

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**MAESTRÍA EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Teletrabajo aplicado al sector BPO de Colombia: análisis comparativo desde la experiencia Argentina.

AUTOR: MAGDA LIZBETH LÓPEZ CELY
TUTOR: NIDIA ANGÉLICA HERRERA MUÑOZ

DICIEMBRE 2018

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi madre, mi motivo de orgullo y la fuerza que me hace seguir adelante.

Agradecimientos

Infinitas gracias a Dios por permitirme vivir esta experiencia enriquecedora, llena de desafíos y aprendizajes. Gracias a mis padres, hermanos y amigos por cada palabra de aliento, por estar presentes en mi vida y hacer que valga oro cada minuto de existencia. Gracias a Angélica mi directora de tesis por el compromiso, la paciencia y sus valiosos aportes.

Resumen

El teletrabajo aparece como una modalidad de trabajo que mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación altera la típica prestación de servicios en el domicilio de la empresa y lo convierte en un aspecto flexible a partir del trabajo deslocalizado, en el que un trabajo que podría ser realizado en las instalaciones de la empresa se realiza fuera de ella.

El objetivo de este trabajo de investigación es realizar un análisis del teletrabajo aplicado al sector BPO de Colombia tomando como referente la experiencia de Argentina, para lo que se realiza un estudio de la situación actual del teletrabajo tanto en Colombia como en Argentina, posteriormente se elabora un comparativo de la legislación en teletrabajo y su marco institucional, se estudia el comportamiento del sector BPO en los últimos cinco años en ambos países y de acuerdo a los resultados encontrados se proponen estrategias que mejoren la adopción del teletrabajo en Colombia especialmente en este sector de la economía.

El tipo de estudio es descriptivo y para su desarrollo se realiza la exploración bibliográfica que incluye publicaciones, artículos de revistas especializadas, trabajos de tesis e investigaciones sobre el tema de estudio y se complementa con una entrevista a un experto en teletrabajo en Argentina. Por otra parte el enfoque del trabajo está puesto en demostrar que el nivel de implementación del teletrabajo en el sector BPO de Colombia es menor frente a Argentina.

Algunos de los hallazgos de la investigación dejan ver que no hay abundante información sobre el nivel de implementación del teletrabajo en el sector BPO, parte de los estudios encontrados en Colombia dan cuenta de un bajo nivel de implementación del teletrabajo en este sector. Respecto al teletrabajo en general, se encontró que en Colombia hay un aumento progresivo en el número de personas que teletrabajan y en el número de empresas que adoptan el teletrabajo desde el año 2012 a la fecha. En el caso de Argentina, la información disponible sobre mediciones actualizadas del teletrabajo y del sector BPO es reducida.

El presente trabajo está dirigido a toda persona que quiera conocer en detalle sobre teletrabajo en el sector BPO en Colombia y Argentina, sea del sector público, del sector privado, del sector académico o cualquier interesado, se espera que sirva como base para otros estudios y

que las estrategias propuestas por el autor impulsen al mejoramiento y crecimiento del teletrabajo.

Palabras clave: teletrabajo, BPO, tecnologías de la información y comunicación, estrategias

Contenido

Resumen	4
Lista de Anexos	9
1. Introducción.....	10
2. Planteamiento del problema	12
2.1 Formulación del problema.....	12
2.2 Objetivos	12
2.2.1 Objetivo general.	12
2.2.2 Objetivos específicos.....	12
2.3 Hipótesis.....	12
3. Marco Teórico	13
3.1 La globalización y las nuevas dinámicas de producción, comercio y trabajo.....	13
3.2 Teletrabajo.....	14
3.3 Outsourcing, <i>offshoring</i> y descentralización del trabajo	15
3.4 Tecnologías de la información y comunicación TIC's.....	16
3.5 Subcontratación y teletrabajo desde las teorías organizacionales	16
3.5.1 Teoría de costos de transacción.....	17
3.5.2 Teoría de los recursos y capacidades.....	17
3.5.3 Teoría del comportamiento.....	18
4. Metodología.....	20
5. Caracterización del teletrabajo en Colombia y Argentina.....	22
5.1 Etimología y definición de teletrabajo	22
5.2 Historia del teletrabajo	24
5.3 Teletrabajo en Colombia	26
5.3.1 Historia.	26
5.3.2 Caracterización del teletrabajo en Colombia.....	28
5.4 Teletrabajo en Argentina	30
5.4.1 Historia.	30
5.4.2 Caracterización del teletrabajo en Argentina.....	32
5.5 Modalidades de teletrabajo.....	34
5.5.1 En Colombia.....	34
5.5.2 En Argentina.....	34
5.6 Ventajas y desventajas del teletrabajo.....	35
5.6.1 Ventajas.....	36
5.6.2 Desventajas.....	37
6 Marco legal e institucional que promueve la adopción del teletrabajo en Colombia y Argentina	39
6.1 Marco legal.....	39

6.1.1	Colombia	39
6.1.2	Argentina.....	40
6.1.3	Comparativo entre la legislación en teletrabajo de Argentina y Colombia.....	41
6.2	Marco institucional.....	46
7	Análisis del sector BPO en Colombia y Argentina	50
7.1	Conceptualización	50
7.2	Orígenes	52
7.3	Modalidades y subsectores del sector BPO.....	53
7.4	El sector BPO en el contexto internacional.....	53
7.5	El sector BPO en Colombia.....	56
7.6	El sector BPO en Argentina	61
7.7	Comparativo entre Colombia y Argentina	64
7.8	Ventajas y desventajas del sector BPO	68
7.8.1	Ventajas.....	68
7.8.2	Desventajas.....	68
8	Estrategias propuestas para el fortalecimiento del teletrabajo especialmente en el sector BPO ...	71
8.1	Estrategias gubernamentales	71
8.1.1	Estrategia para la alianza entre el gobierno y el sector privado.	71
8.1.2	Estrategia para el primer empleo en teletrabajo	72
8.1.3	Estrategia de teletrabajo en servicios con alto valor agregado.....	73
8.1.4	Estrategia social para la reinserción en zonas afectadas por el conflicto	73
8.1.5	Estrategia relacionada con convenios Colombia – Argentina.....	74
8.2	Estrategias relacionadas con el medio ambiente	75
8.3	Estrategias empresariales	76
8.3.1	Estrategia de cambio en la cultura organizacional	76
8.3.2	Estrategia de compromiso gerencial para el teletrabajo	76
8.3.3	Estrategia basada en sistemas de información estratégicos.....	77
8.3.4	Estrategia de conformación de equipos de trabajo autodirigidos	77
8.3.5	Estrategia para la identificación y retención de talentos	78
8.4	Estrategias tecnológicas	78
9	Conclusiones	80
10	Recomendaciones.....	82
11	Referencias Bibliográficas	84
12	Anexos.....	87

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Metodología de investigación</i>	21
Tabla 2 <i>Comparativo trabajo tradicional – trabajo flexible</i>	35
Tabla 3 <i>Legislación en teletrabajo en Colombia y Argentina</i>	41
Tabla 4 <i>Entidades y programas para la promoción del teletrabajo</i>	47
Tabla 5 <i>Evaluación de elementos fundamentales para invertir en BPO</i>	64

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Número de teletrabajadores por año	28
<i>Figura 2.</i> Teletrabajadores por sector de la economía	29
<i>Figura 3.</i> Penetración del teletrabajo por sector	33
<i>Figura 4.</i> <i>Outsourcing</i> y <i>offshoring</i> :tendencia irreversible con crecimiento continuo.....	54
<i>Figura 5.</i> Dinámica del sector de servicios tercerizados	55
<i>Figura 6.</i> Segmentos de BPO según el grado de complejidad. 2008.....	56
<i>Figura 7.</i> Exportaciones de servicios del Sector BPO 2010 – 2016.....	57
<i>Figura 8.</i> Ingresos BPO Colombia 2016.....	58
<i>Figura 9.</i> Servicios BPO de Colombia en el mercado nacional y en el exterior	59
<i>Figura 10.</i> Empleo en el sector servicios	60
<i>Figura 11.</i> Actividades de Servicios en la Argentina	63
<i>Figura 12.</i> Índice global de localización de servicios.....	65
<i>Figura 13.</i> Ingresos por Tercerización de Servicios de <i>Contact Center</i> en Colombia	66
<i>Figura 14.</i> Ingresos por Tercerización de Servicios de <i>Contact Center</i> en Argentina	67

Lista de Anexos

Anexo A. Entrevista a expertos.....	88
-------------------------------------	----

1. Introducción

Los avances tecnológicos han originado cambios en las modalidades de trabajo y en la forma de producir bienes o prestar servicios, abriendo espacio a alternativas como el teletrabajo¹, que difieren de la actividad laboral tradicional en la que el trabajador presta su fuerza de trabajo en un horario laboral establecido previamente y en el domicilio de la empresa. Con el teletrabajo, los trabajadores pueden desarrollar su actividad laboral parcial o total en localizaciones distintas al domicilio de la empresa mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación.

La forma de producir bienes y prestar servicios también han cambiado gracias a la tecnología, a la globalización de los mercados, al comercio internacional ya la competencia entre empresas, impulsado en gran parte por la necesidad de encontrar formas más eficientes y eficaces de llevar a cabo las actividades de la empresa, de reducir costos, aumentar la productividad y generar un diferencial de valor agregado, a tal punto que se ha llegado a descomponer el proceso productivo en subprocesos que luego son realizados por empresas subcontratadas para tal fin dando origen a lo que se conoce como tercerización de procesos de negocios o por su sigla en inglés BPO².

El *outsourcing* o tercerización de servicios es una herramienta cada vez más usada por nacionales y extranjeros, de ahí la oportunidad de crecimiento que tienen los mercados de Argentina y Colombia. Ambos países figuran entre los primeros destinos para invertir en la tercerización de servicios de acuerdo con la consultora Gartner³(Procolombia, 2017), respecto a teletrabajo las cifras presentadas por entidades como la corporación Colombia digital dan cuenta de una tendencia creciente hacia la adopción de esta modalidad de trabajo en Colombia.

Sin embargo surgen tres interrogantes, el primero de ellos es cómo se encuentra el teletrabajo en Colombia con respecto a lo experimentado en Argentina, el segundo es, si el teletrabajo forma parte de las modalidades de trabajo en las organizaciones que pertenecen al sector BPO en Colombia y el tercero es, cuáles son las estrategias adecuadas si es el caso, que

¹ Etimológicamente hablando, la palabra teletrabajo proviene del elemento compositivo “tele” – que significa lejos – sobre la palabra “trabajo” indicando “trabajo a distancia”.

² Hace referencia a la externalización / subcontratación / tercerización de procesos de negocios. Conocido por sus siglas en inglés: *Business Process Outsourcing*.

³Gartner Inc. es una consultora de investigación de las tecnologías de la información con sede en Estados Unidos. La empresa se concentra en la investigación, programas ejecutivos, consultas y eventos.

se deben implementar para mejorar la adopción del teletrabajo en el sector BPO de ambos países.

Para responder a esos interrogantes se hace un análisis del teletrabajo aplicado al sector BPO de Colombia tomando como referente la experiencia de Argentina, para lo que se realiza un estudio comparativo de la legislación en teletrabajo y su marco institucional, se estudia el comportamiento del sector BPO en los últimos cinco años en ambos países teniendo en cuenta estudios realizados por consultoras internacionales y por instituciones académicas, por entidades del sector público y del sector privado y de acuerdo a los resultados encontrados se proponen estrategias que mejoren la adopción del teletrabajo en Colombia especialmente en este sector de la economía.

Esta investigación es relevante para identificar factores claves para el desarrollo del teletrabajo y su implementación especialmente en el sector BPO no solo a nivel local sino a nivel internacional, conocer las ventajas, las desventajas del teletrabajo, generar estrategias que le permitan a las empresas obtener mejores resultados en términos de productividad y de costos apoyados en esta modalidad de trabajo y para identificar y resolver problemas actuales o futuros que puedan limitar la dinámica del sector.

Decidir abordar este tema tiene como justificación encontrar formas en que se pueda aprovechar el auge de las tecnologías de la información y comunicación frente a nuevas formas de hacer las cosas y que tanto Colombia como Argentina hagan parte de ello logrando mejorar los indicadores de productividad, reducir costos, ser más competitivos, incursionar en nuevos mercados, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y contribuir con la reducción de los efectos medioambientales relacionados con el transporte por desplazamiento hacia el lugar de trabajo, entre otros.

En la primera parte de la investigación se hace un análisis de la evolución y situación actual del teletrabajo en Colombia con relación a Argentina, en la segunda parte se hace un comparativo de la legislación en teletrabajo y un comparativo de los programas de promoción al teletrabajo en ambos países, en la tercera parte se analiza todo lo referente al sector BPO para finalmente de acuerdo a los resultados llegar a proponer estrategias que permita mejorar, si fuere el caso, la adopción del teletrabajo en este sector de la economía.

2. Planteamiento del problema

2.1 Formulación del problema

¿Cuál es la situación del teletrabajo en las organizaciones del sector BPO de Colombia comparado con Argentina, país pionero en la implementación del mismo?

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general.

Analizar el teletrabajo aplicado al sector BPO de Colombia teniendo en cuenta los antecedentes en Argentina, con la finalidad de determinar falencias, ventajas y proponer estrategias que conlleven a su crecimiento en Colombia, entendiendo el impacto de esta práctica laboral a nivel mundial.

2.2.2 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis comparativo del marco legal e institucional que promueve la adopción del teletrabajo en Colombia y Argentina.
2. Estudiar el comportamiento de los últimos 5 años del teletrabajo en el sector BPO de Colombia comparado con Argentina.
3. Proponer estrategias gubernamentales, empresariales, culturales, tecnológicas, medio ambientales, etc., que conlleven al fortalecimiento del sector BPO y a la incorporación de mayor cantidad de teletrabajadores en este rubro, según resultados de la investigación.

2.3 Hipótesis

El aporte del Teletrabajo los últimos 5 años al sector BPO de Colombia y Argentina ha tenido un impacto positivo para las empresas, trabajadores y gobiernos de ambos países, adecuándose la normatividad y los beneficios como incentivos para el crecimiento de esta forma de vinculación laboral en ambos países.

3. Marco Teórico

3.1 La globalización y las nuevas dinámicas de producción, comercio y trabajo

Desde las últimas décadas del siglo XX, la globalización se convirtió en el nuevo término para caracterizar la economía internacional, de acuerdo a Peter Dicken en *Global shift: Mapping the changing contours of the world economy* la globalización no solo tiene que ver con la extensión geográfica internacional de la actividad económica sino también con la integración funcional de esta dispersión internacional de las actividades (como se citó en De Simoni, 2014, pág. 53). Al respecto la Comisión Europea afirma:

En la actualidad, estimulada por el rápido cambio tecnológico, la globalización se basa cada vez en mayor medida en el conocimiento. Avances como internet y el auge de las economías emergentes han acelerado los intercambios mundiales y transformado su naturaleza. La mayoría de los productos han dejado de fabricarse en un solo país y ahora están *made in the world*. Incorporan materias primas, componentes, tecnologías y servicios procedentes de diferentes países y continentes (Comisión Europea, 2017, pág. 6).

A nivel corporativo, la globalización ha permitido la deslocalización y la externalización o tercerización de varias actividades de la empresa. Tal como lo afirma Kedia y Mukherjeela deslocalización y la subcontratación se producen cuando:

(...) las empresas trasladan sus funciones de negocio (que se llevaron a cabo con anterioridad en la empresa) a lugares en el extranjero. Las empresas pueden ya sea utilizar la deslocalización internamente, mediante la creación de sus propios centros o sucursales en el extranjero, manteniendo plena propiedad y control, o externamente mediante la entrega de las funciones de negocio para exteriorizar a proveedores independientes (como se citó en De Simoni, 2014, pág. 54).

Esto sucede a menudo en respuesta ante el contexto competitivo actual y por la combinación de diversos factores tales como la necesidad de estar cerca al cliente, las condiciones propias del mercado, la disponibilidad de mano de obra barata, disponibilidad de ciertas competencias, incentivos gubernamentales, entre otros.

Respecto a los individuos, la globalización ha permitido un mundo más interconectado, las personas viajan, trabajan, estudian y viven en diferentes países, interactúan a través de la red, tienen acceso al trabajo en línea desde cualquier parte del mundo. De acuerdo con Alejandro Rodríguez y Julieta D'Errico, en el artículo para la Revista Colombiana de Sociología titulado Teletrabajadores: entre los discursos optimistas y los contextos precarizados, el teletrabajo resulta una modalidad laboral acorde al mundo globalizado, con características flexibles y

deslocalizables cuyos límites están determinados por las condiciones internas de cada país, por la capacidad de las empresas de tecnificar sus procesos, de renovar la cultura empresarial hacia el teletrabajo y de la capacidad de los teletrabajadores de adaptarse a los cambios laborales que emanan de esta modalidad de trabajo, por ejemplo que las tareas pasen a desarrollarse de manera remota a través de dispositivos tecnológicos (Rodríguez, 2017, pág. 53).

3.2 Teletrabajo

Una de las primeras definiciones de teletrabajo fue dada por Jack Nilles en 1973 de la siguiente manera: “el teletrabajo es la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador en lugar de enviar al trabajador al trabajo” (Herrera M, 2016). La idea de llevar el trabajo al trabajador resultaba atractiva pues parecía solucionar la escasez de combustible de la época y las pérdidas de tiempos muertos en la actividad de ir al trabajo.

La OIT⁴ en el documento temático para el foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de las tecnologías de la información y comunicaciones y los servicios financieros, afirma que aunque el teletrabajo es un término acuñado desde principios de 1970, todavía no se ha llegado a un consenso sobre una definición exacta y que es común que este término sea usado para designar una variedad de modalidades de trabajo como trabajo móvil, trabajo efectuado en cualquier lugar distinto de los locales del empleador, el trabajo efectuado en centros de oficinas compartidas y el trabajo a domicilio; otros usan el término para referirse a toda forma de trabajo basada en las TIC's⁵ (Organización Internacional del Trabajo, 2016, pág. 2).

Sin embargo, la OIT hace una descripción propia de teletrabajo que ha venido ganando consenso progresivamente y es usada con frecuencia en la literatura sobre el tema y dice de la siguiente manera:

Es una forma de trabajo en la cual, (a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y (b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación (Di Martino V. , 2004, pág. 4)

La Comisión Europea a través del acuerdo marco europeo sobre teletrabajo lo define de la siguiente manera:

El teletrabajo es una forma de organización y/o realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la

⁴ Organización Internacional del Trabajo

⁵ Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular (Comisión Europea, 2001).

No hay una definición única de teletrabajo, sin embargo en la mayoría se encuentran dos aspectos comunes: el primero es la distancia física del trabajador con respecto a la ubicación de la empresa y el segundo es el uso de las tecnologías de la información y comunicación TIC's para la realización de las tareas y para la interacción empresa / trabajador.

3.3 Outsourcing, *offshoring* y descentralización del trabajo

El término *outsourcing* está comúnmente definido como la transferencia de ciertas actividades y procesos de una organización, previamente realizados a nivel interno, a una parte externa de ella (Shraven, 2012; citado por De Simoni, 2014, pág 65). Es una herramienta de optimización de recursos que permite la disminución de costos, la mejora de la calidad de los servicios, la simplificación de procesos, entre otros, ayudando a las empresas a enfocarse en sus actividades principales y por ende a mejorar su desempeño (Fórneas Carro, 2008). En Colombia se reconocen tres clases de tercerización:

- Tercerización de procesos de negocios BPO o *Business Process Outsourcing*, es la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en el uso de tecnologías de la información a un proveedor externo. En algunos textos se encuentra BPO&O – Business Process Outsourcing & Offshoring – para hacer énfasis en la inclusión de la tercerización de procesos de negocios realizadas dentro y fuera de las fronteras de la empresa.
- Tercerización de servicios de tecnología ITO o *Information Technology Outsourcing*, es la delegación de uno o mas procesos de negocio relacionados con las tecnologías de la información y plataformas tecnológicas
- Tercerización de procesos de comonocimiento KPO o *Knowledge Process Outsourcing*, es la delegación a un proveedor externo de uno o más procesos de negocio intensivos en manejo de conocimientos

Si estos procesos o actividades de *outsourcing* se realizan a nivel nacional, es decir en el mismo país pero en nuevas ciudades, se denominan *onshore*, por el contrario si se realizan en el extranjero es decir fuera del país de origen, se denominan *offshore*. Existe también el término *nearshore* que hace referencia a la tercerización en países cercanos geográfica o culturalmente (De Simoni, 2014).

De acuerdo con De la Garza como sinónimo de subcontratación se usa *outsourcing*, tercerización, externalización, triangulación y deslaboralización, y el uso de una u otra de estas palabras está ligada al lenguaje de cada país (como se citó en Celis Ospina, 2012, pág.

25). En algunos contextos el *outsourcing* se identifica solamente como la subcontratación laboral o descentralización del trabajo dejando de reconocer los demás campos que pueden existir con la subcontratación (Fórneas Carro, 2008), donde hacen referencia a formas de prestación de servicios a través de terceros y a la subcontratación de mano de obra.

De la Garza hace una distinción en la subcontratación laboral, por un lado la realización de una obra o servicio para un subcontratante pero con trabajadores al mando del subcontratista o realizadas por trabajadores autónomos y por otro lado, la intermediación por medio de agencias de colocación que no dirigen a los trabajadores (Celis Ospina, 2012).

3.4 Tecnologías de la información y comunicación TIC's

La aplicación de las TIC's a todos los sectores de la sociedad y de la economía mundial ha generado una serie de términos nuevos como *e-business* y *e-commerce* para actividades de negocios y comercio electrónico; *e-government* para el gobierno electrónico; *e-learning* para formación a distancia; *e-inclusion* para la inclusión social digital o el acceso a las TIC's de los colectivos excluidos socialmente; *e-skills* para las habilidades en el uso de las TIC's; *e-work* para el teletrabajo; *e-mail* para el correo electrónico; banda ancha que es el ancho de banda grande en el acceso a las redes de comunicación; etc. (Suarez y Alonso, 2007).

Cabero define las TIC's así: En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones, pero giran no solo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conocer nuevas realidades comunicativas (Cabero, 2005).

La mayoría de las definiciones de teletrabajo traen implícitas el uso de las TIC's como herramientas esenciales para el logro de los objetivos. Al hablar de tecnología se habla de una combinación entre infraestructura, dispositivos, contenidos y aplicaciones, además del correcto uso y apropiación para lograr los objetivos organizacionales (MinTIC, Libro Blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia, 2012).

3.5 Subcontratación y teletrabajo desde las teorías organizacionales

A la hora de analizar el por qué las empresas deciden recurrir a la subcontratación de procesos existen diferentes razonamientos y es importante que los directivos de la organización tengan claros y definidos los objetivos a alcanzar y la mejor manera de conseguirlos. Las teorías permiten la aproximación a la evolución del pensamiento organizacional, por ello a continuación se enuncian algunas de las teorías consideradas

relevantes para el desarrollo de la investigación y que podrían ser consideradas por las empresas como referentes a la hora de tomar decisiones de subcontratar.

3.5.1 Teoría de costos de transacción

Esta corriente tiene sus inicios con Coase⁶, quién es el primero en cuestionar el funcionamiento del mercado a través de la oferta y la demanda por medio de los precios, en este sentido consideró que tanto el mercado como las organizaciones funcionan como vías alternativas para la coordinación económica de las deferentes operaciones.

Más adelante, Williamson⁷ afirma que la gestión empresarial conlleva unos costos que no son recogidos por los precios, tales como el costo de búsqueda del producto, el costo de negociar los contratos para llevar a cabo las transacciones a los que comúnmente se les llama costos de transacción. Consideraba que existen al menos dos mecanismos de coordinación económica: el mercado y la empresa, en el mercado el sistema de precios es el que orienta las necesidades y oportunidades de asignación de recursos, y en la empresa es su propia autoridad la que lo hace pues determina que actividades realizar internamente y cuales encargar a otra empresa a través del mercado (De Simoni, 2014).

Por ejemplo, la empresa realizaría las actividades cuyo costo resulte inferior que lograr los mismos resultados mediante la subcontratación y contrataría aquellos que resulten más costosos al realizarlos por la misma empresa que entregarlos a la empresa subcontratada. El costo de transacción surge al reconocer fallas en el mercado asociadas a la racionalidad limitada y al oportunismo de los agentes que intervienen sumado a la incertidumbre de los mercados, frente a estas circunstancias la empresa puede optar por realizar internamente las actividades (Coase, 1937. Citado por Basualto, A. 2006.).

3.5.2 Teoría de los recursos y capacidades

Esta teoría explica las fortalezas y debilidades de la organización, según este enfoque teórico la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles es a través del desarrollo de capacidades distintivas. Los recursos y las capacidades hacen parte de la identidad de la empresa, de ahí la importancia de identificarlos claramente.

De acuerdo con Welnerfelt (citado por Pérez, M. en Luis Carnicer, & Jiménez, 2009), el éxito de la empresa depende en gran medida de los recursos que posee y controla, estos pueden ser activos o capacidades: Los activos que pueden ser tangibles o intangibles, son poseídos y controlados por la empresa; las capacidades son conjuntos intangibles de

⁶ Ronald Coase es un economista y abogado británico quien descubrió y aclaró el significado de los costos de transacción y derechos de propiedad para la estructura institucional y el funcionamiento de la economía.

⁷ Oliver Williamson es un economista estadounidense. Conocido por sus estudios en el campo de los costos de transacción.

habilidades y conocimientos acumulados que se utilizan mediante rutinas organizativas (Teece, Pisano & Shuen, 1997), citado por (Pérez, M. en Luis Carnicer, & Jiménez, 2009).

Para la economista británica Edith Penrose, lo fundamental para lograr ventajas competitivas no es el recurso en sí, sino como se utiliza. De esta manera se dirige la mirada no al exterior de la empresa, sino al interior de la misma, logrando así configurar una estructura de recursos fundamentales conocidos como *core business*⁸ donde se concentren los esfuerzos a fin de generar un mayor desempeño y lograr una ventaja competitiva (Penrose, 1958).

Teniendo en cuenta esta tesis, algunos teóricos sugieren que las estrategias de tercerización se empleen en las actividades marginales o no esenciales para la empresa, con el objeto de que ésta pueda enfocarse en el desarrollo de actividades esenciales que son las que impulsan su crecimiento. (De Simoni, 2014). En este sentido, las competencias esenciales se configuran en las fortalezas de la empresa y como el punto central de toma de decisiones respecto a las actividades que son susceptibles de tercerizar.

3.5.3 Teoría del comportamiento

Quién empezó con esta línea de trabajo es Herbert Simon y la idea central de su propuesta es que la toma de decisiones es el punto fundamental de la administración, por lo tanto es muy importante el estudio del proceso de decisión para explicar la tarea a los directivos.

Su argumentación parte de que la tarea más importante del administrador para tomar decisiones adecuadas es definir y delimitar el problema y destaca que todos los empleados de la empresa toman decisiones independientemente del puesto que ocupe dentro de la organización, de ahí la importancia de esta teoría. Plantea diferentes parámetros para determinar el tipo de decisión a tomar:

- Relacionado con la naturaleza de la decisión puede ser de índole estratégico, táctico u operativo. Las decisiones estratégicas son tomadas por altos mandos, implican el manejo de recursos fundamentales de la empresa en un largo plazo; las decisiones tácticas son tomadas por mandos intermedios las cuales se caracterizan por un alto grado de rutina y sistematicidad; y las decisiones operativas están a cargo de los mandos más bajos de la organización y tienen que ver con la actividad diaria de la empresa.
- Relacionado con la programación del tipo de decisión pueden ser decisiones programables cuando se establecen los parámetros a seguir; y no programables cuando no existe ningún tipo de procedimiento (De Simoni, 2014).

⁸*Core business* es llamada también competencia central del negocio y se refiere a aquella actividad capaz de generar valor y resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva para la organización.

En términos generales esta teoría apunta a un modelo organizacional donde la toma de decisiones es un proceso que se lleva a cabo en todos los niveles jerárquicos y todos influyen en el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con su nivel de influencia y autoridad. En organizaciones que implementan el teletrabajo estos conceptos son de gran utilidad pues el teletrabajador estando fuera de las instalaciones de la empresa debe resolver las situaciones inherentes a su cargo que se presenten en lo cotidiano o de manera extraordinaria por lo que se requiere plena claridad en el procedimiento de toma de decisiones.

En relación a la presente investigación se toma la subcontratación como el hecho de que una empresa con trabajadores a su mando realice tareas para otra empresa y que dichas tareas las desarrolle fuera de las instalaciones de la empresa que contrata, la subcontratación podrá darse dentro del país domicilio de la empresa o fuera de sus fronteras y se podrá usar como sinónimos tercerización, *outsourcing* y externalización.

Se considera que las decisiones de subcontratar o no una actividad pueden darse en razón importancia estratégica que tiene esa actividad para la empresa y por la eficiencia y eficacia de la organización en la realización de determinada actividad o proceso. Para determinarlo es importante conocer los recursos y capacidades disponibles por la empresa así como sus fortalezas y se requiere un análisis de costos que se generan en la contratación o transacción.

Para efectos del desarrollo de la investigación se entenderá el teletrabajo como toda actividad que se realice total o parcialmente fuera del domicilio de la empresa con apoyo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, dentro del mismo país o fuera de él.

4. Metodología

Para la presente investigación el tipo de estudio será descriptivo ya que como lo plantea Rivero⁹ los estudios descriptivos “sirven para analizar como es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes”, en este caso el fenómeno a analizar es el teletrabajo y su impacto en el sector BPO de Colombia, comparado con la experiencia en Argentina.

Para su desarrollo se realizará una exploración bibliográfica, el material incluirá publicaciones, artículos disponibles en internet, informes elaborados por entidades y consultoras especializadas y trabajos de tesis e investigaciones en el área de estudio. Se complementará con una entrevista semi-estructuradas a un experto en teletrabajo en Argentina.

A partir del análisis teórico, estadístico y de la entrevista se realizará un comparativo de la situación actual del teletrabajo en el sector BPO con el fin de generar unas propuestas que permitan mejorar optimizar el sector en diversos ámbitos, según toda la investigación realizada. En la tabla 1 se resume la metodología a seguir en la investigación.

⁹(Rivero, 2008, pág. 17)

Tabla 1 *Metodología de investigación*

Objetivo	Instrumento de recolección	Fuente	Técnica de procesamiento
Realizar un análisis comparativo del marco legal e institucional que promueve la adopción del teletrabajo en Colombia y Argentina.	Análisis bibliográfico y documental. Consulta de la legislación vigente en Colombia y en Argentina.	Revistas especializadas, Internet Bibliografía específica de origen Colombiano y de origen Argentino, principalmente.	Recopilación y selección de información relevante para posterior análisis.
Estudiar el comportamiento de los últimos 5 años del teletrabajo en el sector BPO de Colombia y Argentina	Recolección de información estadística. Entrevista a un experto en teletrabajo	Bases de datos de entidades especializadas. Experto en teletrabajo del sector académico y/o empresario.	Selección y Organización de información.
Proponer estrategias de tipo gubernamental, empresarial, tecnológico, entre otras, que conlleven a mejorar la implementación del teletrabajo en el sector BPO de Colombia y Argentina	Análisis de la información recolectada y de la entrevista realizada	Investigación de diversas fuentes.	Elaboración de propuestas por el autor.
Elaborar conclusiones y recomendaciones.			

Fuente: Elaboración propia

5. Caracterización del teletrabajo en Colombia y Argentina

Las innovaciones en el campo de las telecomunicaciones y de la informática, especialmente con la aparición de Internet han jugado un papel muy importante en los cambios que ha visto el mundo desde finales del siglo XX, por ejemplo desde lo económico incidiendo en el mercado laboral y el comercio, desde el plano de la educación con el mayor acceso a la educación y la tecnología, entre otros.

Estos cambios han generado transformaciones en la sociedad, en las empresas y por ende en los países. Adaptarse no es fácil, se requiere ser competitivo y estar a la vanguardia de todo lo nuevo, ésta competitividad viene ligada a la eficiencia en la utilización de recursos, en hacer más con menos, en reducir costos, en acortar distancias, en reducir los tiempos, condiciones que han generado la necesidad de evolucionar en la clásica concepción de la relación y modo de trabajo.

La clásica relación de trabajo mantiene el elemento de la subordinación como núcleo esencial que supone la protección de las normas laborales, las cuales deben actualizarse y generar disposiciones idóneas para cobijar aquellas instituciones que sin modificar ese núcleo esencial de la relación laboral alteran otros elementos como la actividad personal.

El teletrabajo aparece como una modalidad de trabajo que altera la típica prestación de servicios en el domicilio de la empresa y lo convierte en un aspecto flexible a partir de un trabajo deslocalizado, descentralizado o a distancia, sin que se pierda la esencia subordinante existente en el trabajo en relación de dependencia.

El abordaje del teletrabajo empezará con la composición etimológica del término teletrabajo, para en seguida pasar a revisar algunas de las definiciones que aportan organizaciones e instituciones reconocidas por sus trabajos en temas relacionados con teletrabajo, por ejemplo la Organización Internacional del Trabajo y de algunos autores seleccionados como referentes, continuando con el contexto histórico del teletrabajo a manera de entender su origen y evolución hasta el día de hoy para finalizar esta sección del capítulo revisando cómo funciona el teletrabajo en países como Argentina y Colombia.

5.1 Etimología y definición de teletrabajo

A continuación se darán a conocer algunas definiciones de teletrabajo en aras de contextualizarlo teniendo en cuenta que no hay un consenso respecto a una definición única. El término teletrabajo proviene de dos voces: tele y trabajo, cuya significación

etimológica conduce a expresarlo teniendo en cuenta que la raíz latina tele denota distancia o lejanía, como un trabajo ejecutado a distancia (Moliner, 2013).

Jack Nilles, considerado como el padre del teletrabajo afirma que “el teletrabajo es la posibilidad de llevar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo” (Herrera M, 2016).

La Organización Internacional del Trabajo define teletrabajo como “trabajo a distancia - incluido el trabajo a domicilio - efectuado con auxilio de los medios de telecomunicación y/o una computadora”.¹⁰

En el acuerdo marco europeo sobre teletrabajo es definido como una forma de organización y/o realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular (Comisión Europea, 2001).

A nivel regional, en agosto de 2011, en el primer encuentro del grupo de teletrabajo ELAC¹¹ 2015, celebrado en la sede de la CEPAL¹² en Santiago de Chile, se consensuó que el teletrabajo es “una forma de organizar y realizar el trabajo a distancia, mediado por las TIC’s y realizable en el propio domicilio u otra de forma voluntaria, bajo un formato mixto y aplicable tanto para el sector público como privado” (Fantini, 2013).

En la legislación Argentina el teletrabajo es entendido como “la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, en las que el objeto de contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones - TIC’s”(Ministerio de Trabajo, 2013).

En Colombia el teletrabajo está definido en la Ley 1221 de 2008 como una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC’s para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (MinTIC, Ley 1221 de 2008).

¹⁰<http://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3454?page=1>

¹¹El eLAC es una estrategia intergubernamental que concibe las tecnologías de la información y la comunicación como instrumentos para el desarrollo económico y la inclusión social en América Latina y el Caribe

¹²CEPAL es la Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Para algunos autores como el Doctor Padilla,¹³ el teletrabajo es una forma de organizar el trabajo mediante técnicas directivas apropiadas y específicas, deslocalizando a sus miembros en términos físicos, haciéndoles entrega de los medios tecnológicos y técnicos para desarrollar sus tareas en el lugar que lo necesiten, bien sea una oficina, el domicilio, la empresa de un cliente o un hotel. El teletrabajo se basa en el tratamiento de la información y se puede realizar sin una supervisión personal continuada (Padilla, 1998).

El trabajo es definido por la Organización de las Naciones Unidas como “el medio por el que cualquier ser humano puede satisfacer sus necesidades básicas y afirmar su identidad; la forma en la que puede sustentar a su familia y vivir una experiencia conforme a la dignidad humana”¹⁴.

En ese sentido, de manera tradicional se entendía a la prestación de labores a aquella que se desarrollaba en un centro de trabajo determinado y en un horario habitual; sin embargo, las diversas tecnologías, así como la creciente flexibilidad en la forma de desempeñar el trabajo, han abierto nuevas posibilidades desdibujando los límites conceptuales antes concebidos.

Una de estas alternativas que ha alcanzado importancia es la del teletrabajo, la cual combina el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones con el concepto de flexibilidad en cuanto al método de organización del trabajo en relación al lugar y horario del mismo (Fernández, 2016).

Como se puede apreciar hay diversidad de definiciones del teletrabajo, sin embargo los elementos comunes en todas es el hecho de que no se requiere la presencia física del teletrabajador en el domicilio de la empresa y que la actividad laboral se realiza utilizando las tecnologías de la información y comunicación.

5.2 Historia del teletrabajo

La historia del *telework* traducido como teletrabajo surge en Estados Unidos en los años 70's con el físico Jack Nilles, quien comenzó a pensar en formas de optimizar los recursos no renovables debido a la crisis petrolera del momento y al consecuente desabastecimiento. Es así que, siendo una de las principales preocupaciones el transporte y cómo llegar al trabajo, surge la idea de que el trabajo fuera hacia el trabajador y no al revés, apareciendo el teletrabajo como la solución al problema de la escasez de combustible, ayudando además a reducir la congestión vehicular y los niveles de contaminación ambiental.

¹³ Antonio Padilla Meléndez Doctor en administración de Empresas de la Universidad de Málaga y profesor titular de dicha Universidad

¹⁴<http://www.un.org/es/globalissues/work/>

Esta modalidad primero se denominó *telecommuting*, término en inglés que significa teledespazamiento o teleconmutación y se refiere estrictamente a cambiar el desplazamiento cotidiano y diario al trabajo por las telecomunicaciones (Batioja, 2016).

En las décadas siguientes, gracias al salto tecnológico, la reducción de costos informáticos, la mayor velocidad de las redes de comunicación y la difusión comercial del internet, millones de personas tuvieron a disposición los recursos necesarios para el teletrabajo. El desarrollo de la conectividad fue fundamental para el desarrollo del teletrabajo en los mercados globales, de la misma manera la disponibilidad de forma masiva de terminales de acceso conformó un importante acelerador del teletrabajo a nivel global.

Sonia Boiarov experta en teletrabajo, detalla la evolución del teletrabajo en las décadas subsiguientes: “Los años 80 fueron de gran significación para la red. En el año 1985 se termina de configurar el protocolo de transferencia de archivos – FTP, y a finales de los 80 se configura la *www – world wide web*” (Boiarov, 2010).

En 2002, en Europa los actores sociales europeos – CES¹⁵, UNICE¹⁶, CEEP¹⁷ – negociaron el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo. El objetivo de este acuerdo era establecer un marco general a nivel europeo, regular la definición y campo de aplicación del teletrabajo, el carácter voluntario, las condiciones de empleo, la protección de datos y los derechos colectivos, así como la implementación y seguimiento del mismo.

De acuerdo con un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo y *Eurofound*¹⁸ publicado en febrero de 2017, en el que analiza el teletrabajo en 15 países – Argentina, Brasil, India, Japón, Estados Unidos y 10 países de la Unión Europea: Alemania, Bélgica, España, Finlandia, Francia, Hungría, Italia, Países Bajos, Reino Unido y Suecia –, la incidencia del teletrabajo varía considerablemente entre el 2% y el 40% de los trabajadores, depende no solo de los avances tecnológicos registrados en cada uno de los países sino también, de la estructura económica y la cultura de trabajo existente, además de otros factores como la profesión, el sector y la frecuencia con que los trabajadores participan en esta modalidad de empleo. Finlandia, Japón, Países Bajos, Estados Unidos y Suecia son los países con porcentajes de teletrabajadores más elevados, mientras que Argentina es el país con el porcentaje más bajo llegando apenas al 2% de trabajadores que teletrabajan (Eurofound & Organización Internacional del Trabajo, 2017).

¹⁵CES es la Confederación Europea de Sindicatos

¹⁶*Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe* (Unión de Confederaciones Industriales y Patronales de Europa)

¹⁷ Centro Europeo de Empresas Públicas y Servicios Públicos

¹⁸*Eurofound* es la Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo. Se dedica a investigar sobre temas sociales y laborales y a comunicar los resultados en la Unión Europea.

Queda claro que el teletrabajo nació como una solución a problemas económicos y de abastecimiento de combustibles en los años 70, esta experiencia sirvió de base para la descentralización del trabajo, que sumado a los avances tecnológicos en medios informáticos, internet y teléfonos inteligentes hizo posible la realización de labores fuera de la empresa.

5.3 Teletrabajo en Colombia

5.3.1 Historia.

La evolución del teletrabajo en Colombia comienza en 2001 con una prueba piloto realizada en Telecom¹⁹ a través del Instituto Tecnológico de Telecomunicaciones – ITEC– con el apoyo del Ministerio de Comunicaciones y con 10 personas en condición de discapacidad seleccionadas para trabajar en el *call center*²⁰ quienes después de un proceso de capacitación comenzaron a teletrabajar por un periodo de cinco meses, la actividad consistió en atender el 5% de las llamadas recibidas por Telecom a través de la línea 191.

Para esto se crearon 10 estaciones remotas en los lugares de residencia de los teletrabajadores, ampliando así el *call center* de Telecom. El proyecto no tuvo continuidad debido a que el Ministerio de Comunicaciones determinó que no era de su competencia seguir con el proyecto sino del Ministerio de Protección Social. Sin embargo, la experiencia comprobó que el teletrabajo es una alternativa laboral y que como tal contribuye a la equiparación de oportunidades de la población.

Más adelante, en el año 2006 es presentado ante el Concejo de Bogotá el Proyecto de Acuerdo N° 244 de 2006, cuyo objetivo planteado era promover el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo en el Distrito Capital, mediante la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC's, con el fin de dar mayores oportunidades laborales y disminuir la cifra de desempleo en la ciudad que para el momento era del 15%. (Proyecto de Acuerdo N° 244 de 2006).

Después de siete años de la realización de la prueba piloto en Telecom, el Gobierno Nacional sancionó la ley 1221 de 2008 que tiene por objeto promover y regular el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y auto empleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las comunicaciones TIC's (MinTIC, Ley 1221 de 2008). Esta ley reconoce el teletrabajo en Colombia estableciendo garantías a los teletrabajadores y seguridad jurídica a los empleadores.

¹⁹Telecom fue una empresa estatal de telecomunicaciones de Colombia creada en 1947 como consecuencia de la nacionalización de las comunicaciones y liquidada en 2003 a causa de pérdidas económicas. Fue reemplazada por Colombia Telecomunicaciones, empresa que posteriormente sería vendida a Telefónica de España.

²⁰*Call Center*, en español centro de llamadas telefónicas

En el año 2009 es sancionada la Ley 1341 de 2009, que transformó el Ministerio de Comunicaciones en el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MinTIC cuyo objetivo es promover el acceso, uso efectivo y masivo de las TIC's, por medio de programas que mejoran la calidad de vida de los colombianos. (Ley 1341 de 2009. Art. 16, 2009).

El 1° de mayo del año 2012 el Presidente de la República, junto a los Ministros del Trabajo y MinTIC expidió el Decreto 0884 de 2012, que reglamenta la ley 1221 de 2008(MinTIC, Decreto 884 de 2012), con el cual se busca promover la adopción del teletrabajo como modalidad laboral en el país. En desarrollo del proceso de socialización y promoción de la iniciativa se ejecutó una serie de actividades entre las cuales se encuentra la feria internacional de teletrabajo²¹, la firma del pacto por el teletrabajo²², la conformación de la comisión asesora del teletrabajo²³ y la publicación del Libro Blanco: el ABC del teletrabajo en Colombia²⁴.

Durante los días 26 y 27 de Julio de 2012, se llevó a cabo la primera feria internacional del teletrabajo, contando con conferencistas nacionales e internacionales, entre ellos Jack M. Nilles, conocido como el padre del teletrabajo. Durante ese mismo evento el Gobierno Nacional lanzó el programa Pacto por el teletrabajo, una alianza público privada, donde las entidades firmantes se comprometieron a adoptar el teletrabajo. En el mes de agosto del mismo año el Ministerio del Trabajo de Colombia recibió asistencia técnica del Ministerio de Trabajo de Argentina en políticas públicas en materia de teletrabajo y programas de promoción. En Noviembre del mismo año MinTIC lanzó la primera versión del Libro Blanco de teletrabajo.

En el año 2013 se dio inicio al curso de formación de competencias para el teletrabajo, dirigido a más de 700 personas en las ciudades de Bogotá, Pereira y Medellín. Entre los años 2013 y 2014 se generaron avances importantes en materia de teletrabajo; se dio inicio a las

²¹ Es un evento que tiene por objetivo generar una plataforma de encuentro entre Gobierno, empresas, academia, expertos y comunidad en general, de cara a la promoción de las modalidades de teletrabajo en Colombia. Se han realizado en los años 2012, 2014 y 2016.

²² Es una alianza público - privada que permite generar un marco de cooperación para impulsar el teletrabajo en Colombia.

²³ Es un equipo interdisciplinario de profesionales del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el Ministerio del Trabajo especializados en las áreas de las tecnologías de la información y las comunicaciones, organizacionales y jurídicas relacionadas con el teletrabajo.

²⁴ Es un documento guía para la adopción del teletrabajo en las organizaciones, orientado hacia la planeación y adopción de modelos laborales que aprovechen las ventajas de las TIC's.

comisiones técnicas de la red nacional de fomento al teletrabajo²⁵, se firmó el pacto por el teletrabajo en diferentes ciudades del país y se lanzaron las guías jurídicas sobre esta modalidad de trabajo²⁶.

5.3.2 Caracterización del teletrabajo en Colombia.

La Corporación Colombia digital junto con MinTIC y a través del Centro Nacional de Consultoría, desde 2012 realizan cada dos años un estudio sobre penetración del teletrabajo en Colombia, el más reciente fue elaborado y publicado en el año 2018 y muestra el importante crecimiento del número de teletrabajadores que pasó de 39767 personas en 2014 a 95439 en 2016, y a 122278 en 2018 como se muestra en la figura 1(Tercer estudio de penetración del teletrabajo en empresas colombianas, 2018).

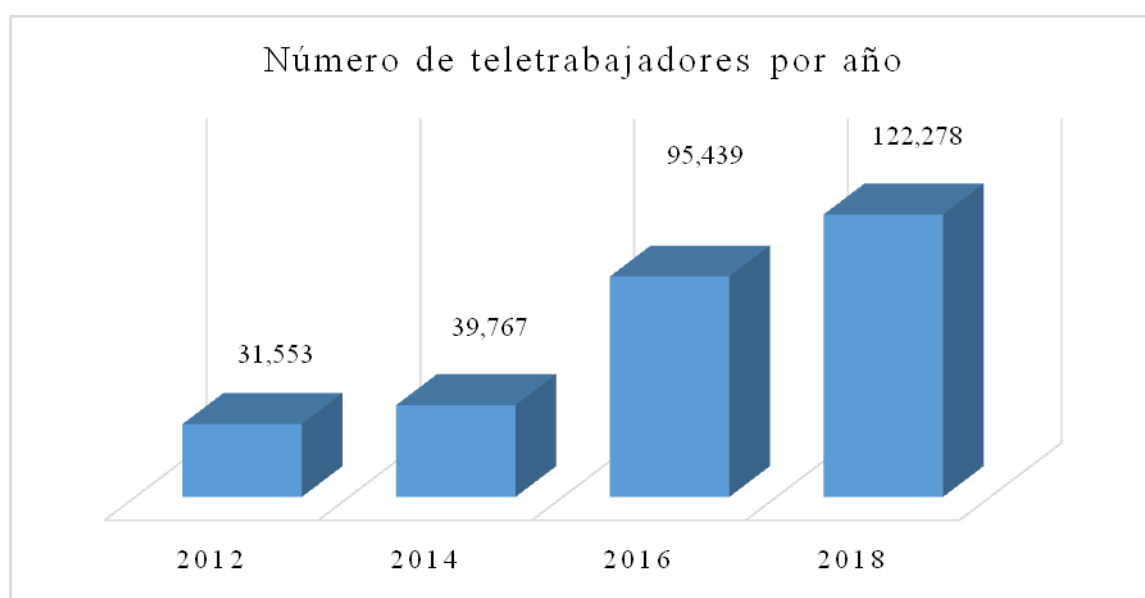


Figura 1. Número de teletrabajadores por año

Fuente: Estudio penetración del teletrabajo 2018, MinTIC – Vive Digital

Frente a la penetración del teletrabajo en las empresas el mismo estudio señala que aumentó un 126%, pasando de 4741 empresas en 2014 a 12912 empresas en 2018. Otro dato importante tiene que ver con el sector de la economía donde hay más teletrabajadores, el estudio revela que cerca del 60% de los teletrabajadores pertenece al sector servicios – Ver figura 2.

²⁵ Esta red tiene como actividad principal establecer la política pública de fomento al teletrabajo en Colombia, sirve como instrumento para monitorear y evaluar el resultado de las políticas que el gobierno está implementando en teletrabajo

²⁶<https://colombiadigital.net/quienes-somos/soluciones-tic/item/9816-trabajo-deslocalizado-normativa-y-adopcion-en-colombia.html>

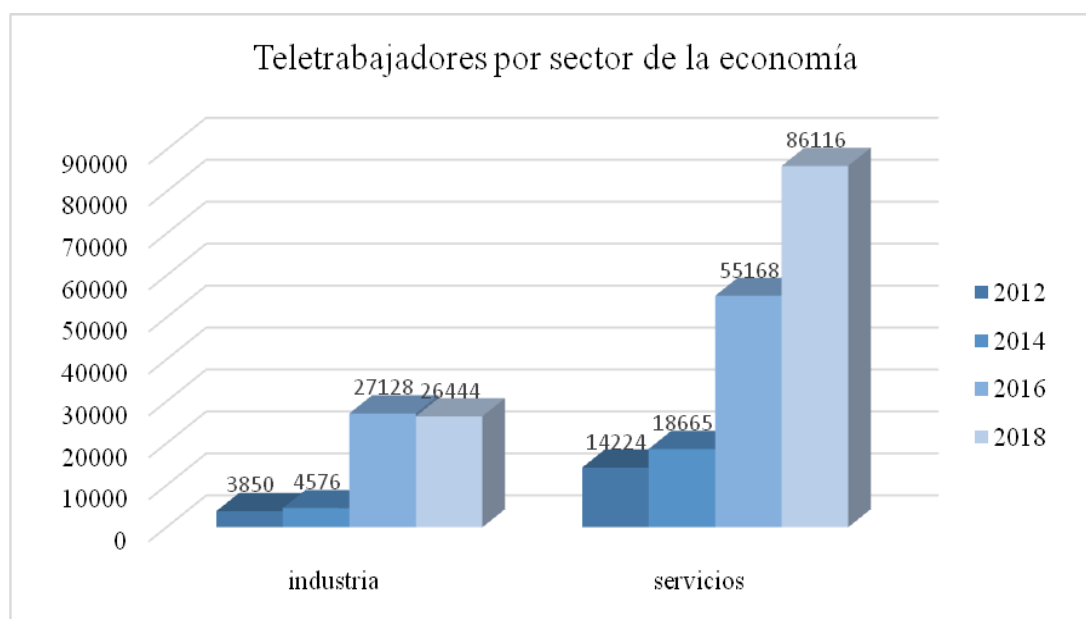


Figura 2. Teletrabajadores por sector de la economía
Fuente: Estudio penetración del teletrabajo 2018, MinTIC – Vive Digital

El mismo estudio revela que a 2018 son más de 500 las empresas que han firmado el Pacto por el teletrabajo²⁷. Entre estas empresas firmantes se encuentran la DIAN²⁸, Avianca, Bancolombia, la Alcaldía de Bogotá, Cementos Argos, el Concejo de Bogotá, entre otros. Respecto al número de personas capacitadas y certificadas en teletrabajo el comunicado de prensa informa que supera las 42 mil personas²⁹.

En el plan Vive Digital 2014-2018³⁰, MinTIC se propuso como meta que para el año 2018 hayan 10.000 empresas generando teletrabajo con más de 120.000 teletrabajadores³¹, la primera de las metas se alcanzó en 2016 superando las 10.000 empresas que implementaron el teletrabajo, la segunda acaba de ser superada este año 2018 con 122000 teletrabajadores.

En cuanto a teletrabajo autónomo, de acuerdo a los resultados del primer estudio de trabajo 3.0, de los teletrabajadores entrevistados el 37% trabaja únicamente bajo la modalidad *freelance*³² y el 63% restante combinan teletrabajo tiempo completo o tiempo parcial en relación de dependencia y actividades *freelance* (MinTIC & Nubelo, 2015).

²⁷Es una alianza público - privada que permite generar un marco de cooperación para impulsar el teletrabajo en Colombia. <http://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8105.html>

²⁸DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

²⁹<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-62151.html>

³⁰ El Plan vive digital es el plan de Tecnología diseñado para un periodo de 4 años. Se encuentra en vigencia el Plan vive digital 2014 - 2018

³¹http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-5193_recurso_2.pdf

³²*Freelance* se refiere a la actividad que realiza la persona que trabaja de forma independiente o se dedica a realizar trabajos de manera autónoma. Un *freelancer* invierte su tiempo de acuerdo a sus necesidades y las de su cliente

Los resultados de los diversos estudios encontrados y analizados sobre teletrabajo en Colombia dan cuenta de grandes avances en cuanto a legislación y creación de programas de capacitación y de fomento al teletrabajo. Sin embargo tendría que mejorar aspectos como capacitación en teletrabajo y respecto a la implementación todavía hay un enorme potencial para mejorar los logros obtenidos hasta ahora.

5.4 Teletrabajo en Argentina

5.4.1 Historia.

Sonia Boiarov³³ experta en teletrabajo, afirma que en Argentina esta modalidad laboral comienza a tener un gran impulso a partir del año 2000 cuando el país estaba en medio de una crisis económica. Ese mismo año ella junto con un grupo de trabajo logró la aprobación de un centro de teletrabajo para la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires para beneficio de profesores y alumnos, que buscaba ofrecer alternativas laborales especialmente a los jóvenes quienes debido a la crisis estaban emigrando hacia otros países. A partir de ese año Argentina comenzó a participar en todo evento relacionado con el teletrabajo en conjunto con el Ministerio de Trabajo lo que permitió lograr mayor profundización y alcance – Ver anexo 1.

Desde el año 2003, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social comenzó a trabajar en la regulación del teletrabajo a través de la conformación de una comisión de teletrabajo, integrada por funcionarios públicos, representantes de los actores sociales, expertos del ámbito académico y especialistas informáticos a fin de generar un espacio de intercambio, de consultas y de generación de propuestas que con un enfoque interdisciplinario permitiera establecer las bases para la reglamentación de esta modalidad de trabajo.

La misión específica de la Comisión de Teletrabajo fue el desarrollo de un Proyecto de Ley de teletrabajo en relación de dependencia que fuera la base sobre la cual se pudiera negociar las condiciones específicas bajo las cuales se desarrollara el teletrabajo, contemplando entre otros, los regímenes de remuneración y jornada de trabajo, la promoción profesional y la formación en el trabajo. Este proyecto fue presentado en 2007 al Congreso de la Nación pero sin llegar a ser sancionado y promulgado como Ley.

En abril de 2008, mediante la resolución N° 428 se aprobó la Coordinación de Teletrabajo, su objetivo es llevar a cabo las actividades referidas a la promoción y desarrollo normativo en

³³ Consultora en Recursos Humanos, compensaciones y teletrabajo, actualmente es funcionaria del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas en la Dirección Nacional de Ocupación y Salarios del Sector Público. En teletrabajo fue integrante de la comisión de teletrabajo del Ministerio de Trabajo de la Nación entre 2003 y 2008, fue la organizadora del Congreso Iberoamericano de Teletrabajo en 2002 y ha participado en numerosas actividades, conferencias y eventos relacionados con teletrabajo.

materia de teletrabajo, con la asignación de acciones como la implementación del Programa de certificación de competencias en teletrabajo³⁴ cuyo propósito es mejorar las oportunidades de inserción laboral de los teletrabajadores certificados. En complemento, fue creado un programa específico para personas de grupos vulnerados: jóvenes de 18 a 24 años desempleados y sin finalizar escolaridad, personas con discapacidad, presidiarios liberados y mayores de 45 años.

Durante el año 2008, la Coordinación de Teletrabajo junto con la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, las ART³⁵ y el sector empresarial, elaboraron el Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo, su contenido está dirigido a prevenir enfermedades y accidentes derivados de la práctica del teletrabajo. Siguiendo con la misma directriz, en 2010 fue publicado el Manual de seguridad e higiene genérico en teletrabajo (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2012).

La Coordinación de Teletrabajo promovió la creación del Programa de promoción del empleo en teletrabajo en empresas privadas – PROPET– cuyo objeto es promover, facilitar y monitorear la aplicación de la modalidad del teletrabajo en empresas del sector privado, a través de herramientas que brinden un marco jurídico adecuado para empleadores y teletrabajadores. El primer PROPET se lanzó en 2007, en esa primera etapa del programa fue necesario el compromiso de las empresas, los sindicatos y el gobierno, pues implicó el desarrollo de plataformas de teletrabajo en empresas del sector privado con el monitoreo de la Coordinación de Teletrabajo.

En Mayo de 2008, YPF³⁶ se convirtió en la primera empresa en el país en adherir al PROPET. A partir de la firma de un convenio marco con el Ministerio de Trabajo. YPF inició con una prueba piloto en teletrabajo durante seis meses con 40 personas de la nómina de la empresa. A cada trabajador se le entregó una computadora portátil, un teléfono móvil, una silla ergonómica, un matafuego y un botiquín, además se les garantizó que tendrían los mismos derechos y beneficios que los demás empleados de la empresa.

³⁴ Es la acreditación de los saberes adquiridos en la práctica independientemente de la forma en que hayan sido obtenidos según un estándar definido por especialistas.

³⁵ ART: Aseguradoras de Riesgos del Trabajo. Son empresas privadas contratadas por los empleadores para asesorarlos en las medidas de prevención y en reparar daños en casos de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

³⁶ Yacimientos Petrolíferos Fiscales S.A. “YPF” es una empresa Argentina dedicada a la exploración, explotación, destilación, distribución y producción de energía eléctrica, gas, petróleo y derivados de los hidrocarburos y venta de combustibles, lubricantes, fertilizantes, plásticos y otros productos relacionados con la Industria.

En el mismo año ingresó al programa Telecom³⁷, su prueba piloto se realizó con 50 trabajadores en varias ciudades del país incluida la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el programa continuó en 2009 con la incorporación de manera voluntaria de 50 teletrabajadores más. En 2009 Cisco³⁸ inició su participación en el programa con 50 trabajadores de su plantilla quienes empezaron a realizar sus actividades laborales desde sus hogares (Fernández Licciardi, 2010).

En 2009, el Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social lanza la Red de Teletrabajo, integrada por organismos públicos y privados para promover el teletrabajo como una nueva práctica de trabajo decente en las empresas e instituciones nacionales, para impulsar la cooperación nacional y regional en torno al intercambio de aprendizajes, investigaciones y buenas prácticas en teletrabajo.

En septiembre de 2011 se lanzó el primer observatorio del teletrabajo, compuesto por el Estado, el sector empleador y el sector trabajador, con el objetivo de recolectar, procesar, analizar y difundir la información cuantitativa y cualitativa acerca del teletrabajo y sus problemáticas actuales. El Observatorio Tripartito de Teletrabajo – OTT – cuenta con la participación y el asesoramiento de la Organización Internacional del Trabajo.

En 2012, el Ministerio del Trabajo presenta el libro “Teletrabajo, motor de inclusión socio laboral”. Una recopilación de los aportes de las diferentes áreas del Ministerio de Trabajo, las opiniones, buenas prácticas, estadísticas y debates de los diferentes actores sociales tanto del mundo académico, como el empresarial y sindical (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2012).

5.4.2 Caracterización del teletrabajo en Argentina.

En una investigación realizada en 2011 por la Fundación CENIT³⁹ y el Observatorio PYME⁴⁰ con el financiamiento del IDRC⁴¹ de Canadá, sobre la difusión del teletrabajo en las empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y con el objetivo de estudiar el posible impacto socioeconómico y medio ambiental de implementar el teletrabajo, se encuentra que

³⁷ Telecom Argentina S.A. es una de las principales empresas de telecomunicaciones de la República Argentina.

³⁸ Cisco es una empresa global con sede principal en California, Estados Unidos y con sede varios países de Latinoamérica entre ellos Argentina. Cisco se dedica a la fabricación, venta, mantenimiento y consultoría de equipos de telecomunicaciones.

³⁹ CENIT: Centro de Investigaciones para la Transformación. Es una fundación sin fines de lucro abocada a la generación de conocimiento especialmente en ciencia, tecnología e innovación productiva en sectores de servicios y recursos naturales.

⁴⁰ La Fundación Observatorio PYME es una entidad sin fines de lucro dedicada a promover las pequeñas y medianas empresas, la investigación microeconómica aplicada y las políticas de apoyo al desarrollo productivo.

⁴¹ IDRC: *International Development Research Center*.

para la fecha del estudio el 60% de las empresas encuestadas reconoce el teletrabajo como practica laboral y solo el 10% implementaba algún programa.

Frente al grado de penetración del teletrabajo, el estudio muestra que el mayor grado de implementación del teletrabajo se da en servicios empresariales tales como actividades inmobiliarias con un 50%, software y servicios informáticos un 38%, seguros y pensiones un 23%, según se muestra en la figura 3 (Centro de Estudios para la Transformación & Observatorio PYME, 2011).



Figura 3. Penetración del teletrabajo por sector
Fuente: Teletrabajo, motor de inclusión socio laboral. Pág. 238

El estudio también señala que las áreas de implementación de teletrabajo más usuales son administración, ventas, servicio técnico, atención virtual a clientes y recursos humanos. En contraposición, las empresas encuestadas pertenecientes al sector industrial y al sector de actividades de esparcimiento, culturales y deportivas no implementan el teletrabajo.

Argentina es pionera en la adopción del teletrabajo, desde el Ministerio de Trabajo ha avanzado con la implementación de diversos programas de promoción y de fomento hacia esta modalidad de trabajo logrando interesantes experiencias en las empresas donde se implementó llegando a ser un referente en teletrabajo para la región. Sin embargo hay dificultades en generación de mediciones y estadísticas que permitan determinar el grado de penetración en el mercado laboral argentino.

5.5 Modalidades de teletrabajo

5.5.1 En Colombia.

En Colombia se reconocen tres modalidades del teletrabajo consignadas en el Libro Blanco del Teletrabajo y la ley 1221 de 2008 a saber:

- **Teletrabajo Suplementario:** Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC`s para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana.
- **Teletrabajo Móvil:** Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.
- **Teletrabajo Autónomo:** Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC`s para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por él. En este tipo de trabajo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y que acuden a la empresa solo en ciertas ocasiones (MinTIC, Libro Blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia, 2012).

5.5.2 En Argentina.

En el libro “Teletrabajo, Motor de inclusión socio laboral”, Ignacio Funes de Rioja – socio en Funes de Rioja & Asociados - plantea que desde el punto jurídico el teletrabajo se da de dos maneras: en relación de dependencia y autónomo, aclarando que la existencia o no de relación laboral no requiere necesariamente del traslado del trabajador al domicilio de la empresa.

Más adelante, Esteban Bogani⁴²reafirma estas dos maneras de teletrabajo y las subdivide dejando de lado el enfoque jurídico para tomar cuenta los perfiles laborales. Bogani afirma que si bien son múltiples los perfiles laborales en que se despliega la posibilidad de teletrabajo, estos se pueden ordenar en dos grandes grupos a saber: El primero de ellos lo componen los perfiles de calificación técnica como por ejemplo quienes cargan datos, los administradores de redes, los diseñadores de páginas web, entre otros. El segundo grupo lo conforman los perfiles de calificación profesional como por ejemplo los ingenieros, escritores, publicistas, abogados, entre otros (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2012).

En cualquiera de las clasificaciones ya sea la reconocida en Colombia o en Argentina cabe aclarar, que para ser teletrabajador no se requiere de manera indispensable, estar vinculado a

⁴²Coordinador de acciones y apoyo a la inserción de trabajadores desocupados en empresas. Dependencia del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

una empresa mediante un contrato laboral, sino que es posible desarrollar actividades mediante contratos de prestación de servicios, sí se debe cumplir con la condición de usar las tecnologías de la información y las comunicaciones para la realización de la actividad.

De este modo el teletrabajo autónomo puede ser aplicado a contratistas y *freelancers*, quienes son contratados por la empresa para la realización de una actividad específica pero no están en sus instalaciones, de hecho se habla de trabajo 3.0 que se refiere a la modalidad de trabajo completamente *on line* y que se lleva a cabo a través de plataformas de gestión de trabajo como Nubelo⁴³.

5.6 Ventajas y desventajas del teletrabajo

Tal como se mencionó anteriormente, la tecnología se ha ido incorporando en todos los ámbitos de la vida humana, en las actividades diarias, en las actividades comerciales y sociales y en las actividades laborales, brindando la oportunidad de optimizar y flexibilizar cada una de estas actividades.

De acuerdo al portal de Teletrabajo en Colombia, las modalidades de trabajo flexibles y a distancia han propiciado la transformación de las relaciones laborales, permitiendo a los empleados tener control sobre su tiempo y a las organizaciones les ha brindado mayor productividad derivada del aumento de la calidad de vida de los trabajadores.

En la Tabla N° 2 se muestran las características de la modalidad de trabajo tradicional y de la modalidad de trabajo flexible.

Tabla 2 *Comparativo trabajo tradicional – trabajo flexible*

Aspecto	Trabajo Tradicional	Trabajo Flexible (Teletrabajo)
Horarios	Horarios rígidos	Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cargo
Lugar de trabajo	Trabajo únicamente en la sede de la organización	Trabajo desde cualquier lugar
Herramientas	Uso de computadores únicamente en la oficina	Dispositivos propios (portátiles, tabletas, móviles, etc.)
Seguimiento	Sistemas de monitoreo y control físicos	Evaluación por resultados
Reuniones	Reuniones laborales limitadas o encuentros físicos	Reuniones virtuales con participantes ilimitados

Fuente: Libro Blanco del Teletrabajo

⁴³Nubelo es una plataforma web de teletrabajo que estimula el empleo poniendo en contacto a empresas y teletrabajadores autónomos o *freelance* previamente registrados en la misma.

5.6.1 Ventajas.

Las ventajas y beneficios derivados de la implementación de un modelo de teletrabajo en las organizaciones pueden distinguirse desde distintos ámbitos:

5.6.1.1 Para la empresa

- Permite una mayor productividad equivalente a mayores ingresos y mayor crecimiento del negocio
- Permite reducir costos en planta física, mantenimiento, servicios públicos, entre otros
- En las operaciones de la empresa permite un control y seguimiento permanente al desarrollo de tareas programadas a través de las herramientas tecnológicas y permite que aunque los procesos estén descentralizados estén interconectados
- En el área de recursos humanos permite mejorar las condiciones de reclutamiento al poder contratar al personal más calificado sin importar su ubicación o posibilidad de desplazamiento hacia la sede de la organización
- En el área de tecnología permite la reducción del costo en adquisición de hardware y software, la posibilidad de incorporar la política de BYOD⁴⁴ que aprovecha los dispositivos de propiedad del trabajador, reduciendo costos de mantenimiento de equipos y optimizando la capacidad de respuesta frente al crecimiento de la empresa.

5.6.1.2 Para los programas de responsabilidad social el teletrabajo permite

- El teletrabajo permite la reducción de la huella de carbono al evitar el desplazamiento de los trabajadores hacia la empresa, mejorando a su vez la movilidad en las ciudades
- Promueve la inclusión social y laboral de la población vulnerable por ejemplo, personas en situación de discapacidad, con aislamiento geográfico y cabezas de familia, entre otros.

5.6.1.3 Para el teletrabajador

- El teletrabajo brinda la posibilidad de trabajar en lugares diferentes a la oficina, lo que se traduce en una mejora en la calidad de vida y aumento de productividad
- Le permite ahorrar el tiempo que usa en la movilización entre el hogar y la oficina y ahorrar dinero gracias a la disminución de los desplazamientos
- Puede contribuir a generar mejoras significativas en la alimentación y salud de los trabajadores al consumir alimentos preparados en sus hogares
- Puede generar también una mejor salud al reducir el estrés derivado de los desplazamientos y gastos asociados

⁴⁴BYOD: *bring your own device* – en español, trae tu propio dispositivo.

- Puede generar el fortalecimiento de los lazos familiares y vecinales derivados de la mayor presencia en el hogar y otros espacios de socialización
- Contribuye a la optimización de las actividades personales gracias al desarrollo de habilidades para la gestión del tiempo y las tareas (MinTIC, Libro Blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia, 2012)
- El Teletrabajador puede disponer de tiempo para estudiar cursos y/o fortalecer habilidades tecnológicas, de idiomas, etc.

5.6.2 Desventajas.

5.6.2.1 Falta de unificación en la definición.

Aunque el término teletrabajo fue incorporado a principios de los años 70 como se mencionó al comienzo del capítulo, todavía no hay un consenso sobre su definición exacta por lo que existe diversidad de definiciones de teletrabajo. Hay quienes lo usan para designar modalidades de trabajo como el trabajo móvil o quienes lo usan para referirse a cualquier forma de trabajo basada en las tecnologías de información y las comunicaciones. Esta disparidad genera a su vez diversidad de términos empleados para denominar el teletrabajo como: tele desplazamiento, trabajo a domicilio, trabajo en línea, trabajo virtual, trabajo remoto, trabajo a distancia, entre otros.

La dificultad se aprecia mayor cuando lo que se busca es medir el teletrabajo, ya que se analiza desde la perspectiva de diferentes disciplinas por lo tanto las conclusiones a las que se llegan tienen un carácter fragmentado y disperso (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

5.6.2.2 Dudas sobre la generación de nuevos empleos

Existe una preocupación respecto a si el teletrabajo genera nuevos puestos de trabajo o si en su lugar está desplazando a otros. Nayan Chanda del centro Yale para el estudio de la globalización plantea que ante las ventajas en términos de costos y la oferta ilimitada de trabajadores competentes los empleos que salen de Estados Unidos por efectos de tercerización no regresen, puesto que las empresas generan ahorros en costos, los precios al consumidor bajan y las ganancias para los accionistas aumentan sin generar empleo en el mercado nacional (Di Martino V. , 2004).

5.6.2.3 Para el teletrabajador

En el informe Trabajar a toda hora, en cualquier lugar reconoce las ventajas del teletrabajo, sin embargo hace una alerta acerca de las desventajas que puede traer esta modalidad de trabajo tales como, como la tendencia a trabajar más horas y una superposición entre el trabajo remunerado y la vida laboral lo que puede generar niveles de estrés más altos. El

informe señala que quienes trabajan desde casa tienden a conciliar mejor la vida laboral y personal, mientras que los teletrabajadores muy móviles están más expuestos a efectos negativos sobre su salud y bienestar (Eurofound & Organización Internacional del Trabajo, 2017).

Otras desventajas relacionadas con el teletrabajo podrían ser: sensación de aislamiento por la separación del resto de sus colegas y el hecho de no tener presencia física en la empresa; dificultad para resolver dudas relativas al trabajo al no contar con un jefe para consultar de inmediato; aumento de algunos gastos del trabajador por mantenimiento de equipo, consumo de energía eléctrica de los equipos, entre otros; riesgo a la irrupción en la vida privada del teletrabajador por ser su casa el lugar de trabajo; la seguridad laboral y social disfuncional sino se cumplen requisitos ergonómicos del entorno laboral; aumento de tensión y estrés que supone la evaluación por resultados para quienes no están preparados para asumirla (Di Martino V. , 2004).

El teletrabajo como modalidad de trabajo tiene ventajas importantes para cada uno de los actores que intervienen tanto para quien contrata como para quien ofrece sus servicios o fuerza laboral, el teletrabajo ha ido transformándose en una clara opción para implementar en las empresas, sin embargo es indispensable realizar un análisis cuidadoso de las desventajas planteadas en aras de lograr un equilibrio para todos.

6 Marco legal e institucional que promueve la adopción del teletrabajo en Colombia y Argentina

El presente capítulo aborda un análisis descriptivo y comparativo de la legislación existente en teletrabajo en Colombia y Argentina y de los programas de promoción y capacitación que hay en cada uno de estos países para fomentar el teletrabajo como modalidad laboral, comienza con la descripción de leyes y decretos sobre los cuales se fundamenta el teletrabajo tanto en Colombia como Argentina, seguido del análisis comparativo entre los dos países. El desarrollo del capítulo continuará con los programas de promoción de teletrabajo implementados en ambos países.

6.1 Marco legal

6.1.1 Colombia

La Legislación vigente en Colombia para el teletrabajo pretende abarcar todos los ámbitos posibles en materia de protección de los derechos de los trabajadores. El teletrabajo en Colombia se encuentra regulado por la Ley 1221 de 2008 y el decreto 884 de 2012 que la reglamenta. Además Colombia cuenta con la guía jurídica para la implementación del teletrabajo para el sector público y para el sector privado.

La Ley 1221 de 2008, establece las normas para promover y regular el teletrabajo, reconoce el teletrabajo en Colombia como modalidad laboral en sus formas de aplicación y constituye las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable. Mediante la misma ley y con el fin de promover y difundir el teletrabajo, se crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo e incluye las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los teletrabajadores (MinTIC, Ley 1221 de 2008).

El Decreto 884 de 2012, especifica las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, la relación entre empleadores y teletrabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas, las administradoras de riesgos laborales y la Red de fomento para el teletrabajo (MinTIC, Decreto 884 de 2012).

Por otro lado, el portal de teletrabajo pone a disposición general la guía jurídica para implementar el teletrabajo en empresas del sector público y en el sector privado. La guía jurídica para el sector público tiene en cuenta seis aspectos a saber: el primero es el criterio de selección de los teletrabajadores y el carácter de voluntariedad del empleado a pasar de una modalidad a otra; el segundo es la revisión y adaptación en los casos que corresponde del manual de funciones y competencias laborales susceptibles de ser teletrabajables; el tercer

aspecto es la emisión de una resolución por parte de la empresa en la que ésta comunica que implementa el teletrabajo como modalidad laboral; el cuarto aspecto se refiere al acto administrativo que le otorga la condición de teletrabajador a un empleado público; el quinto aspecto es la obligatoriedad en la afiliación del teletrabajador al sistema de seguridad social integral; y el sexto aspecto es el referente a la reversabilidad del teletrabajo.

La guía jurídica de teletrabajo para el sector privado, contiene cinco aspectos a tener en cuenta en la implementación del teletrabajo, el primero es el carácter voluntario del teletrabajo; el segundo aspecto se refiere al acuerdo o contrato de teletrabajo; el tercer aspecto es la modificación del reglamento interno de trabajo para incorporar un capítulo especial sobre teletrabajo; el cuarto aspecto tiene que ver con la afiliación al sistema de seguridad social integral, realizar el pago de aportes y hacer el reporte de los teletrabajadores ante la Administradora de Riesgos Laborales; y el quinto aspecto hace referencia a la reversabilidad del teletrabajo (MinTIC, Libro Blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia, 2012).

6.1.2 Argentina

En Argentina, todavía no hay un régimen jurídico especializado sobre la modalidad de teletrabajo, se han elaborado numerosos proyectos de ley entre estos el proyecto de ley enviado al Congreso de la Nación el 2 de Julio de 2007 elaborado por la Comisión de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, sin embargo ninguno de ellos ha sido sancionado y promulgado. En su lugar se han dictado resoluciones por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y por la Superintendencia de Riesgos de Trabajo como parte inicial hacia la regulación del teletrabajo.

Ante la falta de una ley específica para el teletrabajo, le es aplicable la ley de Contrato de Trabajo N° 20744 y el Convenio N° 177 sobre trabajo a domicilio de la Organización Internacional del Trabajo, ratificado por la Argentina mediante la Ley 25800, siendo una norma de jerarquía suprallegal que contempla todo tipo de trabajo a distancia, entre los que se encuentra el teletrabajo.

Respecto a este tema Ignacio Funes de Rioja expresa lo siguiente: En los casos en que nos encontremos ante teletrabajo dependiente, según las notas tipificantes previstas ya en la Ley de Contrato de Trabajo, será de aplicación esta ley, pues al momento no hay ninguna otra norma que recepte esta forma de organización y ejecución del trabajo (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2012)

6.1.3 Comparativo entre la legislación en teletrabajo de Argentina y Colombia

Tabla 3 *Legislación en teletrabajo en Colombia y Argentina*

Aspecto	Argentina	Colombia
Contrato de trabajo	<p>La Ley de contrato de trabajo N° 20744 de 1974, en el artículo 21 estipula que hay contrato de trabajo cuando una persona física realiza un trabajo bajo la dependencia de otra, a cambio de una remuneración y durante un periodo determinado o indeterminado de tiempo.</p> <p>En el Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo, el numeral 6.5 sobre el contrato individual de trabajo, recomienda que se incluyan las siguientes condiciones: modalidad de teletrabajo y frecuencia de concurrencia al establecimiento u oficina; los tiempos de trabajo; los medios materiales y equipamiento a proporcionar por la empresa; protección de datos, archivos y uso de internet; condiciones en materia de prevención, seguridad y salud a cumplir por el teletrabajador; responsabilidad del teletrabajador y la empresa, entre otras (Organización Internacional del Trabajo & Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad</p>	<p>Decreto 884 de 2012, artículo 3:</p> <p>El contrato o vinculación laboral por teletrabajo debe cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 39 del Código Sustantivo del Trabajo y de la Seguridad Social para los trabajadores particulares.</p> <p>Debe indicar: las condiciones del servicio, los medios tecnológicos y el ambiente requerido; días y horarios en que el teletrabajador realizará sus actividades; definir responsabilidades en cuanto a custodia de los elementos de trabajo; las medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el teletrabajador (MinTIC, Decreto 884 de 2012).</p> <p>Código Sustantivo del Trabajo, Artículo 39: El contrato de trabajo escrito debe contener la identificación y domicilio de las partes, lugar donde debe prestar el servicio</p>

	Social & Unión Industrial Argentina, 2011)	el trabajador, la naturaleza del trabajo, la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago, la duración del contrato, causales de despido y terminación del contrato.
Igualdad entre trabajo convencional y teletrabajo	La Ley 25.800 aprueba el convenio 177 de la OIT ⁴⁵ sobre el trabajo a domicilio ⁴⁶ , que cita en su artículo 4 que la política nacional en materia de trabajo a domicilio deberá promover la igualdad de trato entre los trabajadores a domicilio y los otros trabajadores asalariados, respecto al derecho a la protección de la discriminación en el empleo y en la ocupación; la protección en materia de seguridad y salud en el trabajo; la remuneración; la protección por regímenes legales de seguridad social; al acceso a la información; a la edad mínima de admisión al empleo o al trabajo; a la protección de la maternidad(Congreso de la Nación Argentina)	La Ley 1221 de 2008 en el artículo 6, hace referencia a la igualdad de trato entre los teletrabajadores y demás trabajadores, teniendo en cuenta las características particulares del teletrabajo. La igualdad de trato deberá fomentarse respecto de: el derecho de los teletrabajadores de constituir o afiliarse a las entidades que escojan; a la protección a la discriminación en el empleo; a la protección en materia de seguridad social en salud y riesgos profesionales; a la remuneración; el acceso a la información; a la edad mínima de admisión al empleo o trabajo; a la protección de la maternidad; respeto al derecho a la intimidad y privacidad del

⁴⁵OIT: Organización Internacional del trabajo

⁴⁶Trabajo a domicilio: el trabajo que una persona designada como trabajador a domicilio realiza: en su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador, a cambio de una remuneración, con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador.

		teletrabajador(MinTIC, Ley 1221 de 2008, 2008)
Seguridad y salud en el trabajo	<p>Convenio 177 de la OIT, artículo 7: La legislación nacional en materia de seguridad y salud en el trabajo deberá aplicarse al trabajo a domicilio teniendo en cuenta las características propias de este y deberá determinar las condiciones que, por razones de seguridad y salud, ciertos tipos de trabajo podrán prohibirse en el trabajo a domicilio(Organización Internacional del trabajo, 1996)</p> <p>Resolución 1552 de 2012, artículo 2: Dice que los empleadores deben notificar a la Aseguradora de Riesgos del Trabajo A.R.T. la localización de los teletrabajadores, suministrando datos como nombre, apellidos, C.U.I.L.⁴⁷, ciudad y frecuencia del teletrabajo, posición o tareas asignadas a los teletrabajadores – administrativas, ventas, otras (Superintendencia de Riesgos del Trabajo, 2012).</p>	<p>Ley 1221 de 2008, artículo 6, literal C y lo ratifica el Decreto 884 de 2012, artículo 7: Los teletrabajadores deben estar afiliados al Sistema de Seguridad Social Integral. Durante la vigencia de la relación laboral los teletrabajadores deben ser afiliados por parte del empleador al Sistema de Seguridad Social, Salud, Pensiones y Riesgos Profesionales – de conformidad con lo previsto en la Ley 100 de 1993 y las normas que la modifiquen o adicionen.</p> <p>Ley 100 de 1993, establece un Sistema de Seguridad Social Integral conformado por un conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos y conformados por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y los servicios sociales complementarios definidos en esta ley (Congreso de la</p>

⁴⁷ C.U.I.L.: Código único de identificación laboral

		República de Colombia, 1993).
Suministro de equipos, gastos y compensaciones	<p>Resolución 1552 de 2012, artículo 3: El empleador debe proveer al teletrabajador una silla ergonómica, un extintor portátil contra incendio, un botiquín de primeros auxilios, una almohadilla para ratón y un manual de buenas prácticas de salud y seguridad en teletrabajo.</p> <p>Resolución 595 de 2013 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social refiere a que en los casos que el teletrabajador aporte su propio equipamiento, la empresa deberá compensar la totalidad de los gastos que genere su uso. Cuando los equipos sean provistos por la empresa el teletrabajador será responsable de su completo uso y mantenimiento (Ministerio de Trabajo, 2013).</p>	<p>Ley 1221 de 2008, artículo 6, numeral 7: El empleador deberá proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos de los teletrabajadores, conexiones, programas, valor de la energía, desplazamientos ordenados por él, necesarios para desempeñar sus funciones. Los elementos y medios suministrados no pueden ser usados por persona distinta al teletrabajador, quien al final del contrato deberá restituir los elementos entregados.</p>
Voluntariedad y Reversibilidad	<p>En el Manual de Buenas Prácticas en teletrabajo están consignadas las condiciones de voluntariedad y reversibilidad en teletrabajo. En el capítulo 6, numeral 6. 2 establece que el traslado de quien trabaja en una posición presencial a una posición a distancia debe ser voluntario y puede formar parte de la descripción inicial del puesto de</p>	<p>La Ley 1221 de 2008 en el artículo 6, numeral 10 establece, que la vinculación a través del teletrabajo es voluntaria tanto para el empleador como para el trabajador, por lo tanto los trabajadores que realizando su trabajo en las instalaciones de la empresa pasen a ser</p>

	<p>trabajo o incorporarse de forma voluntaria más tarde.</p> <p>Respecto a la reversibilidad, en el numeral 6.3 establece que si el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial del puesto, la decisión de pasar al teletrabajo es reversible por acuerdo individual o colectivo. (Organización Internacional del Trabajo & Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social & Unión Industrial Argentina, 2011)</p>	<p>teletrabajadores tienen el derecho a solicitar en cualquier momento volver a la actividad convencional(Ley 1221 de 2008)</p>
<p>Jornada Laboral⁴⁸ y horas extras</p>	<p>En el Manual de Buenas Prácticas, numeral 6.5 se establece que, el convenio o contrato individual de trabajo debe especificar los tiempos de trabajo o jornada de trabajo (Organización Internacional del Trabajo & Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social & Unión Industrial Argentina, 2011)</p>	<p>Decreto 884 de 2012, artículo 3 establece que, el contrato de teletrabajo deberá indicar días y horarios en que el teletrabajador realizará sus actividades (MINTIC, Decreto 884 de 2012).</p> <p>La Ley 1221 en el artículo 6, numeral 1 consigna, que los teletrabajadores dada la naturaleza especial de sus labores no le serán aplicables las disposiciones sobre jornada de trabajo, horas extras y trabajo nocturno. No obstante, el Ministerio de la Protección Social deberá vigilar y garantizar que los</p>

⁴⁸La jornada de trabajo está formada por el número de horas que el trabajador está obligado a trabajar. Es diferente al horario de trabajo dado que la jornada de trabajo indica el número de horas de trabajo, mientras que el horario de trabajo hace referencia a la hora de entrada y hora de salida

		teletrabajadores no sean sometidos a excesivas cargas de trabajo (MINTIC, Ley 1221 de 2008).
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista legal, tanto Argentina como Colombia reconoce el teletrabajo como modalidad de trabajo y a través de las leyes vigentes, buscan regular y promover el teletrabajo y garantizar los derechos laborales de las personas que trabajan bajo esta modalidad, eliminando cualquier posibilidad de que el hecho de no realizar un trabajo presencial en la empresa implique pérdida de derechos y retrocesos en los logros laborales.

Uno de los puntos más relevantes en que coincide la legislación de ambos países es la búsqueda de igualdad de las condiciones laborales para los teletrabajadores en relación de dependencia y los trabajadores en relación de dependencia que desarrollan su actividad en el domicilio de la empresa. Otros aspectos importantes y coincidentes en ambas legislaciones tiene que ver con el contrato de trabajo, la protección de los trabajadores a través de un sistema integral de salud y la protección ante los riesgos laborales.

6.2 Marco institucional

Para que una iniciativa tenga el impacto que se busca, es necesario realizar algunas actividades que permitan dar a conocerlas, que hablen de sus ventajas y conveniencia, además se requiere de la implementación de métodos de recolección de información y análisis de datos para identificar su impacto. Las iniciativas son dirigidas y llevadas a cabo por diferentes instituciones de la mano del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social en el caso argentino y del Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación en el caso colombiano.

Los gobiernos de Argentina y Colombia han implementado programas y proyectos para la promoción del teletrabajo en las empresas y en el sector público de cada uno de sus países, a continuación se detallarán algunos de ellos.

Tabla 4 Entidades y programas para la promoción del teletrabajo

OBJETIVO / ALCANCE	ARGENTINA	COLOMBIA
Organismos / Entidades que intervienen en el teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social - Superintendencia de Riesgos del trabajo - Comisión de Teletrabajo - Coordinación de Teletrabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - Ministerio de Trabajo - Comisión Asesora del Teletrabajo - Portal del teletrabajo - Corporación Colombia Digital
Sector Privado - Empresas	<p>PROPET: Programa de Seguimiento y promoción del teletrabajo en empresas privadas. Creado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social para que regule el teletrabajo en relación de dependencia (Ministerio de Trabajo, Resolución 595 de 2013)</p>	<p>Pacto por el Teletrabajo: Alianza público privada para impulsar el teletrabajo en un marco de cooperación para incrementar la productividad de las empresas, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y promover el uso efectivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el sector productivo⁴⁹.</p>
Todos los sectores	<p>Red de teletrabajo. Creada en 2009, integrada por empresas privadas, empresas públicas, universidades, fundaciones y organismos públicos bajo la</p>	<p>Red Nacional de fomento al teletrabajo, creada en 2013, con el objetivo de generar acciones concretas en favor del teletrabajo en todo el</p>

⁴⁹ <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8105.html>

	articulación de la Coordinación de Teletrabajo con el objetivo de crear un ambiente de cooperación a nivel nacional y regional en torno al teletrabajo.	país. Está integrada por entidades públicas, gremios y asociaciones y actúa a través de mesas de trabajo relacionadas con aspectos tecnológicos, organizacionales, legales y formativos (Ministerio del Trabajo, Resolución 2886 de 2012).
Social	Programa específico para personas de grupos vulnerados: jóvenes menores de 24 años desempleados y sin terminar la escolaridad, personas con discapacidad, presidiarios liberados y personas mayores de 45 años. Capacitación en alfabetización digital y teletrabajo gracias a un convenio entre el Estado y algunas empresas privadas	La Red Nacional de fomento al teletrabajo trabaja en inclusión laboral de población vulnerable en una de sus mesas de trabajo. En el año de 2015 comenzó el diseño de un proyecto de formación en teletrabajo para población privada de la libertad. A junio de 2017 se habían instalado cinco puntos en diferentes centros carcelarios ⁵⁰ .
Manuales	Manual de Buenas Prácticas de salud y seguridad en el teletrabajo, 2008: Dirigido a quienes participan del PROPET y contiene las medidas destinadas a evitar enfermedades profesionales y	El libro Blanco, el ABC del teletrabajo en Colombia: Documento guía para la adopción del teletrabajo en las empresas (MINTIC, Libro Blanco: EL ABC del Teletrabajo en Colombia -

⁵⁰ <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-61869.html>

	accidentes de trabajo (Organización Internacional del Trabajo & Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social & Unión Industrial Argentina, 2011) Manual de Seguridad e Higiene Genérico en Teletrabajo, 2010.	Versión 3.0, 2012). Guía Jurídica para el Sector Privado ⁵¹ Guía Jurídica para el Sector Público ⁵²
Certificación de Competencias en teletrabajo - capacitaciones	Programa de certificación de competencias, 2007: Para acceder a la certificación de competencias se requiere tener como mínimo 6 meses de experiencia en el ejercicio	Curso presenciales de formación de competencias en Teletrabajo, 2013. Cursos virtuales gratuitos de formación en teletrabajo a través del portal de teletrabajo www.teletrabajo.gov.co

Fuente: Elaboración propia

Más allá de la necesidad de la existencia de un marco legal para el teletrabajo, es importante la presencia de guías o manuales que promuevan y describan las buenas prácticas asociadas al teletrabajo para facilitar la implementación y buen desarrollo. La asesoría y acompañamiento personalizado a las empresas y entidades públicas es fundamental para la masificación.

Para poder trabajar correctamente es necesario desarrollar un nivel adecuado de competencias por lo que es importante que cada teletrabajador se prepare y se someta al proceso de certificación de competencias de manera que pueda acreditar sus saberes y detectar posibles aspectos a mejorar.

⁵¹ <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8423.html>

⁵² <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8428.html>

7 Análisis del sector BPO en Colombia y Argentina

Los cambios tecnológicos, la globalización de los mercados, el comercio internacional, el constante flujo de personas y capital entre regiones, pero sobre todo la competencia entre empresas han provocado cambios radicales en la prestación de los servicios que proporcionan o reciben las empresas, motivados por la búsqueda de formas más eficientes y eficaces de llevar a cabo sus actividades, reducir costos, aumentar la productividad y generar un diferencial de valor agregado.

Las nuevas reglas de juego en materia de competitividad global y regional han dado espacio a otras formas de hacer negocios que con un sustento estratégico ha llevado a las empresas a la especialización en sus actividades principales y por otro lado, a subcontratar con otras empresas – especializadas en determinadas áreas – la realización de sus actividades complementarias o parte de ellas.

En esta sección del capítulo se abordará la tercerización de procesos de negocios comenzando la descripción de forma similar que en la sección anterior, con la composición etimológica de su sinónimo en inglés *outsourcing*” para pasar a la conceptualización, seguidamente se expondrán las modalidades y su presencia en países como Colombia y Argentina para finalizar con las ventajas y desventajas de este sector.

7.1 Conceptualización

Para comenzar, BPO es la sigla con la que se identifica la tercerización de procesos de negocios o en inglés *Business Process Outsourcing*. El diccionario de la Real Academia Española no reconoce el término tercerización, en cambio sí aparece un concepto que se usa como sinónimo: subcontratación y es definida como la firma de un contrato con otra persona o con otra empresa para que realice trabajos relacionados con la contrata original.⁵³

Etimológicamente, *outsourcing* es un término inglés compuesto por dos palabras, *out* que traducida al español significa fuera y *source* que significa fuente u origen; es decir que la expresión hace relación a una fuente externa, que en el ámbito empresarial generalmente es usada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización (Almanza Martínez & Archundia Fernández, 2015). Su definición en inglés es: *The business practice of purchasing supplies, parts, or finished products from another Company, or of using outside workers in the manufacturing process*⁵⁴.

⁵³ Real Academia Española. <http://dle.rae.es/?id=YVoizMy>

⁵⁴<https://www.wordreference.com/definition/outsourcing>

De acuerdo con Enrique de la Garza Toledo, como sinónimo de subcontratación se usa *outsourcing*, tercerización, externalización, triangulación y deslaboralización. El uso de una u otra de estas palabras está ligada al lenguaje de cada país, por ejemplo en España se usa subcontratación para hablar de suministro de mano de obra por medio de intermediarios y para hablar de la realización de una obra por otra empresa, sin embargo, es común que se llame subcontratación a la primera y *outsourcing* a la segunda (Celis Ospina, 2012, pág. 25), para efectos de este trabajo se usarán los dos términos como sinónimo, al igual que tercerización y externalización.

El concepto de *outsourcing* está comúnmente definido como la transferencia de ciertas actividades y procesos de una organización, previamente realizados a nivel interno, a una parte externa de ella. En cualquier caso existen dos entes o partes que tienen un acuerdo contractual lo que implica un intercambio de servicios y pagos entre ambos (Shraven, 2012; citado por De Simoni, 2014).

De acuerdo con Almanza el *outsourcing* se clasifica de acuerdo a las áreas de la empresa en las que se puede recibir apoyo externo, entre los más comunes están: *Outsourcing* de Sistemas Financieros; *Outsourcing* de Sistemas Contables; *Outsourcing* de Sistemas Informáticos; *Outsourcing* en el área de Recursos Humanos; *Outsourcing* de los Sistemas Administrativos y *Outsourcing* de Actividades Secundarias (Almanza Martínez & Archundia Fernández, 2015).

Las actividades de *outsourcing* o tercerización de una empresa se agrupan en tres grupos, el primero es el sector BPO: *Business Process Outsourcing*, el segundo sector es ITO: *Information Technology Outsourcing* y el tercer sector es KPO: *Knowledge Process Outsourcing*. Aunque el objeto de estudio es el sector BPO, para contextualizar se definirán a continuación los tres sectores.

En el Estudio de caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia están contempladas las definiciones para cada uno de estos sectores como sigue:

- BPO: Es la tercerización de procesos de negocio o en inglés *Business Process Outsourcing*. Se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados basado en métricas definidas y medibles.
- ITO: Es la tercerización de servicios de tecnología de la información o en inglés *Information Technology Outsourcing*. Definido como la delegación a un proveedor externo de uno o más procesos de negocio relacionados con las tecnologías de la

información, sistemas de información y plataformas tecnológicas. Incluye software como servicio, plataformas tecnológicas como servicio, infraestructura como servicio, servicios IT prestados desde la nube o *cloud computing*, manejo de centros de datos y servicios de *testing de software*.

- KPO: Es la tercerización de procesos de conocimiento o en inglés *Knowledge Process Outsourcing*. Entendido como la delegación a un proveedor externo de una o más actividades o procesos de negocio intensivos en manejo de conocimiento y cuyo modelo de negocios esté basado en el cobro por demanda de acuerdo con el servicio prestado en las siguientes áreas: servicios de investigación y desarrollo; telemedicina y salud; ingenierías; servicios legales; diseño de video juegos; diseño gráfico; análisis financiero y de riesgos; investigación de mercados y educación remota (Programa de Transformación Productiva, 2014).

7.2 Orígenes

En los últimos setenta años el sector productivo ha tenido que implementar cambios para ser más atractivo y más eficiente. A partir de la Segunda Guerra Mundial las empresas aumentaron su productividad y se hicieron gigantes pero lentas en sus procesos lo que las obligó a evaluar sus procesos productivos. Es así que nace para las empresas, la necesidad de contratar determinados servicios considerados no estratégicos a otras empresas ubicadas dentro o fuera del país, una práctica motivada en principio por la búsqueda de ventajas competitivas como la reducción de costos.

El *outsourcing* comienza con la tercerización de actividades simples como la seguridad o mantenimiento de los edificios para ir avanzando a actividades más estratégicas que hacen más estrecha la relación con el proveedor, actividades como la logística o diseño de productos hasta llegar al paso más avanzado cuando el proveedor ofrece los productos de sus clientes como si se tratara de una compañía altamente integrada, cuando en realidad hace parte de una estructura en la que múltiples compañías están involucradas en la creación de determinados bienes o servicios (López, 1999).

La primera gran actividad de *outsourcing* tal como se conoce hoy, sucedió en 1989 con la firma de un contrato entre Kodak e IBM, donde la primera le entregó a la segunda el control de sus operaciones de centros de datos (De Simoni, 2014), de ahí en adelante grandes empresas comenzaron a transferir parte de su información a proveedores externos especializados para que estos la administraran, por su parte los proveedores aseguraban contar con una mejor asignación de recursos técnicos y humanos de los que contaba la empresa.

7.3 Modalidades y subsectores del sector BPO

El concepto de *outsourcing* es definido como la transferencia de ciertas actividades y procesos realizados en principio a nivel interno a una parte externa de la organización. Si estos procesos o actividades de *outsourcing* se realizan a nivel nacional, es decir en el mismo país pero en nuevas ciudades, se denominan *on shore*, por el contrario si se realizan en el extranjero es decir fuera del país de origen, se denominan *off shore*. Existe también el término *near shore* que hace referencia a la tercerización en países cercanos geográfica o culturalmente. Puede suceder que ciertas regiones se fortalezcan en determinados tipos de servicios o capacidades, o por el contrario que una misma región dadas sus políticas de apertura y capacidades pueda proveer varios y diferentes tipos de servicios a otros países. (De Simoni, 2014).

El Estudio de caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia, divide en dos subsectores el sector BPO, en procesos de *front office* y en procesos de *back office*. Los servicios de *front office* son todos los relacionados con la prestación de servicio al cliente como *contact center*⁵⁵ en español y bilingües y servicios de *back office* son los relacionados con procesos administrativos de la empresa de cualquier sector tales como gestión de recursos humanos, facturación, cartera, finanzas, contabilidad, gestión de compras, logística, análisis de negocio, análisis de información y CRM⁵⁶.

Según los códigos CIU⁵⁷ las actividades que están incluidas dentro del sector BPO son las de contabilidad, auditoría financiera, asesoría tributaria, administración empresarial, gestión, servicios administrativos, *call centers*, cobranzas y otros servicios de apoyo⁵⁸

7.4 El sector BPO en el contexto internacional

El sector BPO muestra una tendencia de crecimiento de acuerdo con la opinión generalizada de diferentes fuentes internacionales como Mckinsey o Ernest & Young, quienes estiman una tasa de crecimiento anual compuesto⁵⁹ de 3.5% hasta el año 2030(Programa de Transformación Productiva, 2016), constituyéndose en un sector con capacidad de desarrollo en América Latina, que se potencia gracias a las condiciones que ofrece en cuanto a mano de

⁵⁵*Contact Center* es un área centralizada de la empresa desde la que se gestionan y coordinan todas las comunicaciones de los clientes de una empresa.

⁵⁶CRM: *Customer Relationship Management* o traducido al español gestión de relaciones con clientes, es un modelo usado para gestionar la interacción de una empresa con sus clientes actuales y potenciales apoyados por un software CRM.

⁵⁷CIU: Código Industrial Internacional Uniforme. Es una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos

⁵⁸ <https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=4c17f455-3b4a-436f-b302-06d3c30461c9>

⁵⁹Es un término específico de negocios e inversión usado en industrias en crecimiento o para comparar las tasas de crecimiento de dos inversiones. Se utiliza frecuentemente para describir el crecimiento sobre un periodo de tiempo.

obra calificada, zona horaria común con grandes mercados, manejo del idioma inglés en gran parte de los países, entre otros. La figura 4 resume las condiciones que favorecen el crecimiento del sector.



Figura 4. *Outsourcing* y *offshoring*: tendencia irreversible con crecimiento continuo

Fuente: Tomado "Desarrollando el sector BPO&O como uno de clase mundial.

Lo que muestra la figura 4 es que la tercerización de procesos trae consigo un rompimiento de límites derivados de las líneas fronterizas de los territorios, transporte, horario o idioma puesto que la tercerización se puede realizar fuera del país de origen de la empresa, con personas calificadas que habiten en ese nuevo país, sin que importe que tengan otra zona horaria o que su idioma natal sea distinto.

Respecto a la dinámica del sector BPO, de acuerdo con la investigación realizada por Cintel para Bancoldex sobre la oferta y la demanda de servicios tercerizados, la tercerización de procesos comienza por servicios de BPO y migra hacia la especialización de servicios por industria (Bancoldex - Programa de Transformación Productiva, 2016), esto significa que la demanda se transforma pasando de tareas básicas como llamadas telefónicas o captura de datos a la gestión de toda una serie de procesos de negocio, lo que lleva a su vez a ofrecer un mayor valor agregado a los servicios prestados por las empresas del sector BPO y que como consecuencia haya una mayor incorporación de tecnología.

Este comportamiento representa una gran oportunidad teniendo en cuenta el crecimiento de la demanda gracias a que las empresas cada vez se introducen más en la tercerización de procesos – Ver figura 5.

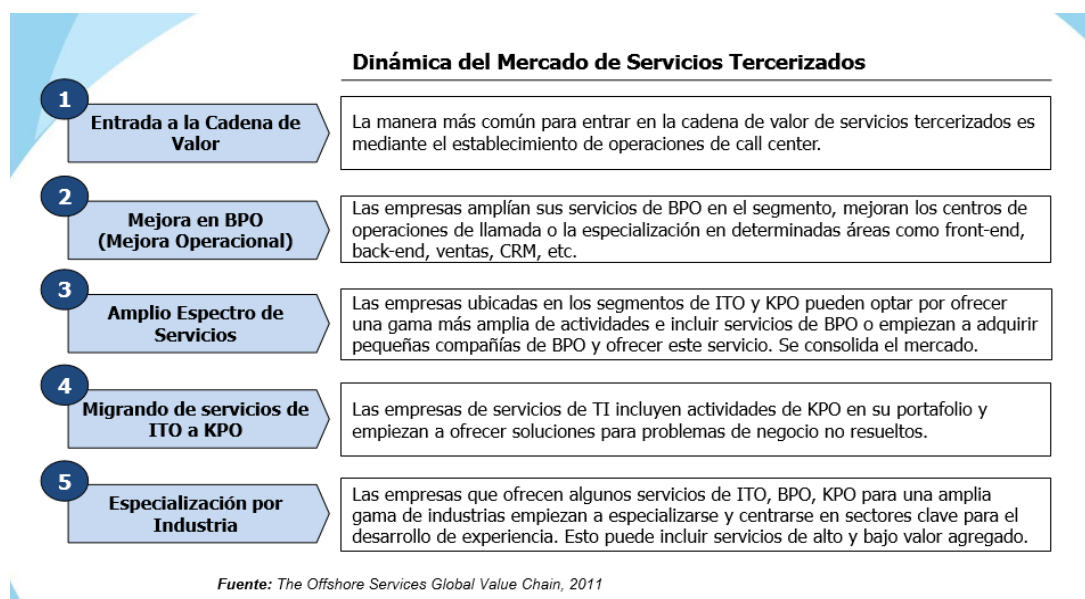


Figura 5. Dinámica del sector de servicios tercerizados

Fuente: Tomado del Estudio de mercado de la oferta y demanda de servicios tercerizados en Colombia.2015.

En complemento con el gráfico anterior, en la figura 6 se puede apreciar la segmentación del sector BPO según el grado de complejidad de las actividades desarrolladas, empezando por actividades de datos o de voz de baja complejidad que requieren habilidades técnicas mínimas, avanzando a actividades que requieren habilidades técnicas medias, hasta llegar a actividades de mayor complejidad con requerimiento de habilidades técnicas medias y altas y donde juega un papel muy importante el conocimiento de dos o más idiomas. En este último segmento no basta con recopilar datos, se espera llegar a generar conocimiento con base en la información recopilada, realizar consultorías, etc.

■ Servicios básicos

	Descripción	Habilidades necesarias	Ejemplo procesos de <i>offshoring</i>	
Datos básicos	Actividades sencillas, ej: digitación de datos, conversión de formatos de datos	<ul style="list-style-type: none"> Fluidez básica en idiomas Habilidades analíticas básicas 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de nómina Manejo de registros Procesamiento y reconciliación de números 	<ul style="list-style-type: none"> Intercambio electrónico de datos (EDI) Procesamiento de tarjetas de crédito/débito Manejo de pedidos
Voz básica	Actividades de voz con libreto que requieren un entrenamiento mínimo	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad media/alta en idiomas Habilidades técnicas mínimas 	<ul style="list-style-type: none"> Telemercadeo Tomar órdenes de venta Primera fase de cobranzas 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio básico al cliente
Datos con parámetros definidos	Actividades de datos con parámetros definidos basados en reglas y lineamientos del negocio	<ul style="list-style-type: none"> Alta capacidad en idiomas Habilidades técnicas medias 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de reclamos Manejo de impuestos Administración de contratación Manejo de tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de activos Reporte financiero
Voz especializada	Interacción compleja que no tiene libreto y requiere conocimiento específico del tema	<ul style="list-style-type: none"> Alta capacidad en idiomas Habilidades técnicas medias 	<ul style="list-style-type: none"> Cobranza de tarjetas de crédito Help Desk Soporte al cliente (resolución de conflictos) 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de cobranzas en fases tardías
Conocimiento	Actividades que no se rigen por reglas establecidas y requieren un profundo dominio del tema	<ul style="list-style-type: none"> Alta capacidad en idiomas Habilidades técnicas altas 	<ul style="list-style-type: none"> Peticiones de investigación Análisis farmacéuticos 	<ul style="list-style-type: none"> Inteligencia de negocios y mercado Manejo de riesgos Servicios de conocimiento de negocios

Fuente: McKinsev

Componente **Política** 9

Figura 6. Segmentos de BPO según el grado de complejidad. 2008

Fuente: Tomado “Desarrollando el sector BPO&O como uno de clase mundial.

7.5 El sector BPO en Colombia

En Colombia se denomina es común que aparezca como BPO&O⁶⁰. Este sector ha cobrado relevancia en los últimos 10 años en la economía global y nacional impulsado en gran parte por el desarrollo tecnológico y de las comunicaciones. Esta industria aunque joven ha demostrado capacidad de ofrecer soluciones innovadoras y eficientes a otros sectores y oportunidades laborales a diferentes grupos poblacionales.

El sector de tercerización de procesos de negocio – BPO fue incluido dentro de los 20 sectores que cuentan con un Plan de Negocio diseñado a la medida por el Programa de Transformación Productiva – PTP, a fin de alcanzar incrementos sustanciales en la productividad y la competitividad.

Entre los objetivos que se propone está cerrar las brechas detectadas en los ejes capital humano, marco normativo, fortalecimiento de la industria en infraestructura y sostenibilidad. Las iniciativas propuestas son de carácter transversal a todos los sectores en áreas como bilingüismo, formación en capacidades gerenciales, adopción de estándares internacionales y formación continua en tecnología e innovación.

De acuerdo con el Informe Nacional del Sector de Tercerización de Servicios⁶¹, Colombia está entre los 4 países más competitivos de América Latina y a nivel mundial ocupa el puesto

⁶⁰BPO&O *Business Process Outsourcing and Offshoring*, en algunos textos se usa este término para hacer énfasis en que se incluye tanto la tercerización de servicios realizada dentro del país de origen como fuera de él.

⁶¹Este informe se desarrolló durante los años 2016 y 2017 en alianza entre entidades nacionales e internacionales entre las que están la *Global Impact Sourcing Coalition - GIS*, la Asociación Colombiana de *Contact Centers* y

61 por encima de países como Brasil, Perú y Argentina. El ranking hace parte del indicador global de competitividad del Foro Económico Mundial⁶². El informe también revela que Colombia está entre los primeros destinos para invertir en tercerización de servicios por sus costos competitivos puesto que tiene uno de los costos de mano de obra más bajo de la región.

Respecto a las exportaciones de servicios del sector BPO, Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido desde el año 2010, teniendo el punto más alto en el año 2014 para tener una caída de alrededor del 13% en 2015 y empezar a recuperarse con un aumento del 3% en 2016, tal como lo muestra la figura 7(Procolombia & Asociación Colombiana de contact center y BPO, 2017)

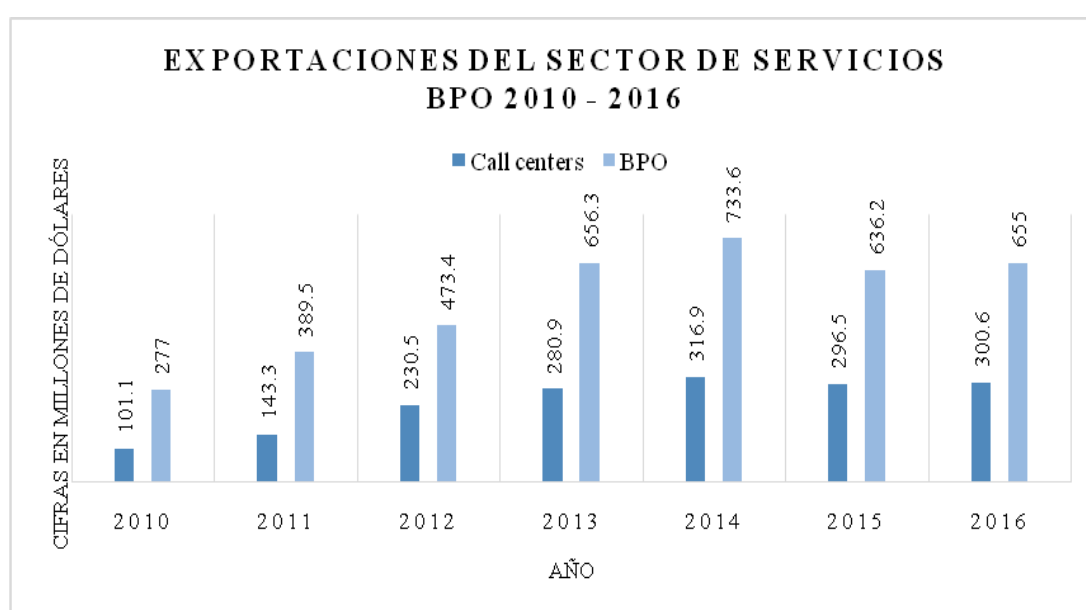


Figura 7. Exportaciones de servicios del Sector BPO 2010 – 2016
Fuente: (Estudio nacional del sector de tercerización de servicios, 2017)

Ésta gráfica también muestra el comportamiento de las exportaciones de *call center* con respecto a las exportaciones totales del sector BPO y lo que se observa es que a medida que avanzan los años, las exportaciones de *call center* logran una mayor proporción del total de las exportaciones de BPO acercándose al 50%.

Respecto a las ventas por tipo de servicio prestado, de acuerdo al estudio nacional de tercerización de servicios, el rubro que más ingresos generó es del de servicio al cliente en

BPO - ACDECC, la Asociación Nacional de Industriales - ANDI, el Programa de Transformación Productiva – PTP, la Asociación Colombiana de la Industria de la Cobranza – COLCOB y Procolombia

⁶²También llamado Foro de Davos, es la Organización Internacional para la Cooperación Público – Privada. Involucra a líderes políticos, empresariales y de la sociedad para dar forma a las agendas globales, regionales y de la industria.

idioma español con un 27.60% del total de los ingresos del sector. Después se encuentran los servicios de tele venta con un 17.2% y servicios de facturación, cartera y cobranzas con el 13.8% como áreas fuertes para Colombia.

Por el contrario servicio al cliente en inglés, plataforma como servicio⁶³, software como servicio⁶⁴ y demás rubros tienen muy poca participación en el total de las ventas del sector – Ver figura 8.



Figura 8. Ingresos BPO Colombia 2016

*Otros Servicios: Finanzas y contabilidad, logística, análisis de datos, consultoría, servicios de ingeniería.

Fuente: (Estudio nacional del sector de tercerización de servicios, 2017)

La gráfica permite ver que para Colombia el producto principal en términos de prestación de servicios BPO, es el servicio al cliente, lo que indica que es el producto mejor desarrollado y por ende el que mayor potencial tiene para generar valor agregado. Por otro lado el servicio al cliente en inglés es uno de los temas para trabajar pensando en la internacionalización de servicios, lo que conlleva a la necesidad de mejorar la calificación del recurso humano en idiomas como aspecto fundamental para el desarrollo del sector y aumentar los ingresos.

Si se analiza el comportamiento del sector BPO de Colombia por industria hacia la que dirige sus esfuerzos lo que se observa es que la industria de las telecomunicaciones genera la

⁶³Plataforma como servicio es una categoría de servicios de computación en la nube que proporciona una plataforma que permite a los clientes desarrollar, ejecutar y administrar aplicaciones sin la complejidad de crear y mantener la infraestructura asociada al desarrollo de una aplicación.

⁶⁴Software como servicio es un modelo de distribución de software donde el soporte lógico y los datos que maneja se aloja en servidores de una compañía de tecnologías de la información y comunicación a los que se accede vía internet desde un cliente.

mayor parte de las ventas tanto si observamos el mercado total como si observamos solo el mercado extranjero – Ver figura 9.

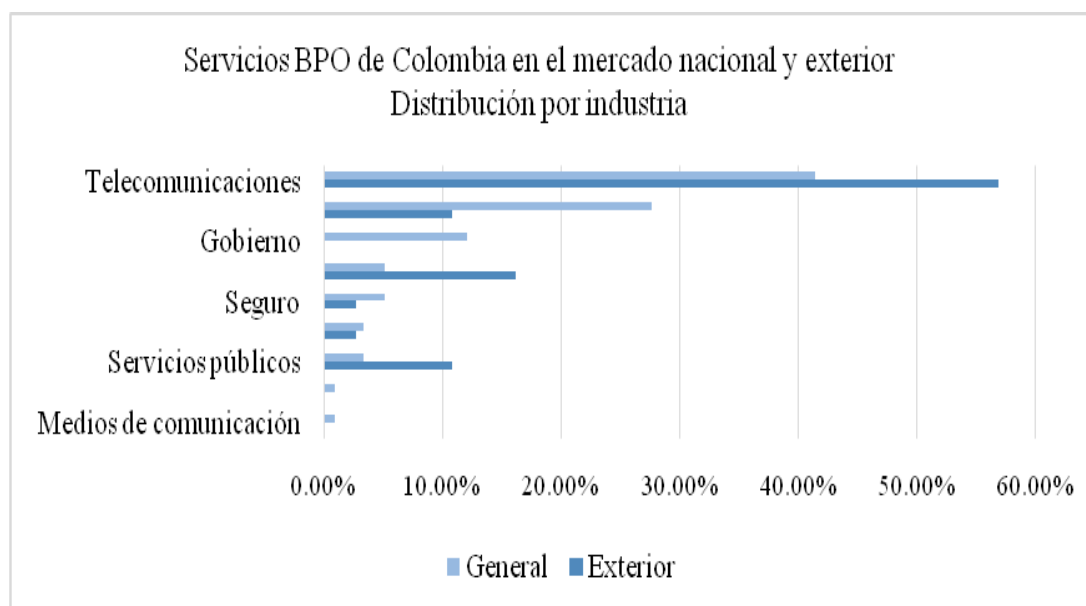


Figura 9. Servicios BPO de Colombia en el mercado nacional y en el exterior
Fuente: Elaboración propia con base en (Estudio nacional del sector de tercerización de servicios, 2017)

La figura 9 muestra en color más claro la distribución de las ventas por industria independientemente de si son ventas nacionales o en el exterior y en color más oscuro las ventas al exterior. Lo que se observa es que el sector de las telecomunicaciones generó el 56.8% de las ventas al exterior y el 41.40% de las ventas totales, lo que reafirma que Colombia tiene fortalezas en este sector. Por otro lado, los servicios financieros conforman el segundo mercado más importante respecto al total de las ventas del sector, alcanzando el 27.60% del total de las ventas, aunque en el exterior este sector tiene menor participación alcanzando apenas 10.80%.

En relación con el empleo en el sector BPO, de acuerdo con la encuesta realizada a una muestra de 58 empresas para el estudio nacional de tercerización de servicios, los resultados muestran que del total de los empleos que genera este sector—94.778 empleos en 58 empresas encuestadas —el 82% son agentes, es decir personas dedicadas a la prestación del servicio en los diferentes idiomas – la mayoría prestan servicios en español, un 5% prestan servicios en inglés, el 0.3% en francés y el 0.1% en portugués. Adicionalmente, el estudio arroja otro dato importante, los resultados arrojan que el 2% del total de los empleados del sector BPO trabajan bajo la modalidad de teletrabajo.

Otra de las publicaciones consultadas es el estudio de mercado de la oferta y la demanda de servicios tercerizados realizado por CINTEL⁶⁵ para Bancoldex⁶⁶ y el PTP⁶⁷, Colombia generó en el año 2014 por servicios tercerizados alrededor de 772.000 empleos lo que representaba un 3.2% del total de la población económicamente activa en Colombia (Bancoldex - Programa de Transformación Productiva, 2016).

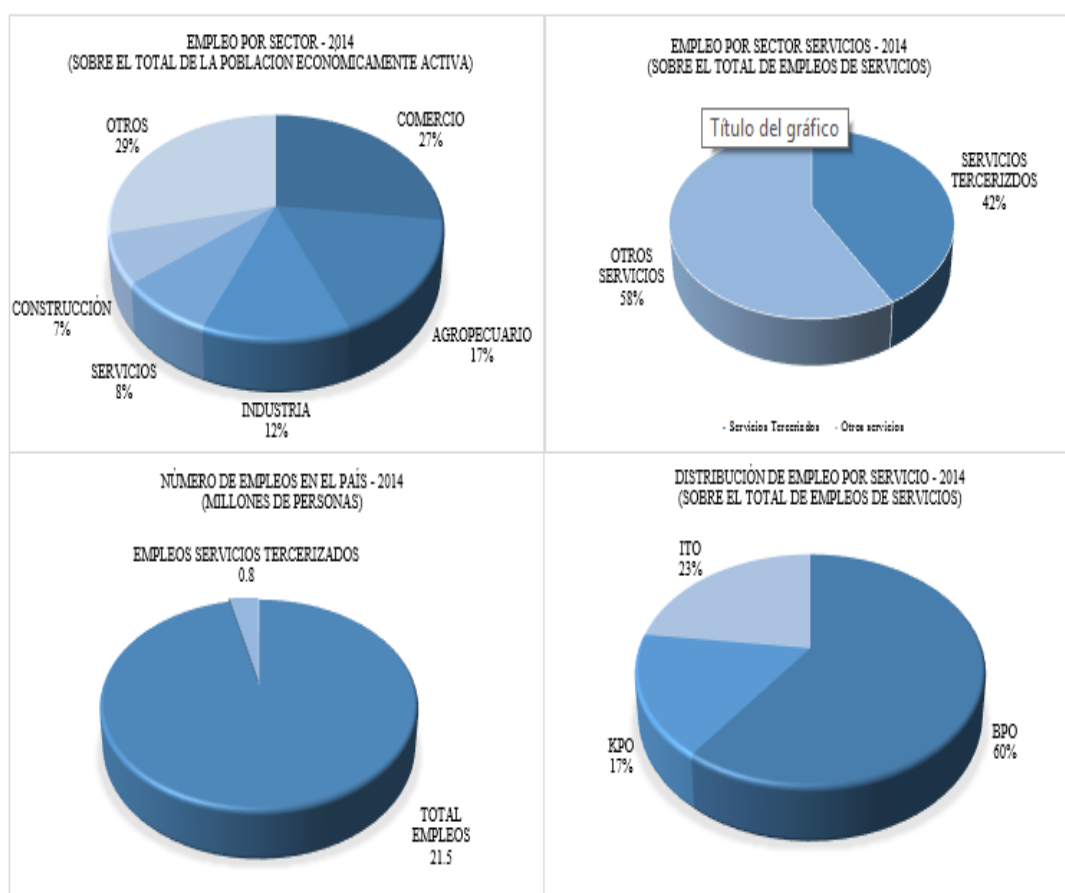


Figura 10. Empleo en el sector servicios

Fuente: (Bancoldex - Programa de Transformación Productiva, 2016)

En la Figura 10 se resume el comportamiento del sector servicios en generación de empleo, desagregando las cifras hasta mostrar la distribución de empleos en servicios de *outsourcing*. Indica que para el año 2014 del total de la población económicamente activa, el

⁶⁵ CINTEL es el Centro de investigaciones y desarrollo en tecnologías de la información y las comunicaciones

⁶⁶ BANCOLDEX es el Banco de desarrollo para el crecimiento empresarial en Colombia. Es un banco de segundo piso, quiere decir que sus recursos de crédito no son desembolsados directamente a los empresarios sino que se apoyan en intermediarios financieros como los bancos comerciales por ejemplo

⁶⁷ PTP: Programa de Transformación Productiva, creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2008 con el fin de promover la productividad y la competitividad en la industria y para cumplir los retos de la política nacional de competitividad y productividad – CONPES <https://www.ptp.com.co/conozcanos/que-hace-ptp>

sector servicios tiene una participación del 8% en cuanto a generación de empleo. Dentro de este 8% que corresponde a servicios, los servicios tercerizados alcanzan el 42% y dentro de este 42% los servicios BPO corresponden al 60%. Es decir que del total de empleos en servicios tercerizados, el 60% están en el sector BPO.

El Programa de Transformación Productiva a través del sector BPO&O tiene un plan de acción que busca posicionar al país como uno de los 25 principales proveedores de servicios tercerizados de alto valor agregado a nivel internacional en 2032, para alcanzar una participación en el PBI de 3.4%, exportaciones por USD 2.500 millones – en 2013 alcanzó los USD 692 millones en exportaciones –, ventas por USD 16.473 millones y generar 580.000 empleos de alta calidad⁶⁸.

Desde el punto de vista tecnológico, en el informe mundial de tecnologías de la información de 2016 del Foro Económico Mundial, Colombia ocupó el puesto 68 a nivel mundial superando a México y Argentina. Esto, gracias a que las conexiones a internet han aumentado de 2,2 millones a 8,8 millones desde 2010, conectando al 44% de los hogares colombianos y al 60% de las pequeñas y medianas empresas (Procolombia, 2017).

Colombia presenta avances importantes para desarrollar el sector BPO&O, las entidades del sector privado y del sector público están en comunicación y se están organizando, han avanzado en términos de análisis de situación y se ha diseñado un plan de acción a seguir. Sin embargo, hay temas pendientes de mejora en relación a la calificación en idiomas y tecnificación del recurso humano, a mejorar el acceso a la tecnología y a la conexión a internet de las áreas más alejadas y por último y no menos importante, falta generar un mecanismo que permita que un mayor número de personas que pertenecen al sector BPO&O puedan teletrabajar.

7.6 El sector BPO en Argentina

Luego de la crisis del 2001, Argentina comenzó un periodo de crecimiento sostenido que junto con un tipo de cambio favorable a las exportaciones, crearon un ambiente atractivo para la llegada de empresas subsidiarias en su mayoría de empresas multinacionales que operaban como proveedoras de servicios empresariales bajo la modalidad de *outsourcing*.

Con la llegada de estas empresas, se afianzó en el país un nuevo conjunto de actividades de servicios divididas en tres grupos, el primero conformado por actividades más o menos rutinarias como recopilación y tratamiento de datos, administración de reclamos y los servicios básicos de *call center*; el segundo grupo conformado por las actividades de mediana

⁶⁸ <https://www.ptp.com.co/ptp-sectores/servicios/bpo-kpo-ito>

complejidad como *telemarketing* y servicio post venta; y un tercer grupo del que hacen parte las actividades que requieren especialización y alta calificación tales como diseño y administración de sitios web, los servicios de contabilidad, los servicios de procesos empresariales y tecnológicos (Del Bono A. ., 2010).

La etapa de mayor expansión en Argentina para el sector BPO se desarrolló entre 2002 hasta finales de 2008, tiempo durante el cual se convirtió en una de las localizaciones más atractivas de la región para el desarrollo de nuevos mercados de servicios impulsados por la tercerización para atender a clientes de Estados Unidos, España y otros países de América Latina. Estas empresas se impusieron en el mercado local e impulsaron el sector BPO, siendo liderado por la exportación de servicios de *call center* desde Argentina, a tal punto que las diez empresas de *telemarketing* más importantes del país eran filiales o subsidiarias de las multinacionales (Del Bono A. ., 2010).

A finales de 2008, el impacto de la crisis económica mundial puso freno a las operaciones *offshore* en Argentina, las exportaciones de servicios mostraron por primera vez una tendencia decreciente, con una reducción del 33%. De ahí en adelante la tendencia de retroceso de las exportaciones de servicios se profundizó a tal punto que las exportaciones de servicios pasaron del 38% sobre el total facturado en 2008 a tan solo el 5% en 2013 (Del Bono A. &., 2016).

Respecto al mismo planteamiento, Javier Cerafini⁶⁹ en entrevista realizada para CCSur⁷⁰ en el mes de diciembre de 2015, afirma que entre los años 2003 y 2010 Argentina era la primera opción para tercerización de servicios para el mercado de Estados Unidos y Europa, preferencia que generó cerca de 80.000 puestos de trabajo hasta que condiciones como el tipo de cambio y la inflación distorsionaron los precios internacionales y llevó a que Argentina en menos de 2 años perdiera gran parte de esos mercados⁷¹

El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, estuvo a cargo del informe sobre diagnóstico tecnológico sectorial dirigido a servicios de *outsourcing*⁷², para el desarrollo de este estudio los investigadores tomaron datos de comercio de la UNCTAD⁷³ y encontraron que para el año 2010, Argentina ocupaba el puesto 22 a nivel global en el ranking

⁶⁹Es ejecutivo CEO de Cat Technologies, compañía especializada en servicios BPO

⁷⁰Medio de comunicación especializado en el relacionamiento empresas y clientes

⁷¹<http://ccsur.com/el-desafio-que-tiene-la-industria-es-evolucionar-y-generar-servicios-de-mayor-valor-agregado/>

⁷²Los servicios empresariales a que se hace mención incluyen las actividades de los sectores BPO, KPO y actividades de Ingeniería e Investigación y Desarrollo I+D. Las actividades del sector ITO hacen parte de otro informe.

⁷³La UNCTAD es la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, creada en 1964 para asuntos relacionados con el comercio, las inversiones y el desarrollo

de ventajas comparativas reveladas⁷⁴ en el sector de servicios empresariales y ocupaba el segundo puesto en América Latina después de Brasil. De acuerdo con este informe en Argentina para el año 2013 los servicios, las inversiones y las exportaciones estaban orientados a actividades rutinarias de relativamente medio o bajo valor agregado.

La figura 11 muestra todas las actividades tercerizadas agrupadas en tres grupos: BPO⁷⁵, KPO⁷⁶ e ITO⁷⁷, señalando además el grado de valor agregado de cada una de las actividades, en color más oscuro están las actividades en las que Argentina encuentra un mayor nivel de consolidación, en el caso de actividades BPO las actividades más fortalecidas son las relacionadas con *contact center y call center* que a su vez son actividades con bajo valor agregado. En este grupo también se encuentran las actividades relacionadas con contabilidad y finanzas de valor agregado relativamente bajo. En color más claro se encuentran las actividades con un nivel de consolidación menos destacado como las relacionadas con *marketing* y nómina salarial (Ramos, 2013).

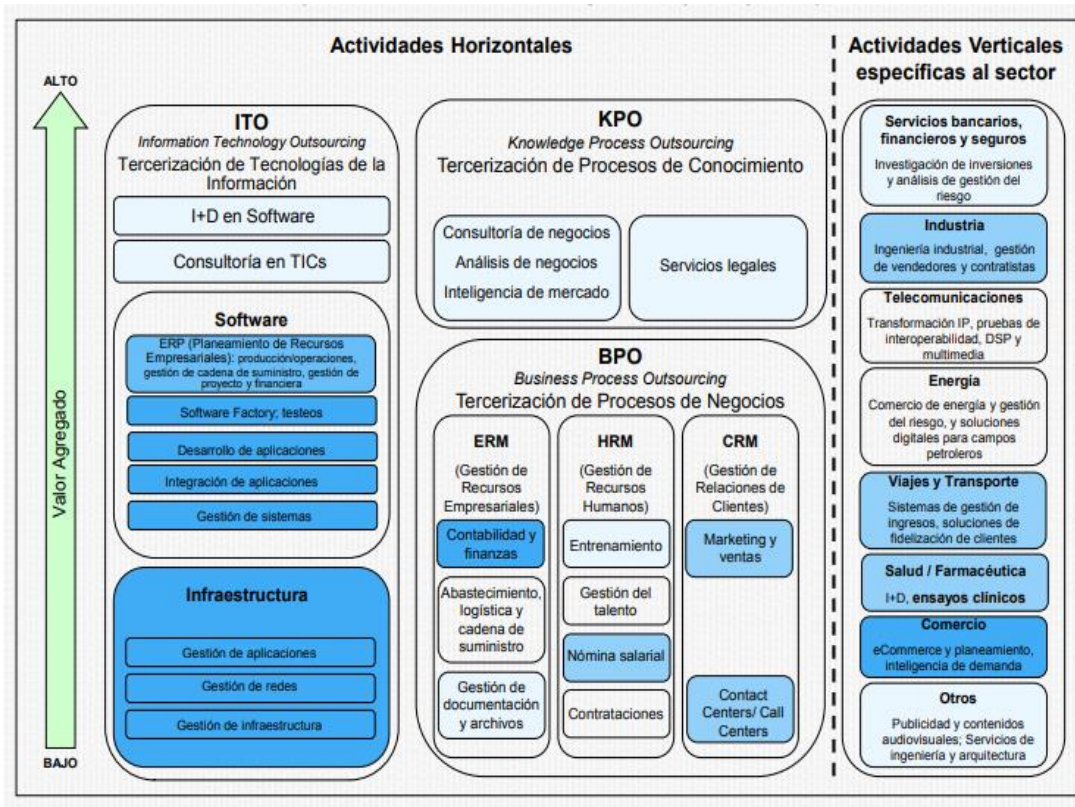


Figura 11. Actividades de Servicios en la Argentina

Fuente: Informe sobre el análisis de diagnóstico tecnológico empresarial– 2013

⁷⁴Ventaja Comparativa Revelada “VCR” permite conocer la especialización exportadora de un país

⁷⁵BPO: Es la tercerización de procesos de negocios, en inglés *Business Process Outsourcing*

⁷⁶KPO: Es la tercerización de procesos basados en conocimientos, en inglés *Knowledge Process Outsourcing*

⁷⁷ITO: Es la tercerización de servicios de tecnologías de la información, en inglés *Information Technology Outsourcing*

El informe además advierte, que no hay datos que permitan conocer el posicionamiento relativo de la Argentina en estos segmentos frente a sus principales competidores, por lo que la información disponible incluye solamente su posición frente a los mercados mundiales. De la misma manera no hay información respecto a la participación del sector empresarial en el comercio nacional y en exportaciones en servicios empresariales incluido el BPO.

7.7 Comparativo entre Colombia y Argentina

La consultora Gartner realizó un estudio para identificar cuáles son los elementos fundamentales para invertir en la región en términos de BPO. Para ello establecen una escala de valores que va de 0 a 10, donde tener una calificación de 9 o 10 es excelente. Esta calificación es importante mostrarla porque evidencia a los ojos de una entidad externa como se ven Colombia y Argentina – Ver tabla N°5.

Tabla 5 *Evaluación de elementos fundamentales para invertir en BPO*

Elemento de Análisis	Colombia	Argentina
Costos	7	8
Idioma	-	6
Compatibilidad cultural	7	6
Apoyo del Gobierno	7	-
Infraestructura	6	-
Madurez legal	6	-
Ambiente político	6	-

Calificación: (9 – 10) Excelente (7 – 8) Muy bueno (5 – 6) Bueno

Fuente: Elaboración propia en base al Estudio Nacional del Sector BPO en Colombia, 2016

Los resultados de la evaluación resumidos en la tabla muestran que para Argentina y Colombia el factor costo y el factor compatibilidad cultural tienen calificación muy buena, siendo estos elementos de competitividad muy importante frente a los demás países de la región. Para Argentina el idioma también tiene una calificación que podría mejorar y no tiene calificación en aspectos como infraestructura, madurez legal y ambiente político, lo que permite deducir que son temas a mejorar. Respecto a Colombia si bien obtiene buena calificación en varios aspectos podría llegar a mejorarlos, en cuanto a idioma no presenta puntuación por lo que se deduce que es un tema con prioridad de mejora.

Con respecto a la localización de servicios, la consultora estadounidense en servicios corporativos A. T. Kearney genera un índice global de localización que permite ver la

posición de los países en términos de competitividad en servicios y es fundamental para identificar las ventajas competitivas entre los diferentes países. El informe más reciente de la consultora publicado en el año 2017 contiene en ranking de calificación a nivel mundial en el que América Latina sale bien posicionada, y en el que Colombia y Argentina aparecen con la posición número 20 y 36 respectivamente – Ver figura 12 -.

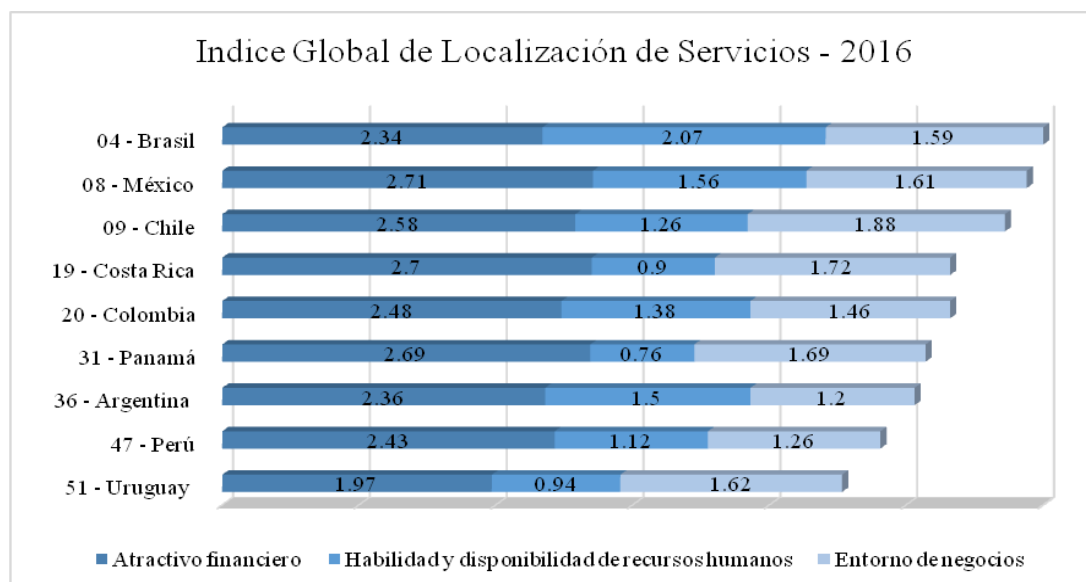


Figura 12. Índice global de localización de servicios

Fuente: A. T. Kearney, 2017. Tomado de Estudio Nacional del Sector BPO en Colombia, 2017

El indicador se compone de tres aspectos: el atractivo financiero, la habilidad y disponibilidad de recursos humanos y el entorno de negocio. Tanto Colombia como Argentina tienen una buena calificación en atractivo financiero, son países atractivos para realizar inversiones. En Colombia el atractivo financiero aumenta gracias a la depreciación del peso⁷⁸, en Argentina por su parte, la devaluación del peso⁷⁹ de los últimos cuatro años ha generado que los servicios exportados reporten un superávit pero a su vez puede estar dando una sensación de riesgo para nuevas inversiones⁸⁰.

⁷⁸La depreciación de cualquier moneda es una pérdida de valor de una moneda frente a otra extranjera, que se produce en un sistema de tipo de cambio flotante, es decir cuando el valor de las monedas está determinado por la oferta y la demanda.

⁷⁹La devaluación se da cuando un Gobierno fija un tipo de cambio y este suba su valor, algunas veces es usada como estrategia económica para incrementar el valor de los bienes importados y el valor de los bienes exportados del país.

⁸⁰ En Argentina, en diciembre de 2015 el dólar cerró a \$13.04, en diciembre de 2016 \$15.89, en diciembre de 2017 \$19,65 y a partir del segundo semestre de 2018 registra cerca de \$38 por dólar http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Evolucion_moneda.asp. En el caso Colombiano la tasa de cambio ha fluctuado dentro de \$2900 y \$3274 entre diciembre de 2015 y noviembre de 2018 <http://www.banrep.gov.co/es/tasa-cambio-del-peso-colombiano-trm>

En el indicador sobre habilidad y disponibilidad de recurso humano, Argentina y Colombia también salen bien calificadas obteniendo la tercera y cuarta mejor calificación entre los países de la región, lo que significa que ambos países son competitivos, cuentan con un capital humano muy valioso según la calificadora. Respecto al indicador de entorno de negocios no le va muy bien a ninguno de los dos países, obtienen las calificaciones más bajas de la región, lo que traduce que es un área a mejorar.

Dentro de los servicios tercerizados aparecen con frecuencia los *contact center* por lo que es importante revisar la información disponible. La consultora Frost & Sullivan examina las tendencias de mercado de los servicios de tercerización de *contact center* en Latinoamérica, los datos que muestra corresponde solo a servicios de *outsourcing*, excluyendo las operaciones realizadas internamente y los centros de servicios compartidos. Los servicios contemplados para el estudio pueden ir desde la simple gestión de llamadas hasta la gestión de servicios empresariales complejos como los de soporte técnico, autoservicio al cliente a través de aplicaciones de respuesta de voz interactiva – IVR o la web.

Los proveedores se especializan en el manejo de grandes volúmenes de llamadas entrantes y salientes para atención al cliente, retención y adquisición de productos; mesa de ayuda, soporte técnico y *telemarketing* y televentas para clientes empresariales. Estos clientes contratan en la mayoría de los casos tanto el uso de la tecnología como los servicios de los empleados (Frost & Sullivan, 2017). En la figura 13 se puede observar el comportamiento de los ingresos en Colombia durante los años 2015 y 2016 por servicios de *contact center* tercerizados, el gráfico permite ver una tendencia creciente en los ingresos por este concepto, con un aumento aproximado del 3% en el año 2016 con respecto a 2015.

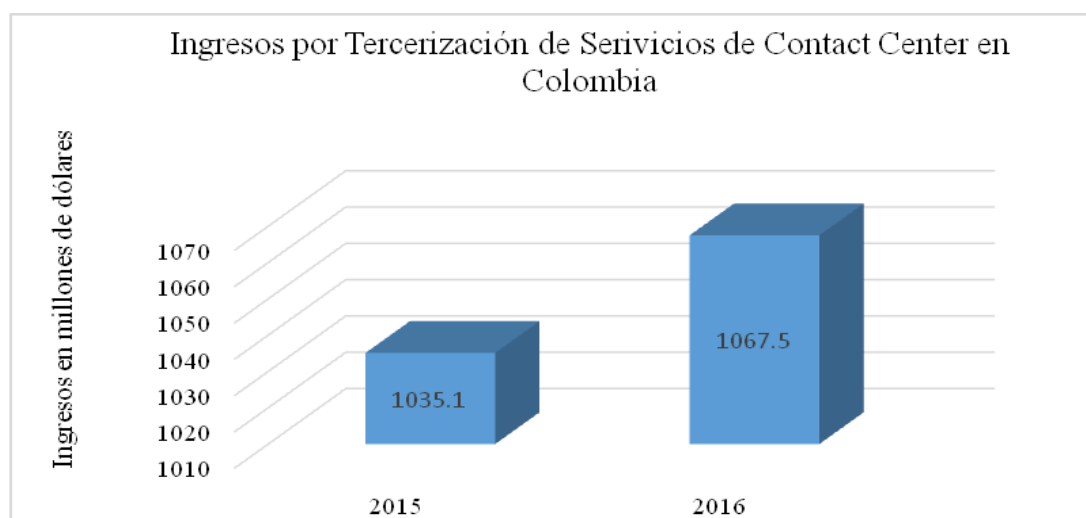


Figura 13. Ingresos por Tercerización de Servicios de *Contact Center* en Colombia
Fuente: (Frost & Sullivan, 2017)

Caso contrario sucede con el mercado argentino, la figura 14 muestra que en los años más recientes el comportamiento de los ingresos por concepto de tercerización de servicios de *contact center* tiende a la baja con una reducción de aproximadamente 20% en 2016 con respecto a 2015.

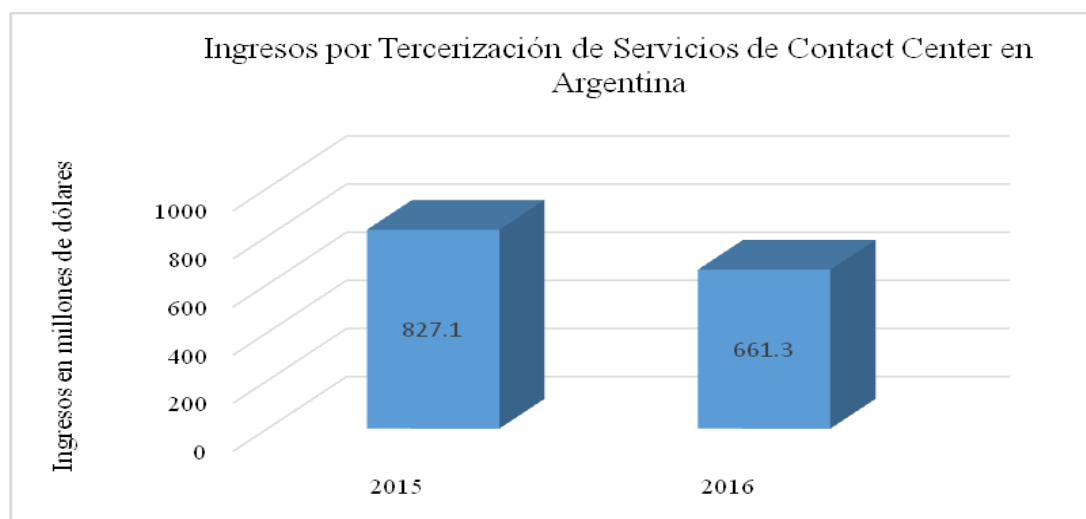


Figura 14. Ingresos por Tercerización de Servicios de *Contact Center* en Argentina
Fuente: (Frost & Sullivan, 2017)

A lo largo del capítulo se han analizado diferentes factores, se han enunciado variados estudios con indicadores y estadísticas para tratar de identificar como ha sido el comportamiento del sector BPO en Colombia comparado con Argentina. En primera instancia es evidente que Argentina ha sido un referente no solo para Colombia sino para la región por el desarrollo que tuvo el sector BPO y el teletrabajo a comienzos de los años 2000, además posee ventajas competitivas como el bajo costo de la mano de obra y la disponibilidad de recurso humano calificado.

Sin embargo, desde finales de 2008 el sector ha estado en descenso, afectado por las crisis económicas internas principalmente, por otro lado la falta de medición sobre el comportamiento del sector se constituye en una limitante para poder implementar correctivos en puntos críticos y por último la desarticulación entre el sector público y privado no facilita que se lleven a cabo iniciativas que den empuje al sector.

En cuanto a Colombia, su punto de apoyo indiscutible fue Argentina y si bien el arranque para promover el teletrabajo y los servicios BPO fue posterior al de Argentina, ha llevado un proceso que aunque lento ha tenido un crecimiento sostenido en el tiempo. La situación del sector es de movimiento hacia la articulación de los sectores público y privado para llevar a

cabo las iniciativas plasmadas en la plan de acción para el sector BPO&O y hacia el fortalecimiento de las ventajas competitivas que posee.

7.8 Ventajas y desventajas del sector BPO

7.8.1 Ventajas.

Una de las ventajas que más se destacan en términos de *outsourcing* es la reducción de costos para la empresa que contrata. La empresa al subcontratar puede lograr costos inferiores a los costos internos generados por hacer la actividad en la propia empresa. También la empresa que contrata puede reducir los costos por efecto de la transformación de algunos costos fijos en variables, esto se da porque al ser la empresa la que realiza la actividad, para ella se generan unos costos fijos independientemente del nivel de actividad, de la cantidad de producción o del servicio prestado, al subcontratar estos costos pasan a generarse de manera proporcional a la cantidad de productos, bienes o servicios que se reciben.

El *outsourcing* permite que la empresa centre sus esfuerzos en las actividades esenciales de la misma, le da la oportunidad de hacerse más flexible y poder aprovechar al máximo las capacidades que ofrecen los proveedores.

Los beneficios que pueden derivar del *outsourcing* incluyen: un aumento de la capacidad productiva y mejora de la calidad del producto / servicio, el incremento sustancial de la rentabilidad y la productividad, la optimización del resultado financiero, la disminución de costos y riesgos y una mayor competitividad. (Lau y Hurley, 1997; Kutabe, Murray & Javalagi; 1998; Casale, 1996; Sinderman, 1995. Citado por De Simoni, 2014).

El *outsourcing* permite una disminución de la estructura de personal y reducir los problemas operativos. Esto porque ya no se requiere el mismo número de empleados dado que es la empresa contratada quien se hace cargo de los empleados requeridos para las actividades subcontratadas, además se reduce el personal dedicado a supervisión, control y evaluación.

7.8.2 Desventajas.

Una de las preocupaciones derivadas del *outsourcing* es la presencia de inconvenientes estratégicos, tales como: pérdida de control al ceder una parte del saber-hacer y si el traspaso de información confidencial resulta ser excesivo podría ocurrir que la empresa contratada se transforme en un nuevo competidor.

El *outsourcing* puede generar un incremento de costos cuando la empresa contratada solicita mejores condiciones de manera paulatina, especialmente cuando no se cuenta con una cartera de proveedores especializados. La renegociación puede resultar compleja y costosa.

Puede presentarse variaciones de la calidad cuando el contratista no cumple con la condiciones especificadas para el proceso contratado (De Simoni, 2014).

El *outsourcing* es una tendencia a nivel mundial que tiene que ver con la transferencia de servicios a distintos proveedores a nivel nacional y en cualquier parte del planeta. Las transformaciones que se vienen presentando en las diferentes industrias, requieren o van a requerir la adopción de servicios tercerizados, entre otros para optimizar el uso de los recursos, por la necesidad de contar con personal especializado en determinados rubros, entre otros. Por supuesto, todos estos cambios generan aspectos positivos para las empresas pero no se debe olvidar que también pueden acarrear condiciones desfavorables si no se logra un equilibrio.

En la primera parte de este capítulo se abordó el teletrabajo desde las diferentes definiciones que existen hasta llegar a revisar su incidencia en países como Colombia y Argentina. El teletrabajo bajo las perspectivas planteadas resulta ser una modalidad de trabajo que se ajusta al actual mundo globalizado, con características flexibles y deslocalizables y que aún se encuentra en desarrollo y con posibilidades latentes de crecimiento.

La segunda parte del capítulo está dedicada al sector BPO, que a través de la tercerización ofrece soluciones que le permite a la empresa que terceriza centrarse en sus actividades claves, lo que puede derivar en un aumento en la productividad de los empleados, tener una mayor calidad de los servicios o productos y podría permitir la estandarización de procesos a nivel mundial. En cuanto a las empresas proveedoras de servicios de BPO también hay oportunidades importantes en cuanto a crecimiento para lo que tendrán que adaptarse al mercado y las nuevas exigencias a fin de poder brindar el soporte requerido.

Es importante destacar que las empresas en todo el mundo se encuentran con un mercado altamente competitivo, caracterizado por diferenciales de alto valor agregado⁸¹, donde la innovación, las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, sumado a la participación de actores de todo el mundo, estimulan la necesidad de explorar nuevas alternativas, con enfoque en el negocio de la empresa y en novedosas estrategias de competitividad.

Las nuevas reglas de juego en el mercado mundial y regional han trascendido las estrategias de un marketing operacional⁸² y han dado espacio a otras formas de hacer

⁸¹El valor agregado es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor, por ejemplo la innovación. Desde el punto de vista productivo, el valor agregado es el valor económico que gana un bien cuando es modificado en el marco de un proceso productivo.

⁸²El *marketing* operacional se refiere a una acción agresiva de mercadeo a corto plazo utilizando la publicidad y la promoción de ventas.

negocios, sustentados en activos estratégicos⁸³, en la simplificación de procesos, en hacerlos a su vez más efectivos y especializados y con el deber de responder a la vocación misional de la empresa⁸⁴, de tal suerte que se tercericen solo aquellas funciones que no son propias de la razón de ser empresarial.

⁸³Los activos estratégicos son los recursos y capacidades propias y diferenciadoras de una empresa, susceptibles de ser utilizadas en el desarrollo de ventajas competitivas. Acostumbran a ser escasos, difíciles de imitar y de sustituir.

⁸⁴La vocación misional hace referencia a los procesos esenciales de la empresa, a los procesos que son la razón de ser la empresa.

8 Estrategias propuestas para el fortalecimiento del teletrabajo especialmente en el sector BPO

Las nuevas dinámicas del comercio incentivadas por los permanentes avances tecnológicos y de las relaciones económicas internacionales en un contexto cada vez más global, han generado cambios en la forma de relacionarse de cada país con el resto del mundo. Para las empresas también han significado cambios que las ha obligado a repensar la forma de hacer las cosas para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos, ser más competitivos, generar mayor productividad y poder insertarse en el mercado internacional pues ya no solo es importante tener participación comercial en los mercados locales sino que se hace necesario empezar a competir a escala regional y mundial.

En este sentido, el teletrabajo y la tercerización de procesos de negocios aparecen como parte de las nuevas dinámicas que están tomando fuerza en el mundo. La tercerización de procesos de negocios ha surgido como una alternativa en la producción de bienes o servicios que permite a ciertas empresas especializarse en determinados procesos o servicios de la cadena productiva y competir a nivel local, regional o internacional, para lo que puede contratar personas que trabajen en el domicilio de la empresa o que teletrabajen desde cualquier lugar de la ciudad, del país o del mundo.

Teniendo en cuenta lo anterior y con base en los resultados de la investigación realizada, se proponen una serie de estrategias con el fin de fortalecer el teletrabajo especialmente en el sector de tercerización de procesos de negocios en Colombia y en Argentina.

8.1 Estrategias gubernamentales

8.1.1 Estrategia para la alianza entre el gobierno y el sector privado.

Al revisar los estudios recientes sobre teletrabajo y tercerización de procesos de negocios en Colombia, se encontró tan solo el 2% de los trabajadores del sector BPO son teletrabajadores, siendo un porcentaje muy bajo si se tiene en cuenta el crecimiento sostenido del teletrabajo en Colombia desde 2012 especialmente. Esto hace necesario pensar en una estrategia que conecte el teletrabajo con las empresas prestadoras de servicios BPO en la que se propone las siguientes acciones:

- Que las empresas que pertenecen al sector BPO firmen el Pacto por el Teletrabajo y entren a formar parte de la Red Nacional de Teletrabajo, de esta manera van a recibir capacitación y acompañamiento técnico en temas jurídicos, tecnológicos y de recursos humanos para la implementación de teletrabajo.

- Promover que dentro de la agenda de actividades del gremio de los *Contact Centers* y BPO⁸⁵ sean incluidas jornadas de capacitación y talleres de sensibilización para los trabajadores y charlas de promoción de políticas, programas y estrategias para el teletrabajo dirigidas a directivos de las empresas.
- Formar parte de la estrategia primer empleo en teletrabajo, que promueve la incorporación de jóvenes de 18 a 24 años a la actividad laboral por medio del teletrabajo

Con esta estrategia se espera que al finalizar el año 2019 el número de teletrabajadores en el sector BPO pase del 2% al 12%, logrando un incremento a su vez del número de empresas con teletrabajadores.

En Argentina, aunque no se encuentran datos actualizados, la información disponible permite ver que la situación es similar respecto a que no hay una conexión entre el programa de fomento del teletrabajo con las empresas del sector BPO, por lo que podría aplicarse la misma estrategia para el aumento del teletrabajo en este sector, desde el Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas – PROPET y la Red de Teletrabajo.

8.1.2 Estrategia para el primer empleo en teletrabajo

Tanto Colombia como Argentina tienen altas tasas de desempleo juvenil, rondando el 16,8%⁸⁶ y el 17,3%⁸⁷ respectivamente, lo que indica que ambos países cuentan con mano de obra disponible que podría ser capacitada para trabajar en teletrabajo. La propuesta que se propone en este sentido incluye:

- Programa de formación en teletrabajo dirigido a jóvenes de 18 a 24 años, a través de entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA en Colombia y en Argentina a través del Ministerio de Producción y Trabajo dentro del programa Jóvenes con más y mejor trabajo.
- Promover la formación técnica, tecnológica, profesional y bilingüe de los nuevos jóvenes teletrabajadores enfocado especialmente en servicios BPO y en las áreas consideradas estratégicas en el Programa de Transformación Productiva de Colombia y de Argentina en su versión 2018.

⁸⁵ El gremio de BPO&O está integrado por la Asociación Colombiana de *Contact Centers* y BPO (ACDECC&BPO), la cámara de Procesos Tercerizados (BPO&IT) de la Asociación Nacional de Industriales - ANDI, y la Asociación Colombiana de la Industria de la cobranza (COLCOB).

⁸⁶<https://www.elespectador.com/creemos-en-los-jovenes/como-conseguir-tu-primer-empleo>

⁸⁷<https://www.infobae.com/opinion/2018/10/11/la-juventud-y-el-mundo-del-trabajo-en-argentina/>

- Crear una política de inserción laboral en teletrabajo para jóvenes de 18 a 24 que aún no han comenzado su vida laboral. Esta política tendría que garantizar todos los derechos y beneficios de cualquier trabajador en cuanto a igualdad, remuneración, salud y seguridad social con el componente adicional de flexibilidad horaria para que los teletrabajadores puedan dedicar tiempo a su formación profesional.

Esta política traería para los empresarios que se adhieran un incentivo tributario que en Colombia consistiría en la condonación de los aportes parafiscales⁸⁸ de la nómina de los teletrabajadores nuevos y en Argentina el incentivo lo conformaría una reducción de los aportes y contribuciones de Seguridad Social que se aportan por cada persona en relación de dependencia.

8.1.3 Estrategia de teletrabajo en servicios con alto valor agregado

En Colombia y Argentina se ha fortalecido el teletrabajo principalmente en el desarrollo de actividades repetitivas relacionadas con el manejo de datos y actividades de recepción y salida de llamadas, caracterizadas por un bajo contenido de valor agregado y bajo costo en la mano de obra. Sin embargo, los nuevos desafíos en términos de desarrollo para las empresas y los países incluyen no solo generación de puestos de trabajo, exige la realización de actividades más sofisticadas, una mayor calificación de los trabajadores y teletrabajadores y mayor valor agregado en productos y servicios.

La estrategia está encaminada a ofrecer servicios de alto valor para competir en el mercado global de servicios BPO por calidad y no por costos. Se podrían ajustar las propuestas de servicios a la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas, de nuevos canales de comunicación con los clientes y proveedores, armar paquetes de servicios combinados por ejemplo *e-commerce* y *back office*, donde no solo se realice el soporte de validación de las operaciones sino que se maneje la logística relacionada con la entrega, de esta manera se ofrece al cliente una solución de mayor complejidad con valor agregado.

Como todas las estrategias, se requiere capacitación y tecnificación de los teletrabajadores para poder brindar un óptimo servicio y se cumplan con los objetivos de la estrategia.

8.1.4 Estrategia social para la reinserción en zonas afectadas por el conflicto

En Colombia, en poco más de dos años de la firma del acuerdo de Paz con la guerrilla de las FARC, zonas del país que antes eran inaccesibles por razones del conflicto ahora se encuentran a la espera de proyectos productivos que permitan su reincorporación a la

⁸⁸ Los aportes parafiscales corresponden al pago por parte del empleador del 9% del valor de la nómina con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF y a las Cajas de Compensación Familiar

actividad económica para su desarrollo. En este sentido se abre una gran oportunidad para el desarrollo empresarial de servicios tercerizados y para la incorporación de teletrabajadores provenientes de esos lugares que en su mayoría corresponden a zonas rurales de algunos departamentos como Antioquia, Arauca, Caquetá, Sucre, Cauca, Vaupés, Vichada, Chocó, por nombrar algunos.

Con este preámbulo, la propuesta consiste en que a través de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo se incorpore al teletrabajo en el sector BPO a residentes de zonas de conflicto, reinsertados y toda persona que quiera participar. Para ello, se requiere contar con las soluciones tecnológicas para el teletrabajo y con un plan de promoción del desarrollo de infraestructura para zonas rurales, se requiere compromiso del Estado en inversión en infraestructura para la masificación de los terminales para internet, para que las tecnologías 4G lleguen a estas zonas rurales, así como la ampliación de la fibra óptica e instalación de redes de alta velocidad de microondas en los lugares donde no ésta no llegue.

8.1.5 Estrategia relacionada con convenios Colombia – Argentina

Esta estrategia está dirigida a retomar / reavivar los convenios y acuerdos suscritos entre Colombia y Argentina en términos de movilidad, relaciones económicas, comerciales y de cooperación entre los dos países, en aras de potenciar mecanismos establecidos y poder aumentar el intercambio de servicios, bajo el esquema de Tercerización y/o exportación de servicios, cuyas transacciones se verán reflejadas en la balanza comercial bilateral. A continuación se enuncian algunos de esos convenios o acuerdos.

- Está en vigencia el programa de movilidad académica Colombia – Argentina MACA, este permite el intercambio por un periodo académico de estudiantes de grado de universidades argentinas y colombianas en el marco del acuerdo entre el CIN⁸⁹ y su par en Colombia el ASCUN⁹⁰.
- Colombia hace parte del Mercosur en calidad de asociado, en el ámbito comercial suscribió el Acuerdo de Complementación Económica en el año 2004, instrumento que en las relaciones comerciales entre ambos países otorga preferencias arancelarias.
- Se encuentran vigentes el acuerdo de residencia temporal y el acuerdo de documento de viaje⁹¹, la integración educativa y reconocimiento de títulos.
- En Julio de 2015, Mercosur y Alianza del Pacífico firmaron un acuerdo y un plan de acción conjunto para impulsar el libre comercio y la integración.

⁸⁹Consejo Interuniversitario Nacional

⁹⁰Asociación Colombiana de Universidades

⁹¹El acuerdo sobre documentos de viaje autoriza el ingreso de extranjeros miembros o asociados del Mercosur con la presentación de su documento de identidad propio de cada país o pasaporte.

- En 2013 Colombia y Argentina formaron un acuerdo de Convenio de cooperación técnica y científica en teletrabajo entre ambos países, que permite a profesionales de las diferentes empresas realizar cursos, seminarios, talleres y actividades académicas de perfeccionamiento intercambio de expertos y técnicos en teletrabajo.
- Sería importante que Colombia y Argentina negociaran un convenio para evitar la doble tributación en las transacciones comerciales entre ambos países, con este acuerdo se podrían incrementar las exportaciones de servicios BPO de Colombia a Argentina y viceversa.

8.2 Estrategias relacionadas con el medio ambiente

La implementación de estrategias de sostenibilidad en las empresas en respuesta a asuntos sociales, ambientales y económicos ha ido de la mano de la evolución de la industria. Integrar estrategias de sostenibilidad se ha convertido en un factor clave para generar valor y favorecer la competitividad, de hecho las buenas prácticas laborales y la protección del medio ambiente generan ventajas competitivas.

El teletrabajo es útil en este sentido. En la medida que el teletrabajo reduce los viajes por motivos laborales repercute en la reducción del uso de transporte y por ende ayuda a reducir las emisiones de gases generadas por los autos en movimiento. A su vez, de manera indirecta el teletrabajo en el sector BPO puede llegar a modificar los comportamientos de consumo y de interacción de los trabajadores con su entorno incidiendo en los comportamientos de consumo energético, las rutinas de viajes laborales y no laborales, derivando en menores afectaciones negativas al medio ambiente.

En este sentido la estrategia consiste en incorporar hábitos que desde el teletrabajo ayuden a reducir los impactos negativos al medio ambiente, por ejemplo que se reduzcan progresivamente los archivos de papel hasta eliminarlos completamente para incorporar los archivos digitales.

Para adquirir mejores prácticas ayudaría mucho que las empresas se certifiquen internacionalmente en gestión ambiental, la certificación más común es la norma ISO 14001⁹², esta norma impulsa un modelo de desarrollo sostenible que combina la eficiencia económica con la gestión ambiental y social. Al iniciar el proceso de certificación se tendrá que involucrar a todas las personas que trabajan en la empresa, al hacerlo se creará un compromiso personal de cada individuo con altas probabilidades de que se extienda más allá de las paredes de la empresa.

⁹²<https://www.nueva-iso-14001.com/2015/06/iso-14001-las-organizaciones-que-certifican-su-medio-ambiente/>

8.3 Estrategias empresariales

8.3.1 Estrategia de cambio en la cultura organizacional

Para la adopción del teletrabajo en las empresas del sector BPO se requiere un cambio en la cultura organizacional de la empresa, desde la forma en cómo la empresa realiza sus actividades, el modo en que se relacionan empleados y jefes, como se comunican con los clientes, el grado de autonomía que tienen en la toma de decisiones, como desarrollar nuevas ideas, entre otras.

Para lograr un cambio en la cultura organizacional se requiere el compromiso de todas las personas que pertenecen a las empresas. Se deben implementar protocolos que permitan la realización de tareas de forma efectiva y que permitan la revisión de procesos, la medición y mejora. Se propone elaborar planes de acción con objetivos propuestos y con tiempos de cumplimiento definidos para evaluarlos a través de KPIs⁹³ o indicadores de gestión.

Los KPIs son una herramienta bastante útil para medir el nivel de cumplimiento de un plan propuesto, evaluar resultados y detectar aspectos de mejora. Por ejemplo se podría diseñar un plan de sensibilización y capacitación en teletrabajo para los trabajadores de la empresa, se define un cronograma y se establecen unos objetivos a cumplir.

Los objetivos podrían ser, realizar la sensibilización y capacitación de manera progresiva área por área de la empresa, identificando por un lado las actividades susceptibles de ser teletrabajables y por otro identificar perfiles de teletrabajadores.

Cada objetivo debe poder ser medible y por lo tanto convertido en indicador. Al final se compara el objetivo propuesto con los resultados obtenidos, se evalúa y se hacen correcciones si hubo fallas en el proceso.

8.3.2 Estrategia de compromiso gerencial para el teletrabajo

Como cualquier proceso de cambio dentro de la empresa, la adopción del teletrabajo en las empresas del sector BPO requiere del compromiso de los altos directivos y los gerentes. Si los altos directivos presentan un plan estructurado y lo saben comunicar las posibilidades de éxito son mayores. Directivos, mandos medios y empleados en general deben comprender que el teletrabajo más que trabajar desde casa es una puerta de entrada hacia un nuevo modelo de trabajo con beneficios tanto para el empleador como para el trabajador. Se sugiere que la implementación de un modelo de teletrabajo sea gradual y selectiva, diseñar una metodología a seguir de manera rigurosa, definir si la jornada laboral teletrabajable será parcial o total y

⁹³Key Performance Indicator, traducido al español significa indicador clave de desempeño o indicador de gestión

que la implementación no se realice a nivel general en toda la planta de personal sino que se haga por áreas mediante pruebas piloto.

8.3.3 Estrategia basada en sistemas de información estratégicos

Con la adopción del teletrabajo, las empresas del sector BPO deben asegurarse contar con un sistema de comunicación eficaz, que permita la conexión simultánea para realizar transacciones y consultas y que sea un sistema de apoyo en la toma de decisiones. Esto incluye la adopción de un paquete de medidas colaborativas que incluya agendas compartidas, acceso a documentos comunes, comunicación en tiempo real en audio, video o *e-mail* e interactividad con dispositivos móviles.

El desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones ha hecho más fácil la ejecución de tareas y proyectos *on line*, sin la necesidad de reunirse personalmente con los miembros del equipo de trabajo para el intercambio de ideas o sincronizar un trabajo y a través herramientas de gestión diversas como:

- Asana es un organizador de tareas que permite una perfecta gestión y comunicación en tiempo real con un equipo de trabajo, así como establecer tiempos límite para cada tarea o realizar búsquedas entre los proyectos que se gestionan. Adicionalmente se integra con otras herramientas como Google drive, Dropbox y Box.
- Assembla es un gestor de tareas que se puede integrar con perfiles de redes sociales. Funciona como una herramienta para la gestión de tareas y proyectos en los que se exige un trabajo colaborativo entre los diferentes miembros de un equipo.
- BaseCamp es un gestor de proyectos y tareas colaborativas en la nube. Esta herramienta de gestión permite distribuir las tareas según los diferentes roles o jerarquías del equipo de trabajo, establece responsabilidades y objetivos.
- Trello es un organizador de tareas que ordena toda la información del proyecto en tarjetas, añade y asigna tareas a los usuarios que participan en ellas.

8.3.4 Estrategia de conformación de equipos de trabajo autodirigidos

Para las empresas del sector BPO que quieran implementar el teletrabajo es vital que conformen grupos de trabajo empoderados para la resolución de problemas operativos, tácticos y estratégicos, a través de una dinámica de comunicación abierta, auténtica y de doble vía.

Para implementar la estrategia de trabajo auto dirigido se requiere un manejo colectivo del tiempo, esto significa permitirle a los empleados definan sus prácticas y labores y administren

su propio tiempo, además deben contar con un plan para actuar frente a determinadas situaciones a partir de una lógica causal de la acción con el resultado.

8.3.5 Estrategia para la identificación y retención de talentos

El teletrabajo requiere afinar los métodos de selección de personal para tomar perfiles específicos y que sean funcionales a esta modalidad de trabajo, también es importante identificar los talentos en la planta de personal actual de la empresa sobre todo aquellos que muestren características de autocontrol, orientación al logro y tolerancia al aislamiento del grupo.

Ya con el equipo de teletrabajo armado, la empresa debe construir un clima organizacional apto para consolidar la satisfacción de las personas involucradas, incorporar sistemas de compensación e incentivos que creen convergencia en los resultados a largo plazo para el bien de la empresa, de la comunidad, de ellos mismos y sus familias.

Dentro de esta estrategia es importante generar espacios para el entrenamiento y la capacitación en competencias relacionadas con la creación de bienestar personal y en el perfeccionamiento de las habilidades profesionales bien sea mediante capacitaciones en línea aprovechando las tecnologías de la información y la comunicación o mediante entrenamiento presencial colaborativo que permita un contacto directo con la empresa con cierta regularidad.

8.4 Estrategias tecnológicas

En la actualidad existen múltiples soluciones tecnológicas para atender las necesidades de comunicación e información de las empresas en materia de conectividad, infraestructura informática, dispositivos de usuarios aplicaciones, entre otros, en este sentido es vital identificar el tipo de tecnología acorde a cada empresa.

El Estado debe asegurarse contar con la infraestructura adecuada de manera que estas soluciones empresariales puedan llegar no solo a las empresas sino a todos los individuos en cualquier lugar del país. El hecho de que hoy en día existan diferencias de acceso, dificulta o incluso puede agravar las desigualdades entre la población y desaprovecha recurso humano disponible para ser incorporado al teletrabajo y por ende también obstaculiza la llegada de nuevas empresas a determinadas regiones sin acceso a redes e internet.

Para reducir la brecha de acceso tecnológico el Estado podría subsidiar el servicio de conexión a internet total o parcialmente para las personas con menores ingresos.

Las estrategias presentadas en este apartado son resultado de la investigación realizada consultando diversas fuentes y son propuestas por el autor con la firme intención de fijar los parámetros bajo los cuales se puede incrementar el teletrabajo en el sector BPO de Colombia, dado el crecimiento del sector a nivel mundial, regional y nacional y en el que Colombia

presenta cifras representativas. Algunas de estas estrategias son aplicables en Argentina dado que algunas condiciones del sector son similares a las de Colombia

9 Conclusiones

- Los progresos trascendentales logrados por las TIC's han permitido que hoy en día se pueda trabajar en cualquier parte y en cualquier momento sin dejar de estar conectado.
- El papel de las tecnologías de la información y las comunicaciones es cada vez más protagonista, ha sido determinante en los cambios que han surgido respecto a los puestos de trabajo, a la forma de prestar o contratar servicios y en la manera de interrelacionarse de los países.
- Cada vez más la política de aprovechamiento de las tecnologías digitales en el entorno educativo se concibe como una política de Estado y, por tanto, dada la asociación entre educación y trabajo, para las actuales y futuras generaciones de trabajadores, las tecnologías digitales serán herramientas imprescindibles en el desarrollo de sus actividades.
- No hay sector de la economía, la ciencia, la medicina, la industria y las actividades en general que no aprovechen el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, las que tienen, a su vez, una importante incidencia en el proceso de competitividad empresarial.
- El teletrabajo es más fácil y accesible para un mayor número de trabajadores gracias a las herramientas tecnológicas como los programas informáticos compartidos, las redes privadas virtuales, las conexiones de internet de banda ancha, las conferencias telefónicas, las videoconferencias, los centros de llamadas virtuales y el protocolo de transmisión de voz por internet, la computación en nube, así como otros dispositivos digitales cada vez más presentes.
- El teletrabajo es una excelente alternativa laboral para las personas jóvenes quienes prefieren un trabajo que les permita equilibrar la vida personal, los ingresos y el crecimiento profesional.
- En Colombia, el teletrabajo ha tenido un crecimiento sostenido desde 2012 tanto en número de personas que teletrabajan como en el número de empresas que implementaron el teletrabajo como modalidad laboral. De acuerdo a los objetivos propuestos en términos de crecimiento para el año 2018, los estudios y mediciones registran el cumplimiento de dichos objetivos antes de llegar a la fecha límite establecida

- La tercerización de procesos de negocios surge como una estrategia que le permite a las empresas identificar sus procesos vitales para ocuparse de ellos y dejar en manos de terceros aquellos procesos no esenciales para la empresa, conllevando a las empresas a dejar las multitareas y especializarse en lo que son más fuertes.
- El sector BPO de Colombia se encuentra en crecimiento, sin embargo el teletrabajo no es una modalidad de trabajo plenamente adoptada por las empresas del sector, según estudios recientes apenas llega al 2%.
- En Argentina, aunque no se encuentran estudios que permitan ver la situación actual del teletrabajo y del sector BPO, algunas consultoras internacionales mediante estudios del sector muestran que hay una reducción paulatina del teletrabajo desde 2008 a la fecha.
- Los altos costos ocasionados por la inflación a la que se enfrenta Argentina con la consecuente repercusión en los acuerdos salariales generan pérdida de competitividad, que desemboca en la reducción de puestos de trabajo y en el nivel de exportaciones de servicios, lo que explica en parte la reducción del número de teletrabajadores y en ingresos provenientes de servicios BPO.
- Argentina ha sido un referente no solo para Colombia sino para la región por el desarrollo que tuvo el sector BPO y el teletrabajo a comienzos de los años 2000, además posee ventajas competitivas como el bajo costo de la mano de obra y la disponibilidad de recurso humano calificado. Sin embargo, desde finales de 2008 el sector ha estado en descenso.
- La falta de medición sobre el comportamiento del sector BPO y en el teletrabajo se constituye en una limitante para poder implementar correctivos en puntos críticos, además la desarticulación entre el sector público y privado no facilita que se lleven a cabo iniciativas que den empuje al sector.

10 Recomendaciones

- Se requiere del diseño de un plan que permita la correcta implementación del teletrabajo en las empresas, si no hay una correcta aplicación del modelo, inevitablemente se irá en detrimento de los objetivos de la empresa. Es importante tener en cuenta que temas como la cultura organizacional, la adaptación al cambio y el estilo de liderazgo son fundamentales para que este tipo de cambios sean adoptados y posteriormente provean de indicadores de éxito a la empresa.
- Se debe realizar un proceso cuidadoso de selección de personal dirigida al teletrabajo, pues por más beneficios que aporte, no es para cualquier persona en cualquier cargo. Personas con alta motivación por la necesidad de relaciones sociales o con una orientación muy marcada a la tarea no son adecuados para este tipo de escenarios. De hecho, la vinculación de un eventual teletrabajador implica también que su entorno familiar sea evaluado, para garantizar un adecuado equilibrio entre trabajo y familia.
- Se recomienda que dentro del marco legal establecido para el teletrabajo se incluyan parámetros para la contratación de madres cabeza de familia, madres lactantes y personas de la tercera edad donde se establezca aspectos como afiliaciones al sistema general de salud y riesgos profesionales.
- En un marco de post-conflicto en Colombia se recomienda incluir en el marco legal parámetros para la contratación de personas privadas de la libertad en centros de reclusión o en casa por cárcel, condenadas por delitos menores, incluyendo a excombatientes y reinsertados del conflicto armado en Colombia, definiendo muy bien todas las variables. Esto ayudará a generar un ambiente de inclusión y podrá ser una solución del post-conflicto.
- Es indispensable definir dentro de la legislación sobre teletrabajo lo referente a trabajo *freelance*⁹⁴ y establecer las diferencias con respecto al teletrabajo en términos de responsabilidades, obligaciones y derechos para el contratante y para el contratado evitando que se presenten confusiones.
- El gobierno puede brindar incentivos arancelarios a las empresas que implementen el teletrabajo e importen productos tecnológicos siempre y cuando estos productos tengan relación con el desarrollo de la actividad e independientemente del tamaño de la empresa.

⁹⁴ Actividad que realiza la persona que trabaja de forma independiente o se dedica a realizar trabajos de manera autónoma

- Se requiere crear una base de datos exclusiva para teletrabajo que permita recopilar la información de teletrabajadores en relación de dependencia como independientes, esto permitirá conocer la situación real lo que a su vez será una herramienta para realizar ajustes necesarios en la legislación, políticas y decisiones gubernamentales hacia esta modalidad de trabajo.
- Colombia debe apuntar en relación al sector BPO en avanzar en la cadena productiva hacia los servicios basados en conocimientos, de manera la competitividad no solo sea en términos de costos de mano de obra sino porque se genera un valor agregado al servicio prestado.
- Se requiere establecer un mecanismo de recopilación de información en el sector BPO de manera que se puedan hacer consultas por servicio, por modalidad de trabajo, ingresos nacionales, ingresos por exportaciones, canales de servicio, etc.
- Para Argentina, se recomienda definir un marco legal que de un marco de acción para el desarrollo del teletrabajo en las empresas, que brinde garantías tanto al empleador como al empleado.

11 Referencias Bibliográficas

- Almanza Martínez, M., & Archundia Fernández, E. (2015). *El Outsourcing y la Planeación Fiscal en México*. Guanajuato: Servicios Académicos Internacionales. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/index.htm>
- American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). (M. G. Frías, Trad.) México, México: El Manual Moderno.
- Bancoldex - Programa de Transformación Productiva. (2016). *Estudio de Mercado para la oferta y la demanda de servicios tercerizados en Colombia*. CINTEL. Recuperado el 2018
- Batioja, G. &. (2016). Del reconocimiento y regulación del teletrabajo en el Ecuador (Master's thesis).
- Centro de Estudios para la Transformación & Observatorio PYME. (2011). *Teletrabajo, Cambio Climático y Políticas Públicas*. Buenos Aires. Obtenido de http://www.trabajo.gov.ar/downloads/teletrabajo/difusion_del_tt_en_las_empresas_de_caba.pdf
- Centro Nacional de Consultoría. (2018). *Tercer Estudio de Penetración del Teletrabajo en Empresas Colombianas*. Recuperado el febrero de 2017, de http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-16887_archivo_pdf_estudio_teletrabajo_2016.pdf
- Celis Ospina, J. C. (2012) *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales* (Primera Edición ed.). Medellín, Colombia: Ediciones ENS. Obtenido de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20150325035722/Subcontratacion.pdf>
- Concejo de Bogotá, D. (2006). *Proyecto de Acuerdo N° 244 de 2006*.
- De Simoni, M. E. (2014). *Las Organizaciones de Colaboración Global: La descentralización de servicios*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Recuperado el 2018
- de Sindicatos, C. &. (s.f.). *Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo*.
- Del Bono, A. &. (2016). *El impacto de la tercerización y la deslocalización en el trabajo de telemarketing: una comparación entre Argentina y Brasil*. Caracas: Cuadernos del Cendes.

- Del Bono, A. &. (2016). EL impacto de la tercerización y la deslocalización en el trabajo de telemarketing: Una comparación entre Argentina y Brasil. *Cuadernos del CENDES*, 15-34.
- Del Bono, A. ,. (Septiembre de 2010). Tercerización de Servicios en la Argentina: Empleo y gestión de RRHH en los call centers. *Trabajo, Ocupación y empleo*, 97-121. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11336/15147>
- Di Martino, V. (2004). *El Teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Ginebra: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá.
- (2014). *Estudio de caracterización de la informalidad en el sector tercerización de procesos de negocios BPO&O*. Universidad Sergio Arboleda para Bancoldex.
- Eurofound & Organización Internacional del Trabajo. (Febrero de 2017). *Eurofound: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo*. Recuperado el 2018, de Organización Internacional del Trabajo: <https://www.eurofound.europa.eu/publications>
- Fantini, A. (enero - marzo de 2013). Teletrabajo, una beneficiosa realidad. *Revista Internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, 1(1).
- Fernández Licciardi, A. (2010). *El Teletrabajo entendido como régimen laboral en la Sociedad de la Información (Tesis de Maestría)*. Universidad de Buenos Aires.
- Fernández, A. &. (2016). El Teletrabajo: Una innovadora forma de Organización del Trabajo, una Herramienta de inclusión laboral y su regulación jurídica en el Perú. *Derecho & Sociedad*, 46, 95-109.
- Frost & Sullivan. (2017). *Analisis of the Contact Center Outsourcing Sevices Market in Latin America*.
- González, J. M. (2014). *Deslocalización de Servicios de Outsourcing de Contact Center: Oportunidades y desafíos para la Argentina (Tesis de Maestría)*. Buenos Aires.
- López, E. R. (1999). Externalización: Más allá de la Subcontratación. En U. d. Rioja (Ed.), *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano- Francés, Logroño*, (págs. 725-730).
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones & Nubelo. (2015). *Primer Estudio de Teletrabajo 3.0 de Colombia*. Recuperado el 03 de 2018, de http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-13459_recurso_1.pdf
- Ministerio de Trabajo, E. y. (2013). Resolución 595/2013.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2012). *Teletrabajo, motor de inclusión socio laboral*. Buenos Aires.

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2013). *Resolución 595 de 2013*. Obtenido de http://www.trabajo.gov.ar/downloads/teletrabajo/res_595-2013_PROPET.pdf
- MinTIC, M. d. (16 de Julio de 2008). Ley 1221 de 2008. Bogoá.
- MinTIC, M. d. (30 de Abril de 2012). Decreto 884 de 2012. Bogotá.
- MinTIC, M. d. (2012). *Libro Blanco: EL ABC del Teletrabajo en Colombia - Versión 3.0*.
- MinTIC, Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (30 de Julio de 2009). Ley 1341 de 2009. Art. 16. Bogotá.
- Moliner, M. (2013). *Etimologías esenciales de la lengua española*. Gredos.
- Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Políticas Sectoriales. (2017). *Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones y financieros (Ginebra, 24-26 de Octubre de 2016)*. Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo & Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social & Unión Industrial Argentina. (2011). *Manual de Buenas Practicas en Teletrabajo*. Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*. Ginebra.
- Padilla, A. (1998). *Teletrabajo, dirección y organización*. Madrid: Ra-ma.
- Penrose, E. (1958). *The theory of growth of the firm*. Oxford.
- Procolombia. (2017). *Estudio nacional del sector de tercerización de servicios*.
- Programa de Transformacion Productiva. (2014). *Estudio de Caracterización y Formulación Estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia*. Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Obtenido de https://www.ptp.com.co/documentos/2_Entregable%204%20Final_Publicado.pdf
- Programa de Transformación Productiva. (2016). *Plan de Negocios del Sector BPO&O*. Carsa.
- Ramos, D. (2013). *Análisis de diagnóstico sectorial: Servicios empresariales*. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
- Rosario, J. (2006). TIC: Su uso como herramienta para el fortalecimiento y el desarrollo de la educación virtual. *DIM: Didáctica, Innovación y Multimedia*, 8.

12 Anexos

Anexo A. Entrevista a expertos

Transcripción de entrevista a Expertos: Sonia Boiarov, es consultora en Recursos Humanos, compensaciones y teletrabajo, actualmente es funcionaria del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas en la Dirección Nacional de Ocupación y Salarios del Sector Público. En teletrabajo fue integrante de la comisión de teletrabajo del Ministerio de Trabajo de la Nación entre 2003 y 2008, fue la organizadora del Congreso Iberoamericano de Teletrabajo en 2002 y ha participado en numerosas actividades, conferencias y eventos relacionados con teletrabajo.

1. Magda: ¿Cómo fueron los inicios del teletrabajo en Argentina?

Sonia: El gran impulso se da en el año 2000 con la crisis económica en Argentina. Nuestro grupo de trabajo arrancó en el año 1999. Nosotros estábamos en la Universidad de Buenos Aires, en la Facultad de Ciencias Sociales, así que teníamos un respaldo institucional importante que permitió darle impulso a las iniciativas y presentamos un proyecto en el año 2000 que permitió la aprobación de un centro de teletrabajo para la Facultad, para los alumnos y profesores.

Como la crisis económica en Argentina fue tan grande en el año 2000 y 2001, el teletrabajo empezó a tener relevancia y gracias a los medios de comunicación que le dieron difusión en radio, en diarios y televisión se extendió fuera de la Facultad, en una época en que el desempleo creció y en que los despidos eran masivos a raíz de la crisis. Fue una repercusión importante y sorpresiva, todo el mundo empezó a hablar de teletrabajo que surgió como una opción laboral en una época en que faltaba trabajo. Los jóvenes, nuestro universo universitario estaban emigrando a raíz de la crisis, así que el proyecto nació un poco con el objetivo de retener a estos jóvenes y evitar que se fueran. Cuando empezamos con el proyecto nos dimos cuenta que no había prácticamente nada de información al respecto.

En el año 1998 – 1999 había empezado el programa de sociedad de la Información en Argentina, se habían puesto equipamientos en bibliotecas que se conocieron como centros tecnológicos comunitarios, pero cuando se veían los decretos por los cuales se habían creado estos centros nos encontramos con que aún no se hablaba de teletrabajo; de lo que se hablaba era de acceso a las tecnologías de la información. Se hablaba de

la brecha en el acceso a estas tecnologías de la información y no como una herramienta de trabajo para retener a las personas y evitar que emigraran.

Nos inscribimos en la Cumbre mundial sobre la Sociedad de la Información que organizó la Unión Internacional de Comunicaciones y las Naciones Unidas y en el año 2002 ganamos una beca y ahí empezamos una serie de actividades diferentes a las que veíamos realizando. En el 2005, con el plan de acción se creó una comisión en la CEPAL⁹⁵ para el teletrabajo eLAC⁹⁶, que comenzó en Río de Janeiro. Nosotros fuimos como delegación de Argentina a Río de Janeiro, y pedimos liderar este grupo de trabajo así que desde el Ministerio de trabajo a través de la Coordinación de Teletrabajo se lideró este grupo hasta el año 2015, año en que hubo cambio de Gobierno.

2. Magda: ¿Es decir que del año 2015 a la fecha las actividades del grupo de trabajo y todo lo relacionado al teletrabajo está detenido?

Sonia: En Argentina está bastante detenido, por lo menos yo no tengo información. Sé que se están promoviendo iniciativas para una ley, porque acá nunca se hizo la ley.

3. Magda: Justamente, quería preguntarle por la legislación del teletrabajo en Argentina.

Sonia: Hubo un montón de proyectos, entre ellos el nuestro que se promovió desde el Ministerio del Trabajo, en ese momento yo colaboraba para el Ministerio de Trabajo pero no hacía parte de él. Pedimos que se creara una comisión para el estudio de la legislación y se presentaron algunos proyectos para la regulación del teletrabajo en relación de dependencia, al final solo se alcanzó media sanción al ser aprobada sólo en Diputados, el proyecto nunca se trató en el recinto del Senado. Después hubo varias iniciativas desde otros sectores, todas sin sanción.

4. Magda: ¿Cuáles son las modalidades de teletrabajo aplicadas en la Argentina?

⁹⁵CEPAL es la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, responsable de promover el desarrollo económico y social de la región.

⁹⁶eLAC es el Plan de Acción sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe. Es una plataforma de diálogo político que reúne a las autoridades de los ministerios e instituciones encargadas de las agendas digitales y de las políticas sobre las tecnologías de la información y comunicaciones, así como representantes del sector privado, de la academia y de la sociedad civil. <https://www.cepal.org/es/noticias/agenda-digital-de-america-latina-elac-fue-premiada-en-cumbre-mundial-sobre-la-sociedad-de>

Sonia: En general los proyectos de ley en Argentina hablan el teletrabajo en relación de dependencia y por otro lado el independiente o autónomo, que son las dos formas en que normalmente se dan los contratos de trabajo. Para el teletrabajo el tema es no ir a donde te contratan ya sea un día a la semana, dos días a la semana, una semana entera o permanentemente. En lo permanente influyen las distancias, por ejemplo donde se teletrabaja para otros países puede darse de no ir nunca.

5. Magda: ¿Cómo ha sido la difusión del teletrabajo en las empresas, para los empleados y en sociedad en general? ¿Qué se hace en Argentina?

Sonia: Yo creo que ahora el teletrabajo está andando solo. No hay nadie desde el Gobierno que esté haciendo algo como para alentar a las empresas para que adopten el teletrabajo. Si se hizo mucho desde el Gobierno anterior, por lo menos hasta el 2015, último año en el que Argentina estuvo presidiendo la comisión de teletrabajo de la Cepal, que ahora pasó a Costa Rica.

Yo creo que hasta ese momento, el hecho de que la universidad estuviera involucrada, el participar en las dos fases de la cumbre mundial sobre sociedades de la información, el adelanto de las iniciativas legislativas y la comisión que se armó en el Ministerio de Trabajo, todo esto impulsó bastante toda esta primera etapa del teletrabajo. Después empezó a andar solo, y a pesar de que no hay una ley si surgieron varios convenios colectivos que incorporaron el teletrabajo -en Argentina los convenios tienen fuerza de ley para los que firman ese convenio -.

6. Magda: La infraestructura del país, la plataforma tecnológica, acceso a internet es adecuada para un mayor desarrollo del teletrabajo?

Sonia: En el momento no tengo datos para dar. Hay una cámara de tecnología podría llevar esos estudios. La fundación telefónica podría tener algunos estudios para consultar. En 2015 hubo un estudio de tecnología en el indec⁹⁷, pero no sé el grado de análisis que tendrán esos datos, es el más reciente.

7. Magda:Cuál podría ser el país modelo a seguir en términos de teletrabajo?

⁹⁷INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Sonia: Estados Unidos y los países del Norte de Europa son los puntos en los que se teletrabaja mucho, por diferentes razones, por ejemplo el clima, de implementación de políticas, por los conflictos y cuidado de las personas en los que el teletrabajo ayuda.

8. Magda: Qué condiciones podrían ser limitantes en la adopción del teletrabajo en las empresas y para que los empleados quieran hacer el cambio del trabajo presencial a teletrabajo?

El teletrabajo es lo mismo que el trabajo habitual, son las mismas responsabilidades. Desde el punto de vista personal puede haber ciertos niveles de estrés, todo pasa por buscar cierto equilibrio y tratar de buscar los beneficios como con cualquier trabajo sea o no teletrabajo. El teletrabajo tiene aspectos buenos y aspectos malos como cualquier actividad.

Para la empresa es un cambio cultural. De lo que se venía hablando es que con el teletrabajo se corta un poco con los niveles de creatividad cuando se separan las personas de los grupos, porque se cree que las personas son más creativas cuando intercambian dentro de un equipo que cuando se trabaja desde la casa. Pero yo no estoy tan segura de eso, no hay que generalizar. Siempre hay aspectos buenos y también algunos que no favorecen.

Lo más importante es no olvidar que hablamos de trabajo y de un trabajo que viene con la revolución científica y tecnológica que estamos teniendo y que va a seguir evolucionando. Siempre que hay cambios tecnológicos cambian los sistemas de producción y los sistemas económicos. Es un momento de evolución, en donde todo se tiene que ir adaptando y que haya teletrabajo no quiere decir que todo el mundo vaya a teletrabajar y que todo el mundo sea feliz teletrabajando. Hay que darle una mirada de evolución al trabajo, que va adquiriendo características propias.

9. Magda: ¿Cuál es su percepción respecto a la aplicación del teletrabajo en el sector BPO (outsourcing /tercerización)?

Sonia: En 2007, junto con un grupo de trabajo realizamos un estudio de tercerización para una empresa de call center, buscando establecer si era posible la deslocalización en esa empresa. En el estudio hablábamos de una deslocalización intermedia, para el año 2007 las empresas habían deslocalizados sus áreas de servicios telefónicos, pero la empresas tercerizadas no habían podido deslocalizarse del todo por las dificultades tecnológicas del momento. Ahora pienso que sería más fácil si quisieran hacerlo, de

hecho algunas empresas deben estar deslocalizadas. En ese momento del estudio, la tecnología no respondía como se esperaba.

10. Magda: Podría recomendarme fuentes de información para consulta estadísticas y datos actualizados sobre el tema de Teletrabajo en BPO?

Sonia: No tengo conocimiento sobre las actividades BPO, pienso que se deben registrar como las de cualquier empresa.

Magda: ¿Y a nivel estadístico, de recopilación de información de todos los gremios? ¿La incidencia del teletrabajo en los diferentes sectores empresariales?

Sonia: El Indec no lo tiene. En el 2015 hicimos una investigación para la OIT y tuvimos que usar datos secundarios y datos privados. No había datos que nos permitiera determinar cuántos teletrabajadores podía haber en la Argentina, entonces en base a la encuesta de 2011 que era la que estaba disponible, tuvimos que hacer un supuesto algo así como, si la gente tiene tecnología en la casa y si está conectada entonces suponemos que son teletrabajadores, para saber más o menos cuantos había. Lo que salía de la fuente oficial, era básicamente datos secundarios, como la cantidad de oficinas en hogares, pero no un dato de país. En realidad todos son análisis de datos que estaban enfocados a otros temas.

En su momento pedimos desde el Ministerio de Trabajo la modificación de la ley de la encuesta permanente en hogares que lleva el Indec, pero no prosperó. No se modificó la encuesta, y aunque se hicieron encuestas bastante grandes, por ejemplo, no preguntaban si las personas utilizaban las tecnologías para trabajar.