en la construcción de los saberes en tanto que el conocimiento se entiende como una construcción subjetiva, dependiente de las características del observador; así, el conocimiento se concibe como un proceso activo en el cual la estructura inherente del observador se impone sobre un supuesto orden externo, el cual resulta inaccesible en sí mismo. Si bien en el proceso de construcción de conocimiento se pretenden generar nuevas ideas y significados sobre el mundo, los demás y el sí mismo, el criterio de regulación siempre está en función de mantener un grado de coherencia básico con el sistema de significados personales (individuales y/o sociales), más que adecuarse a una realidad externa.

(Castellaro, 2011). La construcción del conocimiento dependerá de la interpretación que el investigador dará a la información que reciba en primera instancia de cada individuo y posteriormente del análisis que éste haga en conjunto de la información.

El conocimiento es una construcción del ser humano. Esta perspectiva nos permite construir una realidad social donde el sujeto participa tanto como receptor del conocimiento como generador del mismo en un tiempo y contexto determinado, por tanto, para la investigación desarrollada, este elemento fue pertinente en tanto permitió considerar al trabajador como generador de conocimiento en el contexto particular estudiado. Del mismo modo, a la investigadora le permitió construir la realidad social del colegio como caso particular en un ir y venir del flujo de información que cambia de un individuo a otro, en combinación con el cruce teórico que permitió analizar de mejor manera los resultados de las entrevistas.

De igual forma, el enfoque metodológico es otro de los factores importantes que debe considerar el investigador cuando se trata de crear conocimiento que nos permita conocer la realidad. En este caso, se consideró que la metodología cualitativa era la apropiado para realizar la investigación, teniendo como una de sus características principales su utilización para estudios de contextos específicos y en momentos determinados; por lo tanto los resultados dependerán tanto de estos dos elementos así como de la interpretación que el investigador de a los resultados de sus observaciones, entrevistas y participación en el objeto de estudio, debiendo tener la mayor objetividad posible. (Quecedo y Castaño, 2002). A través de la metodología cualitativa se pretenderá tener el mayor acercamiento al problema con un alto grado de fidelidad en la interpretación de resultados con el menor sesgo posible en la interpretación de los hechos sociales.

Taylor y Bogdan (1996) plantean que la investigación cualitativa produce datos descriptivos a partir de las palabras habladas o escritas de las personas y la

conducta observable. Aquí la información que proporcionan los sujetos mediante su percepción de los hechos cobra relevancia para la construcción de las interpretaciones que deben de ser lo más objetivas posibles. Torres (1995) indica que la investigación cualitativa permite estudiar relaciones sociales, analizar prácticas culturales, indagar puntos de vista frente a una situación y abordar temáticas donde la dimensión subjetiva y simbólica son decisivas. Este elemento facilitó el abordaje e interpretación de si la percepción de los trabajadores respecto a su cultura organizacional se ha visto modificada cuando han firmado contrato con la empresa intermediaria y los impactos que pudiera haber tenido la estructura organizacional del CEM como empresa principal.

El estudio de caso

De acuerdo a las características del objetivo de esta investigación y tratándose de analizar aspectos específicos de una organización en particular, siendo éstos los impactos o efectos que se presentan tanto para el modelo organizacional del CEM como para los trabajadores al ser incorporado un modelo de subcontratación u *Outsourcing*, se opta por realizar un estudio de caso, ya que de acuerdo a lo planteado por Stake (1995), el investigador escoge un caso para estudiarlo y lo puede hacer de distintas maneras (utilizando herramientas cualitativas, cuantitativas o sus combinaciones). Para él, el estudio de caso como opción de objeto a estudiar, debe ser de funcionamiento específico (una persona o un salón de clases) pero no una generalidad (como una política); se trata de la búsqueda de una mayor comprensión de un caso en particular y en última instancia se trata de buscar al mismo tiempo lo común y lo particular en un solo objeto a estudiar.

En la misma línea, Pérez (2004) indica que el estudio de caso es una descripción intensiva, un análisis de una entidad singular, de un fenómeno o unidad social, pero al mismo tiempo se trata de una descripción holística al analizar diferentes aspectos de un fenómeno en particular. Los estudios de caso son específicos,

descriptivos y heurísticos y se basan en el razonamiento inductivo al manejar múltiples fuentes de datos.

También sobre el estudio de caso, Yin (2002) plantea que es una estrategia metodológica para analizar un fragmento de toda una realidad, pero al mismo tiempo hay que agregar que este fragmento de realidad forma parte de un sistema integrado a su entorno. De esta forma, en la investigación realizada se analizaron particularidades y generalidades del objeto de estudio, pero inmersos en una dinámica más compleja al estudiar como el entorno influye en éste.

La investigación se realizó en la Ciudad de México, en el domicilio del CEM. Como ya se planteó, se trata de una institución educativa con niveles de preescolar, primaria, secundaria y bachillerato. El CEM fue fundado en 1995 y actualmente cuenta con una plantilla de personal administrativo y docente de aproximadamente 137 trabajadores, de los cuales poco 95% estaban contratados directamente por la organización⁸; estas eran las condiciones antes de que fuera implementada la nueva estrategia, a partir de la cual se realizaron cambios en el tipo de contrato y tanto docentes, como administrativos cambiaron al modelo de subcontratación.

Instrumentos de investigación

La entrevista, es una de las herramientas metodológicas más importantes y popularizadas de la investigación cualitativa. Es vista como un proceso de comunicación, en el transcurso del cual ambos actores (entrevistador y entrevistado) pueden influirse mutuamente; es decir, al establecer una interacción creadora y captadora de significados, la entrevista es un proceso en el que entrevistador y entrevistado construyen activamente una versión de la realidad que comparten.

⁸ El personal que no tenía contrato directamente con el CEM, estaba contratado por honorarios y era exclusivamente personal docente.

Si bien la entrevista es una situación creada, un mecanismo que se intenta controlar en algunos de sus aspectos (como tiempos, lugares, contenidos), no solamente es un proceso de intercambio simbólico (un entrevistado que transmite información y un entrevistador que la recibe), también un proceso en el que ambos actores construyen un cuerpo de información inmerso en un contexto específico, de donde es posible obtener datos o elementos que analizados e interpretados, permitirían acercarnos a la comprensión del proceso organizacional en estudio (Luna, 1996).

Tabla 1. Aspectos metodológicos

Paradigma interpretativo	Constructivismo Social	En el constructivismo se puede encontrar una perspectiva adecuada para el estudio de hechos sociales al tener como clave la interacción social en la construcción de los saberes en tanto que el conocimiento se entiende como una construcción subjetiva, dependiente de las características del observador y de los sujetos. (Castellaro, 2011). La teoría guía la práctica y la práctica corrige la teoría (Mao, 1968)
Enfoque	Investigación cualitativa	La investigación cualitativa permite estudiar relaciones sociales, analizar prácticas culturales, indagar puntos de vista frente a una situación y abordar temáticas donde la dimensión subjetiva y simbólica son decisivas. Torres (1995).
Método	Estudio de caso	El estudio de caso es una estrategia metodológica para analizar un fragmento de toda una realidad, pero al mismo tiempo hay que agregar que este fragmento de realidad forma parte de un sistema integrado a su entorno. Yin (2002).
Técnica	Entrevistas Semi-estructuradas	Como proceso de intercambio simbólico entre el entrevistado que transmite información y un entrevistador que la recibe, construyendo entre ambos el cuerpo de información de un contexto específico. (Luna, 1996).

Fuente: Elaboración propia

Así, en la investigación realizada se optó por la entrevista semi-estructurada como instrumento de investigación con la finalidad de lograr una conversación abierta con los entrevistados, sin restringir sus respuestas a indicadores cuantitativos que podrían sesgar las respuestas y por lo tanto, limitar la información que podrían proporcionar. Por lo tanto, las preguntas de la entrevista, fueron diseñadas de tal forma que funcionaran como una guía para conducir el rumbo de la conversación pero que al mismo tiempo, dieran la posibilidad de transitar hacia temas específicos, dependiendo de la persona que estuviese siendo entrevistada.

Teniendo en cuenta las características de la población objeto de estudio y el fenómeno a analizarse, se aplicaron dos modelos de entrevistas. Uno de ellos estuvo dirigido al personal de administración, con preguntas enfocadas a la toma de decisiones y los motivos por los cuáles se realizó el cambio de esquema de contratación⁹.

El segundo modelo de entrevista se dirigió a personal de diferentes áreas de la organización: personal de mantenimiento, nanitas (auxiliares de docentes y limpieza), personal administrativo y docentes. Para la selección de los entrevistados se utilizó la técnica de bola de nieve también conocido como muestro en cadena, la cual consiste en pedir a los informantes la recomendación de posibles participantes (Martín-Crespo y Salamanca, 2007). De este modo, el informante principal ayudó a que se realizaran en una primera etapa las entrevistas a la Coordinación Administrativa y a la Administración del colegio; posteriormente, se les pidió apoyo a estos dos primeros entrevistados para poder entrevistar en una segunda etapa a más personal del CEM, con lo que se pudieron

⁹ Para facilitar el identificar las características generales de los entrevistados se organizaron en tres grupos y se les asignó una letra y número. La letra A para las entrevistas realizadas a la administración, la letra B para aquellos que están contratados en la modalidad de Outsourcing y la letra C para los que están contratados directamente por el CEM. Tabla 14.

realizar seis entrevistas en las instalaciones del colegio a personal de las áreas de mantenimiento, área administrativa y auxiliares.

En esta segunda etapa no se pudieron realizar entrevistas a docentes porque estaban en periodos de exámenes finales y no fue posible conciliar horarios. Continuando con lo que plantean sobre la teoría de bola de nieve Martín-Crespo y Salamanca (2007), “gracias a la presentación que hace el sujeto ya incluido en el proyecto, resulta más fácil establecer una relación de confianza con los nuevos participantes, también permite acceder a personas difíciles de identificar.” fue posible realizar una tercer y última etapa de entrevistas a personal docente fuera de las instalaciones del colegio con el apoyo del informante principal haciendo un total de once entrevistas realizadas.

En ambos modelos de entrevistas se hicieron preguntas introductorias a manera de obtener información sociodemográfica de los entrevistados. En un segundo plano se incluyeron preguntas sobre el grado de conocimiento que tenían con respecto a la forma en que habían sido contratados, directamente por la organización o por un intermediario. Entrando en materia de los temas principales de la investigación, se realizaron preguntas relacionadas con el cambio, por ejemplo ¿Cómo les fue informado su cambio de contrato? ¿Por qué los eligieron para estar contratados por *Outsourcing* o seguir con el colegio?. En el tema de la cultura se les hicieron preguntas como ¿Conoces la misión visión de la empresa en la que estás contratado? ¿Cuál es el nombre de su empleador? ¿Existen diferencias en cuanto a trato entre los trabajadores que están contratados por *Outsourcing* y aquellos que están contratados por el CEM?

A continuación se presentan aspectos generales que fueron explorados con las preguntas que integraron la entrevista que se aplicó a los encargados del área Administrativa y quienes tienen relación directa con la agencia de *Outsourcing*.

Entrevista CEM-1. Administración

Nombre o seudónimo: Género: Edad: Estado Civil:	
<ul style="list-style-type: none"> • Posición o puesto que ocupa en la empresa actualmente 	Datos generales
<ul style="list-style-type: none"> • Funciones realizadas 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de contratación que existen en el colegio actualmente • Número de personal que está contratado directamente por el colegio • Número de personal contratado por honorarios 	Información de número de personal y en qué tipo de contratación están
<ul style="list-style-type: none"> • Número de personal total del colegio 	
<ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas que prestan el servicio de administración de personal 	Datos de la empresa intermediaria (<i>Outsourcing</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el proceso de implementación del modelo de Outsourcing del colegio 	Motivación para realizar cambio de tipo de contratación
<ul style="list-style-type: none"> • Criterios para seleccionar la empresa intermediaria: propuestas, estímulos fiscales • Porcentaje de ahorro esperado; porcentaje de ahorro real • Motivos por los que se tomó la decisión de cambiar al modelo de subcontratación u Outsourcing • Encargado de tomar la decisión de elegir a la empresa subcontratista 	
<ul style="list-style-type: none"> • Parámetros para decidir qué personal pasaba a la subcontratación: antigüedad, puesto, salario • Personal contratado por la empresa intermediaria por área • Personal contratado directamente por el CEM • Rotación de personal 	
<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio • Quejas 	
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados esperados 	Consecuencias del cambio
	Expectativas del cambio

Entrevista CEM-2. Trabajadores

Nombre o seudónimo: Género: Edad: Estado Civil:	
<ul style="list-style-type: none"> • Puesto en la organización • Funciones realizadas • Antigüedad • Trayectoria laboral 	Información General
<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de contratación que se conocen • Tipo de contrato actual • Tipo de contrato al momento de ingreso al CEM 	Conocimiento del tipo de contratación que tiene el personal del CEM
Para aquellos que están contratados por la empresa subcontratista (<i>Outsourcing</i>)	
<u>Cambio</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Difusión del cambio al esquema de subcontratación u <i>Outsourcing</i> • Ventajas propuestas • Obligatorio o voluntario • Firma de nuevo contrato • 	Participación en el proceso de cambio
<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal fue informado de igual forma • Si la organización pudo explicar y justificar correctamente este cambio • Cómo se sintió con este cambio • Variación en sus condiciones laborales con el cambio realizado 	Percepción del cambio
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del nombre de la empresa empleadora o de la empresa de <i>Outsourcing</i> • Contacto con las oficinas de la empresa empleadora y con el personal que labora en la empresa subcontratista 	Contacto con la empresa subcontratista o de <i>Outsourcing</i>
<u>Cultura</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la misión, visión del CEM • Conocimiento de la misión, visión de la empresa subcontratista u <i>Outsourcing</i> 	Identificación con empresa de <i>Outsourcing</i> o el CEM
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa para la que trabaja • Existencia de diferencias en la relación cotidiana entre empleados contratados por la empresa intermediaria y los que están contratados directamente por el colegio 	Percepción de variación en grado de cultura para el CEM o el <i>Outsourcing</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Opinión sobre la subcontratación u 	Está conforme o inconforme

<i>Outsourcing</i> : ventajas, desventajas, le gusta, preferiría otro modelo <ul style="list-style-type: none"> • Circunstancias que se considerarían para cambiar de empleo 	con el cambio
Para aquellos que No están contratados por la empresa de <i>Outsourcing</i>:	
<u>Cambio</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Parámetros que se consideraron para decidir qué personal pasaba a la contratación por <i>Outsourcing</i>: antigüedad, puesto, salario • Existencia de preferencia de estar contratado por medio de un intermediario o directamente por el CEM 	Percepción de consecuencias del cambio de contratación
<u>Cultura</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la misión, visión del colegio • Diferencias entre el personal contratado por la empresa intermediaria y por el personal contratado directamente por el CEM • Circunstancias que se considerarían para cambiar de empleo 	Modificación en la cultura

Por último, se proponen las siguientes dimensiones y variables para la investigación:

Tabla 2. Dimensiones de análisis

DIMENSIÓN	MARCO CONCEPTUAL	PROPOSICIONES TEÓRICAS
Cambio en la organización	Subcontratación - <i>Outsourcing</i>	Globalización, Neoliberalismo, flexibilidad laboral, cambio organizacional
Cultura organizacional	Cultura - valores – Símbolos	Cultura corporativa, cultura organizacional

3. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Partiendo de lo fundamental: Globalización y Neoliberalismo

Conceptos y características de la globalización y neoliberalismo

Los cambios, evoluciones y nuevos sistemas que se presentan ante nuestros ojos, no son más que el fenómeno al que todos conocemos como *globalización* o *globalización neoliberal*, que para muchos significa también una nueva forma de capitalismo salvaje¹⁰. Las empresas, expanden sus mercados y rebasan las fronteras de sus propios países de origen, para hacer llegar al mayor número de consumidores sus nuevos productos. Pero los costos de exportación son altos y una opción para reducirlos es abriendo filiales en diversos países en donde los gobiernos les ofrecen garantías y políticas atractivas para poder atraer las inversiones que los grandes corporativos representan.

Esta apertura del mercado posibilitó la transferencia de parte de los procesos de producción y de las fases intensivas en el uso de la fuerza de trabajo, de los países con altos salarios y altas prestaciones laborales y sociales, hacia países menos desarrollados con legislaciones menos favorables hacia los trabajadores que al mismo tiempo se convierten en ventajas para los grandes corporativos. (Wicab, 2011).

Es así que desde la segunda mitad del siglo XX, el ámbito laboral de todo el mundo se enfrenta a los grandes problemas que representan los cambios o transformaciones que están ocurriendo en los ámbitos económicos, sociales y políticos propiciados por la globalización y la integración económica. La lucha es por la recuperación de condiciones favorables y dignas para los trabajadores, que

¹⁰ Se hace referencia al término de *capitalismo salvaje* cuando se hace énfasis al poder que han obtenido las grandes empresas, minimizando el poder regulador del Estado y creando condiciones de desigualdad entre la población, generando riquezas sólo para unos cuantos. Información recuperada en: <http://www.abc.com.py/edicion-impres/economia/capitalismo-salvaje-es-criticado-por-experto-619796.html>

se encuentran permanentemente amenazadas por el avance, al parecer irreversible, del poder empresarial global (Wicab, 2011).

La globalización ha sido y sigue siendo la base para diversos y nuevos paradigmas en muchos ámbitos. De esta manera, en el contexto en el que se plantea la problemática propuesta es de vital importancia reconocer a la globalización como el inicio de las nuevas visiones empresariales respecto a la cuestión de orden laboral. Es así como la globalización se asemeja al rompimiento de barreras normativas o se presenta como la expansión del capital. Es decir, el crecimiento de las empresas con mayor poder económico va de la mano con la transnacionalización de tecnologías, de capitales y de nuevas formas de empleo. (Perales, 2011). De este modo, las empresas transnacionales comienzan a expandirse de manera incontrolable alrededor del mundo y en coherencia con la perspectiva de disminución de costos, de forma que, para estas empresas los países en vías de desarrollo resultan realmente atractivos, para ubicar sucursales, plantas u oficinas administrativas, dados los beneficios y concesiones económicos y tributarios que los mismos gobiernos establecen para hacer más atractiva la inversión.

Actualmente es común encontrar una gama amplia de estudios sobre los diversos enfoques y visiones que se tienen sobre el fenómeno de la globalización. Algunas aproximaciones teóricas y conceptuales más sólidas y rigurosas permiten construir un andamiaje que sustenta los cambios que se han presentado en las organizaciones, principalmente en el aspecto laboral. De esta forma la definición de los conceptos como globalización y neoliberalismo, ambos, componentes fundamentales de los cambios sociales, políticos, económicos y culturales que actualmente observamos a nivel mundial y que han afectado a todos los grupos sociales y económicos, a unos en mayor medida que a otros, permitirán una mejor comprensión de las modificaciones que se han presentado en el ámbito laboral.

Globalización

Hoy en día la globalización es un concepto cada vez más conocido por la gente; sin embargo, recordemos que el término globalización es introducido por el economista Theodore Levitt¹¹ en 1983 para señalar la convergencia de los mercados a nivel mundial.

En esta primera aproximación, es posible apreciar a la globalización como un fenómeno de carácter económico, sin embargo, como se verá, su alcance es mayor, de hecho, a lo largo de las décadas se ha tratado de definir a la globalización de una forma más dimensionada, es decir, más amplia, como lo señala Tomás G. Perdiguero (2003)¹².

Otro planteamiento importante acerca de la globalización lo realiza Stewart Clegg (2003), reconocido teórico de los estudios organizacionales, quien propone que la globalización significa la integración mundial de las interacciones organizacionales virtualmente en todas las esferas. Él indica que en la globalización se pueden identificar cuatro actores claves: las naciones estado, el sistema mundial, las personas y la humanidad, ligados en circuitos de producción y consumo organizacionales.

En resumen, la globalización es un fenómeno complejo ya que no podemos definir que se refiera sólo el aspecto económico, sino que también influye en asuntos políticos, sociales, culturales, ambientales, etc. Se puede considerar entonces, que la globalización es un proceso holístico, integrador, el cual hoy en día ha permeado todos los aspectos de las relaciones entre países,

¹¹ Theodore Levitt, en 1983 es considerado el primer teórico en proponer el término de globalización para designar la convergencia de los mercados del mundo entero en un artículo, con el título "Globalization of the Markets". Apareció en la edición de Mayo/Junio de 1983, de la revista Harvard Business Review (Moreno, 2017)

¹² "La globalización no es solamente un fenómeno económico, ni responde exclusivamente a los procesos de aceleración de la internacionalización de las economías. Por el contrario, la globalización no puede ser separada de los importantes procesos de cambio y de las transformaciones políticas, sociales y culturales que se han producido en las sociedades más desarrolladas desde los primeros años ochenta." (Perdiguero, 2003:37)

organizaciones e individuos. Esta relación ya no permite visualizar fácilmente la idea de individualidad, puesto que las interacciones que crea la globalización origina una nueva forma de ver y entender el mundo actual: mediante una supuesta red global de información o comunicación entre todos los individuos a nivel mundial, que permite un intercambio comercial, de información, cultural y social.

Así pues, para los fines del presente estudio, es necesario plantear algunas de las ventajas y desventajas que se identifican de la globalización para las empresas y los trabajadores, y la influencia que ésta ha tenido en las relaciones laborales. (Perales, 2011; Wicab, 2011).

Como principal ventaja podemos observar el gran desarrollo que se traduce en crecimiento para las empresas transnacionales y que encuentran en la globalización un terreno favorable para su expansión y la generación de nuevas interrelaciones entre los mercados de todo el mundo, con consumidores, trabajo, mano de obra, recursos naturales, inversiones financieras, entre los más destacados.

Podemos encontrar una ventaja adicional en el hecho del incremento de las comunicaciones y, consecuentemente, la mayor fluidez en la difusión del conocimiento; además, las relaciones entre diferentes culturas se aceleran tendiendo hacia una homogeneización de las sociedades. Esto último tiene varios matices, ya que mientras para unos esta igualdad de ideologías representa una ventaja, para otros significa pérdida de identidad.

Haciendo mención de las desventajas de la globalización, la lista es más amplia, y éstas, a diferencia de las ventajas atacan al grupo más extenso de la sociedad: las personas que no cuentan con suficientes recursos para acceder a los beneficios que tiene la globalización, y que en su mayoría son los trabajadores

que están al servicio de las grandes organizaciones y los desempleados que alguna vez lo fueron.

Así, una desventaja que tiene grandes repercusiones sobre el tema principal de este trabajo se presenta cuando las ciudades globales o centrales tienen un mayor control sobre las exigencias de las actividades económicas y por lo tanto, son las que definen las reglas financieras y económicas, dejando cada vez más al margen la actuación del Estado; el declive de los estados supone una reducción de las prestaciones sociales y por tanto un descenso de calidad de vida de grupos desfavorecidos.

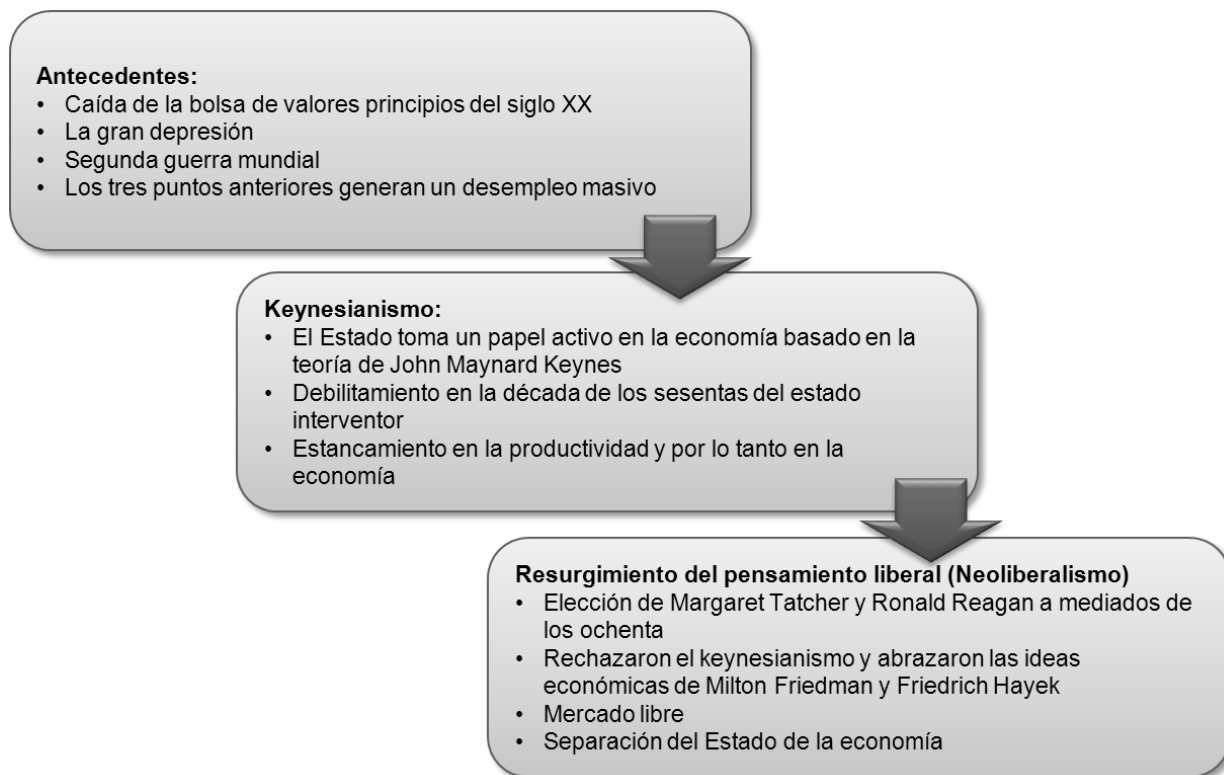
Para la clase trabajadora de todo el mundo, la globalización representa el desafío de intentar globalizar su enfoque laboral, incluido el plano organizativo. Los trabajadores en general se enfrentan en todo el mundo a muchas consecuencias negativas de la globalización: bien sea por la privatización de servicios sociales, programas de ajuste estructural, recortes o reestructuración industrial. Así, los trabajadores deben hacer frente al desempleo, la inseguridad laboral, el deterioro de las condiciones de trabajo, las restricciones y violaciones de los derechos sindicales y laborales. (Wicab, Omar, 2011)

Neoliberalismo

En las últimas décadas del siglo XX, se desarrolló toda una corriente económica que retomó los principios económicos de la escuela económica clásica, el nuevo liberalismo económico o neoliberalismo, como paradigma económico. “Este proyecto no nació de una formulación estratégica completa que se propusiera un plan de acción para su implantación, sino que ha sido el resultado de una nueva manera de concebir “lo económico” que ha replanteado el funcionamiento de las sociedades nacionales capitalistas” (Delgado, 2006:185). Se hace entonces necesario conocer este paradigma económico para visualizar las relaciones sistémicas que existen entre la globalización, el neoliberalismo y la actividad empresarial a nivel global. Al relacionar estas tres variables se pudiera conocer y

explicar algunos de los fenómenos económico- sociales que afectan a todos los países a nivel global y de manera particular la esfera laboral.

Tabla 3. Etapas y procesos del Neoliberalismo económico



Fuente: Elaboración propia con información de Perales, 2011; Wicab, 2011; Lóyzaga¹³ 2002; Hertz, 2002

Estos antecedentes dan paso al *neoliberalismo* como propuesta de política económica que indica que la desregulación o no intervención del estado en las leyes del mercado, es la mejor opción para el desarrollo de la economía. Es

¹³ "...el patrón de acumulación practicado bajo el modelo benefactor permite una conjunción de elementos: modos de producción (división del trabajo basado en el ford-taylorismo), industrialización y ahorro interno, control del Estado sobre la economía, aumento de empresas estatales y burocratismo, corporativismo, clientelismo sindical, etcétera. Mientras que el neoliberalismo ofrece el otro lado de la moneda, esto es, resulta imprescindible para este modelo económico que el Estado se dedique estrictamente a la administración, dejando de lado las labores empresariales, por lo que su papel se constriñe, como en el antaño liberalismo, al de un simple policía." (Octavio Lóyzaga, 2002:310)

posible identificar tres pilares que sostienen al neoliberalismo, en tanto modelo idóneo de acuerdo con Delgado (2006).

Tabla 4. Pilares del Neoliberalismo

I.	II.	III.
<p>El primero aborda la cuestión del funcionamiento de los gobiernos y el papel del gasto público. Al poner en el centro la austeridad, se formula el primer equilibrio fundamental, estableciendo que el gasto debe abandonar su función anticíclica que compensa las inequidades provocadas por el funcionamiento económico. Así se postula una de las máximas neoliberales básicas: finanzas públicas equilibradas, un déficit fiscal controlado o incluso equilibrio fiscal: déficit cero</p>	<p>El otro pilar, la privatización, establece que en muchos países subdesarrollados y en algunos desarrollados, los gobiernos frecuentemente dedican mucha atención, energía y recursos a hacer lo que no debieran. Se plantea la tesis de un gobierno modesto —recuérdese la consigna “estado moderno, estado modesto” usada por el FMI y el Banco Mundial durante la década de los ochenta— que esté en condiciones de hacer bien sus tareas básicas.</p>	<p>El tercer pilar, la liberación de los mercados, se entiende como el desmantelamiento de las “interferencias” gubernamentales en el comercio internacional, en el mercado de capitales y en los sistemas financieros.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Delgado (2006)

El neoliberalismo así definido está impulsado principalmente por la Organización Mundial del Comercio (OMC) y el Fondo Monetario Internacional (FMI). Expone como economía modelo a la economía estadounidense y como fundamento ideológico el Consenso de Washington¹⁴.

¹⁴ Se conoce como Consenso de Washington a un conjunto de recomendaciones de política económica formuladas a principios de los años 1990 y que se consideraba deberían servir de orientación a los gobiernos de los países latinoamericanos (y países emergentes en general) y a los organismos internacionales (Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial, principalmente) a la hora de diseñar las políticas económicas que impulsen el desarrollo. A lo largo de la década de 1990 este conjunto de recomendaciones de política para el desarrollo se fue convirtiendo en un programa general, al que muchos consideraron como la “receta neoliberal” a aplicar para salir del subdesarrollo. (Wicab, 2011)

Otra definición que hace referencia al neoliberalismo, pero desde una perspectiva más orientada hacia el problema de relaciones labores, la tiene Octavio Lóyzaga de la Cueva (2002), quien observa que el fenómeno de neoliberalismo ha generado consecuencias a nivel mundial, de las cuales países como México no están exentos¹⁵.

Se puede decir entonces que el neoliberalismo es una ideología predominantemente económica, que está marcada por las reglas del mercado, en el que las organizaciones, sobre todo aquellas que son internacionales, marcan las pautas a seguir en la dinámica que los avances, la competitividad y el deseo de permanecer en el mercado van generando. En esta dinámica el poder político se ve disminuido y va tomando un papel meramente de observador o en algunos casos podría considerarse como protector de los intereses de las grandes multinacionales, “el neoliberalismo se vale del Estado para instituir sus reglas que tienen un carácter global.” (Cruz, 2002:23)

Es así como el neoliberalismo y sus propuestas de libre mercado, las grandes organizaciones empiezan a tener un importante crecimiento y desarrollo, llegando a una coyuntura en el que es necesario traspasar las fronteras locales y nacionales para arribar a todos los lugares factibles para realizar transacciones comerciales, y al mismo tiempo, dejando sentir su influencia, generando un ambiente de competencia y creando modelos que las hagan más competitivas y eficientes.

¹⁵ “Por cuanto hace a las políticas laborales de los gobiernos denominados neoliberales, a partir de la gestión de Miguel de la Madrid hasta nuestros días, se adoptan e implementan en nuestro país las políticas económicas dictadas por los organismos financieros internacionales con claras repercusiones en la política laboral desde entonces, reflejándose sobre todo en prácticas laborales que se alejan de la normatividad, trastocando severamente los principios laborales en los que se funda el derecho del trabajo, principalmente sobre la estabilidad laboral y la irrenunciabilidad de los derechos laborales. (Lóyzaga, 2002:310)

En este contexto marcado por la búsqueda de eficiencia y competitividad, las organizaciones implementan estrategias¹⁶ que las coloquen en una mejor posición respecto a su competencia, o desde otra perspectiva, que garanticen su permanencia en los mercados globales o locales. De esta manera, estas estrategias están definidas por los nuevos paradigmas de relaciones laborales que para algunos trabajadores se podrían caracterizar por la precarización o desmejoramiento de las condiciones de trabajo mientras que para otros podrían representar mejoras en los procesos productivos, en la calidad de los productos y en un mayor número de empleos y oportunidades tanto para la organización como para los trabajadores.

Ahora bien, es necesario precisar la importancia e incidencia que hoy en día tienen las grandes organizaciones en una parte considerable de los aspectos económicos, sociales y culturales a nivel global. En este sentido el asunto de lo laboral juega un papel fundamental al ser resultado de la influencia que las grandes corporativos tienen en los cambios que se presentan al interior de las organizaciones y a su alrededor, principalmente con la introducción del término flexibilidad, y la intensificación de su práctica.

Neoliberalismo en México: Dibujando el contexto para el desarrollo de la subcontratación u *Outsourcing*

El sistema político mexicano tuvo su origen en la Revolución de 1910 con la formación de un Estado corporativista jerárquico y el Partido Revolucionario Institucional (PRI) teniendo ambos el control sobre el sector privado con subsidios, contratos públicos e inclusive el control de las organizaciones laborales. En México hay un ambiente de estabilidad económica y social a partir de los años cuarenta, la cual, continúa hasta la década de los setenta. Este periodo fue considerado como una época de desarrollo dado que las tasas

¹⁶ Algunas estrategias de relaciones laborales que implementan las organizaciones están encaminadas a la descentralización de operaciones, y decisiones entre matrices y filiales, entre subcontratantes y subcontratados: el offshoring, el outsourcing, la subcontratación. (Iranzo, 2013)

de desempleo eran relativamente bajas y las condiciones bajo las que se llevaban a cabo las relaciones laborales al ser reguladas por el Estado, protegían los derechos de los trabajadores.

Para la segunda mitad de la década de los setenta el modelo económico de desarrollo mexicano empieza a presentar las siguientes características: una creciente inflación, incremento del déficit fiscal y sobre todo una crisis productiva. Adicional a esto, hubo una caída en los precios del petróleo, principal recurso de crecimiento económico del país, lo que ubica a la economía nacional en una posición no muy favorable: es así que en la década de los ochenta México ya no puede hacer frente a la deuda y permite la intervención del FMI y el Banco Mundial (BM), iniciando con ello, el proceso de implementación de las políticas neoliberales como recomendación de los organismos internacionales a los que se recurrió para hacer frente al problema de endeudamiento que enfrentaba¹⁷.

La adopción del modelo neoliberal le permitió a México un replanteamiento al problema de la deuda en primera instancia, pero dado que las condiciones económicas, políticas y sociales son diferentes de los países desarrollados que las han adoptado y han tenido éxito, las consecuencias se han reflejado principalmente en forma negativa a nivel nacional tanto económica, como política y socialmente. (Zepeda, 2013) La apertura a los mercados mundiales obligó a las organizaciones nacionales tanto privadas como públicas a adoptar las estrategias definidas por los corporativos transnacionales para poder atraer inversión extranjera pero en condiciones de desigualdad y desventaja para el país y con resultados diferentes a los esperados, ya que no fueron considerados

¹⁷ El que México adoptará las estrategias que le fueron recomendadas por el FMI y BM para poder recibir su ayuda y participar en las dinámicas de mercado internacionales son ejemplo de lo que Dimaggio y Powell (1983) definen como *isomorfismo coercitivo*, que resulta de presiones tanto formales como informales que sobre unas organizaciones ejercen otras para poder formar parte de los grupos, asociaciones u organismos que las dictan. Este proceso de imitación de estrategias en el contexto de globalización que hoy se tiene es una práctica que adoptan tanto organizaciones como países en busca de mayor competitividad y desarrollo.

factores importantes como la tecnología, las condiciones sociales y los aspectos culturales.

Asimismo, a nivel social y económico la desigualdad y pobreza se han incrementado y alcanzado niveles realmente alarmantes por la inequitativa distribución de la riqueza¹⁸, pobreza extrema, desempleo, caída del salario real, condiciones de trabajo no dignas, trabajo informal, diferencia notoria en las clases sociales, migración y abandono de los sectores primarios¹⁹. Por otro lado, los cambios que se dan en las organizaciones y les permiten tener varios puntos de ubicación geográfica tienen repercusiones en las comunidades donde se establecen, tales como sobre explotación de recursos naturales, desempleo masivo cuando las organizaciones cambian sus instalaciones al encontrar mejores condiciones en otras regiones provocando efectos en los individuos como pérdida de estabilidad económica y un proceso de adaptación a los cambios presentados. (Zepeda, 2013)

Para México, la adopción del modelo neoliberal ha significado el deterioro de la economía nacional y como consecuencia, la disminución en el nivel de vida de un porcentaje alto de la población. Gran parte de los problemas a los que se enfrenta el país son atribuidos a la adopción de este modelo económico, se ha generado desempleo, caída del salario real, las condiciones de trabajo se han deteriorado, o simplemente las políticas laborales se han flexibilizado²⁰,

¹⁸ No hay cifras oficiales sobre la riqueza en México, lo que sí hay son algunas estimaciones no oficiales. El Global Wealth Report 2014 de Credit Suisse (2014), por ejemplo, señala que el 10% más rico de México concentra el 64% del total de la riqueza del país –aquí la riqueza se mide como el valor de la suma de los activos financieros y no financieros menos el valor de las deudas. No incluye al capital humano. En el mismo reporte se menciona que hay 53.3 millones de personas viviendo en la pobreza.

¹⁹ Según datos del INEGI, en 1995, del total de personal ocupado (32.6 millones de personas) 23.7% trabajaban en el sector primario, para el año 2015, 13.1% del total de personal ocupado (49.8 millones de personas) trabajaban en este sector.

²⁰ A pesar de que México ha adoptado el modelo económico neoliberal desde los 80, tuvo un desempeño económico bajo en esa década, aunque en los 90 registró una expansión económica notable. En la primera década del 2000, su tasa de crecimiento ha declinado por debajo del total en la región de Latinoamérica con solo un 2.1%, por debajo de Perú con el 6.1% y del 3.7 que es el promedio de crecimiento de la región. Por otro lado, la dificultad para obtener empleo decente ha conducido a muchos trabajadores desempleados a la migración y a la economía informal. Esto

creando condiciones para que se presenten nuevas formas o modelos de relaciones laborales tal como el *Outsourcing* o subcontratación.

Es posible afirmar que en la esfera laboral toma fuerza el concepto de *flexibilización* resultado de la política neoliberal. Cabe señalar que los impactos que ha tenido este modelo son distintos para cada país en el que se implementa y esto es debido en gran parte al grado de desarrollo que presenta cada uno. Esto puede ser en parte una explicación del porqué los resultados no han sido los esperados para la economía mexicana.

Flexibilidad Laboral

Concepto de Flexibilidad Laboral en el mercado de trabajo²¹

El concepto de flexibilidad laboral de acuerdo con Martínez (2011) y de la Garza (1998) es un concepto polisémico, éste será abordado y definido de acuerdo a la disciplina e intereses que lo está estudiando. A pesar de las diferentes concepciones que se pueden encontrar de lo que es la flexibilidad laboral, los autores coinciden en que su auge es a partir de las presiones que tuvieron las empresas con la apertura de las economías del modelo neoliberal, debiendo tener una mayor productividad y calidad para poder sobrevivir en mercados globales.

La flexibilidad está asociada con la tecnología generadora de cambios en las organizaciones, así como con las nuevas formas en que el trabajo se está organizando. Dentro de la literatura sobre la flexibilidad laboral una constante será la que coloca a ésta como creadora de precariedad en los empleos,

último se ha presentado en gran medida en México, en donde el número de trabajadores en la economía informal se ha incrementado significativamente durante el periodo 1980-2010. Cifras extraoficiales señalan que hacia 2007, alrededor del 60% de la población económicamente activa estaba localizada en el sector informal; también se presentó un declive de la densidad sindical, al pasar del 14% al 10% entre 1985 y 2005. (Zepeda, 2013)

²¹ Mercado de trabajo puede entenderse como punto de encuentro entre quienes ofrecen su fuerza de trabajo por un salario y aquellos que la quieren y pueden comprar (De la Garza, 1998)

modificando horarios, salarios y condiciones generales de trabajo. (Bueno y Dean, 2011; Lóyzaga, 2011; De la Garza, 2000)

Para Alonso (2010) la flexibilización puede ser vista como una respuesta defensiva a la crisis del modelo fordista con la pérdida de los márgenes de utilidades de los agentes económicos. Añade que bajo el lema de la sustitución de políticas laborales pasivas por activas se ha dado paso a crear las condiciones mercantilmente más eficientes descolectivizando, fragmentando y desocializando la relación salarial. En cuanto al proceso productivo señala que se descomponen las cualificaciones tradicionales, en competencias de rápida adquisición y alta polivalencia.

De la Garza (1998) indica que el concepto de flexibilidad tal y como se utiliza actualmente tiene tres orígenes principales: el proveniente de la teoría neoclásica, el posfordista²²; y el que se origina de las modernas teorías gerenciales de la organización de la empresa²³. Para fines de este trabajo, retomaremos el concepto de flexibilidad derivado de la teoría neoclásica²⁴ citado por De la Garza (1998):

Debido a los cambios en la economía global, donde las dinámicas están marcadas por el mercado y los cambios sustanciales son enmarcados por ellas, el concepto de la teoría neoclásica es la descripción más cercana a la

²² “Dentro del concepto de posfordismo se acostumbra incluir corrientes como el regulacionismo (Boyer, 1988), la especialización flexible (Piore y Sabel, 1990) y el neoschumpeterianismo (Freeman, 1982), que tienen en común considerar que se llegó al fin de la producción en masa estándar y se transita hacia un nuevo paradigma productivo, modo de regulación o paradigma técnico económico más o menos flexible. Se puede considerar el posfordismo como continuador de la gran corriente institucionalista en economía.” De la Garza (1998)

²³ Las nuevas doctrinas gerenciales han tomado cuerpo en formas concretas de organización del trabajo, sintetizadas en los conceptos de calidad total y justo a tiempo (...) Hay un énfasis especial en los aspectos culturales de identidad de los trabajadores con la empresa, la productividad y la calidad; en la recuperación del saber hacer obrero, el involucramiento y la participación; en la reintegración de tareas y la capacitación amplia. (De la Garza, 1998)

²⁴ De la teoría neoclásica viene la idea específica de flexibilidad del mercado de trabajo, entendida fundamentalmente como eliminación de las trabas para que los mecanismos del mercado se encarguen de modo espontáneo de asignar el factor trabajo en cuanto a precio y empleo. (De la Garza, 1998)

flexibilidad laboral que predomina en la actualidad y la cual puede vislumbrarse en las organizaciones de diferentes formas, no necesariamente excluyentes, sino en ocasiones incluso de manera complementaria.

Las organizaciones de acuerdo a sus necesidades podrán flexibilizar su dinámica laboral ya sea en número de trabajadores, salario, especialización o bien por periodos de tiempo. Ver Tabla 5.

Tabla 5. Flexibilidad en el campo laboral

<p>Flexibilidad numérica o externa</p>	<p>Es la adopción de tecnologías que permiten la reducción de mano de obra en tareas específicas o bien con la reubicación de plantas de producción, así con la subcontratación de mano de obra por medio de un tercero. (De la Garza, 1998)</p> <p>La capacidad de la empresa para ajustar sus recursos humanos a las variaciones de la demanda. Tiene varios componentes, entre los que cabe destacar la flexibilidad de distanciamiento (referida a los trabajadores sin relación laboral, es decir, la subcontratación, los trabajadores autónomos que operan para la empresa, etcétera) y la flexibilidad contractual (referida a los trabajadores con contrato temporal, a tiempo parcial, en prácticas, etcétera). (Ballina, 2015:168)</p>
<p>Flexibilidad funcional o interna</p>	<p>Se refiere a la polivalencia de la mano de obra, los trabajadores ya no se especializan en una sola actividad, sino que las organizaciones los capacitan para que estén en la posibilidad de reemplazar al personal de diferentes puestos y tengan movilidad dentro de los diferentes procesos es decir, se busca la polivalencia de los trabajadores mediante una nueva cultura laboral que permita al trabajador identificarse con los objetivos de la empresa. (De la Garza, 1998)</p>
<p>Flexibilidad salarial</p>	<p>Está relacionada con los trabajos realizados y su productividad, con contexto en el que se encuentra la organización y las ventajas que signifiquen para ésta y para los trabajadores, por ejemplo el salario por hora. (De la Garza:1998)</p>
<p>Flexibilidad temporal</p>	<p>En la flexibilidad temporal se encontrarán variaciones en las horas y jornadas de trabajo. (Martínez y Bernardi, 2010)</p>

**Flexibilidad
espacial o
teletrabajo**

Es cuando las actividades ya no se realizan en las instalaciones de la organización y se hacen a distancia. Edgell (2006)

Fuente: Elaboración propia con información de varios autores

Siguiendo con De la Garza, en México la flexibilidad laboral se puede distinguir por etapas,

“Entre 1984 y 1993 fue impuesta fue impuesta por medio de los cambios en los contratos colectivos de trabajo en muchas empresas grandes (prácticamente en todas las que fueron privatizadas como paso previo a su venta), en forma unilateral y con grandes enfrentamientos con los sindicatos. En aquellos años el modelo contractual que daba la impresión de guiar la flexibilización de las relaciones laborales era el de la maquila del norte, y parecía tenderse a un nuevo modelo flexible en el que flexibilidad se entendía principalmente como desregulación, con ganancia de poder discrecional de las gerencias” (De la Garza, 1998:162).

Con la introducción del modelo neoliberal en el contexto mexicano, y como característica del mismo respecto a la privatización de las empresas públicas, la flexibilización se hizo presente con el apoyo por parte del Estado hacia las grandes empresas a las que se les dio apertura con la desregulación como ventaja hacia éstas para que la inversión extranjera que era necesaria en esos momentos fuera posible. La siguiente etapa la señala en 1992 cuando se firmó el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, que planteó la necesidad de concertación entre empresa y sindicato para modernizar a las empresas. Esta negociación que se realizó entre la empresa y los sindicatos sigue definiendo hoy en día un rasgo de flexibilización con un aspecto negativo: la desprotección de los trabajadores por parte de los sindicatos, porque aun cuando en las empresas se tiene la libertad de asociación colectiva, los sindicatos no siempre protegen los intereses de los trabajadores, no es un secreto que en efecto, un número considerable de sindicatos se podrían

encontrar favoreciendo los intereses de las empresas en sus negociaciones y no los intereses de los trabajadores a los que representan.

Para 1994 se extienden en México los bonos de productividad que promueve la CTM como estrategia después de la firma y entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio pero en 1995 dichos bonos ya no tienen los efectos positivos sobre los salarios de los trabajadores debido a la elevada inflación, resultado de la crisis de este año. En 1996 la CTM y la Coparmex firman el Convenio por una Nueva Cultura Laboral²⁵. A partir de entonces la flexibilización del trabajo ha seguido avanzando en el ámbito laboral, sobretodo en la gran empresa, pero también se ha hecho presente en la pequeña, en la media y micro empresa.

A partir de lo planteado en los párrafos precedentes, es posible afirmar que modelos de contratación laboral se adaptan a las necesidades reales que van surgiendo en cada organización, tanto a nivel externo –adaptación a la dinámica del mercado global- como internamente –reducción de costos, incremento de la eficiencia y la productividad-, ayudando así a definir el modelo de contratación que requieren, que al mismo tiempo les permita la disminución de riesgos para las organizaciones.

En el Tabla 6 se presentan los cambios representativos del modelo laboral en la década de los ochenta hacia el modelo flexible en las grandes empresas mexicanas.

²⁵ La firma del convenio por una Nueva Cultura Laboral entre la CTM y Coparmex se llevó a cabo con el visto bueno del Estado. El contenido de este documento, más que de propuestas operativas, parece tratarse de poner de acuerdo a sindicatos y empresarios acerca de los principios de la flexibilidad del trabajo con bilateralidad, posiblemente con miras al cambio en el código laboral. (De la Garza, 1998:166)

Tabla 6. Cambio de “modelos de relaciones laborales” en los ochenta en la gran empresa en México

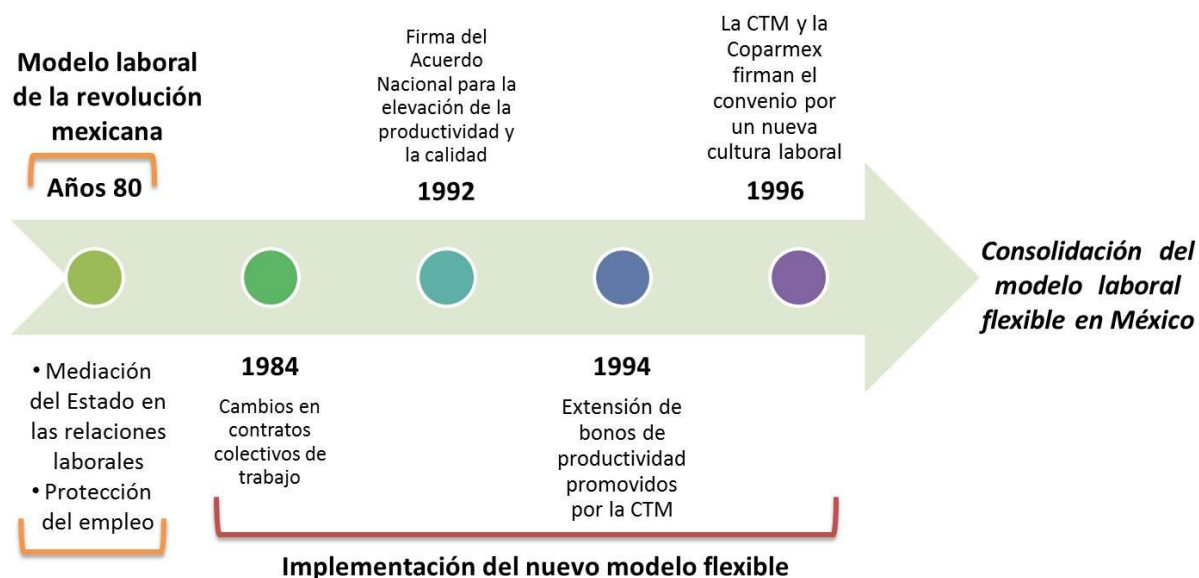
Características	Modelo de la Revolución Mexicana	Nuevo modelo flexible
Mediación corporativa del Estado en las relaciones laborales	Sí	Sí
Protección del empleo	Sí	Mayor posibilidad de empleo de trabajadores eventuales, de subcontratistas de confianza, de reajustar personal de base
Movilidad interna	Restringida, así como la polivalencia. Ascenso por antigüedad	Mayor posibilidad de movilidad interna y polivalencia. Ascenso según capacidad
Forma del Salario	Según Categoría y antigüedad	Combinación entre salario según categoría (base) y bonos por productividad
Intervención sindical en los cambios tecnológicos y de organización del trabajo	No	

Fuente: De la Garza, 1998

En este contexto, otra ventaja que tienen las empresas es que no se rigen por un modelo específico, sino que cuentan con la posibilidad de ir modificando los modelos o estrategias de acuerdo a las necesidades específicas que se van presentando. Es así como una organización puede llegar a ser tan flexible y modificar todo su esquema laboral, o puede sólo hacerlo en un solo departamento de la organización, sea en el área de la producción o administrativo, por poner un ejemplo. La flexibilización también puede significar reducción de costos o ahorro en la mayoría de sus diferentes formas pero, cuando una organización recurre a la flexibilidad numérica se percibe más claramente con la reducción de la plantilla de trabajo o cuando el trabajo se realiza por hora o día; en este caso la empresa únicamente asumirá el salario

de la jornada que se está trabajando, lo que resulta conveniente para organizaciones que tiene trabajos por temporada.

Figura 1. Etapas de la flexibilización laboral en México



Fuente: Elaboración propia con datos de De la Garza (1998)

Así, la flexibilidad es el resultado de los cambios económicos que predominan en el mundo actual, los cuales son visibles en los diferentes ámbitos que conforman nuestro contexto; la sociedad, las familias, las personas y las empresas han evolucionado, de tal forma que la flexibilidad para las organizaciones ya no puede ser vista únicamente como una estrategia, sino como una necesidad de cambio o de flexibilizar. Este requerimiento de cambio también es provocado por el impacto que en la cultura laboral ha tenido la flexibilidad y que tarde o temprano obliga a las organizaciones a adaptarse y a buscar nuevas estrategias, ya no como opción sino como un imperativo que les garantizará la sobrevivencia en el mercado.

No obstante, en el contexto laboral mexicano la flexibilidad puede ser vista desde diferentes perspectivas si bien es cierto que la flexibilidad laboral es percibida como sinónimo de precarización laboral (Bueno, 2011; Chávez, 2001),

no deben dejarse de lado las ventajas²⁶ que para algunos grupos ésta significa. Se debe considerar que tanto las ventajas como las desventajas pueden tener matices, por citar un ejemplo, el teletrabajo ofrece la posibilidad de llevar a cabo las actividades sin desplazarse hacia un centro de trabajo, pero con las mismas responsabilidades que se tendrían en una oficina, lo que representaría una oportunidad para grupos poblacionales específicos como jóvenes y mujeres que se benefician del establecimiento de contratos cortos o con horarios flexibles para integrarse al campo laboral sin desatender otros escenarios de desenvolvimiento. Este mismo escenario se puede convertir en desventaja cuando los salarios ofrecidos son bajos, no se genera antigüedad si los contratos son por periodos cortos o si no se tiene oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

Con lo dicho hasta el momento es posible afirmar que los cambios derivados de la flexibilización laboral ineludiblemente inciden en la modificación de la cultura en las organizaciones, este aspecto se abordará en el siguiente apartado para posteriormente abordar el tema de la flexibilización en la externalización, es decir, como se configura y reconfigura la cultura organizacional en la modalidad de subcontratación conocida también como *Outsourcing*²⁷.

²⁶ Ballina (2015) menciona que una ventaja de la flexibilidad para las organizaciones es la capacidad de respuesta para adaptarse o anticiparse a los continuos cambios que éstas enfrentan, otra ventaja es la que se refiere a la reducción de costos al contratar sólo la mano de obra que es necesaria, esta ventaja se podría convertir en desventaja para los trabajadores al no generarse antigüedad lo que afectaría su plan de prestaciones.

²⁷ El concepto de *Outsourcing* (“out”, fuera; y “sourcing”, proveerse) como término anglosajón se puede identificar desde varias décadas atrás a nivel global. Este era utilizado principalmente para nombrar las actividades que ejecutaba una empresa externa en instalaciones y con personal independiente a la empresa que solicitaba este servicio. Actualmente se traduce literalmente como externalización, expresión que no debe ser entendida sólo en términos espaciales. En efecto puede haber externalización geográfica cuando una empresa lleva “afuera” una o más de sus actividades o procesos productivos. Sin embargo puede haber una externalización meramente jurídica cuando la misma empresa delega sus actividades simplemente a otra “razón jurídica”. (Bueno, 2011). Algunos teóricos manejan el *Outsourcing* como sinónimo de subcontratación y tercerización que en términos generales podría considerarse la relación laboral a través de un intermediario sea ésta interna o externa. (Bueno, 2011; Dean; 2009; Kurczyn y Zavala, 2012).

La subcontratación de personal y la flexibilidad numérica o externa (*Outsourcing*)

A partir de la apertura del mercado nacional a empresas transnacionales, el ámbito laboral ha tenido diversas transformaciones. De acuerdo con Delgado (2006), una de las principales características del neoliberalismo es el aumento de la productividad con reducción de costos y las empresas para cumplir dicho objetivo han implementado cambios en sus políticas laborales y financieras relacionadas con la contratación, la fijación de salarios, la división de la organización en unidades de negocios y la inversión de capital en mercados especulativos entre las más sobresalientes y que afectan directamente a la fuerza de trabajo, todas las anteriores características de la flexibilidad laboral.

Anterior a la Reforma Laboral del 2012, la subcontratación o flexibilidad numérica era una práctica adoptada por varias organizaciones aunque no estaba regulada por la ley en su momento. De acuerdo con Vela (2017) antes de legalizarse, con la subcontratación, se eludían prestaciones laborales, de seguridad social y cargas tributarias, así como el pago de la Participación de los Trabajadores en las utilidades de la empresa (PTU). Derivado de lo anterior, se buscó con la Reforma Laboral la regulación del régimen de subcontratación de personal, también conocido como *Outsourcing*, teniendo como finalidad regular y evitar la evasión de las responsabilidades hacia los trabajadores y las cargas fiscales.

Siendo legalizada la subcontratación y como resultado de los cambios mencionados anteriormente realizados por la organización en sus políticas laborales, aparecen las nuevas formas de organización del trabajo. Las organizaciones reducen sus plantillas de trabajo en la búsqueda de mano de obra barata y sistemáticamente se van desplazando a los trabajadores que contaban con ciertos beneficios y estabilidad laboral, por trabajadores que por un menor salario y menores prestaciones realizan las mismas actividades de quienes reemplazaron. En este sentido las condiciones de trabajo de los nuevos miembros de la organización se comienzan a deteriorar y podemos hablar

entonces de un fenómeno que se hace cada vez más presente término en el ámbito de las organizaciones, el trabajo precario²⁸.

Tomando como referencia este concepto de precariedad, algunas o varias de estas características se podrían identificar en las condiciones laborales de una cantidad importante de personas. Un ejemplo de ello es cuando los trabajadores tienen definido un horario de entrada pero no un horario de salida, excediendo la jornada regular de ocho horas; o los bajos ingresos que ofrecen las organizaciones como política de reducción de costos; o la inestabilidad laboral, con la contratación en boga de contratos por periodos cortos pudiendo estos ser disueltos por el empleador en cualquier momento; o la inseguridad y falta de protección social referente a la disminución de prestaciones sociales que aporta la empresa en beneficio del trabajador. En fin, estos son solo algunos de los ejemplos en los que actualmente se vislumbran las condiciones de precariedad laboral cada vez más comunes y bajo las cuales el trabajo decente²⁹ va perdiendo presencia en un contexto marcado por condiciones de trabajo en franca desventaja para el trabajador por un lado y con enormes ganancias para los grandes corporativos por el otro, siendo esta la nueva realidad en el campo laboral que el modelo económico neoliberal ha impuesto y que cada día se va fortaleciendo con la disminución del papel del Estado como ente regulador entre la relación trabajador–organización (principalmente a los grandes corporativos).

Siendo la subcontratación, tercerización u *Outsourcing* una expresión de la flexibilidad laboral numérica y teniendo algunas características particulares como la contratación por periodos cortos o de prueba que no permiten generar una

²⁸ Diversos estudiosos se adhieren a la idea de que el concepto de precariedad implica la combinación de los siguientes factores: inestabilidad, inseguridad o falta de protección social y vulnerabilidad social y económica.” (García, 2011: 87)

²⁹ Entendiendo *trabajo decente* como “aquel que se desarrolla en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Este enfoque integra una dimensión económica (importancia del empleo e ingresos adecuados), otra normativa (promoción de derechos), otra de seguridad (protección social) y, finalmente, otra de participación (diálogo social) (OIT, 1999; Ghai, 2003 citado en García, 2011: 89)

estabilidad para el trabajador o en otros casos que las remuneraciones pueden ser menores a las que se tienen cuando se están contratado directamente por la empresa, para algunos autores críticos como Bueno (2011), Dean (2009) y Kurczyn (2012), la subcontratación tiene características de precariedad en la mayoría de los casos aun cuando ya es reconocida legalmente en la Ley Federal de Trabajo. No obstante, no sólo el trabajo precario es consecuencia de la nueva organización laboral marcada por el modelo económico neoliberal, sino que también es posible plantear dentro de esta dinámica que imponen las organizaciones otro concepto: el trabajo atípico³⁰.

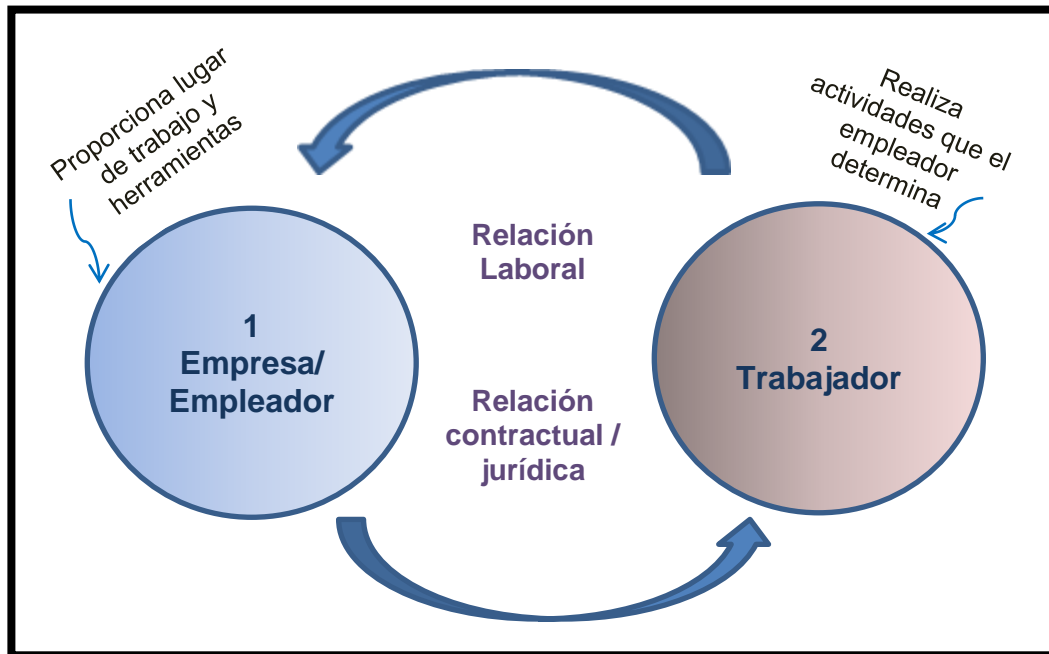
Este tipo de trabajo se presenta principalmente cuando las organizaciones en la búsqueda de ser más competitivos y de disminuir costos contratan la prestación de servicios a través de un tercero para no adquirir responsabilidades, por medio de contratos de tiempo determinado, así como por proyecto. También se reconoce un trabajo atípico cuando el proceso de los productos o servicios que genera la empresa involucra a actores que antes no eran parte activa del proceso, por ejemplo, el cliente. Estas formas atípicas y precarias de trabajo también vendrán de la mano con nuevas relaciones y comportamientos entre los trabajadores y las organizaciones.

Es importante señalar por un lado, que a pesar de que los conceptos de trabajo atípico y trabajo precario son utilizados en ocasiones como sinónimos, no necesariamente lo son, sobre todo si consideramos que el trabajo precario se relaciona con aspectos negativos del ámbito laboral y el trabajo atípico no siempre los tiene. Por otro lado y a pesar de que la subcontratación pudiera tener características que definen el trabajo precario y atípico, la modificación a la LFT tuvo como principal objetivo regular todas las actividades de las empresas subcontratistas para eliminar los rasgos de precarización y atipicidad laboral.

³⁰ El trabajo atípico se denomina como las diversas formas de trabajo que se diferencian de lo que durante mucho tiempo se consideró "típico", es decir, distintas al trabajo asalariado en la industrial, formal, en grandes empresas, sindicalizado, con contrato colectivo, prestaciones y acceso a la seguridad social" (Caire, 1982; Córdova, 1985 citados en Reygadas, 2011).

En la figura 2 y 3, el lector podrá identificar la transformación que se presenta en la relación laboral al pasar de un modelo de contratación tradicional, hacia un esquema de subcontratación u *Outsourcing*.

Figura 2. Relación laboral tradicional



Fuente: Elaboración propia basada en la definición de la OIT

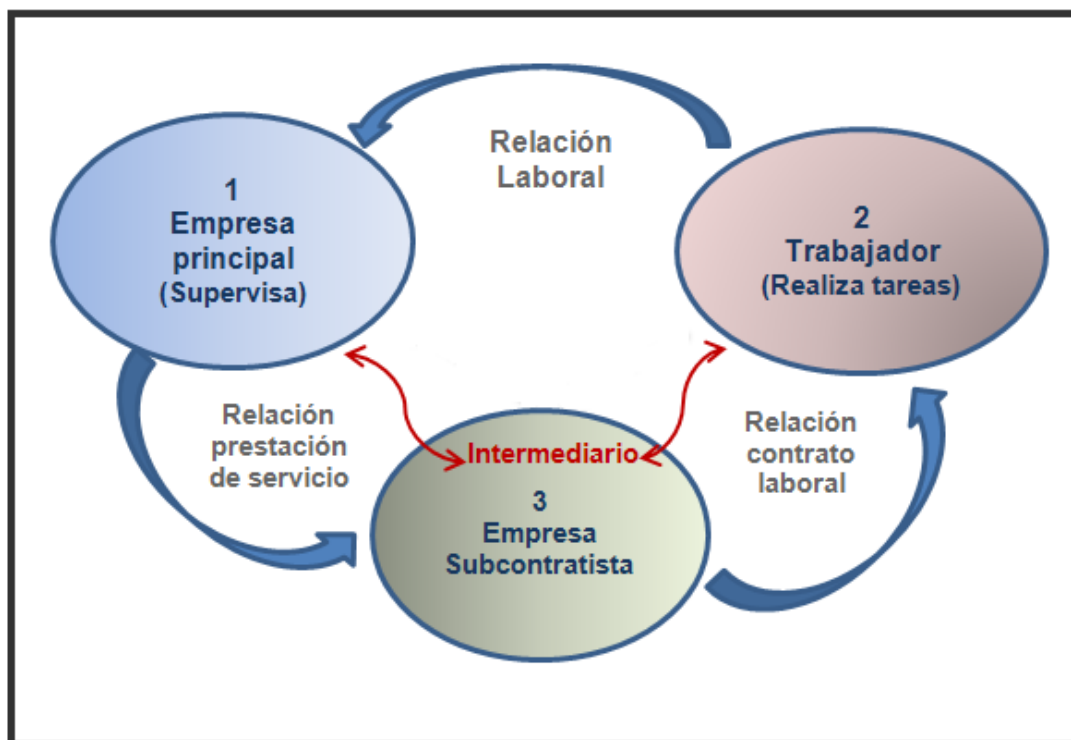
La relación laboral tradicional la podemos encontrar definida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como:

“La relación de trabajo es un nexo jurídico entre empleadores y trabajadores. Existe cuando una persona proporciona su trabajo o presta servicios bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración.”³¹ (OIT)

³¹ A través de la relación de trabajo, como quiera que se la defina, se establecen derechos y obligaciones entre el empleado y el empleador. La relación de trabajo ha sido y continúa siendo el principal medio de acceso de los trabajadores a los derechos y beneficios asociados con el empleo, en las áreas del trabajo y la seguridad social. La existencia de una relación laboral es la condición necesaria para la aplicación de las leyes de trabajo y seguridad social destinadas a los empleados. Es, además, el punto de referencia clave para determinar la naturaleza y alcance de los derechos y obligaciones de los empleadores respecto de sus trabajadores. Información tomada de: http://ilo.org/ifpdial/areas-of-work/labour-law/WCMS_165190/lang--es/index.htm

Como se puede observar se trata de una relación bilateral en la que una empresa (empleador) recibe los servicios de un trabajador estableciéndose una relación laboral por medio de un contrato que determinará bajo qué circunstancias se llevará a cabo tal relación y bajo cuáles se podrá dar por terminada.

Figura 3. Nueva relación laboral. Esquema de subcontratación u *Outsourcing*



Fuente: Elaboración propia a partir de modelo propuesto por Vela (2017)

En la relación laboral tradicional o clásica se consideraba únicamente la existencia de dos sujetos: el empleador y el trabajador identificados plenamente. Con las transformaciones que la flexibilidad laboral ha dado como resultado en los modelos organizacionales, y que tienen la finalidad de modernizar la organización del trabajo se encuentran nuevos vínculos, hablando del modelo de subcontratación se identifica un tercer sujeto en la relación laboral, la empresa subcontratista, surgiendo una relación triangular.

Tabla 7. Sujetos en la relación laboral de Subcontratación u *Outsourcing*

<p>Contratante / empresa principal / beneficiaria</p>	<p>Es quien solicita los servicios de la empresa contratista, es la que determina las tareas a desempeñar y las supervisa (en sus propias instalaciones), cuyo resultado de ese trabajo le beneficia.</p>
<p>Contratista / subcontratista / periférica</p>	<p>Es quien proporciona el servicio o ejecuta las labores –a través de sus trabajadores– a otra empresa o ente contratante; es decir, es el empleador original. Se relaciona con la empresa principal en razón de un acuerdo contractual en el cual se establece la obra o servicio que le ejecutará o prestará.</p>
<p>Trabajador</p>	<p>Es quien realiza el trabajo (presta sus servicios al contratista); formalmente es parte de la plantilla de trabajadores de la empresa contratista y labora para ésta, aunque sus tareas materialmente las desempeña en el lugar que le indica el contratante, pues éste es a quien, a través del contrato escrito entre las empresas contratista y contratante, se le indican las tareas a realizar y la forma de cómo se supervisarán.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Vela, (2017) y Echeverría, (2010)

En esta nueva relación, la empresa principal contratará los servicios de una empresa contratista a través de un contrato preferentemente mercantil, la empresa contratista suministrará la mano de obra a través de trabajadores que realizarán sus actividades en las instalaciones de la empresa principal y bajo la supervisión de ésta. El contrato laboral que especifique las condiciones relativas al salario, horario, prestaciones y condiciones generales de trabajo será firmado por el trabajador y por la empresa contratista.

El modelo de subcontratación se encuentra presente en el ámbito laboral mexicano desde hace varias décadas bajo diversas denominaciones; lo podemos identificar en conceptos como tercerización, externalización y *Outsourcing* entre los más usados, teniendo éstos algunas diferencias de significado entre sí, pero son utilizados también como sinónimos al hacer referencia al acto que realiza una organización de contratar los servicios de otra para realizar ciertas actividades o servicios. Ver tabla 8.

Tabla 8. Subcontratación y Outsourcing: sus definiciones y características

Autor	Subcontratación
OIT ³² (1998)	<p>La expresión «trabajo en régimen de subcontratación» designa todo trabajo realizado para una persona física o jurídica (designada como «empresa usuaria») por una persona (designada como «trabajador en régimen de subcontratación»), cuando el trabajo lo realiza el trabajador en régimen de subcontratación personalmente, en condiciones de dependencia o de subordinación efectivas respecto a la empresa usuaria, análogas a las que caracterizan una relación laboral de conformidad con la legislación y la práctica nacionales, y cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ii) el trabajo se realiza con arreglo a un acuerdo contractual directo entre el trabajador en régimen de subcontratación y la empresa usuaria, distinto de un contrato de trabajo, o ii) el trabajador en régimen de subcontratación es puesto a disposición de la empresa usuaria por un subcontratista o un intermediario; <p>b) el término «subcontratista» designa a una persona física o jurídica que se compromete a asegurar la realización de un trabajo para una empresa usuaria en virtud de un acuerdo contractual celebrado con ésta;</p> <p>c) el término «intermediario» designa a una persona física o jurídica que pone a disposición de una empresa usuaria trabajadores en régimen de subcontratación, sin adquirir formalmente la calidad de empleador de esos trabajadores</p>
LFT (2012)	<p>El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un</p>

³² En la Conferencia Internacional del Trabajo 86ª Reunión, Ginebra, 1998, la OIT propone la definición y regulación de subcontratación aquí expuesta. A pesar de las evaluaciones y recomendaciones hechas por los países miembros de la OIT para llegar a una definición, no se pudo lograr tal acuerdo. (De la Garza, 2012; Kurczyn, 2012; Bueno, 2012). Una de las dificultades que se presentaron fue el idioma y el sentido que cada país le daba al término subcontratación aunque en lo que coincidían era en la existencia de una empresa que contrata los servicios de otra para realizar actividades específicas. “Lo que quedó claro fue que, en general, aunque a veces se usó un término por otro, se logró distinguir cuando una unidad económica con trabajadores a su mando realizó tareas para otra empresa, sea dentro de las instalaciones de ésta última o en sus propias instalaciones, de aquella que sólo suministro trabajadores para que trabajaran en las instalaciones y al mando del personal de la empresa que subcontrató (agencias o intermediarios). Es común que se haya llamado subcontratación a la primera y outsourcing a la segunda, aunque en algunos países ha sido a la inversa. (De la Garza, 2012:13)

contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.

De la Garza (2012)

Dado que la subcontratación puede tener diferentes aspectos para ser definido, en el tema de los derechos laborales se puede decir que la **subcontratación** se presenta cuando la empresa subcontratista comanda las obras de la empresa principal y **outsourcing** cuando fueron las agencias.

Echeverría (2009)

El proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. (...) Para ello, pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. La **subcontratación** puede realizarse en el mismo recinto de la empresa (subcontratación interna) que hace el encargo o fuera de ella (subcontratación externa).

Iranzo y Leite (2006)

Por **subcontratación laboral** se entienden las formas de contratación donde no existe una relación de dependencia o subordinación entre el contratante y el contratado, o bien esta responsabilidad es transferida a un intermediario, por lo que también es definida como externalización o tercerización. Las formas de subcontratación pueden ser internas a la empresa o externas a ella. La subcontratación interna comprende básicamente a quienes prestan servicios a una empresa, pero dependen laboralmente de otra.

Autor

Outsourcing

Kurczyn (2012)

Desde el punto de vista de la teoría organizacional se ha sostenido que la **outsourcing** consiste en contratar y delegar a un proveedor de servicios, más especializado y en el largo plazo, uno o más procesos no críticos, para conseguir una mayor eficiencia en la producción

Bueno y Dean (2011)

En este sentido, en este estudio asociaremos el término “externalización” con el anglicismo “**outsourcing**” (que se integra de una palabra inglesa compuesta por “out”, fuera; y “sourcing”, proveerse) aunque, es evidente, la primera ofrece la idea de una operación de adentro hacia fuera y la segunda de afuera —otra empresa— hacia adentro, aunque lo provisto sea producido en

las propias instalaciones de la empresa o su espacio de trabajo.

Silva (2010)

El término **outsourcing** no es un concepto que emerge del campo del derecho. Tiene su origen en otras disciplinas, tales como la administración y la economía. De manera muy general, postulamos que existe Outsourcing cuando una empresa recurre a otra para que ésta última realice ciertas actividades que se relacionan con los servicios prestados por la primera. Tales actividades pueden: (i) consistir en la producción de un bien o en la realización de un servicio, (ii) estar relacionadas con la actividad principal desarrollada por la primer empresa, o bien, referirse a aspectos necesarios o accesorios de su producción u operación, y (iii) darse de manera temporal o permanente. (p. 411)

Daft (2011)

Outsourcing significa contratar ciertas tareas o funciones, como manufactura, recursos humanos o procesamientos de crédito, de otras empresas

Gestiopolis³³

La traducción al castellano del neologismo inglés **outsourcing** viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales (no sólo las informáticas). Por tanto, aplicado con carácter general, no es un concepto nuevo puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y / o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, las definiciones para los conceptos de subcontratación y *Outsourcing*³⁴ han ido evolucionando y se adaptan de acuerdo a las necesidades del país o del lenguaje que los adopta. En términos generales y para el tema que aquí se ocupa se podría decir que la subcontratación es una expresión de la flexibilidad numérica externa donde una empresa principal contrata a una empresa subcontratista también llamada agencia para realizar

³³ Se agrega la definición que aparece en la página de Gestiopolis, al ser esta un sitio web de corte empresarial. Recuperado en: <https://www.gestiopolis.com/outsourcing-que-es-y-como-se-aplica/>

³⁴ Para efectos de este trabajo se considerarán equivalentes los términos de subcontratación y Outsourcing como una forma de contratación triangular y que han sido encontrados como sinónimos en la literatura analizada.

actividades específicas en sus instalaciones y donde los trabajadores que realizan dichas actividades estarán bajo la supervisión de la primera.

Ahora bien, la implementación de este modelo de contratación ha tenido diversas críticas y lo que para algunos pueden significar ventajas o fortalezas, para otros podrían ser desventajas o debilidades.

Ventajas

- Puede contribuir a la reducción de los gastos generales administrativos, así como ordenar y reordenar los recursos para satisfacer las necesidades cambiantes de la organización. (Daft, 2011)
- Al subcontratarse actividades que no son las sustantivas de la organización, se puede concentrar en aquellas que sí lo son. (Daft, 2011)
- Menores costos de mano de obra. (Daft, 2011; De la Garza, 2012)
- El poder contratar actividades muy especializadas que no resultarían rentables para la empresa tenerlas como permanentes. (De la Garza, 2012)

Desventajas

- Falta de control (de la empresa principal) de las operaciones que dependen de los subcontratistas. (Daft, 2011; De la Garza, 2012)
- Con relación a los recursos humanos la lealtad de los empleados; la cultura corporativa podría ser débil debido a que los empleados perciben que podrían ser reemplazados por servicios contratados, es más difícil desarrollar una cultura corporativa cohesiva. (Daft, 2011)
- La rotación puede ser más alta porque el compromiso emocional entre la organización y los empleados es bajo. (Daft, 2011)
- El trabajador está frente a un doble empleador. Uno, al que presta realmente sus servicios y que lo dirige y ordena y otro, que lo recluta, contrata y formaliza (cuando es formal) la relación laboral, pero que no está presente en el proceso laboral. (Echeverría, 2009)

- Para el trabajador puede ser que al haber estado en una condición de inseguridad los hizo perder identidad con su empresa, lealtad, les provocó estrés, ansiedad e insatisfacción, con sus (respectivos) impactos en la productividad (De la Garza, 2011)
- Las organizaciones podrían utilizar esta modalidad para evitar la evasión de prestaciones laborales, de seguridad social y cargas tributarias que corresponden principalmente al empleador. (Vela, 2017)

Se puede observar entonces que dentro de las ventajas enunciadas todas están dirigidas hacia la organización, mientras que las desventajas están en su mayoría orientadas hacia el trabajador, en el debilitamiento de compromiso hacia su empleadora y en lo correspondiente a las desventajas que podría tener en las condiciones de trabajo si la organización utiliza la subcontratación a modo de evadir responsabilidades jurídicas y tributarias.

Al revisar los antecedentes del *Outsourcing* en México, López (2009) señala que a partir de 1960 empezó a ser una práctica común, bajo la cual algunas empresas comenzaron con la subcontratación de servicios de limpieza y vigilancia principalmente, y que gradualmente fueron subcontratando personal para otras áreas como, por ejemplo reclutamiento y selección de personal, contabilidad, cobranza, ventas, sistemas, áreas que tradicionalmente se habían considerado estratégicas para el proceso productivo.

Esta forma de contratación, era fuertemente criticada en el ámbito laboral en México, sin embargo, esto no quiere decir que no era puesta en práctica por un gran número de organizaciones, principalmente para la contratación externa de algunos servicios. Pero como se ha hecho mención anteriormente, en la búsqueda de reducción de costos que demanda el modelo económico neoliberal, las organizaciones han optado por este sistema de contratación que les permite disminuirlos y entre otras cosas, les da la posibilidad de transferir las obligaciones fiscales que tendrían con esos trabajadores a la empresa que

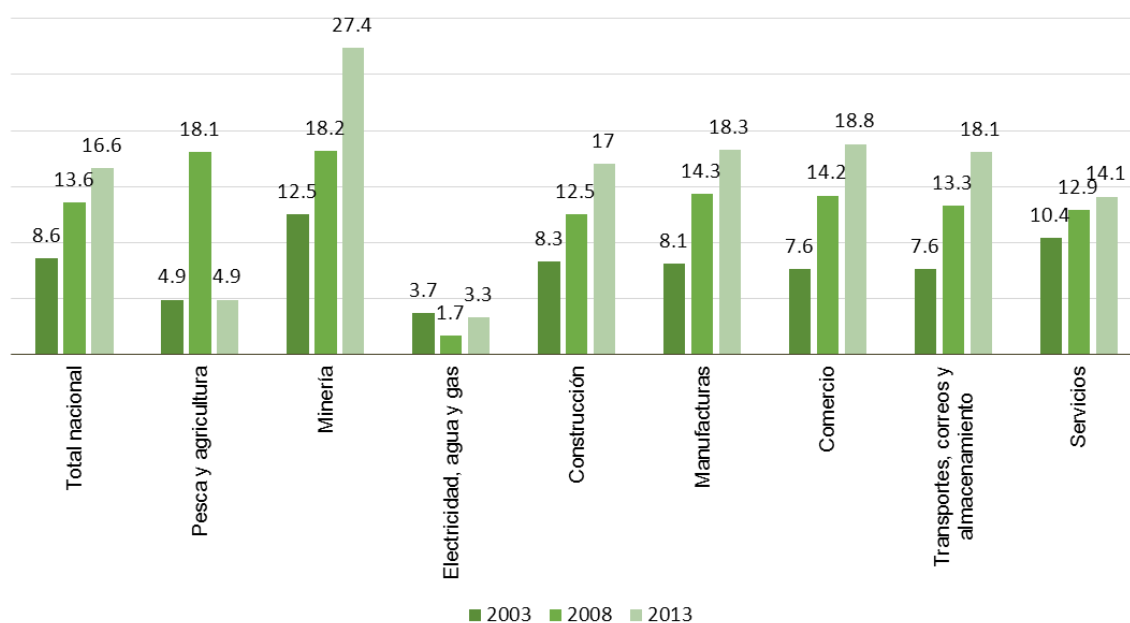
están subcontratando; ésta es una práctica que actualmente se hace cada vez más común entre las organizaciones.

Tabla 9. Incremento del personal ocupado no dependiente de la razón social por sector

Sector de actividad	Personal ocupado no dependiente de la razón social		Diferencia absoluta C=B-A	Tasa de crecimiento D=[(B/A)-1]*100
	2008	2013		
	A	B		
Total nacional	2 732 056	3 578 247	846 191	31.0
Electricidad, agua y gas	4 040	7 364	3 324	82.3
Minería	25 958	45 704	19 746	76.1
Transportes, correos y almacenamiento	95 617	139 954	44 337	46.4
Manufacturas	667 741	926 662	258 921	38.8
Comercio	868 632	1 200 018	331 386	38.2
Servicios	949 153	1 152 399	203 246	21.4
Construcción	88 382	96 988	8 606	9.7
Pesca y acuicultura	32 533	9 158	-23 375	-71.9

Fuente: Elaborado con datos del Censo Económico INEGI 2014

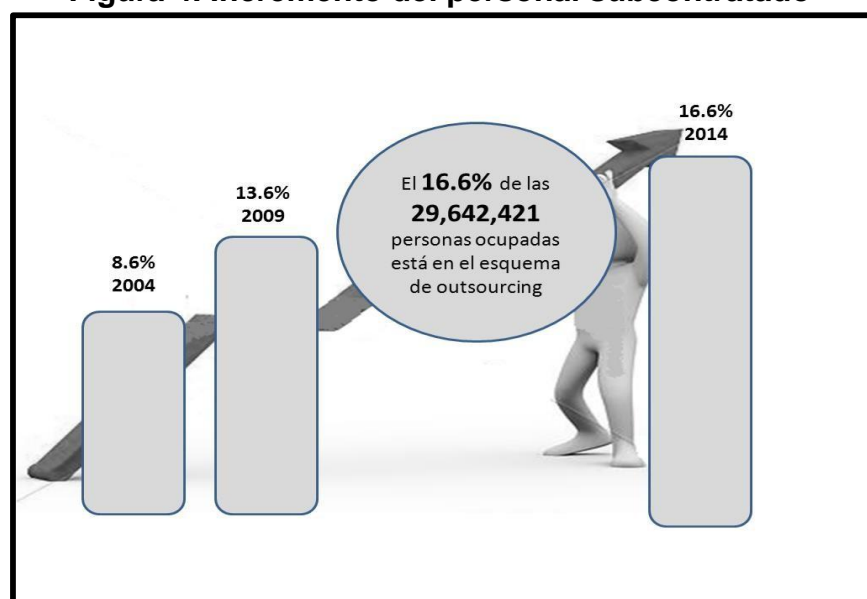
Tabla 10. Participación porcentual del personal ocupado no dependiente de la razón social respecto del personal ocupado total, según sector de actividad 2003, 2008 y 2013



Fuente: Elaborado con datos del Censo Económico INEGI 2014

Es así que, a partir de las Reformas Laborales del 2012 la práctica de contratación por medio de la subcontratación u *Outsourcing* toma un mayor auge en México, teniendo como objetivos: "...no solo alcanzar una mayor generación de empleos, sino que además se busca que estos empleos tengan dos características principales: que sean formales y que tengan una mayor productividad." (Botello, 2015:74).El aumento de personal contratado bajo el esquema de subcontratación ha sido de un 8% en un periodo de diez años. (Figura 4)

Figura 4. Incremento del personal subcontratado



Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico INEGI 2014

Se hace referencia a los artículos de la Ley Federal del Trabajo (LFT)³⁵ que están relacionados con la subcontratación y que fueron modificados a partir de las Reformas Laborales de 2012 para identificar sus características generales dentro del marco legal, las cuales delinearán el panorama laboral para un porcentaje de la población actualmente.

³⁵ La Ley Federal del Trabajo vigente hasta 2012, se expidió en 1970, y en esos 42 años se reformó en 25 ocasiones, las principales reformas se relacionaron con el salario mínimo y prestaciones como la vivienda; la última reforma actualizó los artículos que se referían a las Secretarías de Estado, y entre las actualizaciones más importantes resalta la modificación a los artículos que abordan el tema de la subcontratación.

- **Artículo 15-A.** El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.

Este tipo de trabajo, deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.
- b) Deberá justificarse por su carácter especializado.
- c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

De no cumplirse con todas estas condiciones, el contratante se considerará patrón para todos los efectos de esta Ley, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social.

Este artículo define la flexibilidad numérica de tipo externa, indica que una empresa subcontratista proporcionará personal que laborará para una empresa contratante, esta última se encargará de supervisar las actividades de los trabajadores, se puede observar que el papel de la empresa subcontratista es prácticamente de administradora del personal que suministra. En este aspecto la crítica que se realiza es que el trabajo realizado se transforma en un producto y se desdibuja la figura del trabajador que tenía un papel importante en la relación tradicional o bilateral de trabajo.

- **Artículo 15-B.** El contrato que se celebre entre la persona física o moral que solicita los servicios y un contratista, deberá constar por escrito.

La empresa contratante deberá cerciorarse al momento de celebrar el contrato a que se refiere el párrafo anterior, que la contratista cuenta con la documentación y los elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores.

- **Artículo 1004-B.** El incumplimiento de las obligaciones a que se refiere el artículo 15-B de la Ley, se sancionará con multa por el equivalente de 250 a 2500 veces el salario mínimo general.
- **Artículo 15-D.** No se permitirá el régimen de subcontratación cuando se transfieran de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista con el fin de disminuir derechos laborales; en este caso, se estará a lo dispuesto por el artículo 1004-C y siguientes de esta Ley.
- **Artículo 1004-C.** A quien utilice el régimen de subcontratación de personal en forma dolosa, en términos del artículo 15-D de esta Ley, se le impondrá multa por el equivalente de 250 a 5000 veces el salario mínimo general.

La modificación a los artículos anteriores, pone en evidencia la relevancia que se le da al modelo de contratación por medio de un tercero, al modificarlos se esperaba cubrir los huecos legales que este tipo de contratación tenía en la práctica; de hecho, antes de ser modificada la LFT, el término subcontratación no aparecía y los artículos no eran lo suficientemente explícitos con relación a los derechos y obligaciones de las tres partes que conforman este tipo de relación o contrato laboral, como se puede apreciar en el artículo 15 antes de su modificación en el 2012:

- **Artículo 15.** En las empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal para otra, y que no dispongan de elementos propios

suficientes de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 13, se observarán las normas siguientes:

- I. La empresa beneficiaria será solidariamente responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores; y
- II. Los trabajadores empleados en la ejecución de las obras o servicios tendrán derecho a disfrutar de condiciones de trabajo proporcionadas a las que disfruten los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa beneficiaria. Para determinar la proporción, se tomarán en consideración las diferencias que existan en los salarios mínimos que rijan en el área geográfica de aplicación en que se encuentren instaladas las empresas y las demás circunstancias que puedan influir en las condiciones de trabajo.

Dada la ambigüedad que se observaba en la LFT anterior a la Reforma Laboral, existía una fuerte crítica para el tema de la subcontratación, esto debido a que a pesar de que las cifras iban en aumento para este modelo de contratación, no existía una regulación que realmente protegiera los derechos de los trabajadores, por el contrario, se consideraba que este modelo propiciaba condiciones precarias de trabajo y la violación de los derechos de los trabajadores pudiendo tener fenómenos como el autoempleo, la informalidad, la desprotección social y la nula creación de antigüedad además de un incremento en la tasa de rotación laboral.

Es importante señalar que antes de que se le diera una mayor legitimidad a través de las reformas laborales a la modalidad del subcontratación, además de las críticas anteriores, otros puntos eran considerados como negativos tales como: la contratación de personal por periodos de trabajo cortos, con lo cual no generaba antigüedad, el no tener ninguna garantía o respaldo por parte de la empresa a la que prestaban sus servicios, y el no permitir una representación real de sindicatos bajo este esquema, entre las más convencionales.

Con la modificación de las Reformas Laborales del 2012, los objetivos generales del Gobierno Federal eran la disminución del trabajo informal³⁶ y el incremento en la tasa de empleo a través de acciones como las siguientes –consideradas únicamente aquellas con mayor relevancia para el tema que nos ocupa en el presente documento–. (CEFP, 2015)

1. Promover la generación de más empleo.

- Incluye nuevas modalidades de contratación: i) Periodos de prueba (con el candado de que sean improrrogables y no pueden aplicarse en la misma empresa al mismo trabajador; ii) Contratos de capacitación inicial; iii) Contratos para el trabajador de temporada.
- Regula la subcontratación de personal u Outsourcing, el objetivo de esto fue evitar la evasión y elusión de incumplimiento de obligaciones a cargo del patrón.
- Se reconoce el teletrabajo o el trabajo a distancia haciendo uso de las tecnologías de información.

2. Regularizar las relaciones laborales que se encontraban en la informalidad.

- Incorpora la definición de trabajo decente que promueve la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Incluye nuevas modalidades de contratación

3. Mayor productividad.

- Impulsa la multihabilidad de los trabajadores

³⁶ “Tras la crisis económica de 1995, se incrementó la ocupación en los trabajos informales, se estabilizaron en alrededor de 65 por ciento de la población ocupada, lo que representa alrededor de 28 millones de trabajadores, de un total de 44 millones de trabajadores ocupados. La creación de empleos informales, ocurre principalmente en la micro empresa”. Datos tomados de la Evaluación de los primeros resultados de la Reforma Laboral elaborada por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2015)

- Privilegia la productividad de los trabajadores sobre la antigüedad para la contratación en plazas definitivas, de nueva creación o provisionales pero por un tiempo mayor a 30 días.

Así las cosas, los objetivos en forma general están encaminados a generar una mayor flexibilidad laboral en las formas de contratación, legitimando nuevas modalidades de contratación y de relacionamiento laboral, que aparentemente posibilitan que un mayor número de organizaciones generen empleos formales, y creen trabajos con las características de un trabajo decente, por tanto, tras la implementación de estas acciones se esperaría un incremento en la productividad, considerando que los trabajadores se encontrarán en mejores condiciones de trabajo, y por lo tanto, su respuesta será positiva en cuanto a los requerimientos de las organizaciones, generando un mejor ambiente de trabajo, e identificación con los objetivos de la organización.

Cambio organizacional

Abordando el cambio organizacional

Los altos niveles de competencia generados por la globalización neoliberal y la aparición de nuevas tecnologías son algunos de los factores más importantes generadores del cambio en las organizaciones, que se basan en la innovación permanente, como una constante actual en las estrategias de todas las organizaciones. Aunque estos cambios no son siempre visibles, siempre están presentes, dependiendo de las dinámicas en las que las organizaciones están inmersas, los cambios serán más o menos tranquilos, y más o menos rápidos.

Las organizaciones se enfrentan a nuevos retos cada día, esto no deja exenta a ninguna organización. Se puede hablar de organizaciones consolidadas o aquellas que van surgiendo, de organizaciones grandes o pequeñas, así como las que se ubican en el sector privado y público. Toda esta diversidad de organizaciones, de

manera indistinta presentará cambios, los cuales inciden en el desempeño y comportamiento de los individuos que las conforman.

En la misma línea, se puede observar que los nuevos desafíos que enfrentan las organizaciones impactan directamente en su permanencia: nuevos competidores, movilización de capitales, dificultad para retener el talento humano y tecnologías que cambian a cada instante, son elementos que obligan a los tomadores de decisiones de las grandes y micro empresas a estar en posición de responder al cambio y a tener la habilidad de motivar a su personal para tener la capacidad de rápida respuesta frente a los mismos o hacer el proceso de cambio tan largo como lo requieran. A este proceso, Acosta (2002) lo define como sigue:

“El cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan.” (p. 22)

Siguiendo al mismo autor, indica que no hay una sola fuerza del cambio organizacional, sino dos:

- 1. Cambio no planeado.** Es de aparición espontánea y tiene dos fuentes de origen: por una parte está la acción que ejerce el estilo gerencial y por la otra está la acción que ejerce el medio en que se mueve la organización. De tal modo, las empresas pueden cambiar por efecto de la orientación gerencial y por evolución natural.
- 2. Cambio planeado.** Se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o incremento de valores agregados y se puede ver desde tres perspectivas³⁷. (p.22)

³⁷ Las tres perspectivas planteadas en el cambio planeado son: el desarrollo organizacional, el cual busca impulsar el mejoramiento de la organización de forma paralela y contingente con el desarrollo de las personas. Otra es la que busca la calidad y rentabilidad, la cual venía siendo el marco de actuación tradicional, e incluye la gerencia de calidad y la reingeniería. En tercer lugar está el cambio planeado, es decir, la transformación intencional, de gran magnitud y alcance, de la

Así, dependiendo de sus necesidades, las organizaciones planificarán los cambios para lograr objetivos específicos o solamente se adaptarán a las dinámicas tanto externas como internas, que sin planificar, generan diversas transformaciones en sus estructuras y en sus trabajadores. Por lo tanto, los cambios se pueden generar desde diferentes perspectivas, según el enfoque que le den los diferentes teóricos del cambio. Ver tabla 11.

Tabla 11. Diversos enfoques del cambio

<p>Davis (2000)</p>	<p>No es posible hacer cambios parciales en las organizaciones sino que cualquier cambio, por pequeño que sea, hay que verlo desde los efectos directos sobre las unidades vecinas y desde las repercusiones en las unidades lejanas. Así el cambio que se produce en unas unidades repercute, con mayor o menor intensidad, en otras áreas.</p>
<p>Gordon (1999)</p>	<p>Enfoque conductual: si se cambia en conocimientos, capacidades, interacciones y actitudes de los miembros, si hay mejora en la comunicación, el comportamiento del grupo, las capacidades del liderazgo, las relaciones de poder y la cultura organizacional. Enfoque estructural: si el cambio refiere al rediseño de las organizaciones, los empleos o las situaciones laborales. Enfoque tecnológico: si se requiere cambiar el equipo y los métodos, los materiales y las técnicas.</p>
<p>Schvarstein (1992)</p>	<p>El cambio organizacional aunque se produce en las estructuras implica una “expansión semántica” en la cadena sintagmática y por lo tanto, el cambio organizacional, es un cambio de significados. Y si cambian los significados entonces lo que cambia es la cultura.</p>
<p>Katz y Kahn (1983)</p>	<p>El cambio organizacional es 1) una respuesta a los cambios externos y 2) un acomodamiento interno. Así pues no se trata de una acción aislada sino que, ubicado en la especificidad de un área o de un cargo, el cambio repercute en las demás unidades de tal sistema</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Acosta (2002)

De esta forma el cambio organizacional puede verse como una mezcla de las diferentes perspectivas propuestas; se puede llevar a cabo en la totalidad de la

organización, con el fin de mejorar su desempeño actual y de proyectarse al futuro. (Acosta, 2002:22)

organización o solo en un área, puede afectar los comportamientos, la tecnología, la estructura, pero sea de una u otra forma, no sólo se afectará un área, sino repercutirá en varias a la vez, combinándose al mismo tiempo los diferentes enfoques.

Y, dado que es posible considerar a las organizaciones como sistemas y/o entes dinámicos y móviles y no en términos de estabilidad, es posible afirmar que una organización está sometida a cambio constante, y en palabras de Coronilla y Del Castillo (2000) el cambio como fenómeno organizacional puede ser visto y asumido como un estado perdurable. Y siguiendo a estos autores, el cambio puede ser entendido de tres maneras: *en forma planeada* (racional), *como proceso adaptativo* (intencional o emergente) y *como proceso accidental* (cesto de basura).

Necesidad de cambio en las organizaciones

El cambio organizacional no sólo consiste en implementar nuevos modelos organizacionales o estrategias para modificar las estructuras, se trata también, como lo plantean Coronilla y del Castillo (2000) de pensar sobre el tipo de relaciones que pueden establecerse entre actores y sistemas. El cambio se puede realizar para mejorar el desempeño dentro de la organización, obtener mayor eficiencia, tener un mayor control y por supuesto realizar mejoras dentro de la organización. Este último factor es punto clave para entender el cambio organizacional.

Las organizaciones realizan cambios en sus estructuras, estrategias y modelos organizacionales en busca de crecimiento y para lograr una mayor competitividad en el entorno económico que está marcado por las nuevas reglas que los grandes corporativos manejan. De tal modo que, al objetivo que siempre han tenido las organizaciones de generar riquezas, se suma la necesidad de sobrevivir en el contexto actual que está en permanente evolución y con reglas de competencia cada vez más severas y exigentes; al mismo tiempo, estas reglas son marcadas principalmente por los avances tecnológicos que las grandes corporaciones

transnacionales tienen, así como por sus estrategias enfocadas a una mayor productividad eficientando costos.

Es de esta forma y en respuesta a su sentido de supervivencia, que se crea para las organizaciones una cierta necesidad de cambio llevándose a cabo en distinta intensidad y con diferentes alcances para cada organización dependiendo de sus características y de las transformaciones que desee llevar a cabo cada organización. Podría hablarse entonces de cambios que transforman sólo áreas o departamentos específicos de la organización tales como producción, administrativos o de ventas, hasta cambios que afecten casi en su totalidad toda la estructura de la organización y que implicarán estrategias de reestructuración y cambios significativos tanto para la organización como para los miembros de ella.

Asimismo, las organizaciones deben tener la capacidad de dar pronta respuesta a las situaciones inesperadas y de crisis que se pudieran presentar, con lo cual los cambios podrían configurarse como respuestas rápidas a las mismas, y por lo tanto, los periodos de implementación de nuevas estrategias podrían ser cortos sin considerar diferentes variables que podrían modificar las consecuencias e incluso en algunos casos, los resultados podrían ser negativos.

En este contexto, la reproducción de modelos se delinea como alternativa de bajo costo para llevar a cabo modificaciones o como respuesta a las crisis que enfrentan las organizaciones; esta práctica se ha vuelto común por la facilidad que representa el implementar modelos organizacionales exitosos.

“Las organizaciones transfieren modelos o herramientas de otras para la solución de sus problemas o para legitimarse ante ellas. (...) la ambigüedad lleva a las organizaciones a la búsqueda de legitimidad, para lo cual incorporan mitos provenientes de los éxitos de organizaciones similares y con ellos normas y reglas de racionalidad (aunque a veces lo hagan a costa de su eficacia inmediata).” (Meyer y Rowan citados por Ríos, 2003:73)

Pero la reproducción de modelos organizacionales no siempre tiene los resultados esperados, ya que a partir de los cambios que se llevan a cabo con esta implementación, se reorganizará la estructura, la cultura, la dinámica de los grupos y en general el comportamiento organizacional, ya que todos ellos en conjunto forman la organización y por lo tanto están relacionados bajo vínculos muy estrechos, a veces imperceptibles. Todos estos factores deben ser considerados para realizar los cambios propuestos, porque no sólo se están modificando estructuras, sino que también se afectarán aspectos culturales de los individuos que en caso de estar muy arraigados son difíciles de modificar y pueden ocasionar conflictos y tensiones al no ser considerados como puntos claves en las estrategias.

En este sentido, se debe tener presente que el cambio no será para ninguna organización una tarea fácil; un factor que influye en ello de forma importante es que no todas las personas están dispuestas a realizar cambios porque éstos implican nuevas dinámicas de aprendizaje, de conducta, de interiorización de valores, de cultura, de hábitos para adaptarse al cambio; y una transformación requerirá de esfuerzos, los cuales no serán vistos de forma positiva si el individuo no tiene alineados sus objetivos personales con los de la organización. Ahora, si se considera que el entorno actual tiene una dinámica de gran movilidad que lleva a las organizaciones a pensar en el cambio como un proceso permanente, entonces las estrategias que se diseñan o transfieren deben suponer que se hace necesario el manejar los aspectos psicológicos que producirán en los individuos los cambios constantes en las estrategias a implementar.

Por tanto, los gerentes o encargados de realizar o transferir las estrategias deberán afrontar los resultados que se deriven de sus decisiones. Como se mencionó anteriormente, éstos pueden variar y tener efectos positivos o pueden ser negativos, no sólo para los individuos por la resistencia que presenten y que pueda llevarlos a una reducción de su rendimiento en consecuencia, sino para la organización en sí cuando no se logren los objetivos y la ponga en riesgo de llegar

a un cierre si no es capaz de reaccionar a las problemáticas del entorno en forma certera y en el momento adecuado.

Cultura en las organizaciones

Cultura corporativa

El auge de la cultura en las organizaciones es relativamente reciente. Esto debido a que las organizaciones eran percibidas como un medio racional y estructuradas bajo el supuesto –e ilusión para algunos- de que se podían controlar los comportamientos de las personas. La estructura jerárquica, procesos y relaciones de poder eran las principales herramientas que operaban como sistemas de control, y que venían funcionando de tal manera que los objetivos alcanzados de eficiencia y productividad eran suficientes. Pero los estudios en las organizaciones en las últimas décadas han dejado ver que el aspecto cultural es relevante para mejorar las actitudes de los trabajadores al desarrollar una identificación significativa con los objetivos de la organización.

Para abordar la cultura e identidad en las organizaciones partiremos primero de un concepto de cultura a nivel macro dado por Giménez, quien la define como “la organización social de significados interiorizados por los sujetos y los grupos sociales, y encarnados en formas simbólicas, todo ello en contextos históricamente específicos y socialmente estructurados”. (Giménez, 2002:18). Esta definición, nos permite identificar aspectos subjetivos y objetivos como componentes de la cultura, donde la subjetividad se deriva de la experiencia de los sujetos y los significados que le da a las formas simbólicas que representan la cultura.

Otra perspectiva para el concepto de cultura es la que plantea que,

“...la cultura se compone de sistemas simbólicos que son productos acumulativos del espíritu; los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes. La

variedad de elaboraciones y artefactos culturales a través de las sociedades no es más que el resultado de transformaciones o de permutaciones de procesos y estructuras fundamentalmente similares. Puesto que todas las culturas son construcciones de la mente humana, supuestamente con mecanismos universales, es preciso concluir que todas las culturas tienen ciertas características comunes en cuando se manifiesten bajo formas muy diversas”. (Levi-Strauss citado por Allaire y Firsirotu, 1984:9)

Se debe mencionar que en los estudios de la organización se consideran tanto una cultura corporativa como una cultura organizacional; para Barba y Solís (1997) siguiendo a autores como Deal, Kennedy (1982), Schein (1985), la cultura corporativa tiene como principal objetivo el mejoramiento del desempeño organizacional:

“...la cultura corporativa tiene una orientación clara y directa al mejoramiento del desempeño organizacional con la finalidad de incrementar el nivel de utilidades. Esta tesis se ha presentado en al menos tres variaciones. La más común es la que presenta la relación directa de la cultura al desempeño. Por ejemplo, algunos tipos de culturas fuertes, como los patrones culturales de participación establecidos entre los miembros de la organización, para alcanzar las metas superiores”.

En relación a la cultura organizacional Allaire y Firsirotu (1984) proponen que ésta se puede identificar como:

“Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos y eslóganes; cuentos, leyendas y folclor organizacional; emblemas, arquitectura). Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, por el pasado de la organización y por los diversos factores de contingencia. Evoluciona también bajo la acción de los funcionarios predominantes actuales y la interacción dinámica entre sus elementos culturales y estructurales.” (p. 30)

En los conceptos de cultura propuestos, es importante hacer notar que cobra importancia el papel del sujeto y la representación y significado que le da al simbolismo, convirtiéndolos en cultura, así como el hecho de que la cultura se presenta en contextos específicos. Por lo tanto, la cultura puede ser considerada como dinámica, no es estática, siempre está cambiando y transformándose de acuerdo al entorno, a las influencias que recibe de otros países o regiones y por lo tanto continuamente estará en proceso de adaptación.

Por lo anterior, los conceptos de cultura son tan diversos como las disciplinas que los proponen, porque aunque es un tema con un fuerte enfoque antropológico, disciplinas que van desde la política, la sociología, la psicología e incluso la administración han generado aportes respecto al mismo y a pesar de que hay diferencias entre una y otra, también se identifican similitudes como la importancia de la cultura en tanto discurso poderoso, capaz de crear un alto grado de pertenencia y cohesión entre los individuos que conforman los grupos de una comunidad, región, localidad, familia y organización.

Otro concepto con el que comúnmente es equiparada la cultura es la identidad. Se debe señalar que cultura e identidad son dos conceptos que se encuentran estrechamente ligados principalmente en la sociología y antropología, en las que uno dependerá del otro. De igual forma que para la cultura, la identidad puede ser encontrada a nivel país, ciudad, localidad, individuo y organización y es el resultado de la apropiación que se hace de ciertos rasgos culturales y que se encuentran en el entorno social, en un grupo determinado como la familia o en una organización. Giménez (2002) considera que la primera función de la identidad es marcar fronteras entre un nosotros y los “otros” para lograr una diferenciación de los demás a través de rasgos culturales distintivos y la define como “el lado subjetivo (o, mejor, intersubjetivo) de la cultura, la cultura interiorizada en forma específica, distintiva y contrastiva por los actores sociales en relación con otros actores”. (Giménez, 2005).

Se entiende de esta manera que la identidad es la relación que se tiene con los que se encuentran alrededor, sea un individuo, un grupo, una organización, y los elementos que los distinguen unos de otros y que los hacen únicos y singulares pero que a la vez dicha singularidad se derivará de los rasgos culturales que ya han interiorizado en su relación con los integrantes de los diferentes grupos de los que forman parte. Teniendo los conceptos de cultura e identidad a modo general, se pasará entonces a identificar las características de estos dos elementos en el nivel organizacional.

El tema de la cultura en las organizaciones empezó a ser abordado con mayor intensidad en las últimas décadas del siglo pasado, esta relevancia se le comenzó a dar por la relación que se le atribuyó a la lealtad de los trabajadores –traducida posteriormente como apego a la cultura e identidad de la organización-, con el incremento de la productividad. Porque aun cuando el tema de la cultura y la identidad había sido ampliamente abordado sobre todo por la antropología y la sociología, esto se había dado principalmente desde el estudio de la cultura nacional.

Cuando se identifica la relación existente entre el incremento de la productividad con factores culturales, se comienza a poner énfasis en los estudios de cultura dentro de las organizaciones. Si bien es cierto que la cultura nacional y la organizacional son dos campos de estudio con características diferentes, hay quienes opinan que tienen una estrecha relación entre los rasgos culturales de una nación y el comportamiento de los miembros de una organización. (Montaño, 2000).

Como se menciona en líneas anteriores, el concepto de cultura ha sido estudiado y analizado desde diferentes perspectivas, según sea el interés del investigador y el enfoque central de la teoría organizacional. De hecho, Smircich plantea que no existe consenso alguno para definir un concepto con múltiples

diferenciaciones. “La variación en las formas en que el concepto de cultura es utilizado por los investigadores interesados en estas diferentes áreas de contenido se puede remontar directamente a sus diferentes modos de concebir la "organización" y "cultura". (Smircich; 1983: 342).

De esta manera, se observa que, la cultura puede ser vista como variable externa o interna, dependiente o independiente de la organización; esto es una muestra clara de la complejidad de perspectivas posibles para entender la cultura, hecho que ha motivado el uso de la metáfora como un instrumento necesario para entender este concepto, como en el caso de la organización.

Como se planteó anteriormente, es importante señalar que existen diferencias entre la cultura corporativa y la organizacional. Para la primera es de vital importancia la noción de desempeño y ha sido desarrollada principalmente por las cúpulas gerenciales en las grandes empresas teniendo como principal objetivo el mejoramiento de resultados económicos a través de discursos que mejorarán el desempeño de los integrantes de la empresa. La cultura organizacional, en cambio se refiere a los símbolos, costumbres y valores que son interpretados por los miembros de la organización en un nivel informal, pero que también inciden de manera indirecta en la productividad. Para el análisis desarrollado se considerará a la cultura organizacional.

En este sentido, es necesario analizar a la cultura como un discurso que permite generar cohesión y adhesión a los objetivos de las organizaciones, es decir, considerar, como plantean Meyer, Schall, Kreps, Power y Pfeffer, que los artefactos culturales y la gestión son medios simbólicos de comunicación, que tienen gran poder: es por medio de estos artefactos que se puede construir compromiso en la organización, motivar al personal y facilitar la socialización, o también generar efectos completamente contrarios. En esta línea, la cultura es reducida a entenderse como “un sistema de reglas informales que explica con detalle cómo el personal debe comportarse la mayor parte del tiempo y, permite

que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace de modo que es más probable que trabaje más”.(Deal y Kennedy, 1985:16).

La cultura corporativa puede crear un alto grado de identidad y pertenencia por parte de los trabajadores hacia la organización; es decir, a través del discurso, los individuos internalizan como suyos los valores y significados que le permiten a la organización tener un control más firme y menos restrictivo sobre los sujetos pero, que a fin de cuentas le facilitará lograr sus objetivos económicos y, ubicarse como una organización exitosa.

De este modo, los valores y creencias que forman las identidades de las personas, se hacen presentes en la manera en que se identifican con la organización y el grado de compromiso que tienen con ella conformando así una identidad organizacional que entre más fuerte sea permitirá a los trabajadores desarrollarse de manera más eficiente y con un alto grado de motivación. Lo anterior puede tomarse como una ventaja para las organizaciones, porque resultado de un trabajo eficiente y motivado, se tendría una productividad mayor, siendo este el objetivo primordial de las organizaciones.

En la perspectiva que anteriormente se señala, en la que cultura e identidad se van modificando y adaptando de acuerdo a los diversos factores que pueden incidir en los diferentes elementos que conforman tanto la cultura como la identidad en las regiones, grupos o localidades, se puede observar que sucede lo mismo en la organización, ya que si ésta tiene algún proceso de cambio, muy probablemente la cultura e identidad de los individuos que la conforman también entrarán en un proceso de adaptación y cambio. Es en este contexto entonces que a partir del estudio de caso que a continuación se presenta que se pretenderá identificar si se reconfigura la cultura en las organizaciones que entran en un proceso de cambio relacionado con la adopción del modelo de subcontratación u *Outsourcing*.

4. EL CEM. UNA MIRADA AL OBJETO DE ESTUDIO

El CEM. Su historia y posición en el mercado educativo

El CEM³⁸ es una organización educativa privada ubicada al norte de la Ciudad de México en la zona de colegios de Santa Fe. Este colegio forma parte del 13.56% (de un total de 207,682) de escuelas privadas en la República Mexicana y del 48.2% (de un total de 8,141) en la Ciudad de México³⁹. A partir de estas cifras es posible deducir que el porcentaje de escuelas privadas a nivel nacional es relativamente bajo; sin embargo, la cifra de escuelas privadas en la Ciudad de México con relación al porcentaje se incrementa considerablemente llegando casi a la mitad del total de esta entidad. Es en la Ciudad de México donde se concentra el mayor número de escuelas privadas en cualquiera de los niveles de educación, sea básico, medio y superior.

El colegio objeto de estudio comenzó sus labores en el año 1995 en la colonia Contadero en la delegación Cuajimalpa con el nivel preescolar; contaba en ese momento con 15 personas laborando entre docentes y administrativos. Su fundadora, Alejandra Ruiz Sánchez, cumple desde entonces la función de Directora General. Para el año 1996 cambian de domicilio a su ubicación actual en la colonia Prados de la Montaña en la zona escolar de Santa Fe en la misma delegación, teniendo los niveles de enseñanza preescolar y primaria. En el año 1997 se integra a su plan el nivel de secundaria, y en el 2003 el nivel bachillerato. De manera paralela al crecimiento del CEM, al agregar niveles escolares la plantilla de trabajadores, tanto docentes como administrativos, va incrementando.

Es pertinente plantear que, una característica del periodo inicial del colegio, fue el tipo de contratación de sus trabajadores; esta era directa con la administración

³⁸ Se nombrará CEM a la organización objeto de esta investigación, ya que prefirió que se manejara en forma anónima su razón social

³⁹ Datos tomados del INEGI - SEP. Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial, CEMABE 2013. Fecha de elaboración: 29/03/2014 recuperado de: <http://censo.sep.gob.mx/docs/Centrosdetrabajo/Centrosdetrabajo4.pdf>

del colegio, y estaban definidas las mismas prestaciones para todo el personal, siendo éstas más benéficas para el trabajador respecto a las que se tienen actualmente, bajo el esquema de subcontratación, el cual comenzó a implementarse desde el año 2013.

Así, en el transcurso de los 22 años que tiene de vida el CEM, se han presentado circunstancias que han modificado su estructura: debido al incremento de la población de alumnos, la plantilla de trabajadores también debió aumentar de manera proporcional, por lo que se fueron creando más niveles jerárquicos y modificando por lo tanto los medios de control. En las entrevistas realizadas se encontró que el CEM se enfrentó a diversas demandas por parte de los trabajadores, (principalmente docentes) y es en el año 2013 que para evitar esta situación, que se decide cambiar a cierto número de personal a la modalidad de subcontratación, lo que redujo en gran parte la responsabilidad legal del CEM transfiriéndola a una empresa subcontratista⁴⁰.

Estructura organizacional del CEM

Con el propósito de entender la estructura de la organización CEM, es pertinente retomar la definición que propone Hall (1996) para este concepto, considerándolo como las partes que conforman a la organización y una yuxtaposición de soluciones tecnológicas, intercambios políticos e interpretaciones.

"Las estructuras son el ambiente donde se ejercita el poder (también las estructuras fijan o determinan qué puestos tienen poder en primer lugar), donde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades la estructura es la arena para las acciones organizacionales." (p.54)

Considerando la definición propuesta, se podría inferir que en el CEM se comienza con el ejercicio del poder en la cúpula, es decir, en la dirección general. Las

⁴⁰ Información proporcionada por empleada de CEM, entrevista C2.

decisiones se toman de una forma vertical y fluyen hacia las diferentes coordinaciones: la administrativa, la preescolar, de primaria, secundaria y CCH, quienes supervisarán las actividades de los docentes; y al ser el CEM una organización educativa, y siendo la enseñanza su actividad sustantiva, se podría considerar a las actividades de los docentes, la arena para las acciones organizacionales que plantea Hall.

En la misma línea, y siguiendo la propuesta de Pugh (1968), a partir de la que plantea que en la estructura de la organización intervienen diversos factores a los que denomina dimensiones, se pueden identificar seis de ellas de la siguiente manera: 1) la especialización, 2) la estandarización, 3) la formalización, 4) la centralización, 5) de configuración y 6) la flexibilidad. Es posible identificar todas estas dimensiones en la mayoría de las organizaciones, unas con mayor intensidad que otras, y podrán ayudar a precisar si una empresa tiene una mayor división del trabajo (especialización), si tiene una jerarquía vertical (relacionada con una mayor centralización) u horizontal (relacionada con una menor centralización), o si tiene una alta formalización, es decir, si existen un alto número de normas y procedimientos que rijan las conductas de los trabajadores. Ahora, teniendo como base factores como la historia, la propiedad, el control, el tamaño, la constitución, la tecnología, la ubicación y la interdependencia para analizar el contexto de la organización propuestos por Pugh (1973), se presenta un bosquejo de cómo se ha ido conformando la estructura de la organización CEM.

Respecto a los factores de *propiedad y control* se trata de un colegio privado, siendo la Directora General la dueña del mismo; actualmente ella es quien tiene todo el proceso de toma de decisiones estratégicas a su cargo. Cuando inició el CEM sus actividades con el nivel preescolar, la dueña desempeñaba funciones de directora aunque al mismo tiempo era docente. Con la expansión del colegio, sus funciones se limitaron únicamente a dirigir para mejorar la calidad académica y poder conservar la población de alumnos e incrementarla, ya que de ello depende su fuente de ingresos. De acuerdo a lo planteado en las entrevistas, a partir del

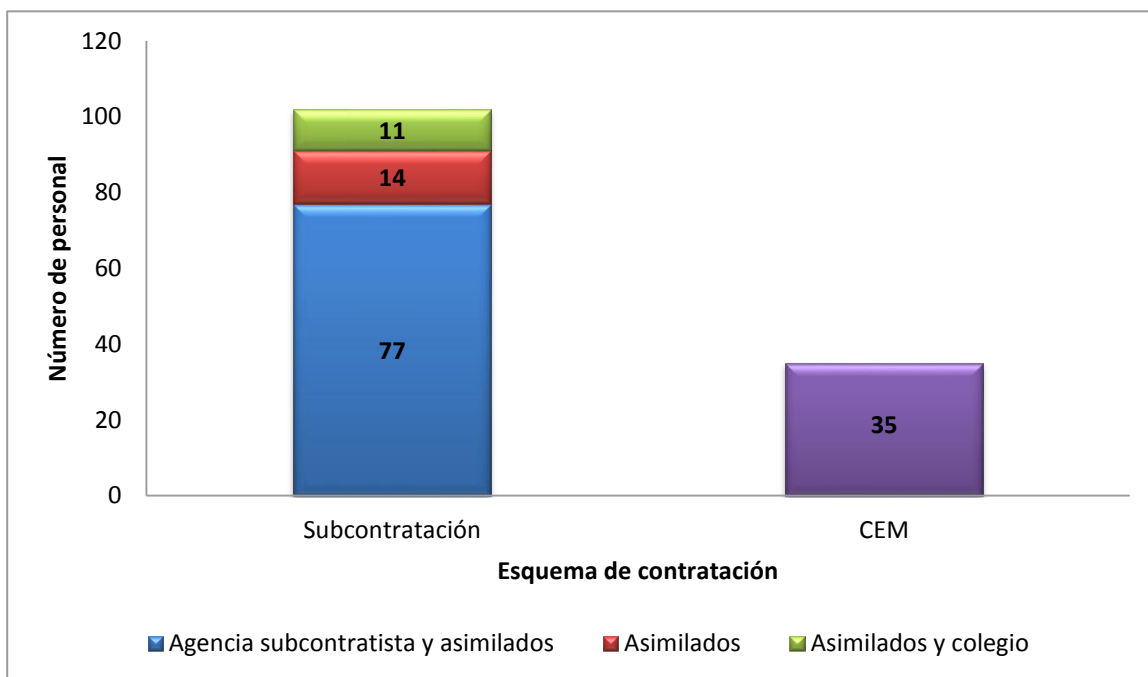
año 2006 se fueron integrando a los puestos estratégicos de la organización las hijas de la directora: una de ellas asumió el cargo de Gerente de Recursos Humanos, otra el de Directora Técnica de Preescolar y una tercera ocupando el cargo de docente. Las tres hijas, junto con la directora, son socias, por lo cual se podría inferir que el CEM es una empresa familiar, sin embargo, las decisiones las toma la dueña y directora. Es decir, a pesar de que se tienen juntas semanales de las diferentes coordinaciones con la Dirección, las decisiones son tomadas por la última para cualquier asunto relacionado a lo académico y a lo administrativo.

De acuerdo a la clasificación por *tamaño* de empresas con relación al número de empleados del sector servicios definido por el INEGI (más de 101 personas), el CEM es considerado una empresa grande al tener 137 empleados entre docentes, administrativos y operativos. Cabe señalar que de este total, 102 personas están vinculadas bajo la modalidad de subcontratación, con la singularidad de contrato por dos razones sociales⁴¹ que se encargan de administrar la parte de prestaciones y salarios de éstos, y sólo 35 trabajadores dependen de la administración del CEM (administrativos y docentes en su mayoría).

La gráfica 1 muestra la distribución del personal del CEM según su esquema de contratación. De los 137 empleados del CEM, el 74% está bajo la modalidad de subcontratación y sólo el 26% está contratado directamente por el colegio. Si se hace referencia al artículo 15-A de la LFT, el cual indica que la empresa no podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales y similares; que deberá justificarse por su carácter especializado; y que no podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores, se podrá observar que el CEM no está cumpliendo con dicha normatividad.

⁴¹ Las dos razones sociales son manejadas por una misma empresa, la agencia de *Outsourcing*.

Gráfica 1. Distribución de personal del CEM, según el tipo de contratación



Fuente: elaboración propia con información proporcionada por A1 y A2

El CEM sólo cuenta con un plantel que es propiedad de la directora y socias, pero su ubicación ha sido elemento fundamental para su crecimiento. El encontrarse en la zona escolar de Santa Fe y que a su alrededor tenga la zona de corporativos, así como el desarrollo residencial que ha tenido esta área, le ha permitido que la población de alumnos en su mayoría sean de nivel económico medio alto y alto y que las colegiaturas puedan ser elevadas en comparación con las de otras zonas aledañas; aunque al mismo tiempo puedan ser accesibles en comparación con los colegios que son su competencia directa y que por sus instalaciones tienen las colegiaturas más elevadas que el CEM⁴².

Con relación al factor de *tecnología*, para el desarrollo de las actividades de los empleados administrativos y docentes se tienen computadoras asignadas para cada persona, líneas telefónicas, acceso a internet proporcionados por el CEM a trabajadores tanto subcontratados como a personal que depende directamente de

⁴² Información proporcionada en entrevista C2, quien comenta que se envía a personal del CEM a los colegios de la zona para saber los costos de colegiatura que ofrecen.

la empresa principal. En este punto es importante señalar que las mejoras tecnológicas, como el uso de i-Pad (pagada por los padres al final del ciclo escolar⁴³) y un laboratorio de robótica son prácticamente para las actividades y servicio de los alumnos. El uso de la tecnología por parte de los trabajadores no ha sido relevante para definir la estructura de la organización, sin embargo, las instalaciones sí han sufrido modificaciones y ha sido necesaria la contratación de personal especializado para poder ofrecer el laboratorio de robótica en las actividades de los alumnos; esta actividad se ha puesto de moda y no todos los colegios privados la ofrecen.

Con respecto a la *especialización*, las actividades sí se encuentran definidas de acuerdo a la especialización y posición de los trabajadores, de hecho, de manera formal existen manuales de procedimientos, tanto para el área administrativa como docente; sin embargo, en la entrevista C2 se expresa que al no haberse llevado a cabo de manera seria, se encuentran en proceso de actualización. Esta misma persona comenta también que las actividades para cada departamento y función están especificadas en dichos manuales y por lo tanto no se invaden por personal que no está “capacitado” para llevarlas a cabo.

Se presenta un grado de *estandarización* en las actividades al tener formatos específicos para ciertas tareas, tanto administrativas como docentes. Por ejemplo, se tiene una agenda corporativa a la que todos tienen acceso y en la que para agendar citas para los eventos escolares, tanto académicos como laborales, se debe seguir determinado protocolo.

El CEM cuenta con un alto grado de *formalización* ya que existe desde un contrato de trabajo que debe ser respetado, hasta correos electrónicos que deben considerarse como un proceso formal a seguirse para diferentes actividades. Existen reglas informales como códigos de ética e inclusive de vestimenta que

⁴³ Se introdujo el uso del i-Pad hace tres ciclos escolares, en los dos primeros ciclos se rentaba a los alumnos y al finalizar el ciclo escolar era opcional su compra, en el tercer ciclo escolar ya fue obligatoria su compra.

aunque no están escritos deben ser acatados. El personal administrativo y las nanitas suelen llevar uniforme; el personal docente queda exento de esta norma no escrita.

De acuerdo a lo planteado, es posible afirmar que los factores del contexto propuestos por Pugh (1973) para analizar la estructura de la organización sí han ejercido influencia en el CEM, así, en la tabla 12, se presenta cómo la ubicación, el tamaño, y el control son elementos determinantes en la estructura de la organización del CEM

Tabla 12. El CEM y su estructura

Factores del contexto organizacional	Pugh	CEM
Propiedad y Control	El tipo de propiedad (Por ejemplo, privado o público) y la concentración de control en unas pocas manos o dispersión en muchas.	El ser un colegio privado permite al CEM innovar algunos aspectos para impartir la docencia o actividades que lo que lo colocan en cierta posición de ventaja sobre otros colegios privados. Todas las decisiones que se han derivado en cambios para el colegio se han generado desde la dirección general.
Tamaño	Número de empleados, los activos netos, la posición en el mercado.	El número de empleados, principalmente la plantilla de docentes se ve afectada por la posición del colegio en el mercado de la educación. Al mismo tiempo se va modificando el tamaño de forma proporcional.
Ubicación	El número de sitios de operación geográficamente dispersos	Aunque sólo cuenta con un solo plantel, la ubicación en una zona con población de altos ingresos podría considerarse estratégica

en el crecimiento que ha
tenido esta organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pugh (1973)

Así como las organizaciones tienen actualmente un grado de complejidad más elevado, su comprensión respecto a su estructura y diseño, ha requerido que la misma teoría vaya evolucionando y se vayan creando nuevas perspectivas que si bien no eliminan a las anteriores, las complementan en gran medida permitiendo un mejor o más completo análisis de las mismas. Ejemplo de ello es la perspectiva contingencial que propone a la organización como un conjunto de elementos que se ven alterados con el contexto y que analiza por separado cada uno de ellos. En contraposición está la perspectiva configuracional que analiza a la organización desde una visión holística y con la cual no niega que la organización está conformada por diversas partes, pero propone que el análisis de un todo puede proporcionar mejores elementos para su comprensión.

Para analizar al CEM, desde un enfoque configuracional, primero se abordará el concepto de diseño organizacional dado que facilitará la comprensión de la estructura de la organización desde esta perspectiva holística. El diseño organizacional debe ser entendido como factor de influencia en el comportamiento de los individuos, es decir, se puede interpretar como un mecanismo para mantener el control organizativo. (Daft, 2011). Por tanto, el diseño de una organización debe tener como principal objetivo, el crear las condiciones necesarias para que el trabajador se comporte de acuerdo a lo requerido por la organización. Su principal característica es entonces, controlar los comportamientos de los individuos generando para ello las condiciones necesarias y sea posible entonces, alcanzar los objetivos de la organización.

Planteado esto, es posible afirmar que la implementación del modelo de subcontratación en el CEM, a pesar de que no tenía como objetivo principal modificar su diseño, si ha tenido un impacto sobre el mismo. De hecho, a partir de

este cambio realizado por el CEM en su administración de nómina esperaban que los trabajadores continuaran bajo las mismas condiciones que tenían para no modificar su comportamiento y mantener los objetivos de la organización. Así lo deja ver el comentario de la entrevista A2.

“Tratamos de darle una imagen al empleado, nada de que tú sí estás conmigo, y tú no estás conmigo, osea no, los dos son mis hijitos, los dos los apapacho, a lo mejor tienen diferente forma de cómo perciban sus ingresos, pero es punto y aparte, a los dos los quiero igual”.

En esta misma línea Daft (2011), propone que, el objetivo principal de controlar comportamientos está estrechamente relacionado con la forma en que la estructura organizacional está diseñada y propone que existen tres elementos clave para su definición:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación. Como el número de niveles en la jerarquía, y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. Identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. Incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Bajo estos supuestos, se puede identificar que para el CEM el crecimiento en su plantilla de personal ha hecho necesario ajustar los mecanismos de control, creando las coordinaciones para las diferentes áreas o departamentos permitiendo con ello mejorar los canales de comunicación.

De esta forma, para hablar de la estructura organizacional del CEM será necesario presentar su organigrama el cual funge como “... la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. (...) muestra las diversas partes de una organización, su

interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo”. (Daft, 2011, p.90). Así que, la representación de las actividades y su interrelación en un organigrama facilitará la comprensión a los trabajadores de una organización al identificar las relaciones entre los diferentes niveles de jerarquía, esto les podrá proporcionar elementos para señalar los diferentes mecanismos de comunicación que se pueden presentar, facilitando de esta manera los flujos de procesos de actividades y toma de decisiones como un ejemplo.

Señalar que en un organigrama no se representará todo el sistema de relaciones que se pueden presentar en un nivel informal, sin embargo, será de gran ayuda al identificar los procesos formales y el tipo de estructura que tiene la organización. El nivel de centralización o descentralización en la toma de decisiones, la flexibilidad, la complejidad, la comunicación, etc. pueden visualizarse en un organigrama, aunque en la práctica todos estos elementos puedan ser más complejos de lo que está representado, porque no hay que olvidar que las personas forman grupos informales, que existen canales de comunicación que pueden variar a los señalados en el organigrama⁴⁴, y que el poder no siempre recae en la persona que está señalada con un puesto jerárquico determinado.

La figura 5 representa el organigrama del CEM, en el cual se pueden identificar los niveles jerárquicos, y los diferentes departamentos en los que se agrupan tanto el personal administrativo como el docente, mostrando al mismo tiempo las relaciones de subordinación entre los mismos. Este organigrama representa también los canales de comunicación entre los diferentes elementos que lo conforman.

⁴⁴ Un organigrama no debe ser considerado como la estructura total de una organización, ya que se debe insistir en el hecho de que el primero es solamente una representación visual de cómo se pretende que la organización funcione, pero en la realidad, la estructura es mucho más compleja que la determinación de niveles de puestos y jerarquías en la que se desarrollan las actividades de individuos que son capaces de modificar las estructuras en sí. Inclusive se puede presentar la situación de que a través de repetir ciertas actividades de manera informal, sea necesario volverlas formales y reflejarlas en un organigrama.

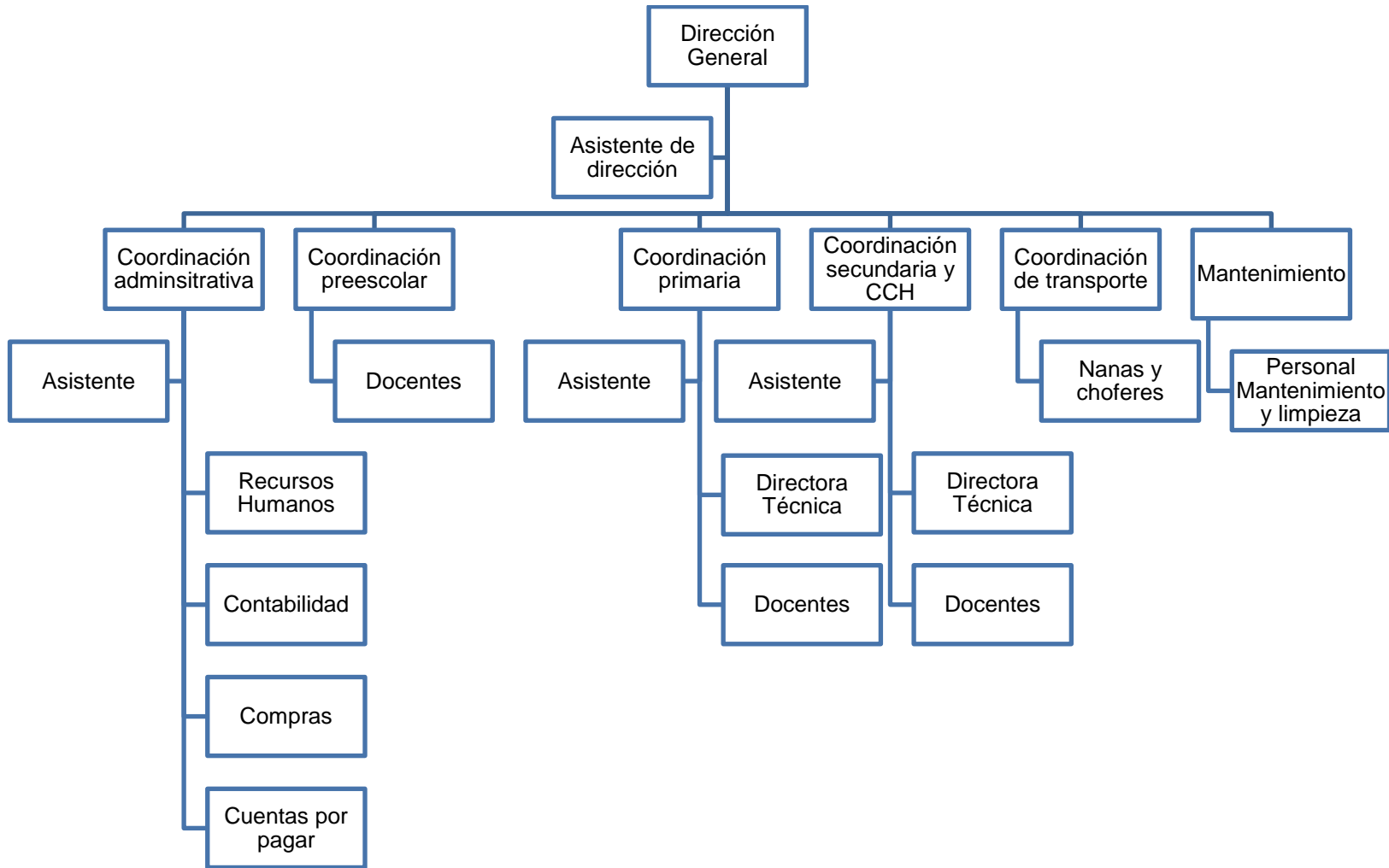
La estructura organizacional del CEM representada en el organigrama propone una jerarquía vertical: la toma de decisiones está centralizada en el ápice de la organización, es decir, en la dirección general; el siguiente nivel inferior es el enlace de comunicación entre las diferentes coordinaciones y la dirección general por medio de su asistente; en el nivel inferior se ubica a los docentes y al personal operativo de administración.

De este modo, la estructura del CEM se asemeja en gran medida a la representación de su organigrama, ya que la toma de decisiones como se mencionó en líneas anteriores está altamente centralizada en la dirección general, las diferentes coordinaciones dependen totalmente de las indicaciones que se toman en la cúpula y los docentes reportan directamente a sus coordinadores. Cuando se presentan situaciones de conflicto entre los docentes y las diferentes coordinaciones, en la mayoría de los casos se involucra a la dirección general aunque los canales de comunicación de acuerdo al organigrama no lo indiquen de esta forma⁴⁵

Se debe señalar que en esta representación no es visible la relación que existe con una empresa de subcontratación de personal, ya que tanto los trabajadores contratados por este régimen como los contratados directamente por el CEM, están colocados sin distinción en la misma estructura, con los mismos niveles de jerarquía y subordinación, así como en los mismos canales de comunicación que conforman la organización. Si se acude al organigrama como referencia, no es posible identificar quién está contratado por *Outsourcing* y quién directamente por el colegio.

⁴⁵ Información proporcionada por A1 y A2

Figura 5. Organigrama CEM



Fuente: Elaboración propia con información de C2

Se puede afirmar entonces que las estructuras y el diseño tienen como finalidad el controlar las relaciones de las personas que conforman las organizaciones, pero más allá de eso, lo que se puede evidenciar es que se han implementado modificaciones que faciliten al CEM responder a las demandas del mercado, haciendo uso de los nuevos modelos de contratación; sin embargo, el que se siga presentando el organigrama en forma tan lineal y sin cambios en su representación, puede hacer pensar que la organización no concibe tres organizaciones en una, sino una sola organización con la misma estructura anterior a la adopción del modelo de subcontratación.

La estructura del CEM está conformada de tal manera que todas las partes que la conforman están altamente relacionadas. Siendo la actividad principal la enseñanza, los docentes, que conforman el grupo más grande de trabajadores, están estrechamente relacionados con las diferentes coordinaciones según el nivel en el que se ubiquen: preescolar, primaria, secundaria y CCH; al mismo tiempo dependen de las asistentes para los trámites administrativos y del grupo de apoyo de nanas para el cuidado de los niños. Todas las actividades e interacción que podrían generarse entre los diferentes grupos que conforman la organización, estaban definidos antes del cambio a la subcontratación u *Outsourcing*. Este nuevo actor, la agencia intermediaria o subcontratista ahora forma parte del “todo” de la organización y se hace indispensable tomarla en consideración para analizar si ha influido o no en los cambios que ha tenido la organización, o si ha impactado o no en la cultura organizacional de los trabajadores desde una perspectiva holística.

Mintzberg (1989) plantea que una organización tiene seis partes básicas: ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones, tecno estructura, staff de apoyo e ideología. Para el caso del CEM se identificaron cinco de esas seis partes; no se

identificó la tecno estructura, posiblemente como consecuencia de su configuración⁴⁶.

Tabla 13. El CEM desde una perspectiva configuracional

Propuesta Mintzberg		CEM
Ápice estratégico	Es el nivel más elevado de la organización, formado por la persona o personas encargadas de elaborar la estrategia de la empresa.	La directora general se encuentra en el ápice estratégico y es quien toma las decisiones.
Núcleo de operaciones o Núcleo operativo	Conjunto de empleados que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos o proveer servicios.	El trabajo básico del CEM es la enseñanza, actividad que desempeñan los docentes.
Línea intermedia	La jerarquía de autoridad existente entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico, que regularmente aparece conforme la organización va creciendo	Son las coordinaciones para los diferentes niveles educativos que tiene el CEM: preescolar, primaria, secundaria y CCH. Se tiene en el mismo nivel al jefe de mantenimiento y la coordinación administrativa.
Personal o staff de apoyo	Unidades administrativas de diversos tipos, destinadas a proveer servicios internos	Son las asistentes de las diferentes coordinaciones, las nanitas y choferes.
Ideología	Es la que realmente distingue a una organización de otra, dando "cierta vida en el esqueleto de la estructura" y que abarca las tradiciones y creencias de una organización que la	Lo que distingue al CEM de otras unidades educativas sean privadas o públicas es el ser una organización católica, de lo que se derivan un número de tradiciones y creencias que se llevan a cabo al interior del colegio y

⁴⁶ Las configuraciones son, en esencia, sistemas en los cuales tiene más sentido hablar de redes de interrelaciones que de cualquier variable que domine sobre otra. (Mintzbert, 1989, p. 110)

distinguen de otras organizaciones	de las que son partícipes tanto alumnos, padres de familia y trabajadores. Su lema es: Un sentido humano en la educación fortaleciendo el corazón
------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg (1989)

A partir de estos elementos, de su presencia más o menos marcada de unos sobre otros, y de la relación de mecanismos de coordinación que se establecen⁴⁷, Mintzberg propone siete formas de configuración: la empresarial, la maquinal, la profesional, la diversificada, la innovadora, la misionera y la política.

De acuerdo a las características ya planteadas acerca del CEM y retomando las configuraciones propuestas por Mintzberg, podemos colocarla en la *organización empresarial*, ya que de acuerdo a su definición, el ápice estratégico es el encargado de tomar decisiones y crear las estrategias que considera harán crecer al CEM. “La creación de estrategias es, por supuesto, responsabilidad del director general, y el proceso suele ser altamente intuitivo, orientado a menudo hacia la búsqueda agresiva de oportunidades.” (Mintzberg, 1989 p. 137). Otro rasgo de la organización empresarial referente también al liderazgo, es que el líder generalmente tiene el control de todas las operaciones y trata de supervisar lo más posible las actividades de la organización. Desde la fundación del CEM hace 22 años su fundadora y directora general actual ha tomado todas las decisiones relacionadas a cualquier tipo de cambio, ya sea en la parte de las operaciones con mejoras en el plan de estudio, así como en las contrataciones, compras de mobiliario y la decisión final para contratar el servicio de una agencia de subcontratación fue tomada por ella⁴⁸.

⁴⁷ Mintzberg propone que los mecanismos de coordinación son formas con que las organizaciones pueden coordinar su trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los outputs, normalización de las habilidades, normalización de las reglas. (Mintzberg, 1989:116)

⁴⁸ Información proporcionada en entrevista C2

No obstante, el CEM no tiene una configuración netamente empresarial, sino que, debido a su estructura y funcionamiento es posible vislumbrar visos de otras configuraciones. Así, también es posible plantearla como una *organización profesional* en tanto “depende de las habilidades y conocimientos de sus profesionales operativos para funcionar...” (Mintzberg, 1989, p. 204); así, al tratarse de una organización educativa, el CEM depende de los conocimientos de sus docentes, ya que en la medida en que la calidad de la enseñanza sea elevado, la plantilla de los alumnos no disminuirá. Mintzberg también plantea como característica de la organización profesional el hecho de establecer el mejor ambiente para los profesionales con el fin de mantenerlos en el equipo de trabajo; no obstante, dado el estudio de caso que nos convoca, dicha condición es inexistente en el CEM, pues, debido al nuevo modelo de contratación implementado, se incrementó la movilidad o rotación de los profesores al hacer la transferencia de la plantilla al *Outsourcing*⁴⁹. Además, en contraposición con la organización empresarial donde el líder tiene el control de las operaciones, en la organización profesional se consideran de suma importancia las opiniones de los profesionales en el proceso de toma de decisiones, situación que en la práctica no se presenta en el CEM, puesto que los docentes no participan en la toma de decisiones y aunque hagan propuestas de tipo académico para algún cambio o mejora, la última palabra siempre la tiene la dirección general.

Finalmente, el diseño de la estructura organizacional también puede ser definido a partir de la implementación de procesos isomórficos, miméticos, coercitivos o normativos, de acuerdo a las particularidades de la organización y del contexto en el que esta se ubique. DiMaggio y Powell (1983) establecen la idea de que existe un proceso de homogenización, es decir de isomorfismo, derivado de la formación de campos organizacionales, a partir del cual las organizaciones tenderán hacia: 1) el isomorfismo coercitivo, que se debe a influencias políticas y al problema de legitimidad; 2) el isomorfismo mimético que resulta de respuestas estándares a la incertidumbre, y 3) el isomorfismo normativo, asociado con la profesionalización.

⁴⁹ Información proporcionada en entrevista C2

En este sentido, la configuración del CEM responde a un isomorfismo mimético, dadas las siguientes circunstancias:

La directora general que es al mismo tiempo dueña y fundadora del CEM realizó parte de su formación académica en colegios católicos; su trayectoria laboral inicial fue como docente en un colegio católico, el esquema que tenía el colegio donde laboró fue de su agrado y cuando decidió independizarse copió este modelo para su propio colegio de nivel preescolar aunque esto implicara ciertos trámites como pedir permiso al Vaticano para dar el nombre al colegio y a la SEP para que dentro de sus programas educativos la religión pudiera ser incluida⁵⁰.

Por otro lado y como se ha mencionado a lo largo del presente documento, el neoliberalismo ha tenido diversas consecuencias, una de ellas es la tendencia a la homogenización, respecto a esto es posible decir que, la subcontratación es un modelo de contratación que cada vez más empresas lo implementan en sus estrategias como un proceso de isomorfismo mimético en busca de reducción de costos, elemento que sí fue considerado por el CEM como un factor clave para contratar una empresa subcontratista y cambiar a parte de su personal a esta modalidad, como se ve en el siguiente apartado.

⁵⁰ Información construida a partir de la entrevista A1

5. CEM: LOS IMPACTOS DE LA SUBCONTRATACIÓN EN SU MODELO ORGANIZACIONAL Y EN SUS TRABAJADORES

Las entrevistas realizadas para este estudio de caso fueron diferenciadas de acuerdo al tipo de contratación, la antigüedad y el puesto desempeñado dentro de la organización. Así, a partir de la tabla 14 el lector podrá tener un acercamiento a la población que hizo parte del estudio e identificar las variables que se consideraron para desarrollar el análisis.

Tabla 14. Clasificación de las entrevistas para su identificación en el análisis de la información

Entrevista	Puesto actual	Antigüedad en la empresa	Tipo de contratación actual
A1	Recursos humanos	18 años	<i>Outsourcing</i>
A2	Administración académica	4 años	<i>Outsourcing</i>
B1	Docente	5 años	<i>Outsourcing</i>
B2	Secretaria	2 años	<i>Outsourcing</i>
B3	Admisiones	2 años	<i>Outsourcing</i>
B4	Nanita	1 año	<i>Outsourcing</i>
B5	Nanita	16 años	<i>Outsourcing</i>
B6	Mantenimiento	11 años	<i>Outsourcing</i>
C1	Auxiliar contable	10 años	Directa CEM
C2*	Nómina	6 años	Directa CEM
C3	Docente	7 años	Directa CEM

Fuente: Elaboración propia

La subcontratación u *Outsourcing* en el CEM

Dado que como principal objetivo de este estudio se tiene identificar cómo el modelo de subcontratación u *Outsourcing* ha modificado la estructura del CEM y la cultura organizacional de los trabajadores, se parte de determinar qué tanto conocimiento tienen los trabajadores sobre cuántos modelos de contratación

identifican; en qué consiste la modalidad de subcontratación; y si consideran que tiene alguna ventaja.

De nueve personas a las que se les preguntó cuántos modelos de contratación conocían, respondieron:

- B4, B5 y B6 desconocen.
- B3, C1, C2 y C3 respondieron que el *Outsourcing* y directamente por la empresa.
- B2 y B1 indicaron que conocen el *Outsourcing*, directamente por la empresa y por honorarios.

Es importante señalar que de las tres personas que no tuvieron conocimiento de ningún modelo de contratación una es del área de mantenimiento y dos son nanitas, que sus actividades no requieren de preparación profesional y que ninguno de los tres conocía el *Outsourcing* hasta que fueron cambiados a esta modalidad en el CEM. De las que respondieron que conocían el *Outsourcing*, la contratación directa y por honorarios, B2 hizo la observación de que no conocía la parte del *Outsourcing* hasta el momento en que la cambiaron en el CEM.

De las nueve entrevistas ninguna respondió cuando se les preguntó si sabían en qué consistía la subcontratación, se hizo de nuevo la pregunta cambiando la palabra subcontratación por *Outsourcing* teniendo los siguientes resultados: B4 y B6 no saben en qué consiste.

“Para mí la contratación por Outsourcing es una empresa independiente de la propia empresa en la cual se está trabajando, que lleva toda la parte tanto económica, llevan el seguro social, toda la parte de recursos humanos, la empresa externa es quien la lleva” B2

“En darle a un tercero el pago de la nómina prácticamente, incluyendo su seguro social, prestaciones y demás” C1

“Consiste en que una empresa externa administre todo lo que se refiere a las nóminas de un empleado, por ejemplo, todos los cálculos que se hagan del Infonavit, del SAR, lo hace directamente el Outsourcing y muchas veces aunque la empresa tenga otras prestaciones, el Outsourcing maneja todo eso como ellos lo tienen estipulado en su empresa y para mí no es conveniente para el empleado.” C2

“No sabría decirte cuál es el propósito o cuál es el fin de que manejen otra empresa, si se supone que yo estoy trabajando para el colegio, no sé en qué ellos puedan como colaborar conmigo si no tengo ni contacto físico con ellos. No puedo tratar nada con ellos, no sé cuál sea el fin.” B5

Estos ejemplos, por un lado, permiten vislumbrar la idea de que para los trabajadores el modelo de subcontratación u *Outsourcing* es usado únicamente para la administración de los pagos; que es un servicio externo; que en realidad no tienen beneficios para los trabajadores; que beneficia solo al patrón; y que no entienden el por qué se adoptó esta modalidad de contratación entre lo más relevante. Siete de los entrevistados indicaron que se trata de una empresa externa pero ninguno está consciente, según lo expresado, que de acuerdo a la LFT ésta sería realmente su patrón.

Por otro lado, a partir de lo planteado por los trabajadores se pueden confirmar algunas de las posturas críticas revisadas acerca del tema de subcontratación, (Bueno, 2011; Echeverría, 2009; Iranzo y Leite, 2006), entre ellas: el ubicarse en cierta posición de desventaja en comparación con el patrón, dicho sea de paso que para ellos su patrón sería el CEM; que el estar bajo esta modalidad afecta sus prestaciones y que afecta directamente el cálculo de su liquidación en caso de que su contrato laboral sea rescindido. B1 lo manifiesta así:

“La verdad es que yo veo, me pongo del lado del patrón y a ellos les conviene porque pagan menos cuotas obrero-patronal, pero del lado del trabajador no está tan padre porque ya la parte de la pensión de tu afore se reduce, tienes un salario mínimo registrado en el IMSS, si tienes una incapacidad, te corren, todo va con el mínimo. Entonces

aunque nos sigan dando las prestaciones, la realidad es que sí nos está pegando fuerte, porque además tenemos que hacer declaraciones. Porque estamos trabajando para dos empresas” B1

En líneas anteriores se ha hecho mencionado que la subcontratación no es un fenómeno nuevo, ha estado presente en el ámbito laboral tanto global como en el mexicano desde hace varias décadas; sin embargo, tal vez sea un fenómeno que no todos conocen, o por lo menos no conocen en su totalidad, aun aquellos que ya están inmersos en él, principalmente los trabajadores subcontratados; porque si bien B1 tiene nociones del modelo de subcontratación, desconoce que contrario a lo que comenta, su adopción no tendría que implicar reducción de cuotas obrero-patronal, o registrar al trabajador con el salario mínimo.

De lo planeado a lo no planeado en el cambio organizacional del CEM

De acuerdo con Acosta (2002), el cambio organizacional ha sido definido como el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, se puede llevar a cabo por diversas circunstancias y bajo diversos métodos. Siguiendo al mismo autor, en primera instancia se podría decir que el cambio que realizó el CEM al introducir el modelo de subcontratación en su estructura, sería un cambio *planeado*, ya que este tipo de cambio se caracteriza por querer lograr metas específicas de reducción de costos, primer motivo por el que se adoptó esta modalidad de contratación; también se implementó como estrategia para protegerse de demandas que el personal docente ha presentado en desacuerdo con la recesión de sus contratos laborales. En la entrevista A2 se comenta lo siguiente:

“Realmente por tener un beneficio económico, fiscal, tanto para los empleados como para la empresa... Te venden una estrategia financiera muy buena para ambas partes, y pues eso es lo que hemos comprado”

Y agrega que el ahorro fue significativo,

“Yo creo que sí, sí era importante eh?, sí era importante, yo creo que sí tenía por lo menos 25% de ahorro, un 20%, 25% de ahorro”

A1 solo agrega a este respecto que el ahorro sí se da.

Para trabajadores de otras áreas que no están relacionados con la toma de decisiones o al área administrativa concuerdan con que los motivos que propiciaron la integración al modelo de *Outsourcing* son de orden económico, y así lo expresan:

B1, “Mi esposo es asesor financiero, entonces volteo con él y le digo ¿qué está pasando? Me dice, todas las empresas están pasando a esa figura por la carga fiscal y todo eso y empezamos a analizar y otras empresas y escuelas están haciendo lo mismo

B6, “Para que pueda hacer deducible los honorarios de la empresa Outsourcing al colegio.”

B3, “Por lo poco que he escuchado de algunos compañeros sé que fue por una cuestión económica. Pero no sé más, como yo no tuve ese cambio, no sé... me parece que la nómina les salía muy cara pagándola ellos directamente, por eso es que optaron por otra empresa.”

B4, “Es complicado, porque no lo he pensado, porque no tengo mucho tiempo aquí, lo que se rumora es que la empresa hace estos cambios o contrató a esta empresa [de Outsourcing] porque no le convenía que estuviéramos contratados directo por el colegio, que se hiciera antigüedad y que se tuviera que pagar por el tiempo trabajado aquí.”

Ahora bien, sean docentes, administrativos o de mantenimiento, los entrevistados comentan que el cambio fue por motivos económicos a beneficio del CEM; sin embargo es importante observar en primer lugar que sus reflexiones las hacen desde un punto de vista personal, por comentarios de sus propios compañeros o

bien por su experiencia profesional; y en segundo lugar se puede concluir que la empresa nunca les informó por qué cambiaron a la subcontratación.

En relación a que el cambio se hizo para protegerse de las demandas de los trabajadores C2 comenta:

“Por el pago de impuestos y por las demandas que pueden llegar a realizar los empleados”

Como se puede observar en los comentarios anteriores, la implementación de la subcontratación va acompañada de un beneficio primeramente económico y posteriormente legal razón por la cual se podría continuar con la idea de que fue un cambio *planeado*; no obstante, al profundizar en este concepto, el cambio en el CEM no cumple los requisitos de buscar el mejoramiento de la organización de forma paralela con el desarrollo de las personas, o de ser de gran magnitud y alcance para transformar a la organización con el fin de mejorar su desempeño. (Acosta, 2002). Lo anterior se puede concluir a partir de que no hubo un plan para implementar el *Outsourcing* que involucrara a los empleados, además del hecho de que contrario a una gran transformación, se buscó que tanto para los empleados, como para los procesos e incluso para la estructura de la organización se generaran las mínimas modificaciones posibles.

Por consiguiente, el cambio *no planeado* es el término más apropiado para definir el tipo de cambio que se llevó a cabo en el CEM, ya que se realizó de manera espontánea, por efecto de la orientación gerencial; y, por evolución natural, (Acosta, 2002). Es decir, la directora general, quien toma las decisiones más importantes del CEM, decidió implementar la subcontratación en su esquema laboral porque consideró que era una buena oportunidad para reducir costos y de acuerdo con la fecha de su implementación (2013), fue poco después de que esta modalidad entrará al marco legal con la Reforma Laboral. Y así lo expresa A2 al indicar que una amistad cercana a la dirección general le hizo la recomendación de cambiar el modelo de contratación tradicional por el *Outsourcing*, porque

tendría ahorros; posteriormente se pidieron cotizaciones y la directora eligió la mejor, no se apoyó en el área administrativa para sacar costos, sino fue una decisión sólo pensando que era la mejor opción.

¿Outsourcing⁵¹ táctico o estratégico?

La adopción de la subcontratación u *Outsourcing* en el esquema de contratación del CEM es el punto medular del cambio que tuvo y que sigue teniendo esta organización, motivo por el cual, identificar si el *Outsourcing* que se adoptó es táctico o estratégico complementa la caracterización de cambio que se definió en el apartado anterior.

En este orden de ideas, se plantea que para el CEM la transición hacia el modelo de *Outsourcing* se hizo bajo un ideal de ser *táctico*, teniendo como propósito resolver un problema práctico (Chamberlan, 2003). O en otras palabras, lograr una ganancia neta en eficiencia operacional, porque si bien el propósito principal era la reducción de costos, la empresa subcontratista ofreció como ventaja que se disminuiría la carga administrativa en el manejo de nómina de personal, no obstante es evidente que tras la implementación del *Outsourcing* en el colegio se ha generado una situación contraria a las mejoras en la administración de nóminas, proceso en el cual mes a mes se generan problemas no sólo para los empleados, sino para el área administrativa también. Así lo pone en evidencia A1 del área administrativa:

“Ha habido muchos errores, entonces la verdad sí, para mí es más trabajo... yo muchas veces les doy cómo tiene que salir con todo y las incidencias, todos los descuentos, el neto total a pagar y a la hora en que me regresan el archivo, todo me lo mandan mal entonces es doble trabajo para mí y para el equipo de administración para revisar uno por uno que esté perfectamente bien, y aun así, lo volvemos a revisar, lo volvemos a corregir y a la mera hora de la dispersión pues vienen también igual, los errores de que a unos se les depositó menos a unos más y son cosas que no tienes el control

⁵¹ Chamberlan (2003) utiliza el término *Outsourcing* como sinónimo de subcontratación

total... si tuviéramos el control a lo mejor sí saldría sin tanto error, ¿no?"

A este respecto A2 agrega:

"Yo siento que la inconformidad de la gente ha sido en la cantidad de errores que se han suscitado y se han suscitado errores, te voy a decir, tontos, tontos, porque son como eso como: "¿qué crees? que dispersé..... me equivoqué de renglón, y entonces se desfasaron todos, para todos" y entonces imagínate los problemas en los que te metes no? ahora, siento que las empresas de Outsourcing tienen personal con muy poca experiencia o no tienen la suficiente capacitación, no sé... estamos perdiendo el control y eso no nos lo podemos permitir".

Con estos comentarios, además de la falta de mejoras en la administración de nóminas, también se puede confirmar que en el CEM se hace presente una de las desventajas que se pueden generar con la subcontratación: la falta de control de la empresa principal de las operaciones que dependen de los subcontratistas. (Daft, 2011; De la Garza, 2012). Además de que los cambios de procesos en el área administrativa deberían ser para eficientar, no para crear problemas. (Acosta, 2002), tal como se evidencia que ocurre en el CEM.

El 100% de los entrevistados que no pertenecen al área administrativa hicieron referencia al número de errores que se han presentado al recibir sus pagos. Se comentaron errores en el monto, la mayoría porque el depósito era menor, y hubo comentarios de que existían errores en relación a la fecha de pago; B3 indicó que en ocasiones depositaban mucho después de la fecha de pago, al momento de preguntarle cuánto tiempo era mucho, respondió que dos días, que probablemente no eran muchos días, pero que ella contaba con ese ingreso para realizar compras y pagos de servicios. B6 mencionó que nunca se habían presentado errores antes del cambio de contratación por *Outsourcing*.

Cabe mencionar que independientemente del tipo de error de los que hicieron mención, el 100% de los trabajadores lo atribuía a la empresa de *Outsourcing*, y que quien resolvía o apoyaba en esas situaciones era el departamento de administración del colegio. Por todo lo anterior, se puede concluir que si bien el *Outsourcing* implementado por el CEM tiene las características de ser táctico, los resultados no están siendo los esperados.

Similar a lo planteado para el cambio planeado, el *Outsourcing estratégico* se estructura para estar alineado con los objetivos de la organización a largo plazo, esperando lograr resultados que le den una ventaja competitiva en el mercado, enfocándose a logros que permitan una mejor posición de la organización en su campo organizacional (Chamberlan, 2003). De modo que, la implementación del *Outsourcing* también debería tener un trasfondo estratégico, en tanto la organización principal se encarga de dar cumplimiento a su objeto social mientras la empresa contratista deberá dar cuenta a la tarea particular para la que haya sido contratada.

En el caso del CEM podría decirse que su objeto de trabajo es la educación de niños y niñas, y que por tanto la administración de personal debería ser transferida a las empresas contratadas para ello; sin embargo, como lo plantea A2, es el CEM quien sigue realizando las tareas de administración de personal pero, a través de las empresas de *Outsourcing*:

“Tiene que estar conjunto con el colegio, de hecho ellos no proponen: “oye, corramos a esta persona” no, para nada, nosotros somos los que decimos, oye, tenemos este problema, esta persona se va, renunció, ven.”

Agrega A1,

“Y ellos nada más hacen todo el trámite, papeleo.”

Con base en estos comentarios realizados por A1 y A2 y en los antes mencionados, es posible afirmar que el cambio fue táctico, pues se implementó la subcontratación para dar una solución a problemas prácticos como demandas por parte del personal docente y evitar antigüedad de los empleados en general pero, las decisiones siguen tomándose por parte del CEM y los beneficios que están siendo observados por la administración del colegio son en el aspecto económico principalmente; además de que los profesores que se encargan de llevar a cabo el objeto del trabajo del CEM también están siendo subcontratados. Por tanto, no se está buscando tener una ventaja competitiva hacia los demás colegios, perdiendo con ello el enfoque externo, característica importante del *Outsourcing* estratégico.

El cambio en el CEM. Un proceso inacabado

En la teoría del cambio algunos autores tienen un punto de coincidencia al indicar que las organizaciones no son estáticas, que al ser consideradas como un sistema abierto y estar en un ámbito cambiante siempre estarán evolucionando, (Acosta, 2002; Coronilla y del Castillo, 2000; Gordon, 1999; Katz y Kahn, 1983). El cambio se dará ya sea por fuerzas externas o internas, por lograr una ventaja competitiva, por causas naturales o por reducción de costos, como sucedió en el CEM; sin embargo no se define un tiempo ideal para realizarlo, este dependerá de las dinámicas en las que la organización se encuentre inmersa. Para el CEM, el implementar el modelo de subcontratación está siendo un proceso lento y aún sin terminar.

De acuerdo con la información proporcionada en las entrevistas A1 y A2, la adopción del modelo de subcontratación en el CEM se originó en el año 2013, esto hace poco más de cuatro años. Este proceso se ha llevado a cabo por etapas, ya que cuando se contrató la primera agencia subcontratista que les prestaría el servicio, no fue transferido el total del personal que ahora se encuentra contratado bajo esta modalidad. Los primeros criterios que fueron considerados para cambiar al personal fue la antigüedad y el puesto; aunque no se tenía

definido a partir de cuántos años era el mínimo, se transfirió al personal que se consideró tenía menos antigüedad y aquellos que no eran docentes. Así lo comenta A1 cuando se le preguntó si se consideraron algunos parámetros para subcontratar al personal:

“La antigüedad se tomó en cuenta, se quedaron en el colegio las personas que tenían mayor antigüedad”

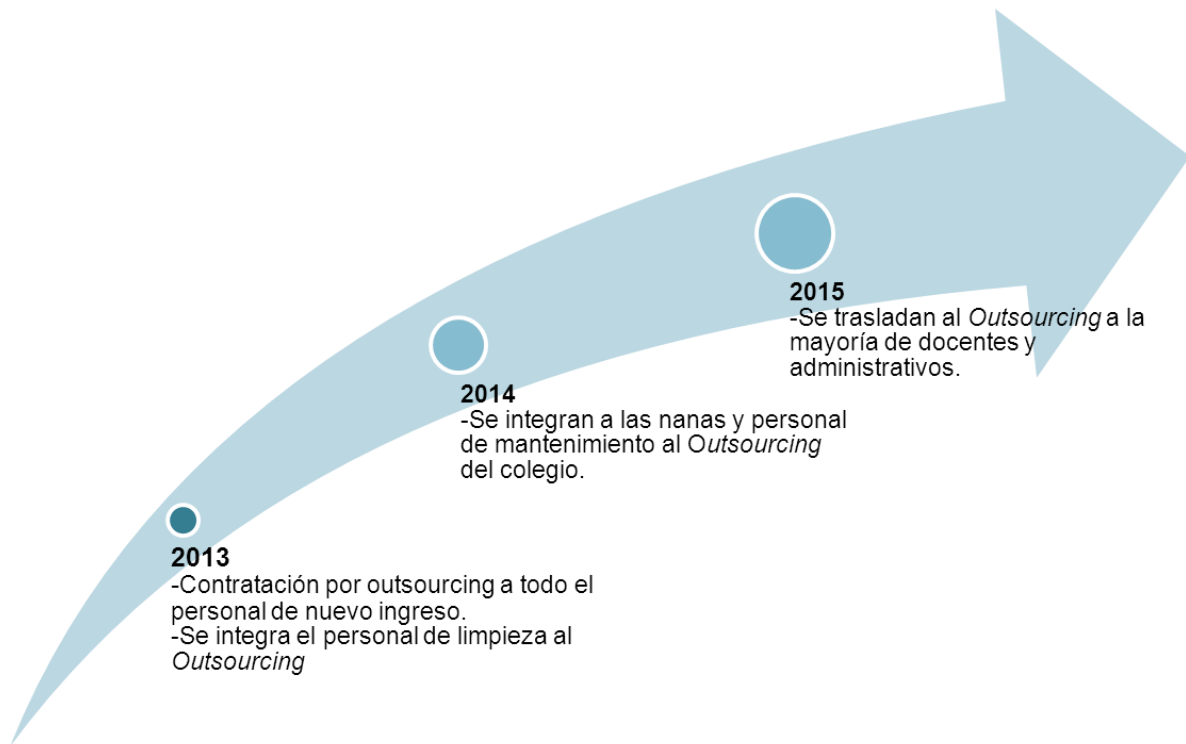
A2 agregó:

“Pues sí, sobre todo los que tenían mayor antigüedad eran los que se quedaban y... la decisión de dejar prácticamente a todo el personal nada más docente, prácticamente, todos los demás trasladamos al Outsourcing”

Cuando se les preguntó si entonces todos los profesores estaban contratados directamente por el CEM, ambas entrevistadas respondieron que sí. Esta información contradice la proporcionada por C2, quien comenta que personal de todas las áreas fue transferido por etapas en diferentes fechas, abarcando prácticamente un periodo de dos años, en el que la última transferencia fue de la mayoría de los docentes⁵² y administrativos. Ver figura 6.

⁵² La entrevista B1 también confirma que los docentes están contratados por *Outsourcing* al estar ella en esa situación

Figura 6. Etapas de cambio de contratación del personal del CEM



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las etapas en que se cambió a la subcontratación en el CEM es importante hacer las siguientes observaciones:

- Cuando inicia el proceso de cambio de contratación en el CEM, solamente firman contrato con la agencia de *Outsourcing* el personal de nuevo ingreso de cualquier área: administrativa, auxiliares, nanitas y también docentes. El servicio de limpieza estaba contratado con una empresa especializada en este rubro; debido a que la dirección general estaba satisfecha con el desempeño del personal, se tomó la decisión de contratarlo a través del *Outsourcing*. Se hace notar que el personal de nuevo ingreso no era, y a la fecha no es informado de que está siendo subcontratado, así lo comenta B3 cuando se le preguntó cómo había sido informada que estaba contratada por *Outsourcing*⁵³.

⁵³ B2 y B4 responden de forma similar que no fueron informadas hasta después de su ingreso sobre el tipo de contratación que tenían.

“No se me comentó nada, hasta que llegué aquí ya llevaba una quincena, me dijeron que así se pagaba aquí, pero inicialmente no me dijeron eso.”

Cuando se le pregunta cómo le surgió la duda, agrega:

“Porque el depósito se hacía en dos partes, entonces comúnmente cuando estás contratado digamos al 100% por la empresa te depositan en una parte y ya, y hasta que vi los recibos que fue casi un mes después, supe que era así. El Outsourcing tiene dos empresas distintas, una por asimilados y la otra estamos dados de alta con el salario mínimo y lo demás nos lo pagan aparte, por eso son dos depósitos, porque dentro del mismo Outsourcing hay dos empresas distintas, una empresa con dos razones sociales”

- En la siguiente etapa se decide cambiar a todo el personal de las áreas de mantenimiento y nanitas. El cambio se realiza sin consultar o avisar previamente a estos grupos de empleados; B5 y B6 comentan que se percataron de su nueva forma de contratación cuando comenzaron a tener errores en sus depósitos, porque en realidad no habían firmado hasta entonces un nuevo contrato con la agencia subcontratista. Es de resaltar que estas áreas no eran sustantivas y por lo tanto hasta esta etapa se cumplía con lo estipulado en el artículo 15-A de la LFT al justificar por su carácter de especializado la contratación de una subcontratista y el no comprender tareas iguales o similares a las realizadas por el resto de los trabajadores al servicio del contratante. En esta etapa no se considera la antigüedad laboral para mantener personal contratado directamente por el colegio, prueba de ello es que B5 tenía 14 años de antigüedad y B6 tenía 11 años al momento de haber sido migrados.
- En la última etapa, realizada hace dos años, se cambió a personal tanto administrativo como docente. Similar a la etapa previa, tampoco se informó a los trabajadores de que se llevaría a cabo un cambio y tuvieron pláticas

informativas ya cuando se les estaba pagando su nómina a través de la empresa subcontratista. Así lo confirma B1:

“La verdad es que no nos pidieron opinión, yo cuando me di cuenta ya habían hecho el switch y creo que un problema que ha tenido el [CEM] es que no ha sido muy estable con los Outsourcing. Entonces hemos pasado por cualquier cantidad, hasta con este último hicieron una junta, pero de repente de un día para otro fue de firma tu contrato porque te cambian y la realidad es que pienso que todos aceptamos porque de alguna manera necesitas trabajar y la verdad es que no son malos los sueldos, en el [CEM] son buenos sueldos, si te empiezas a comparar con escuelas y todo, la verdad es que tenemos muy buenos sueldos. Entonces dices, ni modo, o le entro o me quedo sin chamba.”

C2 del área administrativa indica lo siguiente:

“No, no nos avisaron realmente, muchos se enteraron porque cuando cambió el ciclo escolar, en julio cuando cambia el ciclo escolar empieza un nuevo ciclo en lo administrativo en el colegio, no es como en otras empresas, entonces en septiembre a veces hay modificaciones de salarios y todo eso y pues normalmente no nos avisaban de esos cambios hasta que llega el pago de la nómina, en el caso de nosotros lo que sucedió fue que vimos que en algunos no se vio reflejado ningún movimiento, otros porque fueron a las citas del seguro y no los atendieron y muy particularmente en mi caso pues no me di cuenta de nada, hasta que me mandaron hablar hasta noviembre porque iba a firmar contrato del cual yo no estaba enterada de que ya tenía varios meses sin pertenecer como empleada del colegio que era donde yo estaba. (...) No me había dado cuenta porque no me daban recibos y de por sí los recibos en el colegio tardaban mucho en entregarlos pero como nunca había habido problema pues no se me hizo raro eso. Lo que sí me di cuenta de que por lo regular hacen en agosto un aumento aunque sea muy pequeño, pero en esa ocasión no había habido aumento, al contrario, como que había disminuido, entonces yo pensé que era por los impuestos pero después de que me dieron lo del contrato de allí en adelante yo empecé a tener problemas, porque me di cuenta de que hacían

el pago en dos partes, porque me dieron dos contratos para dos empresas diferentes, entonces yo chequé, porque pregunté si estaba en dos empresas ¿cómo es que me pagaban? y me dijeron que me hacían dos depósitos separados y fue cuando fui al banco y chequé y me di cuenta que sí me hacían mi depósito en dos partes. Cuando solicité que me unificaran esa cantidad pues sí me costó trabajo que me lo unificaran pero allí fue peor porque en vez de unificarme mi sueldo, no sé qué hicieron pero me descontaron más de lo que era, ellos lo manejaron que por impuestos pero empecé a tener muchos problemas de ese tipo.

A diferencia de las etapas anteriores, aquí se generaron muchas dudas por parte de los trabajadores y se cuestionó a la administración del porqué del cambio. Una razón para que sucediera esto podría ser el nivel académico con el que cuentan los que fueron transferidos, que en su mayoría son docentes de diferentes asignaturas pero con mayor conocimiento sobre lo que implica la subcontratación. Haciendo alusión a esto último, C2 comenta:

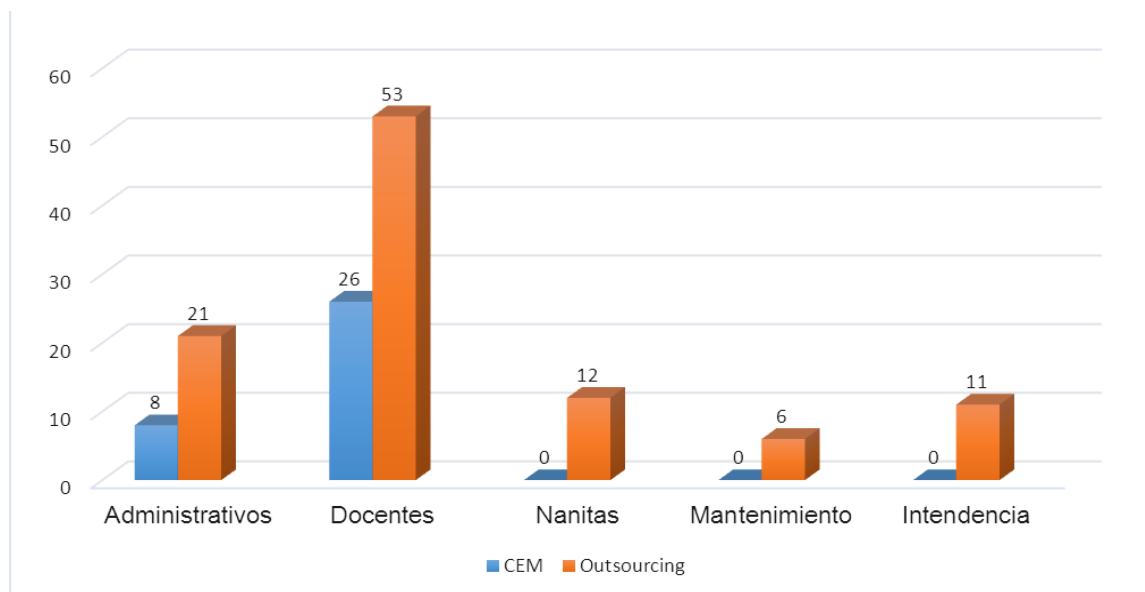
“El personal de mantenimiento, las nanitas principalmente, las señoras de intendencia, ellos no estuvieron de acuerdo, pero no iban a hacer ningún reclamo. En este caso, los que sí reclamaron fueron los profesores.”

Ahora, bajo este contexto es pertinente destacar que al ser transferidos los docentes al *Outsourcing* no se estaría acatando la LFT en tres sentidos:

- i) Al ser la actividad sustantiva la enseñanza, los docentes no debieron ser transferidos al régimen de subcontratación;
- ii) Al quedar algunos docentes contratados directamente por el CEM no se estaría cumpliendo el que la subcontratación no puede comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio de los contratantes. Al respecto ver gráfica 2
- iii) los trabajadores están siendo transferidos en manera deliberada con el fin de disminuir sus derechos laborales; y esto último tal vez no

estaba planeado por parte de la administración pero por la forma en que están recibiendo sus pagos (por medio de dos razones sociales) afecta directamente las prestaciones de los empleados. De hecho el 100% de los entrevistados hicieron comentarios relacionados con la disminución de sus cuotas del IMSS, con la disminución de sus posibilidades para adquirir un crédito debido a que están dados de alta con el salario mínimo en el seguro social lo que se refleja en sus aportaciones al Infonavit, y agregan que a futuro se reflejará en su jubilación por las cuotas que se están aportando a su afore. (LFT, Art. 15-A y 15-D).

Gráfica 2. Número de trabajadores y su esquema de contratación por área

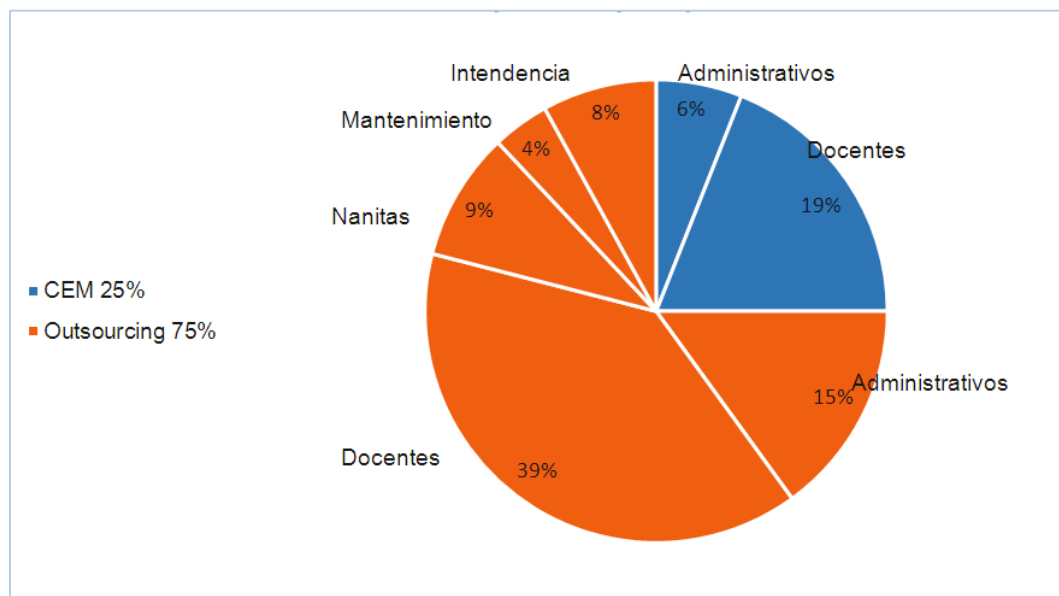


Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 2 se puede ver el número de personal por área que están subcontractados y aquellos que quedaron directamente con el CEM, predominando por número el personal docente, derivado de que la organización estudiada es del giro educativo.

Por último, también es importante hacer notar que la plantilla de personal contratado por la agencia, aumentó considerablemente en esta última fase de trabajadores. En la gráfica 3 se presenta la distribución actual del CEM por tipo de contratación.

Gráfica 3. Distribución de personal por tipo de contratación



Fuente: Elaboración propia

A partir de lo planteado por los entrevistados, fue visible que en las primeras dos etapas del cambio en el CEM algunos trabajadores transferidos no estuvieron conformes con su cambio⁵⁴, sin embargo ninguno de ellos lo expresó directamente al colegio. Mientras que algunos docentes y administrativos, sí expresaron su inconformidad por no haber sido avisados y porque no estaban de acuerdo con ser transferidos, motivo por el cual, algunos lograron continuar contratados en forma directa por el CEM. No obstante, esto entra en contraposición con lo propuesto por Acosta (2002), quien afirma que, para que el cambio deba tener los resultados esperados debe ser planificado y acompañado de una estrategia la cual proporcione a la empresa la disminución de resistencia por parte de los actores

⁵⁴ B5 y B6 expresaron su inconformidad con el *Outsourcing* sobre todo en lo referente a sus prestaciones, las cuales consideran que se han visto disminuidas y comentaron que preferirían seguir contratados por el CEM

que participarán en él. (Acosta, 2002) Ejemplo de lo anterior se visibiliza en lo planteado por C2:

“Se supone que sí fue obligatorio aunque no lo aceptamos por el simple hecho de no firmar un contrato porque nosotros teníamos el otro contrato, hubiéramos podido pelear con el otro contrato porque no se nos liquidó como para pasarnos a la otra empresa. Fue entre comillas obligatorio porque allí permanecimos y seguimos trabajando. No sé si porque fuimos muchos los empleados que no estuvimos de acuerdo en eso, pues nos mantuvimos así. Hubo cambio hasta después por todos los problemas que sí se presentaron, porque hubo empleados por ejemplo que tenían en ese momento créditos del Infonavit y por la forma en la que dieron de alta los sueldos, a veces no pagaban ellos [el Outsourcing] tampoco ni los impuestos ni lo que tenían que pagar. Empezaron a mandar requerimientos (el Infonavit a los empleados) entonces vieron el peligro de que hubiese una demanda, de que si llegara eso al seguro social... hubo algunos empleados (porque no fue a todos), realmente de todos los empleados que estaban en el Outsourcing pasaron como a siete u ocho personas las regresaron a la nómina del colegio por el riesgo que implicaba para ellos una demanda por lo del Infonavit, del seguro, por lo de las pensiones; pero todos los demás se quedaron en el Outsourcing”

B1 comentó durante la entrevista que a pesar de que ella tampoco estuvo de acuerdo con ser cambiada al *Outsourcing* y haber pedido quedarse en el CEM, no se le autorizó; agrega que finalmente decidió aceptar el cambio porque el sueldo es bueno y de no ser así podía perder el empleo. B5, B6 también comentaron que prefieren mantener su empleo aun con la modalidad de *Outsourcing* porque piensan que ya está pasando lo mismo en todas las empresas. Por otro lado, B5, B6, B1 y C2 quienes estuvieron en el proceso de cambio, expresaron que al no ser informados de la modificación de contratación hubo una etapa en que pensaron que era un castigo, que tal vez no estaban haciendo bien su trabajo y que por eso los estaban cambiando, incluso B1 agregó que llegó a creer que era la antesala para su liquidación.

Todas las impresiones negativas que tuvieron los trabajadores del CEM respecto al cambio en su modelo de contratación, pueden ser atribuidas a la falta de una planificación que incluyera el conocer las necesidades y creencias de los miembros de la organización, así como la falta de información específica sobre la naturaleza o el proceso del cambio y la estimulación del temor a lo desconocido derivado de lo anterior. (Acosta, 2002)

Durante el proceso de cambio iniciado hace cuatro años, se han presentado diversas situaciones: la organización se ha visto en la necesidad de cambiar en tres ocasiones la empresa subcontratista principalmente por el número de errores que han tenido, como resultado de los mismos ha habido muchas quejas por parte de los empleados lo cual en su momento ha provocado que después de haber sido cambiados al *Outsourcing*, ocho empleados hayan sido regresados a ser contratados directamente por el CEM. Al momento de realizar las entrevistas a A1 y A2 estaban considerando la opción de cambiar nuevamente de agencia o inclusive el tener un *Outsourcing* propio del CEM. Por todo ello, se puede afirmar que el proceso de cambio no ha terminado, que de una u otra forma están modificando tanto la estructura y los comportamientos de los trabajadores al interior de la organización y que dado a que la sustancia de la organización es humana se esperarían cambios constantes al ser generadores de pensamiento (cultura). (Acosta, 2002)

Conociendo la cultura corporativa del CEM

Con relación a los impactos que hay sobre los individuos cuando son contratados por una organización diferente a aquella en la que están realizando sus actividades, Daft (2011) menciona que llega existir falta de compromiso y lealtad, mismas que se pueden traducir en una débil identidad hacia cualquiera de las dos organizaciones. La afirmación hecha por Daft está estrechamente relacionada con el tema de la cultura, sea la corporativa o la organizacional ya que ambas generan comportamientos, formales para la primera, o informales

para la segunda, que bien identificados y direccionados por la organización ayudan a generar las condiciones necesarias para el logro de sus objetivos.

Dicho lo anterior, se puede considerar a la cultura corporativa como un mecanismo de la organización, estando definida, entre otros elementos, por los objetivos de la organización mediante su misión y visión. Para el CEM son los siguientes:

Tabla 15. Los mecanismos de dirección del CEM. Su objetivo, misión y visión

Objetivo	
<p>Nuestro objetivo principal es que el alumno, al compartir una experiencia académica, utilice el pensamiento crítico y sus diferentes puntos de vista, ampliando su tolerancia intercultural.</p> <p>Somos un Colegio mixto que se apoya en valores católicos, cívicos y humanos desde un marco constructivista, el cual se apoya en diferentes lenguajes para así obtener una visión universal en un ámbito personalizado.</p>	
Misión	Visión
<p>Proporcionar educación personalizada de calidad humanista para formar individuos con valores sólidos y con las herramientas que los hagan capaces de enfrentar los retos en un mundo abierto, competitivo e intercultural.</p>	<p>El CEM se inspira en un ideal educativo que conjunta valores éticos, morales, humanos y católicos. Está siempre a la vanguardia de la tecnología educativa y ofrece una formación integral que da respuesta a los retos que nos impone el mundo actual.</p>

Fuente: Elaboración propia con información por C2

Al ser una organización educativa es punto medular de su objetivo la formación de los alumnos y alumnas con ciertos valores, uno de ellos el católico, el cual forma parte de su cultura corporativa.

Siendo las anteriores, las directrices que la organización CEM generó para lograr sus objetivos, en las entrevistas se le preguntó al personal si conocen la visión y misión del colegio, a lo que todos, tanto los contratados por CEM como por

Outsourcing, respondieron que sí aunque ninguno la supo de memoria, como se puede observar en los siguientes comentarios existe una idea general y cercana a la misión - visión de la empresa:

“Por lo que he escuchado es sacar a buenos mexicanos a buenas personas, que sean honestas, trabajadoras y en cierta forma lo que es la religión” B6

“Sé que es integrar a los chicos, una cultura de igualdad” B1

“La humanidad, que haya familiarización, respeto” B5

“Todos unidos, todos hermanos, somos una escuela católica que profesa con la verdad, con la hermandad” C3

C2 comenta que en el último año, el colegio ha tratado de enseñarles su misión – visión con mayor empeño, colocándolas en cuadros de vidrio en todas las oficinas y diferentes puntos del colegio pero realmente no las manejan mucho.

Sobre el tema de la religión, en líneas anteriores se hace alusión al hecho de que el CEM es una organización católica y en consecuencia un pilar en su cultura corporativa, por consiguiente, es pertinente hacer referencia a algunos de los eventos más importantes que forman parte de las tradiciones, ceremonias y rituales del CEM que estructuran cultura corporativa y a quiénes participan en ellas⁵⁵. A partir de la tabla 16 el lector podrá tener conocimiento de estos eventos.

Tabla 16. Tradiciones, ceremonias y rituales del CEM

Para los alumnos:	
<p>*El primer viernes de cada mes asisten a una misa en la capilla del CEM</p> <p>*Todas las mañanas antes de entrar a su salón hacen una oración y cantan el himno</p>	<p>→La misa es obligatoria para los alumnos católicos no obstante, pueden asistir docentes y personal de las demás áreas</p>

⁵⁵ Información proporcionada por C2 en entrevista y con anuario escolar.

<p>de la escuela</p> <p>*Toman clase de catecismo</p> <p>*Alumnos de nivel secundaria y bachillerato realizan trabajo social a orfanatos, asilos, o zonas rurales</p>	<p>→El CEM tiene docentes que enseñan religión, la materia se llama “Desarrollo humano” y no hace alusión a la religión, pero los profesores son católicos y tienen especialidad en el tema</p> <p>→Se gestiona con organizaciones civiles y religiosas el servicio social de los alumnos</p>
<p>Para los trabajadores</p>	
<p>*En diciembre se organiza un bazar para el personal de intendencia, las nanitas y de mantenimiento principalmente</p> <p>*Administrativos y docentes se les da un bono en efectivo</p> <p>*Docentes Viaje de integración</p> <p>*Fiesta de profesores (para docentes y administrativos)</p> <p>*Para nanas, choferes y mantenimiento les hacen una comida en fin de ciclo escolar</p>	<p>→A los papás y alumnos se les piden que donen ropa, accesorios y utensilios semi-nuevos para venderlos a los empleados. Al bazar primero entra personal de intendencia y nanitas los primeros dos días quienes tienen los sueldos más bajos y al tercero mantenimiento y administración. Aunque los profesores no tienen prohibido ir no asisten porque está entendido que el bazar es para apoyar al personal con menor sueldo</p> <p>→El bono en efectivo que reciben los administrativos y docentes también es donación de parte de los padres de familia</p> <p>→Es un viaje de integración manejando técnicas de retiro espiritual</p> <p>→Cada día del maestro se organiza una comida para los profesores y administrativos, no participa personal de nanitas, intendencia y mantenimiento</p> <p>→Solo participan nanitas, choferes y mantenimiento para agradecer su trabajo durante el ciclo escolar</p>
<p>Todos</p>	
<p>*Posada</p> <p>*Carrera CEM</p>	<p>→Todos pueden participar y es de los pocos eventos a los que sí asisten la mayoría: alumnos, padres de familia y toda plantilla de personal</p> <p>→Se organizan diferentes actividades deportivas donde pueden participar todos los que así lo deseen, un número</p>

<p>*Misa 10 de Mayo *Misa 12 de diciembre *Rosario viviente el 1º de octubre y 2 de mayo *Fiesta de fin de año</p> <p>*Pastel para la directora, ofrecen un desayuno; los niños le cantan las mañanitas</p>	<p>considerable de trabajadores no participa de este evento al sentirse cohibidos de interactuar con los padres de familia → Todos pueden participar sin ser obligatorio</p> <p>→ Asisten todos los empleados del CEM y a pesar de no estar asignadas las mesas, estas se ocupan regularmente por áreas y en la mesa central se sienta la directora con las coordinadoras</p> <p>→ Es una costumbre festejar el cumpleaños de la directora en el que participan todos los trabajadores y alumnos</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por C2

Las aquí citadas son de las actividades derivadas de lo que promulga la organización en cuanto a valores, conductas, calidad humana y religión y para las cuales se pueden hacer las siguientes observaciones:

- No existe una regla que indique que solo pueden ingresar alumnos o trabajadores que practiquen la religión católica, sin embargo predomina en ambas poblaciones quienes la practican⁵⁶. Es importante señalar que se hacen entrevistas a trabajadores y alumnos al momento de su ingreso a la organización y una de las preguntas es qué religión profesan, por lo tanto habría que preguntarse en qué grado influye su respuesta para el ingreso. Todos los entrevistados son católicos y tratan de participar en las diferentes actividades que les corresponden.
- B1, B5, C1, C2 y C3 comentaron que la fiesta de fin de año solo era para docentes y administrativos: las nanitas, personal de intendencia y mantenimiento tenían su convivio en otra fecha. Fue a partir del año 2014 que se comenzó a realizar un evento para los trabajadores de todas las áreas, e igual comentan que es muy marcado el ocupar las mesas por áreas: una o dos para nanitas, mantenimiento y choferes; otra(s) para

⁵⁶ C2 comenta que en el pasado ciclo escolar solo había un alumno y menos de cinco profesores que no eran católicos (96% del personal es católico).

administrativos; y para docentes las mesas son ocupadas por los diferentes niveles: profesores de preescolar, primaria, secundaria y CCH.

- En otro punto pero con el mismo tema de religión y humanismo, las entrevistas A1 y A2 comentan que procuran apoyar a los trabajadores para que siempre haya un ganar-ganar y ponen como ejemplo el hecho de contratar, cuando es posible, a mujeres separadas o mamás solteras: de las nanitas y personal de intendencia consideran que el 70% están en esta situación.
- C2 indica que hace 3 años sólo había 3 profesores hombres, pero se comentó entre la dirección y las coordinaciones que no era sano el contratar en su mayoría mujeres y comenzaron a contratar hombres. Al día de hoy laboran 31 hombres de las áreas de mantenimiento, docentes, administración y choferes representando un 23% y las mujeres el 77%.

Es importante hacer mención que las actividades enlistadas se han llevado a cabo desde años atrás, y los entrevistados coincidieron en que no ha habido ningún cambio para que participen de forma diferente los trabajadores contratados por *Outsourcing* o los directamente contratados por el CEM. Además, durante las entrevistas los participantes tocaron uno u otro tema de los mencionados anteriormente al preguntarles sobre la misión, visión, actividades en las que participaban en el colegio, pero al momento de preguntarles sobre la misión y visión de la empresa por la cual están subcontratados todos sin excepción, respondieron **no conocerlas**.

Daft (2011) y De la Garza (2011) indican que en la subcontratación el trabajador puede sentirse reemplazado por servicios contratados y por lo tanto se pudiera debilitar la cultura corporativa; en este punto es importante señalar que solo Daft aclara que este debilitamiento de la cultura se puede dar hacia cualquiera de las dos organizaciones: la principal y la subcontratista. En la misma línea, dentro de la literatura de la subcontratación consultada, no se evidenció si los trabajadores

subcontratados debieran sentirse identificados con la cultura corporativa de la empresa subcontratista o de la empresa en la que realizan sus actividades y cuáles serían las ventajas de hacerlo con una o con otra por lo cual no se puede afirmar o negar que lo que pasa en el CEM es lo habitual en las organizaciones que adoptan este régimen de contratación.

En el CEM, se pudo observar que la dirección general ha logrado desarrollar una cultura corporativa cohesiva alrededor de los valores inculcados a través de su misión, visión y tradiciones en todos los trabajadores, no haciendo distinción por la forma en que están contratados. Al contrario, a pesar del cambio hacia la subcontratación, su objetivo principal ha sido que los trabajadores no tengan ningún sentimiento de exclusión o diferencia en el trato, A2 así lo expresa:

“A lo mejor no manejamos nosotros el Outsourcing como tal la figura del Outsourcing porque realmente... y me imagino, porque es la primera vez que estoy contratada por este medio, pero este... de que tú tienes que ir, de que sabes perfectamente quién es tu jefe en el Outsourcing, quienes son tus... y aquí no, aquí tu jefe sigue siendo tu jefe, y como no hacemos distinciones, osea, es igualito, estés contratada por el medio que estés no?”

Se puede afirmar entonces que el objetivo de no generar diferencias entre los trabajadores subcontratados y los no subcontratados desde la administración del CEM, se está logrando. Esto es visible en las respuestas de los entrevistados, quienes en su totalidad señalaron como su empleador al CEM: comentaron que se sienten a gusto con el apoyo de parte de la dirección hacia ellos, considerando a la directora como una buena líder. Inclusive si se hace referencia al concepto de subcontratación como la relación laboral por medio de una empresa intermediaria, siendo esta por definición la empresa subcontratista, para 6 de los trabajadores entrevistados la empresa intermediaria es el CEM y no la agencia con la que tienen la relación de subcontratación, porque es la administración del CEM quien siempre resuelve cualquier problema que tienen con la agencia de *Outsourcing* y a esta última solo la ven como la empresa que les tiene que hacer el depósito de

su pago; con esta no tienen ningún otro tipo de relación, de hecho, no conocen su razón social, domicilio, y en mínimas ocasiones han tenido contacto con los trabajadores de esta empresa. Así, es evidente que además de no tener ningún trato con la agencia subcontratista, no tienen ningún tipo de vínculo hacia la cultura de esta.

La reconstrucción de la cultura organizacional en el CEM a partir del *Outsourcing*

Si bien la cultura corporativa creada por la propia organización genera las condiciones que hacen pensar y sentir al trabajador ser parte importante para la organización, la cultura organizacional también juega un papel importante en este sentido. Para Smircich (1983) es considerada un constructo social que encarna y expresa los valores e identidades sociales, es decir, las creencias que van haciendo propias y distintivas los diferentes grupos de las organizaciones. Lo interesante dentro de la cultura organizacional es mantener la dinámica que se construye al interior de la organización entre los individuos, arraigando la esencia del ser humano, su naturaleza y sus acciones.

Los valores y creencias que forman las identidades de las personas, se hacen presentes en la manera en que se identifican con la organización y el compromiso que toman con ella conformando de esta manera una identidad organizacional que se supone, entre más fuerte sea permitirá a los trabajadores desarrollarse de manera más eficiente y motivados. (Giménez, 2002). Lo anterior puede tomarse como una ventaja para las organizaciones, porque como resultado de un trabajo eficiente y motivado, se tendrá una productividad mayor, objetivo primordial de éstas.

Bajo el supuesto de que en la cultura organizacional se fortalecen los grupos informales, se hace notar que si bien en líneas anteriores se indicó que para los trabajadores no existían diferencias que se hicieran por parte de la dirección del CEM por el tipo de contratación que tuvieran, siendo esta una constante para

todos los trabajadores entrevistados, es de llamar la atención, las respuestas que hacen dos entrevistados, ellos son docentes, al hacer referencia a que las diferencias de trato pueden provenir de los compañeros de una misma área o, entre un área y otra por el tipo de contratación que tienen. C3, quien está contratada directamente por el CEM y es docente, señala que el sentirse diferente puede ser una construcción propia de cada persona y no generada por algún tercero.

“No, yo creo que es una cuestión humana completamente, es cómo yo me siento con lo que realizo y con quien soy, honestamente creo que “soy Outsourcing porque creo que soy malo, porque no me quieren...” y eso se va generando aquí (en la mente), y no te hablo a ti porque... eso es de la persona, honestamente no creo que los que no son de Outsourcing traten diferente a los que son de Outsourcing. Todos se llevan bien si fuera esa la condición (ser o no de Outsourcing). Ahora, si son otras cosas que como ser humano genera en su cabeza, que me habló, que no me habló, que sí seguro es por esto... puede ser, pero no creo que sea por el Outsourcing.”

Cuando se le pregunta si considera que las personas que están por Outsourcing piensan que están en una situación diferente por no estar directos con el colegio, agrega lo siguiente:

“Eso sí creo, lo saben, lo sienten, no comprenden muchas cosas, a veces no se les da respuesta de sus pagos de manera inmediata, porque siempre tienen que pasar como por administración escolar y luego vamos a ir con el Outsourcing, pero la verdad es que ellos en su mayoría de que inició para acá han apaciguado esas ideas no? Creo que sí se sienten parte del colegio porque no pasó nada realmente, porque llevan años pagados así, porque les siguen dando el fondo, porque siguen cosas así. Pero de repente si yo tengo una duda de un depósito, de un descuento de algo, tiene que pasar un ratito, unos días para que te respondan y quien te responde pues creo que siempre está como muy perdido en el Outsourcing, no sabe ni quién eres, ni si vas o no vas, entonces eso no les gusta no? No hay como ir, tocar al administrador de tu escuela y que te responda tu caso no? “¿por qué tengo esto?, porque faltaste tal día... no es que sí estuve, ¿cómo que

estuviste?... no es que la máquina no servía..." puedes hablar, porque es lo que uno necesita, respuestas.

Sin embargo, para B1, docente y contratada por *Outsourcing*, sí existen diferencias entre las personas contratadas directamente por el CEM y aquellos que están subcontratados. Así lo expresa:

"Fíjate que sí, y de repente... el CEM es un caso, sí hay como muchas diferencias en muchas cuestiones entre los profesores, pero sí a veces es "yo estoy por nómina" y un poco de manera despectiva "tú eres de los que del Outsourcing no?".

Cuando se le pregunta si se tienen identificado al personal que está contratado por *Outsourcing* y al que no, responde lo siguiente:

"Sí, porque siempre están pasando la lista, la ponen en la sala de maestros, de tales y tales tienen que bajar por sus recibos de nómina porque vinieron del Outsourcing y está como muy claro. A veces la diferencia también la hacen entre los profesores de "yo soy nómina y tú no". Pero yo soy muy relajada a mí me da lo mismo, y mientras me paguen."

Y confirma que no hay diferencias en la forma de relacionamiento por parte de la administración del colegio:

No, ellos sí son muy parejos, yo tenía ese temor, decía, me pasaron al Outsourcing, ya no me van a pagar aguinaldo porque sí sé que hay lugares en los que de plano quitaron todas las prestaciones, pero aquí han tratado de ser parejos todavía."

Para los entrevistados del área administrativa, B2, B3, C1 y C2 no existen diferencias de trato entre sus compañeros que están subcontratados y los que no lo están, pues afirman que la mayoría no sabe qué tipo de contratación tiene o al menos consideran que no lo toman en cuenta.

"No, ni siquiera sabemos, bueno, yo sí porque trabaje aquí (administración y RH), pero en general la mayoría no sabe quién

está en qué nómina y si lo saben no fue una cuestión de "tú porque estás más bonito de este lado..." entonces no sabemos en realidad qué fue lo que hizo que decidieran esto y yo pienso que no hay una diferencia de los que son de una nómina y otra" B3

"No veo ninguna, sé que hay profesores que estén contratados por Outsourcing y otros por el colegio, pero no se hacen diferencias" B1

De acuerdo a comentarios de B1 y C1 las diferencias entre las diversas áreas se presentaban antes de que se implementara el *Outsourcing*. C1, C2 y B1 coinciden al indicar que las diferencias más marcadas eran y siguen siendo de parte de los profesores hacia las demás áreas y aún entre ellos mismos dependiendo del nivel al que enseñan. C2 comenta que al menos ha escuchado a cuatro profesores que han pedido que se les hable de usted. Estas afirmaciones parecen confirmarse al hacer notar que las dos entrevistadas que indicaron que sí había diferencias desde sus propias perspectivas, fueron docentes.

Cabe recordar que el 100% del personal de nanitas, intendencia y mantenimiento están subcontratados y todos los entrevistados de estas áreas indicaron que no había diferencia de trato entre sus compañeros por la forma en la que estuvieran contratados. De esta manera se puede inferir que el sentir un trato diferente depende más bien del área o puesto que ocupe y de la relación que tenga con sus compañeros, que con el modelo de contratación; y aunque de forma personal pudieran sentirse más o menos diferenciados, esto podría presentarse principalmente entre los docentes y no a partir de la introducción del *Outsourcing*, sino existía antes de que éste existiera en el CEM.

Ahora bien, continuando con la idea de que la cultura organizacional genera una identidad hacia la organización, se retoma la cuestión de que todos los entrevistados respondieron trabajar para el CEM aunque su contratación sea por medio del *Outsourcing*, ejemplo de esto son los siguientes comentarios:

“Para mí sería mi empleador el colegio porque en realidad el Outsourcing nunca tiene contacto con nosotros, es como así decirlo, solamente está la figura porque sabemos que así nos pagan pero sabemos que a quienes le trabajamos es al colegio. Conmigo han sido muy estrictos pero me he sentido muy bien, me gusta mucho estar aquí” B1

“Para el CEM. De hecho toda la vestimenta que traemos trae el logotipo de... nosotros sabemos que trabajamos para el colegio” B3

“Primeramente dices para el CEM” B4

Se vuelve a hacer evidente aquí, que la cultura organizacional generada en el interior del CEM por sus miembros, está dirigida hacia los objetivos y para beneficio de ésta organización, pues nuevamente se puede ver que se está logrando el propósito de la administración de no generar cambios notorios hacia los trabajadores quienes mantienen el sentimiento de pertenencia hacia la organización en la que realizan sus actividades a pesar de estar subcontractados.

El sentirse identificados con la organización podría debilitarse bajo el esquema de contratación por *Outsourcing* debido a que los trabajadores no llegan a tener un compromiso con la característica de perdurable, (Gioia, Schultz y Corley, 2000 citados por Ríos, 2003:71), ya que si la relación con la organización en la que realiza sus actividades es por medio de contratos de periodos cortos, característica de la subcontratación, podría no establecerse una identidad organizacional que permitiera alinear sus objetivos personales con los de la organización a largo plazo; sin embargo, como se ha comentado a lo largo del documento, la dirección ha buscado que se genere el menor número de cambios para los trabajadores.

En relación con esto, A1 y A2 comentan que la antigüedad se está respetando, esto se ha logrado, de acuerdo con sus comentarios, mediante la firma por parte de los trabajadores de una “carta de antigüedad”, al mismo tiempo que firmaron su contrato con la agencia subcontratista al ser transferidos; en dicha carta se estipula que se respetará la fecha de su ingreso al CEM, lo cual permitirá que en

caso de presentarse recisión de contrato, el pago de su liquidación sea calculado a partir de su fecha de ingreso y no a partir de su transferencia. Esta condición por supuesto no aplica con el personal de nuevo ingreso.

Otro elemento que podría debilitar la identificación de los trabajadores subcontratados hacia la organización es la discriminación a la que pueden verse expuestos por parte de aquellos que sí dependen directamente de la organización. De igual forma la discriminación podría darse de parte de la administración o dirección general al no ser considerados en decisiones estratégicas y tampoco gozar de algunas subvenciones como los planes de capacitación, los programas de bienestar social y laboral, por mencionar algunos, ya que su permanencia en la organización tendería a ser temporal, y por lo tanto, no se considerará como una inversión que pueda ser redituable a mediano y largo plazo.

Las diferencias también se pudieran identificar en cuanto a salarios y prestaciones, esto debido a que los trabajadores contratados directamente por la organización, regularmente gozan de mejores salarios y prestaciones sociales que aquellos que están subcontratados, (De la Garza, 2011, Bueno, 2011, Echeverría, 2009), a pesar de que como marca la ley, no podría haber personal subcontratado en una posición similar de personal contratado directamente por la empresa. En respuesta a ello, el personal subcontratado podría no sentirse conforme con sus condiciones laborales y modificar su comportamiento generando ambientes ásperos e inclusive conflictivos, afectando directamente a la organización.

No obstante en el CEM se presenta una situación particular que contraviene con los supuestos anteriores. Para los trabajadores subcontratados si bien ha habido cambios en la forma de recibir su pago de nómina y se han generado molestias debido al número considerable de errores al recibir su depósito, no se ha modificado el hecho de sentirse identificados con el CEM. Todos los entrevistados,

subcontratados o no, comentan que se sienten a gusto en la organización: para la mayoría los sueldos no son tan bajos; aun las nanitas quienes reciben los salarios más bajos consideran tener ventajas en los horarios por no ser tan largos como en otras empresas y porque en periodo de vacaciones escolares les recortan su horario de trabajo regular; a todos los agrada el ambiente de trabajo porque no hay mayores diferencias entre los trabajadores y aunque a la hora de la comida se sientan por áreas y hay grupos que pudieran considerarse cerrados, como el de los docentes, no llegan a sentirse discriminados las otras áreas por ellos; algunos trabajadores indicaron que la proximidad a sus domicilios era también un factor que los hacía sentirse satisfechos e inclusive agradecidos con la empresa a la que prestaban sus servicios, en este caso se referían al Colegio.

Se puede decir entonces que dependerá de los trabajadores y de la misma organización la forma en que el comportamiento de los individuos puede verse modificado por los cambios de la propia organización, en este caso, la adopción del modelo de *Outsourcing*. Para los trabajadores del CEM no ha pasado desapercibido la introducción de un tercer actor en su modelo organizacional, y aun cuando se está haciendo lo posible porque el cambio no altere los comportamientos de todos los trabajadores, y en cierta medida se está logrando, no deja de existir la reconstrucción de identidad de algunos de ellos, como es el caso de la docente subcontratada quien sí percibe diferencias y quien comenta que preferiría seguir contratada directamente por el CEM. Finalmente, y a partir de lo dicho por los entrevistados y lo interpretado a la luz de la teoría se concluye que tanto la identidad organizacional, como la corporativa están orientadas hacia el CEM, desconociendo cualquier vínculo de tipo cultural hacia la agencia subcontratista.

Del *Outsourcing* y otros demonios

Varias de las críticas que se hacían al modelo de subcontratación u *Outsourcing* antes de su regulación con la Reforma Laboral de 2012, iban dirigidas a que se

violentaban los derechos de los trabajadores, precarizando las condiciones laborales de los trabajadores al no tener definidos los derechos y obligaciones de la empresa contratante y de la subcontratista dejando por este motivo desprotegido al trabajador. Al modificar la LFT se buscó que con la figura del *Outsourcing* no se continuara utilizando como herramienta para seguir deteriorando las condiciones laborales de los trabajadores; ahora la principal crítica al modelo de subcontratación es que se siguen perjudicando los derechos de los trabajadores, pero ahora de una forma legal.

En el caso del CEM, la adopción de la subcontratación tiende a ser más una simulación de lo que es éste esquema conforme a lo establecido por la LFT. Esta afirmación se hace considerando que la administración aceptó sin dudarlo que el beneficio es puramente económico y fiscal porque con su implementación se ahorran el pago de muchos impuestos por la forma en que los trabajadores reciben sus pagos a través de dos razones sociales: en una de ellas bajo la modalidad de salarios asimilados, mediante la cual no pagan impuestos y en la otra registrados ante el IMSS pero con el salario mínimo, lo cual perjudica todas las prestaciones que se calculan a partir de lo registrado ante el IMSS: aguinaldo, aportaciones al afore, al Infonavit y vacaciones, entre las principales.

Y, a pesar de que la administración del CEM afirma que el cambio del modelo de contratación beneficia tanto a la empresa como a los trabajadores, no especificó en dónde se reflejaban esas ventajas hacia el trabajador; de hecho habría que analizar hasta qué punto la administración del CEM maneja ciertas situaciones amparados por la figura del *Outsourcing*. Como ejemplo se puede plantear cuando todos los entrevistados manifestaron su inquietud por el pago de las liquidaciones, afirmando que con esta modalidad de subcontratación no se les respetaba la antigüedad. Debido a que en la primera etapa de la entrevista A1 y A2 indicaron que la antigüedad sí era respetada como un acuerdo para beneficio de los trabajadores, se acudió a confirmar con C2 si era respetada o no, quien respondió que en la mayoría de los casos cuando había

una liquidación esta se calculaba respetando la fecha de ingreso, pero que por lo menos en tres ocasiones no se había respetado la carta de antigüedad y por tanto, el pago de liquidación había sido calculado a partir de la fecha en que se firmó contrato con la agencia; los trabajadores liquidados en esos casos tenían una antigüedad mayor a 10 años, lo que hubiera representado un pago de liquidación alto⁵⁷. De esta situación se puede inferir que el CEM disminuyó la resistencia de los trabajadores al cambio de modelo de contratación con la propuesta de la carta de antigüedad pero, no siempre la respeta. Incluso, podría anticiparse que siendo así las cosas, posiblemente en un futuro además de las situaciones ya analizadas, el CEM se enfrentará a cuestiones de credibilidad e institucionalidad por parte de sus trabajadores.

Teniendo el CEM como actividad sustantiva la educación, dentro de su respuesta del por qué el cambio hacia el régimen de subcontratación, en ningún momento mencionó que lo hubieran hecho teniendo como uno de los objetivos el efficientar su misión principal: el educar, enfocándose en mejorar las actividades relacionadas con la enseñanza y dejando a la agencia las actividades no propias de su objeto social. Por todo lo anterior se sigue afirmando que para el CEM la adopción del modelo de subcontratación es una simulación y, aun cuando la LFT marca la forma en que debería implementarse este modelo, ello puede ser tan complejo como la organización que lo adopte quiera hacerlo. C3 lo manifiesta de la siguiente forma:

“Híjole, la verdad es que es un sistema de pago complejo que no tiene al trabajador del todo seguro, sientes que vas a perder, yo que no estoy en Outsourcing, cada vez que pienso que voy a salir del colegio, digo “yo sé que donde vayas es Outsourcing, ¿lo vas a dejar?” Y entonces viene una segunda reflexión, mi idea es que no es lo mejor para mí o para mi familia, que tendría que aguantarme en donde he conseguido ser parte de la empresa y que todos se sentirían mejor sintiéndose

⁵⁷ A1 y A2 comentan que la tasa de rotación en el CEM es baja. De la Garza (2011) y Bueno (2009) indican que con la subcontratación el índice de rotación pudiera ser alto por la inconformidad de no tener una estabilidad laboral, prestaciones y salarios bajos, lo cual se traduce en un crecimiento en la tasa de desempleo y en otros casos la migración hacia el empleo informal.

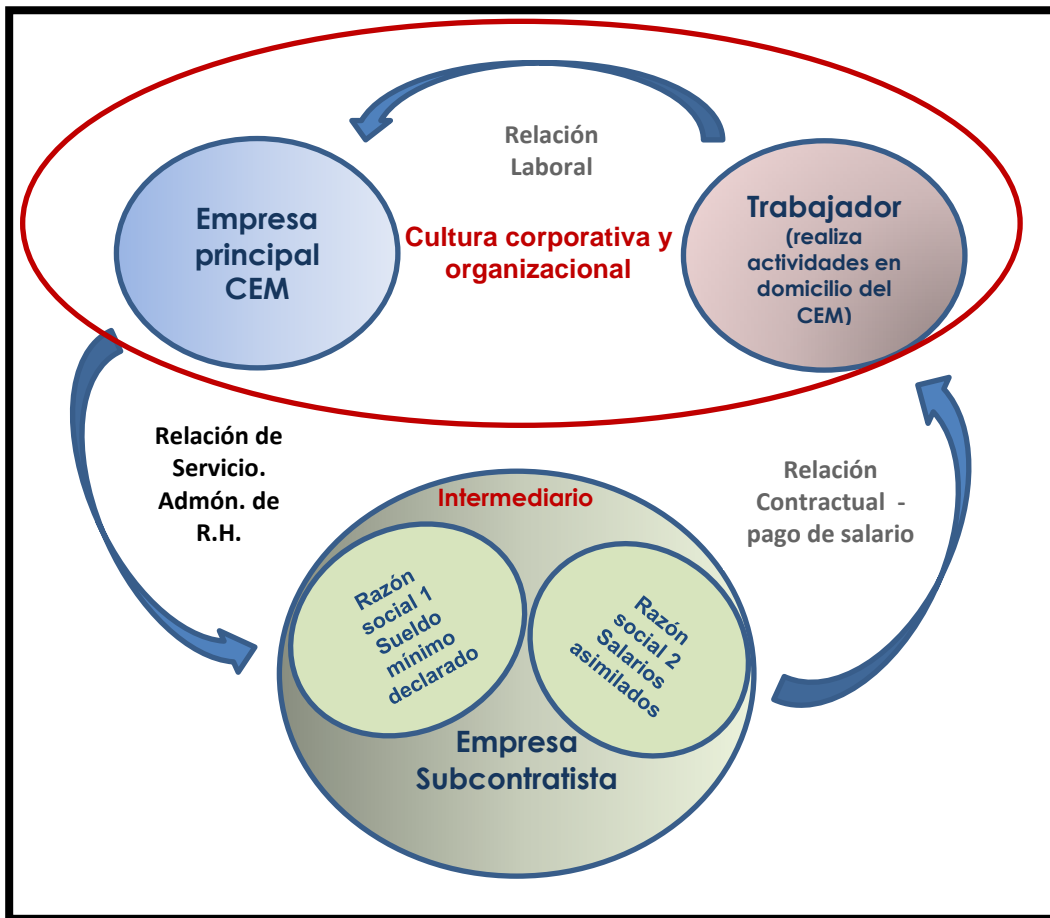
directamente parte de la empresa que teniendo un intermediario que es como un fantasma, que no saben cómo es.”

Así, continuando con la idea de que la organización que adopta la subcontratación le puede dar su propia forma, se puede decir que como impacto que se genera al interior de la organización con la subcontratación u *Outsourcing*, se puede observar los cambios en el modelo organizacional. Para el caso del CEM pasa de ser un modelo de subcontratación con tres actores principales (empresa principal, empresa contratista y trabajador) marcados por la ley, a tener una variación para la empresa intermediaria. Como se mencionó antes, la empresa encargada de llevar la nómina para el CEM (empresa subcontratista) le presta sus servicios a través de dos razones sociales diferentes: una por medio de la cual tiene registrados a los trabajadores en el IMSS y la otra registrando a los trabajadores bajo el concepto de salario asimilado.⁵⁸

A partir de la información proporcionada por A1, A2, del área administrativa y por B1, B2, B4 y C2 acerca de la forma en que reciben sus pagos, se puede inferir que el modelo propuesto en la figura 3 (Nueva relación laboral. Esquema de subcontratación u *Outsourcing*), se ha modificado por las necesidades del CEM, teniendo el trabajador no solo relación con una empresa subcontratista, sino con dos al mismo tiempo; y si una desventaja para el trabajador era el estar frente a dos empleadores en el modelo de subcontratación, (Echeverría, 2009), en el caso del CEM esta situación se vuelve compleja por tener ahora tres empleadores. A partir de la figura 7 el lector podrá tener una idea más clara de la forma en que se estructura el nuevo modelo organizacional en el CEM.

⁵⁸ De acuerdo con datos del INEGI 2015, las empresas medianas y grandes son las que más utilizan esta modalidad de *Outsourcing*. EL 9.9% de las micro empresas (hasta 10 personas) ocupa este sistema de subcontratación; 16.1% las pequeñas empresas (11 a 50 personas); 30.5% las medianas (de 51 a 250) y 43.5% las grandes compañías (251 y más personas)

Figura 7. Nuevo modelo organizacional en el CEM



Fuente: Elaboración propia

Es importante además mencionar que, apartir de la entrevista realizada a C2 se conoció que el CEM estudia la posibilidad de manejar su propio *Outsourcing*, pudiendo tener hasta cuatro razones sociales, todas propiedad de la directora general, con diferentes giros, entre ellos una inmobiliaria; de esta forma se espera disminuir las fallas que las anteriores empresas han tenido en la prestación de sus servicios.

Entonces, si el CEM decide tener su propio *Outsourcing* con más de una razón social, el impacto para la estructura del CEM se verá reflejado en el modelo propuesto, ya que la empresa principal pasaría a ser al mismo tiempo contratista y

subcontratista con varias razones sociales. A partir de esta nueva situación habría que analizar de manera particular si el CEM logra seguir manteniendo la cultura corporativa y organizacional como lo ha venido haciendo hasta el momento y de manera general, identificar si la tendencia es que las organizaciones hagan del modelo de subcontratación un monstruo de más de dos cabezas.⁵⁹

⁵⁹ Rafael Avante, subsecretario de Trabajo y Previsión Social, explicó en una entrevista que se iniciarán procesos judiciales para aplicar una sanción ejemplar que ponga un freno al *outsourcing* ilegal. Comenta que hay trabajadores que tienen hasta cinco patrones, y que además, reciben regalías por derecho de autor; “imaginen a un cajero de un banco o de una tienda de autoservicio recibiendo regalías por derecho de autor, eso ya es inconcebible”. (Martínez, 2017 en El Economista).

Conclusiones finales

Los avances tecnológicos, el libre tránsito de los capitales que arriban y abandonan con la misma facilidad los mercados financieros de cualquier país, pero sobre todo, la competencia entre las organizaciones, que se deriva de una necesidad de sobrevivir, han provocado cambios radicales en la prestación de los servicios que proporcionan o reciben las empresas. Como resultado, se producen los cambios en los modelos y formas tradicionales de trabajo. El ámbito empresarial mexicano no ha sido la excepción y un recurso utilizado es la flexibilidad numérica externa (De la Garza, 1998 y Ballina, 2015), también conocida como subcontratación u *Outsourcing*.

El estudio de caso desarrollado giró en torno a esta forma de contratación que fue regulada con la Reforma Laboral de 2012. En el CEM, organización objeto de estudio que incorporó la subcontratación como nuevo modelo de contratación, se identificaron varios aspectos en los que no se cumple con lo estipulado por los artículos reformados de la LFT con la adopción de esta modalidad. De manera que se puede afirmar entonces, después del análisis de la información realizado que la organización cae en la ilegalidad dado que está subcontratando a personal administrativo que realiza las mismas funciones y se ubica en la misma área que personal contratado directamente por la organización, no cumpliendo así con el carácter de “especializado” señalado en el inciso B del artículo 15 de la LFT. Se presenta el mismo caso al contratar a personal docente, quienes representan la actividad sustantiva de la organización. Incluso, es importante resaltar que la directora general, junto con sus tres hijas, quienes son socias de la organización, se encuentran también subcontratadas, teniendo las mismas condiciones que todo el personal contratado por *Outsourcing*.

En las entrevistas realizadas se pudo constatar además que, el área administrativa no conoce en su totalidad la sustancia de lo expuesto en los artículos 15-A, 15-B, 15-D, 1004-B y 1004-C de la LFT, lo que a su vez implica que también desconozcan que el CEM está incumpliendo con lo estipulado por la ley, además de estar descuidando el hecho de que la prestación de servicios con recursos

humanos externos no debiera constituir la función principal de la organización, es decir, el alma de la empresa, puesto que, no resultaría lógico que ésta pueda ser llevada a cabo por un tercero externo y ajeno a la empresa, un ejemplo claro es que la propia dirección este subcontratada como si se tratara de una actividad no sustantiva.

Así las cosas, se puede aseverar que el CEM consideró la subcontratación como una forma de tener ahorros comprando una estrategia financiera que en palabras de A2 es muy buena para ambas partes, la empresa contratista y la subcontratista, o por lo menos, así se lo han presentado las diferentes agencias que han ofrecidos sus servicios, sin considerar ciertos parámetros legales y desconociendo la precariedad laboral o disminución de condiciones laborales a la que exponen a sus trabajadores.

No obstante, el comprar la idea del *Outsourcing* como una estrategia financiera, pero cayendo en la simulación, está siendo una práctica recurrente según el subsecretario de la STPS, la cual, lejos de disminuir con la Reforma Laboral, se está incrementando. En este sentido el reto para las instituciones reguladoras es, por un lado, encontrar la forma de identificar los escenarios en donde se actúa en detrimento de los trabajadores, situación que al parecer puede ser complicada cuando las organizaciones que ofrecen estos servicios se protegen así mismas acercándose lo más posible a la figura de la subcontratación propuesta por la ley; y por otro lado, el lograr incentivar a los trabajadores para que denuncien el abuso de la empresa contratista o subcontratista por el mal uso que pudieran estar haciendo del régimen de subcontratación, pues al realizar la denuncia está de por medio permanecer en su trabajo.

Los hallazgos hechos en esta organización son solo un ejemplo de la simulación que puede llegar a tener una empresa con este modelo de subcontratación, cuya adopción no tiene siempre como finalidad, el cambiar el diseño o estructura de la organización con el objetivo de hacerla más eficiente y eficaz. Esto fue posible constatarlo en el caso del CEM organización en la que el nuevo modelo fue adoptado con el propósito principal de reducir costos a favor de la empresa, a

pesar de la precarización de los derechos laborales de los trabajadores, ahora bajo el amparo de la LFT, de hecho las personas entrevistadas coincidieron en que, a partir del cambio del modelo de contratación sus prestaciones sí han sido afectadas, por la forma en que reciben sus salarios.

Cabe señalar que esta situación de simulación e ilegalidad no es exclusiva del ámbito laboral mexicano, también es posible encontrarla en diversos países latinoamericanos, motivo por el cual, es conveniente seguir analizando la gama de modelos organizacionales que pueden resultar de la adopción del régimen de subcontratación e identificar si son modelos ya identificados por la teoría organizacional, si son nuevos o si las organizaciones están generando su propio modelo; así como también los impactos que se pueden generar en los individuos desde la óptica de los Estudios Organizacionales. Porque, si bien en el presente estudio de caso no se encontraron modificaciones sustantivas en los comportamientos de los trabajadores, seguramente como resultado de los esfuerzos realizados por la dirección, para cada organización serán diferentes los impactos en la medida en que la cultura, sea corporativa u organizacional, esté interiorizada en los trabajadores y se sientan identificados con los objetivos de la organización, o bien, si la organización planificó o no el proceso de cambio para que como resultado de este, se presenten cambios en su estructura y en su cultura corporativa.

Fuentes y referencias

- ABC color (en línea) “Capitalismo salvaje” es criticado por experto”, 20 de septiembre de 2013, <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/economia/capitalismo-salvaje-es-criticado-por-experto-619796.html>
- Acosta, Carlos, (2002), “Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional” en Revista Colombiana de Psicología, Colombia, Núm. 11, pp. 2 – 24
- Allaire, Yvan y Firsirotu, Mihaela, (1984), traducido de “*Theories of Organizational Culture*”, documento de trabajo, DSA, UQAM, 1982, y publicado en *Organization Studies*, 5(3), pp. 193 – 226
- Alonso, Luis Enrique, (2010), “*Institucionalización y desinstitucionalización de la ciudadanía laboral*”, en *Estudios Institucionales: Caracterización, Perspectivas y Problemas*, Eduardo Ibarra Colado (Coordinador), Gedisa, México, pp. 365 – 402
- Ballina, Francisco, (2015), “Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal”, *Revista problemas del desarrollo*, México, Núm. 183, pp. 165 – 188
- Barba, Antonio y Solís, Pedro 1997, *Cultura en las Organizaciones Enfoques y Metáforas en los Estudios Organizacionales*, Ed. Vertiente, México
- Botello, Jaime, (2015), “Reforma Laboral: productividad del trabajo y empleo formal”; en *Análisis Económico*, México, D.F. Vol. XXX, Núm. 73, pp. 73-87
- Bueno, Luis, Dean, Matteo, Ermida, Oscar, Martínez, Enrique, Orsatti, Álvaro (2011), “Outsourcing: modelo en expansión de simulación laboral y precarización del trabajo”, Ed. CILAS, México
- Castellaro, Mariano, (2011), “Definiciones teóricas y áreas de investigación propuestas desde el constructivismo”, en *Publicaciones Latinoamericanas de Psicología y Educación*, Perú, pp. 131-146
- Chávez, Paulina, (2001), “Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y conceptos”, en *Aportes*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México, Vol. VI, Núm. 017, pp. 57 – 74.

- Coronilla, R. y A. del Castillo. (2000). El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias, en Arellano, D., Cabrero, E. y A. del Castillo, *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, Miguel Ángel Porrúa / CIDE, pp. 77-136.
- Cruz, L. Antonio, (2002), “*Neoliberalismo y globalización económica*”, en Revista Contaduría y Administración, Núm. 205, abril – junio, pp. 13 – 26
- Daft, Richard (2011). “Fundamentos de la estructura de la organización” en Teoría y diseño organizacional. CENGAGE. Learning, pp. 88 – 137
- Demers, C.(2007). The configurational approach, *Organizational change theories*, California: Sage, 47 – 59.
- De la Garza, Enrique, (1998), “*La flexibilidad del trabajo en América Latina*”, en Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Enrique de la Garza (Coordinador), El Colegio de México, México, pp. 148 – 178
- De la Garza, Enrique, (2000), “*Flexibilidad del trabajo: discurso y construcción social*”, Región y Sociedad, El Colegio de Sonora, Vol. XII, No. 19, pp. 31 – 81
- De la Garza, Enrique, (2012), “*La Subcontratación y la crisis capitalista*”, en Revista Trabajo, Centro Análisis del Trabajo, México, Núm. 9, pp. 5-22
- Dean, Matteo, (2007), “Outsourcing en México”, Cuadernos de Investigación, CILAS, México
- Delgado, Orlando, (2006), “*El neoliberalismo y los derechos sociales. Una visión desde la economía y la política*”, Andamios. Revista de Investigación social, Vol. 3, Núm. 5, pp.185-212
- DiMaggio, Paul y Walter, W. Powell (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48(2), 147 – 160
- Echeverría, Magdalena, (2009), La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores, Dirección del Trabajo División de Estudios, Chile
- García, Brígida (2011), “*Las carencias laborales en México: conceptos e indicadores*”, Edith Pacheco, Enrique de la Garza y Luis Reygadas

- (Coordinadores), Trabajadores atípicos y precarización del empleo, El Colegio de México, México, pp. 81 – 113
- Giménez, Gilberto, (2002), “Globalización y cultura”. Estudios Sociológicos, El Colegio de México, Vol. XX, No. 1, enero-abril, pp. 23 – 46
- Hall, R. (1996), La estructura organizacional: sus formas y resultados, *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, México: Prentice – Hall, 50 – 91
- Hertz, Noreena,(2002), *El poder en la sombra*, México: Planeta, (p.33)
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (2015), Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, página Web: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/enoe_ie/enoe_ie2015_05.pdf
- Iranzo, Consuelo y Leite, Marcia. (2006) “La subcontratación laboral en América Latina”, en De la Garza, Enrique. (Coord.) Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques, Anthropos, Barcelona, pp. 404 – 433
- Iranzo, Consuelo, (2013), “Estrategias de relaciones laborales en empresas transnacionales”, Cuadernos del CENDES, Vol. 30, Núm. 82, pp. 161 – 164
- Kurczyn, Patricia y Zavala, Oscar, (2012), “*Las relaciones triangulares de trabajo. Problemas jurídicos para su determinación*”, en Revista Trabajo, Centro Análisis del Trabajo, México, Núm. 9, pp. 45 – 68
- Lóyzaga de la Cueva, Octavio, (2007). “*Neoliberalismo y Flexibilización de los derechos laborales*”, Revista Latinoamericana de Derecho Social, UAM-Azcapotzalco, México, Núm. 5, pp. 307-315
- Luna, Antonio (1996), Metodología de la Tesis, México: Trillas
- Martín-Crespo, Ma. Cristina y Salamanca, Ana Belén, “El muestreo en Investigación Cualitativa”, Nure Investigación, Madrid, Núm. 27,
- Martínez, Juan y Bernardi, Fabrizio, (2011), “*La flexibilidad laboral: significados y consecuencias*” en Política y Sociedad, España, Vol. 48, Núm. 2, pp. 381-402
- Meyer, A., Tsui, A. y Hinings, C. (1993).Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of the Management Journal*, 36(6), 1175 - 1195.

- Mintzbert, H. (1989). *Mintzbert y la dirección*, (pp. 109-297), Madrid: Días de Santos Ediciones
- Montaño, Luis, (2000) “La dimensión cultural de la organización elementos para un debate en América Latina”, en Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Enrique de la Garza (Coordinador), El Colegio de México, México, pp. 285 – 311
- Moreno, Maricela, (2017), “*La globalización, su concepto e impacto en los sistemas jurídicos*”, Seminario de Estudios Jurídicos Económicos, Universidad Autónoma de México, México, pp. 215 – 230
- Organización Internacional del Trabajo, “Relación de Trabajo”, recuperado en: http://ilo.org/ifpdial/areas-of-work/labour-law/WCMS_165190/lang-es/index.htm
- Paúl Gutiérrez, Jesús (2016), *Consenso de Washington. Expansión*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/consenso-de-washington.html>
- Perales, Arturo, (2011), “Globalización, regionalismo y transnacionales” en Globalización, crisis y crecimiento en México, Aníbal Terrones (Coordinador), Plaza y Valdés Editores, México, pp. 19 – 46
- Perdiguero, Tomás G. (2003), La responsabilidad social de las empresas en un mundo global. Barcelona: Alfaguara, (p. 37)
- Pérez, Gloria Serrano (2004). Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. I
- Pugh, D.S. (1973). The measurement of organization structures: Does context determine form? *Organizational Dynamics*, Spring, 19 – 34.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. & C. Turner (1968), Dimensions of organization structure, *Administrative Science Quarterly*, 13(2), 65 – 114
- Quecedo, Rosario y Castaño, Carlos (2002), “*Introducción a la metodología de investigación cualitativa*”, Revista Psicodidáctica. Núm. 14. pp. 5 – 39
- Reygadas, Luis (2011), “Trabajos atípicos, trabajos precarios: ¿Dos caras de la misma moneda?”, en Edith Pacheco, Enrique de la Garza y Luis Reygadas (Coordinadores), Trabajadores atípicos y precarización del empleo, El Colegio de México, México, pp. 21 – 45

- Ríos, Marcos (2003), Reapropiación de modelos y construcción de identidad organizacional, en Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades; Méxic, D.F., Año 24, Núm. 55, pp. 69 – 100
- Romano, Ragey (1995), Factores de la Cultura Organizacional, Tesis de Licenciatura, UIA, México
- Silva, Jorge, (2010), “¿Cómo se regula el Outsourcing en México?”, en Cuestiones Constitucionales, Universidad Autónoma de México, México, Núm. 22, pp. 411 – 424
- Smircich, Linda (1983) “Concepts of culture and organizational analysis”, en Administrative Science Quarterly, Vol. 28, Núm 3., págs. 339 – 358
- Stake, R. (1995), The art of study research, California: Sage
- Stewart, Clegg (2003), *Encontrando Sentido a la Globalización en la Teoría de la Organización*, mimeo
- Taylor S. J. y Bogdan R. (1996). Introducción a los métodos cualitativos. Ediciones Paidós. 1-343.
- Torres Carrillo, Alfonso (1995). “Los enfoques cualitativos en investigación. Enfoques cualitativos y participativos en investigación social”. Aprender a investigar en comunidad II. UNISUR, Bogotá D.C. pp. 11 – 37.
- Tse-tung, Mao, (1968), “Sobre la relación entre el conocimiento y la práctica, entre el saber y el hacer”, en Obras escogidas de Mao Tse-tung, Pekin, (p.320)
- Vela, Antonio, (2017), “El régimen de subcontratación (outsourcing): ¿Un nuevo contrato de prestación de servicios con mano de obra calificada?”, Puntos Finos, Enero, México, pp. 115 – 131
- Wicab, Omar, (2011), “La globalización y la gestión estatal. Los nuevos retos de las economías nacionales” en Globalización, crisis y crecimiento en México, Aníbal Terrones (Coordinador), Plaza y Valdés Editores, México, pp. 47 – 72
- Yin, R. K. (2002). Case study research: Design and methods, Sage Publications, Newbury Park, CA.

Zepeda, Roberto, (2013), "Neoliberalismo, desempeño económico y mercados laborales en Latinoamérica: un enfoque comparativo", en *Ánfora*, Vol. 20, Núm. 35, pp. 13-40



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00112

Matrícula: 2153803208

LA SUBCONTRATACIÓN DE
PERSONAL IMPACTOS Y
CONTROVERSIAS EN LA
ORGANIZACIÓN Y LOS INDIVIDUOS

En la Ciudad de México, se presentaron a las 15:00 horas del día 29 del mes de noviembre del año 2017 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. MARIA DEL ROCIO PEREZ ROSAS
DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE
DR. JORGE ANTONIO SANCHEZ GALVAN



MARIBEL GARCIA ZUÑIGA
ALUMNA

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: MARIBEL GARCIA ZUÑIGA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. JUANA JUÁREZ ROMERO

PRESIDENTA

DRA. MARIA DEL ROCIO PEREZ ROSAS

VOCAL

DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE

SECRETARIO

DR. JORGE ANTONIO SANCHEZ GALVAN