

LA TERCERIZACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

JUAN MANUEL COBO

UNIVERSIDAD EAFIT
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA
2017

LA TERCERIZACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

JUAN MANUEL COBO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Administración de Negocios - MBA

Asesora temática:

Diana María Henao Sierra

Asesora metodológica:

Mónica Henao Calad

UNIVERSIDAD EAFIT

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

2017

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 15 de agosto de 2017

RESUMEN

La tercerización es considerada como una herramienta para la gestión empresarial con miras a mejorar la competitividad y permanencia en el mercado, pero aspectos sociales, políticos y legales influyen negativamente en su implementación a nivel empresarial, convirtiéndola en un factor de riesgo. En este sentido, el presente proyecto de investigación aborda la temática de tercerización haciendo una revisión bibliográfica que permite identificar la relación entre aspectos legislativos, entorno político, gestión empresarial y su implementación tanto en el Estado colombiano como en otros sectores comerciales del país, encontrando que la tercerización es una herramienta válida a la luz de la legislación colombiana bajo el cumplimiento de ciertos requisitos y que como herramienta de gestión empresarial la tercerización presenta un modelo único de implementación por estar sujeta a las necesidades y expectativas de cada gestor, así mismo, que en el Estado la tercerización es considerada como un motor para la economía y una oportunidad para la mejora en la prestación de servicios públicos, mientras que para el sector privado aún se aplica con una visión simplista de reducción de costos y no como parte fundamental en el apoyo de los ciclos y procesos de gestión internos.

Palabras claves: Tercerización, Outsourcing, gestión empresarial, Empresas de Servicios Temporales (EST)

ABSTRACT

Outsourcing is considered as a tool for business management with a view to improving competitiveness and permanence in the market, but social, political and legal aspects have a negative impact on its implementation at the enterprise level, making it a risk factor. In this sense, the present research project addresses the topic of outsourcing by making a bibliographic review that allows identifying the relationship between legislative aspects, political environment, business management and its implementation both in the Colombian State and in other commercial sectors of the country, finding that Outsourcing is a valid tool in light of Colombian legislation under the fulfillment of certain requirements and that as a business management tool, outsourcing presents a unique implementation model because it is subject to the needs and expectations of each manager, as well as In the state outsourcing is considered as an engine for the economy and an opportunity for improvement in the provision of public services, while for the private sector it is still applied with a simplistic view of cost reduction and not as a fundamental part in the Support of management cycles and processes Interns.

Keywords: Outsourcing, Business Management, Temporary Services Companies (EST)

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	6
1. MARCO REFERENCIAL.....	9
1.1 MARCO TEÓRICO SOBRE TERCERIZACIÓN.....	9
1.2 MARCO LEGAL COLOMBIANO SOBRE TERCERIZACIÓN.....	13
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS	17
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	17
2.2 INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN.....	18
3. RESULTADOS	19
3.1 ASPECTOS LEGISLATIVOS EN COLOMBIA FRENTE A LA TERCERIZACIÓN.....	19
3.1.1 Análisis desde el entorno legislativo	19
3.1.2 Análisis de artículos sobre relación legislación y tercerización	24
3.2 LA TERCERIZACIÓN EN EL ESTADO COLOMBIANO	26
3.3 LA TERCERIZACIÓN EN COLOMBIA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL	28
3.4 BENEFICIOS DE LA TERCERIZACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL	31
4. CONCLUSIONES.....	37
BIBLIOGRAFÍA	41

INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial como técnica o herramienta administrativa le permite a una empresa estar preparada para enfrentar los constantes cambios que se presentan en el mercado y así asegurar su posición competitiva. Los gestores deben buscar estrategias que les ayuden a diferenciarse de la competencia y la innovación juega un papel crucial para mejorar aspectos como la satisfacción del cliente, que requiere de constantes acciones para la mejora continua. La optimización de los recursos, así como la disminución de costos, es una alternativa muy utilizada por las empresas. Una estrategia competitiva define las acciones que los gestores deben emprender para mejorar los resultados organizacionales. La gestión exige a los administradores altos estándares de desempeño y la aplicación de una serie de conocimientos para que las empresas logren sus objetivos.

Entre las herramientas administrativas se encuentra la tercerización, conocida también como *outsourcing*, la cual consiste en dejar en manos de expertos algunos servicios para que la empresa se dedique a su especialidad. Los empresarios, a través de esta herramienta, pueden crecer minimizando los riesgos de inversión.

Las cifras históricas demuestran el dinamismo de la tercerización en Colombia: una tasa de crecimiento de las empresas existentes de 7,4 % al pasar de 2436 en el 2011 a 2615 en el 2012, y un impacto marginal de 19,61 % al obtener en el 2011 ingresos por COP 8.202.462 y por COP 9.700.942 en 2012 (IDC, 2013).

Para el 2015 se estimó que el sector de tercerización alcanzó ventas por USD 1976 y creó 189.000 empleos, con una proyección de crecimiento en ventas para el periodo 2016-2018 de entre 2,9 % y 9,5 % (ProColombia, 2016).

Dentro del subsector BPO (*business process outsourcing*) o externalización de procesos de negocio en proveedores de servicios se encuentran el servicio al cliente (*contact center*), la gestión de recurso humano, la facturación (cartera/cobranzas), las finanzas y la contabilidad,

la gestión de compras, la logística, la analítica de negocios y el análisis de información. En el subsector de tercerización de servicios de tecnología de la información (*information technology outsourcing, ITO*) se distingue la tercerización de *software* como servicio, plataformas tecnológicas como servicio, infraestructura como servicio, *cloud computing*, gerencia, manejo de centro de datos (*data center*) y *testing* de *software*. Por último, en el subsector de tercerización de procesos de conocimiento (*knowledge process outsourcing, KPO*) se tienen la Investigación y Desarrollo (I+D), telemedicina y salud, ingenierías, servicios legales, diseño de video y juegos, diseño gráfico, análisis financiero y de riesgos, investigación de mercados y educación remota.

El anterior contexto demuestra la importancia de este tipo de empresas en la economía colombiana, que a la fecha ha sido reglamentado con la Ley 1429 del 2010 (por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo), con el Decreto 2025 de 2011 (intermediación laboral) y con el 583 de 2016 del Ministerio del Trabajo (establece los lineamientos para la inspección, vigilancia y control sobre la tercerización laboral para todas las modalidades de vinculación diferentes a la contratación directa del trabajador), que cambia el dinamismo de las actuales empresas y puede representar un obstáculo o una oportunidad para las empresas que contratan o prestan este tipo de servicio.

En la actualidad, la tercerización es un tema delicado (Motta, 2009; García y Valencia, 2012), que exige la generación de un marco legislativo internacional para evitar la tergiversación ilegal que ha sufrido en el ámbito empresarial (Farrás y Osorio, 2014) en temas laborales (De León, 2015) o de evasión del impuesto sobre la renta (Aguayo, Arateaga, Bedoy, Caamal, Pérez y Rangel, 2011).

Dentro de este entorno, en Colombia la reglamentación de la tercerización les permite a los empleados exigir sus derechos laborales y al Estado la posibilidad de generar multas y sanciones como mecanismos coercitivos para controlar la problemática. Pero la proliferación de leyes y decretos genera incertidumbre entre los empresarios sobre las reales ventajas de la

tercerización como herramienta para gestionar sus empresas y una contradicción entre tercerización e intermediación laboral.

El objetivo principal de esta investigación es caracterizar la tercerización como herramienta de gestión empresarial; para ello se deben analizar los aspectos legislativos colombianos, definir el enfoque de tercerización como herramienta de gestión en el Estado colombiano e identificar el estado del arte de esta como herramienta de gestión empresarial; estos objetivos representan los resultados de la investigación y las respectivas conclusiones.

Entre los aspectos metodológicos se define la investigación como de tipo descriptiva y de enfoque cualitativo, con dos técnicas para la recolección de información: revisión documental y revisión bibliográfica.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO TEÓRICO SOBRE TERCERIZACIÓN

La tercerización, dependiendo del contexto, puede recibir la denominación de *outsourcing*, externalización, subcontratación, triangulación y deslaboralización (De la Garza, 2012, p. 25). Este término se define como “el uso contratado de los recursos, bienes y capacidades de un tercero con niveles garantizados de los criterios de calidad, rendimiento y valor frente al costo” (Bravand, 2007, p. 25); pero muchos la identifican solo con la subcontratación laboral, por lo que se quedan cortos en reconocer los campos en los que puede existir externalización (Fórneas, 2008) y dan una definición limitada que la comprende como la “decisión tomada por una organización para realizar contratación” (Mosquera y González, 2012).

Se reconoce incluso como una estrategia empresarial para mejorar las relaciones con los clientes dentro del enfoque del *customer relationship management*, conocido principalmente por sus siglas CRM (Saiz y Delgadillo, 2005), que no solo es aplicable para las grandes empresas, sino que se ha mostrado como alternativa para las pymes: “El *outsourcing* es una herramienta de gestión que, por sus especiales características en sus bases de negocios, ha llegado a las pequeñas empresas” (Fórneas, 2008).

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, todo lo cual les ayuda a las empresas a enfocarse en las actividades principales y, así, mejorar su desempeño (Fórneas, 2008).

En Colombia, de acuerdo con la *International Data Corporation* (IDC, 2013), se distinguen tres clases de tercerización:

- *Business process outsourcing (BPO)*.

- *Information Technology Outsourcing (ITO)*.
- *Knowledge Process Outsourcing (KPO)*.

El *BPO* o subcontratación de procesos de negocios comprende la contratación de uno o varios procesos de negocio intensivos en el uso de TIC a un proveedor externo. En este sector se puede tercerizar la prestación del servicio al cliente, a esto se le conoce como procesos de *front office*; ejemplo de ello son los *contact centers*. También pueden tercerizarse los procesos administrativos como nómina, cartera, contabilidad, logística, entre otros (procesos de *back office*) (IDC, 2013).

La tercerización de productos de conocimientos o *KPO* funciona a través del cobro por demanda de acuerdo con el servicio prestado; se distingue dentro de este sector la tercerización en áreas como la salud, ingenierías, investigación y desarrollo, servicios legales, diseño gráfico, entre otros (IDC, 2013).

Por último, en la tercerización de servicios de tecnología o *ITO* se contrata a un proveedor externo para procesos relacionados con los sistemas de información y las plataformas tecnológicas, y funciona a través del cobro por servicio (IDC, 2013).

Se define el surgimiento de este tipo de empresas como una evolución de la finalidad de disminuir los costos a través de la tercerización de labores que no forman parte del *core* hacia una visión más amplia en la cual los procesos de tercerización pasan a formar parte de una ventaja competitiva con el fin de agregar valor a los procesos que desarrolla la empresa (David y Galvis, s. f.).

“El *outsourcing* es la herramienta de gestión que combina la correcta determinación de la estrategia con las medidas adecuadas para llevarla a cabo de una manera operativamente eficaz. Esta concepción implica que no se trata solo de eficacia operativa, sino de eficacia operativa orientada en términos estratégicos” (Schneider, 2004).

En este caso, sería primordial profundizar en el concepto de las estrategias en las organizaciones. Alfred Chandler enmarca la estrategia a largo plazo a través de un plan de acción; su teoría se centra especialmente en el área de desarrollo organizacional y conceptualiza la estrategia como “la definición de metas y objetivos básicos de largo plazo de una empresa, la adopción de las vías de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos”. De este autor es la conocida frase “la estructura de la organización sigue a la estrategia” (Chandler, 1962).

De acuerdo con Kenneth Andrews (1971), “la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolas de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será” (citado por Purisaca y Villegas, 2015, p. 38). A Andrews se le reconoce el análisis del entorno para enmarcar las estrategias a través de la matriz FODA, la cual entrelaza los factores externos, las oportunidades y las amenazas con los factores internos, las debilidades y las fortalezas, para establecer estrategias que permitan contrarrestar los factores negativos.

Ya en 1997, Fred R. David definió la estrategia como un medio para alcanzar los objetivos y especificó que algunas estrategias empresariales son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido” (David, 1997, p. 11).

Michael Porter, por su parte, consideraba que la estrategia no estaba relacionada solo con su parte operativa o funcional, como se había establecido hasta mediados de los años 90; Porter definió la estrategia en relación con la competencia, con lo cual afirmó que las empresas que piensan en términos estratégicos desarrollan actividades que las distinguen de su competencia, e incluso propuso que como mínimo una empresa que haga lo mismo que las otras debe hacerlo mejor y en forma diferente (Porter, 1997).

Más recientemente, Johnson, Scholes y Whittington (2006) incluyen a los *stakeholders* dentro de la definición: “Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (citado por Mero, 2012, p. 3).

De Wit y Meyer (2010) introdujeron la cultura en la estrategia advirtiendo que existen diferencias significativas en los estilos de estrategias entre empresas de diferentes países. Estos autores establecen que no es improbable que las teorías de estrategia tengan un fuerte sesgo cultural y que, por consiguiente, no se puedan transferir simplemente de un contexto nacional a otro.

Según lo anterior, se establece que la tercerización de personal es una estrategia empresarial que de acuerdo con las necesidades y expectativas de cada organización busca lograr metas trazadas a largo plazo, las cuales pueden definirse en términos económicos, competitivos o de desarrollo organizacional, que respondan al contexto en el que se desenvuelve la organización. Lleva, además, a la búsqueda de investigaciones que aporten al marco teórico desde el conocimiento empírico.

En el 2012 Mosquera y González llevaron a cabo un estudio con el objetivo de presentar un modelo que facilite a las organizaciones la toma de decisiones estratégicas sobre la viabilidad de tercerizar los servicios de tecnologías de la información (TI). Para ello, hicieron un análisis bibliográfico, y con ayuda del alineamiento de modelos con estándares internacionales como CMMI ACQ, COBIT, ISO e ITIL, encontraron variables estructuradas en tres universos: financieras, organizacionales y técnicas.

Posteriormente, Vargas, Mosquera y Salamanca investigaron en Bogotá el tema de la logística inversa y distribución física de mercancías en la empresa Une Telecomunicaciones S. A. y encontraron “que no existe un procedimiento claro para la devolución de equipos o unidades de usuarios por parte de los clientes que retiran o cancelan el servicio, esto no

permite tener control sobre el inventario de equipos que retornan a la operación” (Vargas, Mosquera y Salamanca, 2012, p. 2). Esta investigación establece que a la fecha esta actividad se llevaba a cabo bajo la modalidad de tercerización con un operador logístico y que la empresa tenía problemas al respecto. Además, argumentó que este era un tema objeto de otra investigación, con lo cual abrió una línea de estudio para futuros trabajos en la empresa.

Los procesos de la gestión estratégica no se deben mirar por separado (formulación, implementación, ejecución y control) porque de ahí desprende el éxito de la estrategia dentro de las organizaciones. Todo debe funcionar de manera sistémica para lograr los objetivos propuestos. El líder de la compañía y la cultura organizacional que se implemente alrededor de la organización son papel fundamental en el logro de estos objetivos al implementar el despliegue estratégico (Castellanos, 2014, p. 48).

Ahora, reconociendo la tercerización como modelo estratégico de la gestión, en el cual los procesos del negocio se transfieren a otra compañía, la investigación se aborda desde la teoría de la administración estratégica, la cual reconoce que “el ambiente se ha convertido en el elemento fundamental de la estrategia” (David, 1997, p. 4). Se hace necesario el análisis de los factores externos que influyen en una empresa o sector económico y permiten visualizar las amenazas y oportunidades dentro de un contexto determinado, en este caso, Colombia.

1.2 MARCO LEGAL COLOMBIANO SOBRE TERCERIZACIÓN

En Colombia, la regularización de la tercerización empieza en el Código Sustantivo del Trabajo, artículo 34, donde se establece la responsabilidad del beneficiario de la obra por los salarios y las prestaciones de los empleados del intermediario. Hay otras normas que la recogen, como la Ley 50 de 1990 (artículos 71 al 94) sobre empresas de servicios temporales (Congreso de Colombia, 1990), el Decreto 4369 de 2006 (por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las empresas de servicios temporales y se dictan otras disposiciones), el Convenio 181 de 1997 sobre las agencias de empleo y la Recomendación 188 sobre las agencias de empleo privadas de la Organización Internacional del Trabajo

(OIT). Subsiguientemente, el tema de las cooperativas fue reglamentado por la Ley 79 de 1988 (se actualiza la legislación cooperativa), Decreto 4588 de 2006 (reglamenta el funcionamiento de las cooperativas de trabajo asociado), Ley 1233 de 2008 sobre contribuciones a cargo de las cooperativas de trabajo asociado (Congreso de Colombia, 2008).

En el 2010 aparece la Ley de Formalización y Generación de Empleo, Ley 1429, la cual en su artículo 63 expresa que...

... el personal requerido en toda institución o empresa para el desarrollo de las actividades misionales permanentes no podrá estar vinculado a través de Cooperativas de Servicio de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes (Congreso de Colombia, 2010).

La anterior ley fue reglamentada por el Decreto 2025 de 2011, que normalizó en detalle las formas de contratación de personal en una empresa pública o privada:

Cuando se hace mención a intermediación laboral, se entenderá como el envío de trabajadores en misión para prestar servicios a empresas o instituciones. Esta actividad es propia de las empresas de servicios temporales, por lo tanto, esta actividad no está permitida a las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado (Ministerio de Protección Social, 2011).

Otro aspecto importante son los contratos sindicales, reglamentados en los artículos 482 a 484 del Código Sustantivo del Trabajo (CST), donde se definen como la prestación de servicios o ejecución de obras por medio de los afiliados a través de un contrato celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores con uno o varios empleadores o sindicatos patronales.

Se distingue, además, otra forma de tercerización: los contratistas independientes, que según el artículo 6 del Decreto 2127 de 1945 y el artículo 3 del Decreto 2351 de 1995, son todos aquellos que contraten la ejecución de una o varias obras o labores en beneficio ajeno, por un precio determinado, para realizarlas con sus propios medios y con autonomía técnica y directiva, por lo que se reconocen como verdaderos patronos de sus trabajadores.

Finalmente, en los antecedentes legislativos se evidencia el Decreto 583 de 2016 sobre tercerización laboral (Ministerio del Trabajo, 2016), que de manera muy resumida trae las definiciones básicas, los límites de la tercerización y las multas y sanciones (Ministerio del Trabajo, 2016). Este decreto establece los parámetros de la tercerización laboral y adiciona el título 3 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, un capítulo 2 que reglamenta el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010 y el artículo 74 de la Ley 1753 de 2015 (Congreso de Colombia, 2015), con lo que establece la regulación de la inspección, vigilancia y control sobre la tercerización laboral; además, genera definiciones precisas sobre términos como contratista independiente, simple intermediario, trabajadores en misión, entre otros.

Sin embargo, el Decreto 583 fue suspendido por la demanda interpuesta por la CUT en abril de 2016; por lo que, de manera transitoria, fueron suspendidas las disposiciones que indican lo que debe entenderse por beneficiarios y proveedores de servicios que pueden ser ofertados por modalidades de contratación distintas a la directa. Por el momento, el marco jurídico vigente es la Ley 1429 de 2010 y el Decreto Reglamentario 2025 de 2011, normas aplicables a los procedimientos administrativos sancionatorios que continuará realizando la Dirección de Inspección, Vigilancia y Control del Ministerio del Trabajo frente a estos aspectos, que son los más álgidos cuando de hablar del destinatario y beneficiario del servicio se trata.

Así mismo, representa un cambio ante la vinculación de trabajadores y expone los elementos indicativos de la tercerización ilegal, con el objetivo de hacerle frente; esta problemática, además, es acentuada con la utilización de “trabajadores misionales bajo figuras no

habilitadas legalmente para ello como el caso, entre otros, del Contrato Sindical y de los ahora llamados *Outsourcing* de personal y los contratistas” (García, 2016, p. 16).

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptivo, determinada por la caracterización del fenómeno de estudio. La información se buscó en revistas especializadas o indexadas en Scielo o en repositorios de las universidades Católica de Pereira, del Rosario, Militar, Javeriana, EAFIT, ICESI y Libre, así como en la revista Jurídica, CLACSO y Dinero; todo se complementó con datos de organismos como el Ministerio de la Protección Social, el Ministerio del Trabajo y la Organización Internacional del Trabajo, que permitieron definir el término tercerización, su clasificación y el concepto de estrategia. Así mismo, se presentan los antecedentes investigativos acerca del tema concreto de la toma de decisiones sobre la viabilidad de tercerizar.

Para el marco legislativo se identifican las principales leyes y decretos, como el 4369 y el 4588 de 2006, la Ley 79 de 1988, la Ley 1233 de 2008 y la Ley 1429 de 2010, el Decreto 2025 de 2011 y el 1072 de 2015.

La información sobre legislación y tercerización se presenta en una tabla resumen que identifica el autor, el año, el título y la conclusión de ocho estudios que van del 2013 al 2015 y que permitieron un análisis más concreto sobre la relación entre estos dos temas.

De igual forma, el resultado de la investigación bibliográfica sobre la gestión empresarial y la tercerización se resume en una tabla con el autor, el año, el título y las conclusiones de siete artículos entre 2013 y 2016.

Lo anterior permite identificar que la investigación es de enfoque cualitativo y que clasifica los artículos seleccionados según su diseño metodológico, sujeto de investigación y conclusiones. Es una revisión descriptiva que ayuda a establecer conceptos útiles dentro de un contexto determinado (Méndez, 1988).

2.2 INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN

Análisis de documentos. La búsqueda de artículos de investigación sobre el tema en fuentes como ACOSET, ANDI o revistas indexadas permitió construir un marco teórico que situará la presente investigación en el primer nivel, el exploratorio, para lograr la familiaridad con el tema y convertirse en el punto de partida para una mayor profundidad a través del nivel descriptivo.

Revisión bibliográfica. La descripción se lleva a cabo a través de tablas.

Autor, año	Título	Conclusiones

Estas tablas permitieron sistematizar la información encontrada en artículos de investigación que cumplieran con los siguientes criterios:

- Contextualizar un análisis estructural con fuentes a partir del 2013.
- Estudios sobre el papel de la legislación colombiana en la regulación de la tercerización.
- Que se centren en diferentes tipos de tercerización para hacer un análisis comparativo.
- Investigaciones sobre la aplicación de la tercerización en Colombia para determinar sectores y tipos de tercerización.

3. RESULTADOS

Los resultados de la revisión bibliográfica y documental se presentan en cuatro subcapítulos; el primero sobre los aspectos legislativos en Colombia frente a la tercerización, el segundo sobre la tercerización en el Estado colombiano, el tercero sobre la tercerización en Colombia como herramienta de gestión empresarial y el cuarto sobre los beneficios que esta trae a las empresas.

3.1 ASPECTOS LEGISLATIVOS EN COLOMBIA FRENTE A LA TERCERIZACIÓN

3.1.1 Análisis desde el entorno legislativo

La Ley 1429 de 2010 (por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo) se observó como una oportunidad para los empresarios; fue calificada como una excelente iniciativa del Gobierno para fomentar el empleo a través del emprendimiento y contrarrestar la informalidad laboral, entendida como un letargo nefasto para la competitividad. Las empresas que funcionan bajo la informalidad encuentran muchas restricciones para acceder al sistema financiero y a programas estatales; además, sus conflictos se resuelven en ambientes no institucionales.

El artículo 63 buscaba reglamentar la contratación de personal para actividades misionales, de tal manera que no se hiciera a través de cooperativas de servicios de trabajo asociado o CTA y así ratificar lo expresado en Ley 1233 de 2008 (contribuciones a la seguridad social), que prohibía expresamente la intermediación laboral y reglamentaba el mismo artículo 63, en concordancia con la Ley 79 de 1988 (legislación cooperativa) y 1233 de 2008.

La prohibición de las CTA obedeció a que correspondían a empresas de servicios temporales de acuerdo con el artículo 71 de la Ley 50 de 1990 y al Decreto 4369 de 2006, y fue ratificada mediante el Decreto 2025 de 2011. Pero en el país existían otras formas de tercerización

utilizadas por las empresas con el objetivo de reducir costos, como agencias de empleo, contrato sindical, empresas de servicios temporales (EST) y contrato de prestación de servicios, que no fueron tenidas en cuenta.

Paradójicamente, parece que las CTA tuvieran potestad para ejercer como intermediarios laborales, pero el Decreto 4369 de 2006, en el artículo 10, ya lo prohibía, y el decreto 4588 de 2006, que reglamentaba la organización y funcionamiento de las CTA y PCTA, expresaba en su artículo 17 explícitamente la “prohibición para actuar como intermediario o empresa de servicios temporales”, dejando claro, desde un inicio, que esta práctica consistiría en un acto ilegal, pero el decreto 4588 de 2006 abría un espacio discordante al definir que la configuración de intermediación laboral por las CTA o PCTA y el tercero contratante eran mutuamente “responsables por las obligaciones económicas que se causen a favor del trabajador asociado”.

El Ministerio de la Protección Social ratificó lo anterior a través de la Circular 36 de 2007, con el objetivo de unificar criterios y señalar las directrices generales que permitan la correcta aplicación e interpretación de las normas contenidas en el Decreto 4588 de 2006. Asimismo, la Ley 1233 de 2008 manifestaba esta prohibición en su artículo 7, por lo que queda claro que las CTA y las PCTA (precooperativas de trabajo asociado) no tenían sustento jurídico para ejercer funciones que les competían a las empresas de servicios temporales (EST).

Dadas así las cosas, el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010 buscaba reorientar el tema de la intermediación laboral, pero los conceptos “envío de trabajadores a terceros como una actividad de intermediación laboral” y “actividades misionales permanentes” produjeron una confusión en su aplicación porque la ley no reconocía el término “intermediario”, propuesto por el Código Sustantivo del Trabajo en el artículo 35: “Son simples intermediarios las personas que contraten servicios de otras para ejecutar trabajos en beneficio y por cuenta exclusiva de un empleador”, ni el concepto de “actividad de intermediación de empleo”, que según el artículo 95 de la Ley 50 de 1990, “podrá ser gratuita u onerosa pero siempre será

prestada en forma gratuita para el trabajador y solamente por las personas naturales, jurídicas o entidades de derecho público autorizadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social”.

El Decreto 2025 de 2011 despeja la duda sobre estos conceptos declarando que se entenderá por intermediación laboral “el envío de trabajadores en misión para prestar servicios a empresas o instituciones” (art. 1), por actividad misional permanente “aquellas actividades o funciones directamente relacionadas con la producción del bien o servicios característicos de la empresa” (art. 1), y por tercero contratante o al tercero que contrate “la institución y/o empresa pública y/o privada usuaria final que contrata a personal directa o indirectamente para la prestación de servicios” (art. 1).

Así mismo, contempla una multa de hasta 5000 smmlv¹ impuesta por las direcciones territoriales del Ministerio de la Protección Social a las CTA o precooperativas de trabajo asociado que incurran en intermediación laboral, no tengan independencia financiera, los trabajadores asociados no realicen aporte, entre otras consagradas en el artículo 3 del Decreto 2025 de 2011. Esta multa equivale a aproximadamente COP 3500 millones.

En el 2013, el Ministerio de Trabajo promulga el controvertido Decreto 2798 con el objetivo de seguir dando soporte jurídico al tema de la formalización, intermediación o tercerización laboral, en especial para definir las otras modalidades de vinculación a las que se refiere el artículo 63. El artículo 1 del Decreto 2798 expresa:

Está prohibido el uso de sociedades, asociaciones, corporaciones, fundaciones y la contratación de servicios de colaboración o manejo de recurso humano, Empresas de Servicios Temporales, Compañías de Servicios de Colaboración, o personas naturales, que utilicen modalidades de vinculación que impliquen desconocimiento o violación de derechos laborales constitucionales, legales y extralegales, de carácter individual o los colectivos de asociación sindical, negociación y huelga.

¹ Salarios mínimos mensuales legales vigentes.

En lo anterior hay un vacío jurídico: confiere, bajo el cumplimiento de las normas legales, el permiso a la tercerización en cualquier modalidad y en cualquier tipo de actividad.

Por consiguiente, era de esperarse que el Gobierno tuviera que enmendar el error derogándolo a través del Decreto 1025 de 2014, en especial por la presión de centrales sindicales y de algunos organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que acusó a Colombia de incumplir el Convenio 81 (de inspección del trabajo), y el Gobierno de Estados Unidos, que exigía al país mejorar los estándares laborales.

Una vez derogado el Decreto 2798 de 2013, el Gobierno deja en manos de la Subcomisión de Formalización² y de la plenaria de la Comisión Permanente de Contratación de Políticas Salariales y Laborales³ la función de someter a estudio una versión del tema, lo que demuestra que la formalización del empleo en Colombia, dadas sus particulares características de precariedad fomentadas por la intermediación ilegal que se produjo en los últimos años, requería de un análisis exhaustivo y de una inspección y regulación mucho más efectiva.

Todo lo relacionado con el tema laboral es recogido por el Decreto 1072 de 2015, con el cual se genera el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, que unifica las prohibiciones y sanciones de los artículos 17 y 36 del Decreto 4588 de 2006, y las definiciones, sanciones y faltas graves para servidores públicos de los artículos 1, 4 y 7, respectivamente, del Decreto 2025 de 2011, con miras a darle una coherencia a la regulación en la tercerización.

La Ley 1753 de 2015, con la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un Nuevo País”, ratifica la importancia actual del tema de tercerización laboral con su política nacional de trabajo decente, con la que el Gobierno se compromete a fijar “las reglas

² Creada como efecto de la negociación del salario mínimo de diciembre de 2013, la Subcomisión de Formalización es el foro de análisis, debate y concertación sobre los aspectos normativos y de implementación de la política de formalización laboral en el país.

³ Organismo creado por el artículo 56 de la Constitución Política y reglamentado por las leyes 278 de 1996 y 990 de 2005. Tiene como objetivo fomentar las buenas relaciones laborales, contribuir a la solución de los conflictos colectivos de trabajo y concertar las políticas salariales y laborales del país.

para garantizar que las empresas cumplan plenamente las normas laborales en los procesos de tercerización” (art. 74).

Hasta aquí se puede observar cómo en el contexto en que se desarrolló la intermediación laboral a través de las CTA y otras formas asociativas o sociedades comerciales que se dedicaron a flexibilizar la contratación de recurso humano se permitía distinguir como un caso de tercerización ilegal la vulneración de los derechos laborales de asociación y estabilidad laboral, entre otros, al desvirtuar la verdadera relación entre empleador-trabajador y, por consiguiente, las obligaciones del primero con el segundo.

Específicamente, desde el punto de vista jurídico, las empresas como proveedores o beneficiarios no pueden hacer lo siguiente por constituir una tercerización ilegal:

- Contratar al proveedor para hacer parcial o completamente las mismas labores que se realizaban para el beneficiario y los trabajadores que no hayan sido expresamente informados por escrito.
- Cuando el proveedor tiene una vinculación económica con el beneficiario y no tiene una capacidad financiera acorde con el servicio u obra que contrata.
- El proveedor no tiene la capacidad administrativa o económica para pagar las obligaciones laborales de sus trabajadores (salarios, prestaciones, indemnizaciones).
- Falta de autonomía del proveedor en el uso de los medios de producción y en la ejecución de los procesos o subprocesos que le sean contratados.
- El proveedor no puede impartir a los trabajadores de forma autónoma las instrucciones de tiempo, modo y lugar para la ejecución de las labores que les competen, sin perjuicio de otras actividades de coordinación que sean necesarias para el beneficiario con el fin de alcanzar el adecuado desarrollo del objeto del contrato.
- El proveedor no puede ejercer en sus trabajadores de forma autónoma las acciones reglamentarias y disciplinarias si hay riesgo de afectar el desarrollo objeto del contrato del beneficiario.

- El proveedor no realiza los pagos de salarios y demás obligaciones laborales de forma oportuna.
- Dividir a los trabajadores entre varios proveedores cuando estos pertenecen a un sindicato que han constituido por reunión inicial o por asamblea de constitución.
- Cambiar los derechos que tenían los trabajadores cuando se cambian a un proveedor, desmejorando así su situación laboral.
- El beneficiario y el proveedor violan las normas laborales vigentes en la celebración o ejecución de la figura que los une.

Ante este panorama, el Ministerio del Trabajo expidió el Decreto 583 de 2016 para mejorar tanto la inspección como la investigación en materia laboral que conduciría a las sanciones para el cumplimiento de las normas laborales relacionadas con la subcontratación, tercerización o intermediación laboral. Este decreto reglamenta tanto el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010 como el artículo 74 del Plan Nacional (Ley 1753 de 2015).

Pero la promulgación de esta ley parece no mejorar la situación, pues el gremio de las empresas temporales y del sector sindical considera que el Decreto 583 elimina la barrera que impide la contratación laboral a través de terceras empresas cuando las funciones del contratado no forman parte del objetivo misional de la empresa o la contratación no es de carácter permanente.

En términos generales, se establece, por tanto, que desde el entorno legal puede calificarse el contexto jurídico frente al tema de la tercerización como una amenaza por el desconocimiento; en ese sentido, las empresas que laboran bajo esta modalidad y aquellas que prestan estos servicios deberán tener en cuenta el riesgo dada la proliferación de normas.

3.1.2 Análisis de artículos sobre relación legislación y tercerización

La **Tabla 1** presenta el autor, año, título del artículo o investigación y las principales conclusiones a las que llegaron los autores en el tema de tercerización y legislación en Colombia.

Tabla 1. Artículos aspectos legislativos

Autor, año	Título	Conclusiones
Mejía Pizano, Catalina y Bautista Rosasco, María Camila (2013)	Análisis y devenir de los esquemas de tercerización (contratistas independientes y cooperativas de trabajo asociado) en el derecho del trabajo colombiano	Queda el reto para el órgano ejecutivo, de la mano del legislativo, de extender aquel reproche normativo consagrado en el Decreto 2025 de 2011, que actualmente sanciona las prácticas fraudulentas de las CTA, a las conductas violatorias de la ley, realizadas dentro del esquema de contratistas independientes; conductas tales que parecen haber sido relegadas del marco de protección legal en el estado actual, aunque reiteramos que jurisprudencialmente las Altas Cortes han hecho análisis similares de los requisitos que deben cumplir las dos estructuras de contratación para evitar un fraude al contrato de trabajo y caer en prácticas de <i>dumping</i> social.
Martínez Suárez, Mery Nicolasa (2013)	El contrato de <i>outsourcing</i> en la legislación colombiana	En Colombia no existe una regulación legislativa de la figura. El derecho positivo nacional reconoce la libertad contractual, que supone la posibilidad de celebrar contratos, ya sea que estén estructurados y regulados por el orden legal, o que sean contratos en los que las partes determinan libremente su contenido. De este modo podemos hablar de contratos típicos y de contratos atípicos.
Maestre Barón, Ayda Luz (2013)	Naturaleza jurídica del contrato de k	El contrato de <i>outsourcing</i> en la mayoría de los países, incluido Colombia, se caracteriza por ser atípico. Sin embargo, por sus elementos estructurales típico como un contrato mercantil, lo que significa que en Colombia debe aplicarse la legislación comercial. En cuanto a las figuras como las cooperativas de trabajo asociado, las empresas asociativas de trabajo, las empresas de servicios temporales, estas no pueden considerarse formas de <i>outsourcing</i> porque están más encaminadas a proporcionar mano de obra que a realizar actividades propias de las empresas contratantes, que es la finalidad del <i>outsourcing</i> .
Bedoya, C. M.; Isaacs, M. y Navarrete, R. (2013)	Incidencias del <i>outsourcing</i> (tercerización) en el ámbito laboral colectivo colombiano, 2013	Las reformas laborales en los últimos 30 años en Colombia no significan el proceso de mejoramiento en el acceso y condiciones de empleo que suponían, y violan tajantemente la ley al vulnerar la irrenunciabilidad de los derechos de los trabajadores y al trabajo, promoviendo la inestabilidad laboral.

Tabla 1. (Continuación)

Autor, año,	Título	Conclusiones
Cardozo Rendón, Ivonne Rocío (2013)	La desigualdad en los sistemas de contratación en la administración pública dentro del estado colombiano	Pese a la prohibición de la Corte Constitucional en cuanto a la utilización del contrato de prestación de servicios para desarrollar funciones de carácter permanente y misionales dentro de las entidades públicas, estas siguen utilizando dicha figura jurídica, lo que permite evidenciar la distorsión de este tipo de modalidad contractual, teniendo en cuenta que la Ley 80 de 1993, Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, estableció que este tipo de contrato sería excepcional y temporal (en la administración pública). Pero en la realidad el número de personas que son vinculadas al sector público con el fin de prestar su servicio personal remunerado está creciendo y generando un sistema de contratación atípica organizado a través de nóminas paralelas, las cuales constantemente son denunciadas por los órganos de control, pero al parecer la Comisión Nacional del Servicio Civil aún no ha logrado desarrollar un mecanismo que le permita prever y controlar este fenómeno de desigualdad en cuanto a las condiciones de trabajo.
Tamara Varela, Vianis Milena (2014)	Modelos de contratación interinstitucional en el sector de salud en Barranquilla	El sector de salud no podía ser ajeno a dicha flexibilización, más aún cuando a partir de la Ley 100 de 1993 se le dio autonomía presupuestal y administrativa a través de la venta de servicios a las instituciones de salud en empresas sociales del Estado y se delegó en particulares esta función pública. Así, la tercerización pasa a ser el vínculo a través del cual las ESE, IPS y clínicas contratan al personal médico para evitarse el pago de nómina y para disminuir costos.
Triana Zambrano, Óscar Julián (2015)	Efectos laborales de la contratación en el marco del <i>outsourcing</i> o subcontratación en Colombia	El concepto, forma o figura de la tercerización no está contemplado ni definido legalmente en Colombia; dicho concepto ha sido asumido como un tipo de informalidad o anomalía legal laboral, respecto de la cual el Gobierno se pronunció en el sentido de su prohibición y erradicación con posterioridad a la declaración de exequibilidad del art. 59 de la Ley 1438 de 2011, según pronunciamiento de la Sentencia C-171/12. Lo más próximo a ello sería la forma de la subcontratación, la cual se halla definida taxativamente en el artículo 34 del CST, previa reforma introducida por el art. 3 del Decreto 2351 de 1965 y dentro de los parámetros y restricciones propios de la referida sentencia. No obstante, la subcontratación no define ni aclara en la totalidad de los casos el alcance y responsabilidad en términos de la contratación, toda vez que permite la posibilidad del no reconocimiento en la práctica de algunos derechos laborales, como es el caso de la cotización para salud, pensión y vivienda, y el subsidio de transporte. Es evidente que hace falta una ley marco que regule la subcontratación laboral en Colombia, porque la retícula de leyes, decretos, acuerdos y resoluciones existentes resultan insuficientes cuando de garantizar los derechos laborales mínimos se trata.

Fuente: Elaboración propia.

3.2 LA TERCERIZACIÓN EN EL ESTADO COLOMBIANO

El Ministerio del Trabajo se ha pronunciado con respecto al tema de la tercerización, especialmente por el Decreto 583 de 2016; el Consejo de Estado suspendió parcialmente dicho decreto, que fue promulgado por el Gobierno nacional, al encontrar figuras de intermediación laboral para mejorar la inspección y vigilancia de dicho ministerio. La controversia, desde el punto de vista político, radica en que el Ministerio del Trabajo considera que la tercerización se debe dar solo para los casos de actividades especializadas, pero no para contratar personal de manera indirecta (MinTrabajo, 2017).

Existe, por consiguiente, una ambigüedad entre el legislativo, quien promulga normas para legalizar o mejorar las condiciones de los trabajadores dentro de la tercerización dando vía libre a las empresas para que utilicen esta forma de contratación como herramienta de gestión empresarial sin discriminación del área donde se aplica (gestión humana, logística, operacional, etc.), mientras que el Ministerio del Trabajo y sindicatos como la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) abogan por la eliminación de estas formas de contratación que contribuyen a la pérdida de derechos de los trabajadores.

El Gobierno nacional enfrenta la tercerización como un motor de desarrollo para la economía del país. “Este sector representa oportunidades de disminución del desempleo, ingreso de mayor inversión extranjera directa, mayor dinamismo en la economía, desarrollo social y disminución de la pobreza. Es por esto que el gobierno colombiano lo ha catalogado como clave para el desarrollo de la economía del país” (Ortiz y Miranda, 2014).

El Estado empezó su proceso de tercerización de la prestación de los servicios públicos domiciliarios como mecanismo para mejorar la calidad, equidad, cobertura y eficacia en la prestación a los usuarios; lo anterior, amparado en el supuesto de que el sector privado es más eficiente que el sector público (Pérez, 2005; Cuesta, 2014).

El apoyo gubernamental al proceso de contratación, junto con otras variables (infraestructura, compatibilidad cultural, mano de obra, sistema educativo, etc.), ha hecho de la tercerización

“un atractivo para las empresas que contemplan, a corto y mediano plazo, la internacionalización de servicios” (Triana, 2015, p. 16).

Se destaca, además, que desde el Gobierno se están llevando a cabo acciones normativas para contrarrestar con sanciones económicas modalidades de contratación ilegal que, amparadas en la figura de tercerización laboral, quieren evadir responsabilidades como el pago de seguridad social (Triana, 2015).

“Cabe resaltar que es precisamente la tarea proteccionista y garantista del Estado Social de Derecho la que promueve el respeto por los derechos mínimos irrenunciables inherentes a los trabajadores” (Mejía y Bautista, 2013); por consiguiente, el Gobierno tiene la obligación de continuar generando políticas y acciones estratégicas de índole cultural, legislativa, económica y política que contribuyan a la protección de los trabajadores bajo una figura que en Colombia se puede prestar, en algunos casos, para desmejorar sus derechos.

3.3 LA TERCERIZACIÓN EN COLOMBIA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión empresarial es llevada a cabo por personal con habilidades y competencias para analizar factores del entorno y proponer estrategias que mejoren la productividad y la competitividad de la empresa. Es una responsabilidad optimizar recursos como tiempo, procesos y talento humano para conseguir una mejor rentabilidad; para lograrlo se requiere de la creatividad e innovación del gestor, quien cuenta con diversas herramientas.

Entre las herramientas, y dependiendo de las características de la empresa y de las necesidades y expectativas que el gestor quiera suplir, se evidencia la tercerización. El gestor logra transferir actividades no misionales para la empresa con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia centrándose en las tareas esenciales que debe desarrollar para mejorar la calidad y la competitividad. “El proceso de *outsourcing* como herramienta de gestión es un

instrumento poderoso para canalizar las actividades de una empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos” (Schneider, 2004).

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, a través de la herramienta de tercerización el gestor logra los siguientes objetivos:

- Transferir a otra empresa especializada actividades para centrarse en las de mayor eficacia y eficiencia.
- Buscar una empresa que haga las actividades a un menor costo para liberar recursos que pueden ser utilizados en otras actividades que ofrezcan una mayor rentabilidad.
- Aumento de calidad al centrarse en las actividades que generan valor al proceso productivo.
- Acceso a tecnología a través de terceros sin la necesidad de incurrir en una inversión para su adquisición, de especial utilidad para proyectos de tipo temporal.

Como herramienta para liberar recursos la tercerización permite la gestión de personal; por consiguiente, se determinan las actividades o sectores que en Colombia optan por esta modalidad para identificar los procesos o actividades que los gestores prefieren tercerizar en el país.

La **Tabla 2** presenta artículos o investigaciones en Colombia sobre tercerización y se enfoca en las conclusiones que permiten identificar el estado del arte de la tercerización como herramienta de gestión empresarial en el país.

Tabla 2. Gestión empresarial y tercerización en Colombia

Autor, año	Nombre	Conclusiones
Cáceres Pinzón, S. A., Henao Robayo, M. C. y Quiñones Sáncaes, M. J. (2013)	Estrategias de tercerización en Colombia como centro de operaciones enfocado a los <i>call centers</i> en Barranquilla	El sector BPO&O, en cuanto a la industria de <i>contact centers</i> en Colombia, es liderado por empresas multinacionales de origen extranjero. Las empresas nacionales aún no alcanzan un nivel de madurez que les permita competir contra estas grandes empresas.

Autor, año	Nombre	Conclusiones
Bernal, García, Gómez, Marín y Bareño (2014)	Tercerización en salud: ¿tendencia o necesidad?	<p>El 100 % de las instituciones tercerizan seguridad y vigilancia, el 92 % aseo y sostenimiento, 84 % alimentación y 77 % lavandería. Entre otros servicios que tercerizan se encuentran parqueadero, con un 31 %, laboratorio clínico, con 15 %, recolección y disposición final de residuos hospitalarios, con 15 %; de estas instituciones solo el 7 % terceriza algunos servicios asistenciales, como especialidades médicas, servicio farmacéutico, imágenes diagnósticas y personal de apoyo clínico.</p> <p>Entre las razones por las cuales las IPS tercerizan los servicios de apoyo se observa que el 84 % lo hace por especializar el servicio, el 77 % por mejorar la calidad, el 69,2 % por disminuir los costos, el 61,5 % por mejorar la oportunidad en el servicio, el 53,8 % por minimizar el riesgo y el 46,1 % por disminuir la carga prestacional.</p>
Castillo González, Jenny Alejandra (2014)	<i>Business Process Outsourcing</i> (BPO) Contable	<p>Los outsourcing contables son una herramienta sumamente importante ya que contribuye al desarrollo y crecimiento de las organizaciones lo cual como profesionales nos obliga a la constante actualización e innovación en el mercado.</p> <p>La decisión de la implementación de un outsourcing depende principalmente de las directivas de la organización, pero solo se puede lograr si se demuestra la disminución de costos, optimización de los recursos, la entrega oportuna de informes y el buen uso tecnológico de la información.</p>
Acevedo Gómez, Susana; Lea Cardona, Alejandra y Vela Hincapié, Sofía (2014)	Tercerización de servicios en una institución educativa	<p>La subcontratación puede suponer una estrategia efectiva en cuestión de disminución de costo y aumento de beneficio y tiempo; sin embargo, no en todos los casos asegura un aumento en calidad.</p> <p>En ese sentido, los directivos de las instituciones deben generar un pensamiento estratégico que permita diferenciar entre sus beneficios necesarios y sus beneficios lucrativos, y, de esta manera, recurrir a procesos como la subcontratación o la internalización.</p>
Cuesta Zimanca, Francisco Atilano (2014)	La descentralización y externalización de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo: caso la ciudad de Quibdó (2007-2013)	<p>Con los proyectos ejecutados hasta el momento se ha mejorado la infraestructura y las condiciones de los servicios. En acueducto existe un aumento de la continuidad y de presiones en la red, especialmente en los sectores optimizados; en aseo se incrementó la cobertura notablemente y la frecuencia de prestación del servicio; en el aspecto gerencial ha existido transferencia de conocimiento, recuperación de la confianza y la aplicación de mejores prácticas administrativas; los actores entrevistados coinciden en afirmar que la prestación del servicio ha mejorado con el operador externo.</p>

Tabla 2. (Continuación)

Autor, año	Nombre	Conclusiones
Marroquín (2015)	Gerenciar servicios y procesos en <i>outsourcing</i> . Un nuevo reto para la gerencia colombiana	<p>Mientras en Colombia no se dimensione la verdadera importancia de esta nueva forma de contratación y relación empresarial, y la empresa y la gerencia no cambien su visión del tercero como hacedor y empiecen a concebirlo como un coequipero que ayudará a la compañía a lograr todos sus retos y</p>

Autor, año	Nombre	Conclusiones
		metas, no podremos hablar realmente de externalización o subcontratación estratégica y exitosa en nuestras empresas colombianas.
Alarcón Villamil, Nelson; Gómez Caicedo, Melva Inés y Stellan Remi (2016)	Perfil competitivo de empresas de tercerización de procesos de Bogotá: análisis de competidores principales	Uno de los hallazgos de interés que se encontró en la muestra evaluada de empresas de tercerización de procesos se presentó en el cuadrante --, en el cual se ubicaron 12 empresas, 11 de las cuales son de <i>call centers</i> . Por lo tanto, se pudo establecer que las empresas evaluadas tienen por característica promover actividades tendientes a concentrarse en prácticas y políticas de gestión que implican sostenibilidad en sus aspectos externos como la asociatividad, pero aún tienen dificultades en la promoción de dichos aspectos de manera interna.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 BENEFICIOS DE LA TERCERIZACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Teniendo en cuenta la información recopilada en el presente documento, según la cual efectivamente existen riesgos por una indebida aplicación de las normas, son evidentes también los beneficios en el uso de la tercerización como herramienta de gestión empresarial; en ese sentido, no podemos definir un solo modelo para la aplicación de los métodos de tercerización u *outsourcing*; esta herramienta es modular y cada circunstancia-entorno requiere ser creada de acuerdo a la realidad.

Sin embargo, se pueden mencionar algunas áreas o tipos de empresas que al aplicar los modelos de tercerización encuentran beneficios en los procesos o en evitar administrar ciertos procesos:

Las empresas de salud tercerizan muchos de sus procesos; algunos tienen complejidades que no pueden atender dada la infraestructura en equipos o la logística para la prestación del servicio; ejemplo: los laboratorios clínicos que usan la tercerización para apoyar esos procesos administrativos necesarios en la organización, pero que en esencia no son el foco del negocio. Las empresas de salud viven del conocimiento médico y de los procesos

transaccionales de apoyo: aseo y cafetería, seguridad, contabilidad y hasta un laboratorio que apoya su labor principal podrán ser tercerizados.

Pymes. Las pequeñas y medianas empresas que buscan enfocar su negocio en lo que realmente saben hacer tienen la posibilidad de tercerizar áreas de soporte o *staff* que demandan tiempo y les hacen perder el foco de su negocio. Para este tipo de empresas tercerizar el área de contabilidad y aspectos jurídicos, que en muchos casos no son su actividad principal, resulta una estrategia de gestión empresarial viable.

Seguridad de la información. Compañías que deben ser cautelosos con los beneficios que entregan a ciertos empleados podrán tercerizar la nómina cuando se trata de no divulgar estos beneficios en la organización.

Eficiencia en los procesos de selección. Los procesos de búsqueda de personal demandan conocimiento y tiempo; en muchos casos no son efectivos y se pierde dinero. Las empresas prestadoras de servicios de tercerización son expertas en contratación, en el reclutamiento; sus bases de datos y personal tienen el enfoque para la consecución del personal. En ese sentido, las organizaciones pueden apoyarse en las empresas de tercerización para estos procesos de selección.

Otro tema relacionado con el proceso de selección es el tiempo invertido por las organizaciones en inducción y entrenamiento, que puede fácilmente perderse en la curva de aprendizajes del recurso humano, aspecto desarrollado por las empresas de tercerización.

Creación de nuevas áreas. Cuando la organización presenta crecimiento y desea crear una nueva área, como una nueva fuerza de venta, una nueva línea de producción, tendrá una oportunidad muy grande de tercerizarla. Tiene la opción de planificar y evaluar la viabilidad de crearla mientras estudia la evolución del negocio efectuado por terceros, generando así condiciones anticipadas para esta nueva área. Caso contrario pasaría cuando estas ampliaciones se hacen por personal directo (la normativa permite tercerizarlas manteniendo

los beneficios existentes); en ese orden de ideas, una tercerización sería más económica y permitiría evaluar en el tiempo las nuevas posibles unidades de negocio.

Otro proceso que se gestiona a través de esta modalidad de contratación es el *call center*. Colombia viene dando pasos gigantes en este servicio: en menos de una década logró darle forma a un sector que además de ofrecer una amplia gama de alternativas –ha convertido al país en una plataforma internacional para las compañías globales y ha ganado espacio en la economía nacional. En este sentido, los *contact centers* en Colombia cuentan con respaldo de empresas extranjeras por la tecnología y plataformas que deben usar. Entre los sectores que usan los *call centers* se pueden resaltar telecomunicaciones, banca, servicios financieros y medios de comunicación

La llegada de más compañías a Colombia se debe a la estabilidad del país, al fortalecimiento de la infraestructura de comunicaciones, a la estratégica ubicación geográfica y a la proximidad con Estados Unidos.

El *Global Services Location Index 2016*, realizado por la firma consultora estadounidense A. T. Kearney, clasificó a Colombia en la posición 20 del listado de los 55 mejores mercados internacionales para la reubicación de procesos de negocios *offshoring* (Dinero, 2016).

Este sector está tan bien posicionado como estrategia de gestión empresarial que cuenta con dos tipos de certificaciones: el COPC (sistema de medición en la industria de *call* y *contact centers*) ayuda a incrementar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes (una de las empresas que certifica es KENWIN); y el *PCI Security Standards Council*, con la misión de aumentar la seguridad de los datos de cuentas de pago mediante la promoción de la educación y el conocimiento sobre las normas de seguridad.

Colombia cuenta con un gran potencial para desarrollar cada vez más el sector y ganar espacio internacional. Existen elementos muy competitivos como mano de obra calificada, actitud de servicio, acento neutro, recurso humano cada vez más bilingüe (sin embargo, se

debe fortalecer el dominio de los idiomas), favorabilidad legislativa, excelente infraestructura y comunicaciones,

Es importante tener en cuenta que cuando la gerencia realice el análisis de tercerización desde el punto de vista económico, se debe tener presente que la decisión de entregar un área a un proveedor va mucho más lejos de identificar el costo para la empresa y el de la estrategia de tercerización, porque existen otros aspectos como la calidad, confiabilidad de la información, servicio al cliente, etc. La tercerización “debe mejorar tanto el rendimiento operativo como financiero. Bien implementada puede ser un factor impulsor de la transformación empresarial. En cambio, si no se utiliza bien, puede conducir a efectos desastrosos en una empresa e incluso perjudicar su reputación” (Bravard y Morgan, 2007).

Cuando se menciona que las empresas prestadoras de servicios de tercerización tienen autonomía técnica y directiva para realizar la labor encomendada por las empresas, se debe tener cuidado de no incurrir en errores sobre las normas; estas se deben respetar y en su ejecución no deberían presentarse estos ejemplos prácticos:

- Cuando la empresa usuaria interviene en la selección del personal que realiza la empresa de *outsourcing*.
- Cuando la empresa usuaria que adquiere el servicio de tercerización lleva a cabo procesos disciplinarios directos.
- Ausencia de representación o personal del contratista proveedor de *outsourcing* en las obras o en el lugar de prestación del servicio.
- Asignar al trabajador actividades distintas a aquellas para las que fue contratado.
- Cálculo de salario variable por parte de la empresa usuaria o empresa que recibe el servicio.
- Uso de incentivación por parte de la empresa usuaria.
- Cuando hay subordinación laboral directa de los empleados del contratista y los empleados de la empresa usuaria. Esto hace referencia a órdenes directas en cualquier

momento, imposición de reglamentos, tiempos, cantidad del trabajo, cumplimiento y horario de trabajo.

- Cuando las herramientas para la ejecución de la operación pertenecen a la empresa usuaria (computadores, transporte, vehículos), estos elementos deberán ser suministrado por la empresa prestadora del servicio tercerización.

Otra variable que se debe tener en cuenta en la tercerización es el tema de la subordinación laboral, que muy fácilmente puede ser cruzada por la empresa que contrata el servicio; en ese sentido, el contratista tiene total autonomía frente al trabajador para realizar:

- Órdenes en cualquier momento.
- Imposición de reglamentos sobre el modo, el tiempo y la cantidad del trabajo.
- Cumplimiento de horario de trabajo no constituye subordinación.

Para lograr que los beneficios en tercerización fluyan de manera adecuada, el tema contractual también es un factor importante en la construcción de un modelo de tercerización exitoso. Las características del contrato deberán ir en línea cuando se quiere tener uno de prestación de servicios (contratante-contratista):

- Definiciones apropiadas (revisar las no apropiadas).
- Obra o servicio contratado (detallado).
- Condiciones de calidad y oportunidad (KPI y fechas claras).
- Obligaciones del contratante.
- Obligaciones del contratista.
- Matriz de responsabilidad.

También algunos ejemplos no apropiados contractualmente:

- Posibilidad de que empresa usuaria incurra en culpa patronal.

- Eximir de responsabilidad al contratista por riesgos de la misma actividad.
- Facultad de empresa usuaria para solicitar relevo de personal.
- Facultad de empresa usuaria en solicitar nuevo personal.
- Capacitación por parte de la empresa usuaria sobre la realización del servicio.
- Facultad de la empresa para definir las condiciones y formas del servicio prestado por el contratista.

Es importante que la gerencia tenga en cuenta que mientras no se afecten derechos consagrados en las normas laborales vigentes, está permitida la vinculación de personal temporal en actividades misionales (Farrás y Osorio, 2014).

4. CONCLUSIONES

- La tercerización (*outsourcing*) es una herramienta válida a la luz de la legislación colombiana que permite a las empresas enfocarse en sus actividades principales por medio de un tercero, quien asume la responsabilidad de una operación o proceso productivo bajo su riesgo y autonomía.
- De igual forma, se evidencia que la tercerización de actividades misionales en Colombia es posible siempre y cuando el proceso o servicio tercerizado sea realizado con autonomía técnica y administrativa por parte del contratista y no se afecten los derechos consagrados en las normas a favor de los trabajadores. Estos dos factores, autonomía técnica y administrativa por parte del proveedor prestador el servicios y dar cumplimiento a los derechos de los trabajadores, son fundamentales para poder contar con una operación que controla y mitiga los riesgos ante una eventual supervisión de los entes de control.
- En línea con el factor de proteger los derechos de los trabajadores, las empresas tienen el deber de balancear sus objetivos financieros con la generación de empleos permanentes, brindando oportunidades de crecimiento tanto a la empresa como a sus trabajadores; en la búsqueda de ese equilibrio empresa-trabajador, un análisis individual de la compañía para identificar cuáles de esas áreas funcionales generan desgastes administrativos, pérdida de tiempo, dificultad para generar valor a la compañía y de igual manera determinar procesos fundamentales que apasionan a la empresa y quieren fortalecer para concentrar esfuerzos y generar continuamente estrategias que le permitirán a la organización tener un enfoque definido.
- Los directivos deben reconocer que no todos los procesos misionales, estratégicos o de apoyo pueden tercerizarse (Farrás y Osorio, 2014); es necesario realizar un análisis para esta decisión y que desde la gerencia se centre un estudio detallado de las ventajas y desventajas para cada empresa, y así minimizar el riesgo de perder calidad en los servicios o productos ofertados. Los análisis deberán contemplar que esta tercerización no implique

posible fuga de información, riesgos de gestión empresarial, entre otros. Una tercerización en la que se entregue información sensible del proceso o propia del negocio (datos comerciales de los clientes, el “*know how*”) puede poner en riesgo la operación por el mal uso de esa información, razón por la cual tercerizar es el resultado de un análisis en el que se evalúen los riesgos para soportar la decisión de entregar un proceso determinado.

- En la actualidad no es viable definir un modelo único para la tercerización; la decisión sobre el uso de esta herramienta se toma desde la gerencia y cada compañía tendrá en cuenta sus propias características para analizar y, de esta manera, identificar muy bien lo que definitivamente no se debe tercerizar.

Sin embargo, este proceso, de gran ayuda para las empresas, tiene unas amenazas que deben ser tenidas en cuenta:

- En la práctica, el desligarse por completo de la administración de un proceso primordial para una empresa puede resultar complejo y llevar a una intermediación laboral que, según sus características, genere sanciones. Por consiguiente, la tercerización de actividades misionales genera una responsabilidad solidaria entre el contratante y el contratista. Una mala intermediación laboral puede llevar en Colombia no solo a multas de hasta 5000 smmlv, sino también a deteriorar el clima laboral y la imagen de la empresa.
- Teniendo en cuenta lo anterior, el entorno legal representa para el sector de tercerización una desventaja por las constantes modificaciones a las que es sometido. Las reformas se convierten en riesgos al no constituirse en una garantía para el pleno funcionamiento de las empresas; y aunque las normas deben cumplirse, la evolución y fuerza que tomaron las CTA y PCTA en el manejo de la subcontratación sin la intervención del Estado puede hacer caer a los empresarios en el error de creer que esta función era propia del objeto social de las cooperativas.
- También se concluye con la investigación que en Colombia la tercerización, conocida también como externalización o *outsourcing*, puede ser tomada en el sector privado y en

empresas del sector público como una forma de evadir obligaciones laborales; mientras que para el Estado es considerada como un motor de la economía y una oportunidad para mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios público. Esta ambivalencia de objetivos generó un debate entre el sector privado, el Gobierno, el Ministerio del Trabajo, sindicatos e instituciones internacionales, ante la mirada de gobiernos como el de Estados Unidos, que puso en la mesa de negociaciones del TLC este tema por considerarlo delicado en la protección del trabajador. El Estado busca, a través de la legislación, controlar el aspecto laboral; pero la política de fomento al empleo genera controversias que aún están en la mira de las Altas Cortes. Así las cosas, la tercerización en el país como estrategia de gestión empresarial sigue teniendo un enfoque de disminución de costos, pero también se percibe que va en detrimento de los derechos de los trabajadores; en este punto, la gerencia debe ser cuidadosa en el uso de la herramienta y cambiar ese paradigma para incluirla como parte fundamental de la organización, de tal suerte que realmente se convierta en apoyo al ciclo de los procesos internos.

- Observando los antecedentes de la tercerización en el país, en la actualidad se distinguen mejoras en la formalización del empleo a través de la reglamentación de la tercerización laboral, situación que obedece más a la intermediación y exigencia de organismos internacionales (la OIT y el Gobierno de Estados Unidos) que a iniciativas propias del Gobierno nacional.
- Desde la gerencia el manejo de la tercerización se puede prestar para evadir ciertas responsabilidades laborales con un alto contenido de regulación legislativa para contrarrestarla; actualmente no es usada como el enfoque estratégico que puede esta herramienta tener, para así aportar a las mejoras en la calidad de los procesos productivos o servicios
- Lo que realmente se debe buscar desde la legislación es enfocar de nuevo el tema de tercerización hacia su verdadera misión y permitir que las organizaciones mejoren su

eficiencia, de tal manera que dejen de lado procesos que no les permitan enfocarse en aspectos de mayor relevancia.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo Gómez, S.; Leal Cardona, A. y Vela Hincapié, S. (2014). Tercerización de servicios en una institución educativa. Universidad Católica de Pereira, pp. 87-99. <http://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/grafias/article/view/1441/1369>
- Alarcón Villamil, N.; Gómez Caicedo, M.I. y Stellan, R. (2016). Perfil competitivo de empresas de tercerización de procesos de Bogotá: análisis de competidores principales. AD-minister N°. 29, julio-diciembre, pp. 101–120. ISSN 1692-0279. www.scielo.org.co/pdf/adter/n29/n29a05.pdf
- Aguayo Téllez, E.; Arteaga García, J.C.; Bedoy Varela, B.; Caamal Olvera, C.; Pérez Vatiez, M. y Rangel González, J. (2011). Evasión en el pago del impuesto sobre la renta sobre nómina a través de terceros. Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Centro de Investigaciones Económicas. http://200.33.74.102/asistencia_ftp/publicaciones/ITDweb/I2_2010_eva_pago_isr_nom_terceros.pdf
- Bedoya, C.M.; Isaacs, M. y Navarrete, R. (2013). Incidencias del Outsourcing (tercerización) en el ámbito laboral colombiano. Universidad Libre de Pereira. <http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/bitstream/handle/123456789/72/OutsourcingLaboralColectivo2013.pdf?sequence=1>
- Bernal Rincón, C.; García Blair, M.C.; Gómez Arbeláez, C. C. y Marín Quiceno, R. E. (2014). Tercerización en salud ¿Tenencias o necesidad?, Repositorio Digital Institucional CES. Biblioteca Fundadores, <http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/handle/10946/3845>
- Cáceres Pinzón, S.A., Henao Robayo, MC y Quiñones Sánchez, M.J. (2013). Estrategias de tercerización en Colombia como centro de operaciones enfocado a los Call Centers en Barranquilla. Repositorio Institucional EdoUR. Trabajo de grado. <http://repository.uosario.edu.co/handle/10336/4149>

- Cardozo Rendón, I. R. (2013). La desigualdad en los sistemas de contratación en la administración pública dentro del estado colombiano. Universidad Militar Nueva Granada.
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11465/1/Trabajo%20Final%20Seminario%20de%20Investigacion.pdf>
- Aguilar Vargas, K.J., Manrique, J.A. y Salamanca Martínez, L. L. (2012). Propuesta de planificación, desarrollo y control a los procesos de la logística inversa en la empresa Une Telecomunicaciones S.A. Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en:
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/7061>
- Castillo González, J. A. (2014). Business Process Outsourcing (BPO) Contable. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. D.C. <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/handle/10654/12929>
- Bravard J.L. y Morgan, R. (2007). La externalización inteligente. Una guía para entender, planificar y aprovechar las relaciones de externalización. Ediciones Deusto. ISBN 978-84-234-2513-6
- Castellanos Narciso, J. E. y Cruz Pulido, M.A. (2014). Una mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. Revista de estudios avanzados de liderazgo. Volumen 1, número 3. ISSN 2166-2320.
www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf
- Chandler, A. (1962). Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press.
- Congreso de Colombia (1990). Ley 50 de 1990 (Diciembre 28). Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>
- Congreso de Colombia (2008). Ley 1233 de 2008 (julio 22). Por medio de la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar, se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 47058 de julio 22 de 2008.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=31586#0>

Congreso de Colombia (2010). Ley 1429 de 2010 (29 diciembre). Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo. Diario Oficial 47937 de diciembre 29 de 2010. Disponible en:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=41060>.

Congreso de Colombia (2015). Ley 1753 de junio 9 de 2015. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. “Todos por un nuevo país”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=61933>

Cuesta Zimanca, F. A. (2014). La descentralización y externalización de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo: caso la ciudad de Quibdó (2007 – 2013). Universidad EAFIT, Medellín.

<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/5449#.WR4MIFG1vVg>

David, F.R. (1997). Conceptos de administración estratégica. 9ª edición. Prentice Hall, México. ISBN 970-26-0427-3

David Trujillo, N. y Galvis, D. (s.f.) Business Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing (tercerización) en Colombia. ICESI. Disponible en:

https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68607/2/articulo_bpo_outsourcin.pdf.

De la Garza Toledo, E. (2012). La subcontratación y la acumulación de capital en el nivel global. CLACSO. La subcontratación Laboral en América Latina: miradas multidimensionales. pp. 15-37

De León Vargas, G. (2015). El outsourcing como nueva forma de relación de trabajo y sus implicaciones laborales. *Ergomnes*. Revista Jurídica, vol. 7, No. 1, Diciembre de 2015, pp. 74-93. ISSN 2215-7379

- De Wit, B. y Meyer, R. (2010). *Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective*. 4ª Edición. Cengage Learning EMEA. ISBN 878-1-4080-1902-3
- Dinero (2016). El outsourcing está al alza en la economía colombiana. Los servicios de tercerización en Colombia pesan más del 1,2% del PIB nacional y sus ventas anuales se acercan a \$16 billones. *Tendencias*. Publicado el 7 de julio de 2016. <http://www.dinero.com/edicion-impresa/sectores/articulo/el-outsourcing-y-su-consolidacion-en-la-economia-colombiana/22541>
- Farrás, J.P. y Osorio P, V. (2014). El concepto de lo Misional Permanente y la tercerización ilegal. *Ensayos laborales 22*. Ediciones Escuela Nacional Sindical. ISBN 978-958-8207-61-2. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/ens/20140507065951/Ensayos_Laborales_22.pdf
- Fórneas Carro, J.R. (2008). *Outsourcing. Saque el máximo partido de sus proveedores*. Business Pocket. Netbiblo S.L., España. ISBN 978-84-9745-232-8
- García López, S. y Valencia Cardona, D. (2012). La vulneración al trabajo decente por parte de las Cooperativas de Trabajo Asociado en Colombia, puesta en Evidencia en el marco de la negociación del TLC entre Estados Unidos y Colombia. Trabajo de grado para optar al título de abogado. Universidad EAFIT. Escuela de Derecho. Medellín. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/712#.V87jsMkQnHE>
- García Pérez, M. (2016). *Un año de Cambios para las EST*. ACOSSET. Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales. Edición No. 15.
- International Data Corporation (IDC, 2013). *Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo*. Estudio de caracterización BPO, ITO, KPO PTP-IDC, 2013. Publicado en marzo de 2014. Disponible en: https://www.ptp.com.co/documentos/5%20IDC_PTP_Resumen%20ejecutivo%20final_Publicado_II.pdf

- Maestre Barón, A. L. (2013). Naturaleza jurídica del contrato de outsourcing. Corporación Universidad Rafael Núñez, Cartagena de Indias D.T. y C.
<http://siacurn.app.curnvirtual.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/792/TESIS%20COMPLETA%20-%20AYDA%20LUZ%20MESTRE%20BARON.pdf?sequence=1>
- Marroquín Vanegas, M. V. (2015). Gerenciar servicios y procesos en outsourcing. Un nuevo reto para la gerencia colombiana. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, D.C. <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/handle/10654/7356>
- Martínez Suárez, M. N. (2013). El contrato de outsourcing en la legislación colombiana. Universidad de la Costa, CUC.
<http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/handle/11323/60>
- Mejía Pizano, C. y Bautista R. (2013). María Camila. Análisis y devenir de los esquemas de tercerización - contratistas independientes y cooperativas de trabajo Asociado - en el derecho del trabajo colombiano. Pontificia Universidad Javeriana.
<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/10034>
- Méndez A, C.E. (1988) Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. ISBN 958-600-446-5
- Mero Figueroa, M. (2011). Implementación de un modelo de seguimiento y evaluación para la gestión del plan estratégico 2007-2015 de la Universidad de Guayaquil (Ecuador). Universidad Internacional de Andalucía. ISBN 978-84-7993-956-4.
- Ministerio de la Protección Social (2007). Circular 0036 de 2007.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=25475#0>
- Ministerio del Trabajo. Decreto 583 de 2016 (8 abril). Por el cual se adiciona al título 3 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, un capítulo 2 que reglamenta el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010 y el artículo 74 de la Ley 1753 de 2015.

MinTrabajo (2017). “Suspensión de Decreto sobre tercerización por parte del Consejo de Estado reivindica nuestra interpretación”: ministra Clara López. Publicado en la página oficial del Ministerio de Trabajo el 17 de marzo de 2017. Recuperado el 15 de mayo de 2017 de: <http://www.mintrabajo.gov.co/febrero-2017/7613-suspension-de-decreto-sobre-tercerizacion-por-parte-del-consejo-de-estado-reivindica-nuestra-interpretacion-ministra-clara-lopez.html>

Ministerio de la Protección Social (2011). Decreto número 2025 del 8 de junio de 2011. Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 1233 de 2008 y el artículo 63 de la ley 1429 de 2010.

Mosquera Fernández, V.D. y González Núñez, A. (2012). Metodología para evaluar el impacto de la tercerización de los servicios de TI en las organizaciones. Libre Empresa, volumen 17, pp. 69-81

Motta Cárdenas, F. (2009). El derecho laboral colombiano y el tratado de libre comercio TLC entre Colombia y Estados Unidos. *Revista Republicana*. No. 6., pp. 115-128. ISSN: 1909-4450.
<http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/revistarepublicana/article/view/162>

Organización Internacional del Trabajo OIT. C181. Convenio sobre las agencias de empleo privadas, 1997 (núm. 181). Adoptado en Ginebra, 85ª reunión CIT (19 DE JUNIO 1997). Convenios Técnicos. Disponible en:
http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_IL O_CODE:C181

Organización Internacional del Trabajo OIT. R188. Recomendación sobre las agencias de empleo privadas 1997 (núm. 188). Adoptado en Ginebra, 85ª reunión CIT (19 junio 1997). Instrumento actualizado. Disponible en:
http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312526

- Ortiz Granada, Á.P. y Miranda Ortiz, A.M. (2014). Competitividad de Colombia para la prestación de servicios *offshore* de *Contact Centers*. Universidad EAFIT, Medellín.
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/5428#.WR5QtlG1vVg>
- Pérez M. A. (2005). Privatización y globalización de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado. *En Ingeniería y Competitividad*. Julio, vol. 7. Issue 1, pp. 90-103.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press. A Division of Macmillan, Inc.
- Presidencia de la República de Colombia (1950). Decreto 2663 de 1950 (agosto 5). Sobre el Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial No 27.407, de 9 de septiembre de 1950. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Presidencia de la República de Colombia (2006). Decreto 4588 de 2006 (diciembre 27). Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado. Diario Oficial 46494 de diciembre 27 de 2006. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22659>
- Presidencia de la República de Colombia (2011). Decreto 002025 (8 de junio de 2011). Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1233 de 2008 y el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010. Diario Oficial 48094 de junio 8 de 2011.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43032>
- Presidencia de la República de Colombia (2014). Decreto 1025 (28 de mayo de 2014). Por el cual se deroga el Decreto número 2798 de 2013. Diario Oficial 49166 de mayo 29 de 2014. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=57456>
- Presidencia de la República de Colombia (2015). Decreto 1072 (26 de mayo de 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>
- ProColombia (2016). Inversión en el sector Tercerización de Servicios BPO en Colombia.
<http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/tercerizacion-de-servicios-bpo.html>

- Purisaca Chayan, E. Edilberto Daniel y Villegas Angulo, Jhonatan Luís (2015). Propuesta de mejora de cultura, clima laboral y liderazgo para establecer la integridad organizacional en la empresa Emtralam S.A.C. Lambayeque- Chiclayo 2013.
- Sáiz Álvarez, J.M. y Delgadillo de Lira, L. de J. (2005). El CRM-Outsourcing como estrategia empresarial ¿Hacia la creación de un mercado dual? *Saberes*. Revista de estudios jurídicos, económicos y sociales, volumen 3.
- Schneider, Ben. (2004). Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Grupo Editorial Norma. ISBN 9972-895-26-2
- Triana Zambrano, Óscar Julián. (2015). Efectos laborales de la contratación en el marco del outsourcing y/o subcontratación en Colombia. Universidad Católica de Colombia. Bogotá, D.C.
<http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/1990/1/Efectos-laborales-contrataci%C3%B3n-en-marco-outsourcing-Colombia.pdf>