

Nuevas Formas de Organización del Trabajo para la Transformación de los Entornos Productivos

Gutiérrez de la Hoz Yadira Patricia

Narváez Acosta Nhora Luz

Universidad Tecnológica de Bolívar

Facultad de Economía y Negocios

MBA - Maestría en Administración Para Especialistas UTB

Cartagena

2016

Nuevas Formas de Organización del Trabajo para la Transformación de los Entornos Productivos

Gutiérrez de la Hoz Yadira Patricia

Narváez Acosta Nhora Luz

Tesis presentada para optar al título de MBA

Asesor

Mendoza Armando, Maestría en Administración MBA

Universidad Tecnológica de Bolívar

Facultad de Economía y Negocios

MBA - Maestría en Administración Para Especialistas UTB

Cartagena

2016

## Contenido

Introducción .....	7
1. Marco Teórico.....	13
2. Nuevas Formas de Organización Del Trabajo .....	30
2.1. El Teletrabajo .....	31
2.1.1. Beneficios del Teletrabajo. ....	34
2.1.2. El Teletrabajo en Colombia. ....	35
2.2. El Trabajo Compartido.....	42
2.2.1. Modelos de Trabajo Compartido. ....	43
2.2.2. Beneficios del Trabajo Compartido.....	44
2.3. Horas Comprimidas.....	46
2.3.1. Beneficios de las Horas Comprimidas.....	48
2.4. Horario Flexible (Flexitime) .....	49
2.4.1. Beneficios del Horario Flexible.....	49
2.5. Horas Anualizadas (Annualised hours).....	50
2.5.1. Beneficios de Horas Anualizadas. ....	52
2.6. Horarios escalonados.....	53
2.6.1. Beneficios de Horarios Escalonados.....	55
2.7. Banco de Horas. ....	56
2.7.1. Beneficios del Banco de Horas. ....	58
2.8. Jubilación Progresiva. ....	59
2.8.1. Beneficios de la Jubilación Progresiva .....	61
2.9. Insourcing.....	62
2.9.1. Beneficios del Insourcing. ....	63
3. Marco Legal Colombiano Frente a Nuevas Formas de Organización del Trabajo.....	66

3.1. Consideraciones normativas para la implementación .....	70
4. Casos de Éxito.....	83
4.1. Caso en Australia: WESTPAC GROUP.....	83
4.1.1 Opciones de Trabajo Flexible. ....	84
4.1.2. Otras opciones adicionales que apoyan la flexibilidad. ....	85
4.1.3. Otra Opción de Equilibrio Vida Laboral y Personal: El cuidado de los niños u otras personas dependientes.....	86
4.1.4. Resultados de la aplicación de la política “All In Flex”. ....	87
4.2. Casos en Estados Unidos. ....	87
4.2.1. Casos del sector público.....	87
4.2.2. Empresa: Kraft Foods. ....	88
4.2.3. Texas instruments. ....	90
4.3. Caso en Singapur: Hospital de la Universidad Nacional de Singapur.....	91
4.4. Empresas en Cartagena que tienen el trabajo flexible como herramienta de apoyo a la productividad – competitividad – calidad de vida. ....	92
4.4.1. Surtigas .....	92
4.4.2. Argos .....	96
5. Productividad - Competitividad - Calidad de Vida.....	98
5.1. Cambio en las Necesidades de los Trabajadores.....	100
5.2. Tecnología como aliada para equilibrio entre productividad, competitividad y calidad de vida.....	102
6. Conclusiones.....	106
Referencias.....	108
LISTA DE ANEXOS.....	113
Glosario.....	114

## **Lista de Tablas**

Tabla N°1 Análisis Formas de Organización del Trabajo frente a la Legislación Laboral Colombiana.....	84
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## Lista de Figuras

Figura 1. Flexible Firm Model - Modelo de Empresa Flexible .....	121
Figura 2. CP Model – Modelo de Centro Periferia.....	122
Figura 3. Relationship between the GCI and level of income for 143 economies.....	123

## Introducción

Los desafíos a los que hoy en día se ven enfrentados nuestros gerentes son múltiples y diversos, se incluyen temas como reducción de costos, optimización, innovación, generación de ventajas competitivas, altos niveles de estrés al interior de la organización, ausentismo laboral, equilibrio vida personal y trabajo de los colaboradores, entre otros, todos ellos de impacto directo en los resultados, y por ende, el éxito de la organización.

De igual manera, factores exógenos como la concentración urbana que agrava el problema movilidad en las ciudades capitales a niveles preocupantes, provoca mayor estrés a las personas en sus desplazamientos al trabajo, impactando así la salud y su rendimiento en las empresas.

El ausentismo es otro problema de las organizaciones empresariales cuyas implicaciones no son solo de orden económico, por cuenta de la pérdida que implica la desmejora en la calidad del trabajo, dado que el trabajador debe ser reemplazado temporalmente, sino que también es utilizado como indicador que refleja el grado de satisfacción de los colaboradores con sus actividades laborales y su entorno de trabajo.

Sobre el particular, Stephen Robbins<sup>1</sup> señala que “muchas de las empresas han intentado disminuir el ausentismo de sus trabajadores tratando de satisfacer ciertos tipos de necesidades que

---

<sup>1</sup> Robbins- Stephen P., (1999). “Comportamiento Organizacional”.

a su propio juicio han considerado como las más satisfactorias para que el trabajador esté contento y en consecuencia, pueda ver con agrado el trabajo, aunque la organización paga por el esfuerzo del individuo mediante una retribución monetaria, el problema no resulta tan sencillo, surge entonces la relación hombre-trabajo, la relación hombre-organización con todas sus consecuencias”.

De igual manera, tenemos el fenómeno del presentismo laboral que es el costo oculto de trabajar enfermos, el cual está repercutiendo en las empresas aumentando los gastos, disminuyendo la productividad y afectando el clima laboral.

En línea con lo expuesto, el ausentismo constituye un factor que incide de manera seria y negativa en las operaciones de una empresa. Si en términos económicos, la razón de ser de los gerentes es maximizar la productividad mediante la optimización de la contribución de sus trabajadores, es inevitable encontrar una brecha entre dicho ideal contra lo que es posible y alcanzable. Sin hesitación alguna, incontables e inesperadas interrupciones erosionan las horas productivas de un día de trabajo, por lo tanto, este también es un asunto de interés del management, donde las nuevas formas de organización del trabajo apuntan a mejorar el entorno laboral, y por ende disminuir los índices de ausentismo laboral.

En este contexto y dado el incremento en los índices de estrés laboral en el mundo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1993) se ha manifestado frente ante esta problemática y la necesidad de que tanto los gobiernos como los empleadores, sean oportunos en

la atención de la misma. Asimismo, resalta la importancia de identificar los factores estresores, aun cuando afectan de manera diferente a cada individuo.

Es de anotar que la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1990) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 1990) en un análisis de la situación de la salud de los trabajadores, reconocen al estrés como una de las enfermedades del presente siglo, que por las dimensiones que ha adquirido debe tratarse como un problema de salud pública. En ese orden, recomiendan impulsar de manera decidida entornos laborales saludables, que además de actuar en pro de la salud de los trabajadores, se constituyen en un aporte significativo a la productividad, a la motivación laboral, al espíritu y satisfacción en el trabajo, y por tanto, a la calidad de vida en general.

Las formas de estructurar el trabajo y los estilos de dirección tradicionales, no son congruentes con las exigencias que imponen la globalización y el reto que implica dicho entorno para las organizaciones empresariales de hoy.

Así mismo, teniendo en cuenta que la globalización ha sido promovida a través de la disminución de las regulaciones en los mercados, las transacciones de dinero, los acuerdos de libre comercio, la creación de bloques económicos y/o mercados comunes entre países y regiones, contexto en el que se ha venido integrando la economía colombiana, resulta casi imposible mediante la aplicación de medidas proteccionistas garantizar la supervivencia de las organizaciones empresariales frente a los efectos críticos de la globalización.

Las organizaciones deben ser ágiles frente al cambio, versátiles para confrontar el medio, y para ello, deben desarrollar una enorme capacidad de adaptación, porque la planeación no es sinónimo de éxito, con lo cual el conocimiento debe evolucionar hacia una gestión de innovación permanente. En consecuencia, una preocupación sensible del management debe ser organizar el trabajo de tal manera que fomente el aprendizaje y la innovación.

Así las cosas, teniendo en cuenta que las condiciones de trabajo y el entorno productivo influyen en el equilibrio que debe guardar la vida personal y el trabajo de los colaboradores, existe una relación determinante entre estos factores que impacta directamente en la productividad. Por lo tanto, la forma de organización del trabajo debe ser analizada cuidadosamente desde un enfoque gerencial con miras a la competitividad.

En efecto, la generación de nuevos puestos de trabajo y/o la conservación de los mismos, dependerá de la competitividad de las empresas, de su capacidad de ofrecer valores agregados y del aprovechamiento de sus ventajas competitivas, por lo que la búsqueda de entornos más productivos y beneficiosos, tanto para los colaboradores como para las empresas es una prioridad impostergable.

Las nuevas formas de organización del trabajo están orientadas a la generación de competitividad, confianza y alta calidad por lo que se convierten en elementos relevantes de una organización y para la Alta Dirección, que puede abordarse desde una visión propia del economicismo, centrada en las variables económicas de la Organización, o con una visión

alternativa o humanista, que se ocupara más por la buena gestión para satisfacer las necesidades de todos los participantes de la organización a fin de que perdure su deseo de pertenecer a ella.

Adicionalmente, las nuevas formas de organización laboral pueden ayudar en la consecución de beneficios ambientales, pues al haber menos personas desplazándose diariamente a sus lugares de trabajo debido a la apropiación del uso de las TIC's, tendremos menos emisiones de gases contaminantes de los vehículos que dejan de movilizarse en el recorrido de ida y de vuelta, que en ultimas se traduce en una posibilidad de buscar un equilibrio entre la sostenibilidad socioeconómica y la sostenibilidad del medio ambiente, tema al cual deben prestarle atención los dueños de empresas.

Bajo la óptica económico-social que debe tener toda organización, es importante considerar que la tendencia mundial apunta hacia el trabajo flexible, el cual está dando lugar a una nueva forma de interacción entre los gerentes y sus equipos. El aprovechamiento de los avances en las telecomunicaciones, en los sistemas de información, en la interconexión entre personas alrededor del mundo, posibilitan nuevas formas de organización del trabajo, que le permite a los colaboradores obtener un mejor balance entre su vida personal y el trabajo, así mismo, a las empresas obtener mejores resultados en términos de rendimiento y eficacia.

Ciertamente, en la misma medida en que las compañías se hacen más flexibles, sus colaboradores también lo son, y en últimas, ello repercute en una mejor oportunidad de respuesta

a estos retos. El trabajar de forma no tradicional, se está convirtiendo en una tendencia global que tiene un impacto significativo en la productividad, competitividad, y el desarrollo sostenible.

Desde nuestro punto de vista, esta problemática es de gran interés porque bajo las condiciones actuales en todos los mercados, la flexibilidad laboral, es indispensable para asumir los desafíos de emprendimientos exitosos. Es interesante investigar el impacto empresarial en términos de búsqueda de respuestas a la problemática planteada. Los avances tecnológicos y la velocidad en que se desarrollan los negocios hoy en día, son variables que deben afrontar tanto los empleados como las organizaciones.

De lo anterior se desprende la necesidad de investigar con el propósito de ilustrar las nuevas formas de organización del trabajo flexible que se imponen a nivel mundial; evidenciar casos exitosos de convergencia entre la productividad en términos de competitividad y la calidad de la vida laboral de los trabajadores como base para fomentar el compromiso, el desarrollo personal, y desencadenar el potencial creativo por medio del análisis de los beneficios que en este sentido puedan proporcionar la adopción de nuevas formas de organización del trabajo en una empresa; analizar el marco regulatorio colombiano para la implementación de estas nuevas formas de organización del trabajo en nuestro país.

## 1. Marco Teórico

### Fundamentos Conceptuales de las Organizaciones Flexibles

*“Una organización toma elementos (recursos) de su entorno y los transforma o procesa como productos que se distribuyen nuevamente en el entorno. La organización está “abierta” al entorno e interactúa con él”<sup>2</sup>.*

De acuerdo con Mintzberg (1979), el entorno es todo aquello que es ajeno a la organización pero que ejerce alguna influencia en ella. De allí que las empresas poseen un entorno general determinado por diferentes elementos o variables, que constituyen amenazas, desafíos u oportunidades competitivas para el desarrollo y funcionamiento de la organización. El factor humano y social de las organizaciones se ve afectado y/o condicionado por su ambiente externo o entorno (Boland, 2007).

Para Saenz (2008), el entorno es un conjunto de factores que son externos a la empresa, que ejercen una influencia importante en la estrategia de la organización, y que no son totalmente controlables por la organización. Este autor, realiza diferenciación entre el entorno general y el entorno específico. El entorno general son aquellos factores externos que influyen la empresa pero sobre los que no tiene ningún tipo de “control”. El entorno específico, son los factores

---

<sup>2</sup> Robbins S., Coulter M. (2010). “Administración”.

externos a la empresa pero que la afectan directamente y que esta puede manejar, es decir, factores como clientes, proveedores, competidores y el recurso humano.

El entorno de trabajo en todo el mundo ha cambiado significativamente en las últimas décadas. La globalización ha impactado en el ritmo, la intensidad y horas requeridas de los trabajadores. Adicionalmente, las expectativas de los clientes y las de los empleados son diferentes. Para dominar este nuevo entorno, las empresas deben ser dinámicas y flexibles<sup>3</sup>.

El entorno influenciado por la globalización, es un elemento desestabilizador que impacta el desarrollo de las organizaciones, exigiéndoles dinamismo como producto de la competitividad y sus complejidades (Maldonado, 2009).

Las organizaciones dinámicas se caracterizan por tener la virtud de adaptarse continuamente al entorno cambiante y complejo. La flexibilidad organizativa se refiere a la capacidad de realizar cambios al interior de la empresa para responder eficazmente a los cambios del entorno que influyen en la organización.

Entre los años 1980 y 1990 ocurrieron cambios importantes en las relaciones entre las organizaciones, los empleados y el sitio de trabajo, dando origen a un modelo de producción basado en la flexibilidad a todo nivel.

---

<sup>3</sup> Schreyögg G. (1999). "Organisation und Postmoderne: Grundfragen - Analysen – Perspektiven".

La versión original del modelo flexible, correspondiente al Japón de posguerra, surge como una alternativa para poner fin a la debacle económica. Este modelo se desarrolló en un contexto caracterizado por crisis económicas, limitaciones de acceso a materias primas y escasez de mano de obra<sup>4</sup>.

El modelo organizacional basado en la flexibilidad, se basa en la sensación de no adaptación a la misma velocidad de los rápidos cambios en el orden mundial desde principios de 1970<sup>5</sup>. Se fundamenta en la flexibilidad aplicada a todas las áreas, creando muchas diversidades acordes con la necesidad de que la vida laboral sea más flexible. Así como también, la importancia de que el cambio debía ser organizacional más que tecnológico. Desarrollar competencias en los empleados con el fin de que sean polifuncionales, que estén orientados al logro y preparados para encarar los desafíos que enfrenta la organización.

En Europa y Norteamérica, el modelo de organización del trabajo basado en la flexibilidad ha sido vital para la transformación de sus economías. Algunas de las características más representativas de este sistema de producción son: producción flexible, producciones en grupo, trabajo en equipo y desarrollo de multi-habilidades. Otro elemento característico del postfordismo es el término conocido como "especialización flexible", el cual fue establecido por Piore y Sabel<sup>6</sup> con el fin de describir un sistema centrado en la innovación, los cambios permanentes y la capacidad de adaptación.

---

<sup>4</sup> Coriat Benjamin, (1992). "Pensar al revés".

<sup>5</sup> Macdonald Martha, (1991). "Post-Fordism and the Flexibility Debate".

<sup>6</sup> Piore Michael & Sabel Charles, (1984). "The Second Industrial Divide".

Para Piore y Sabel el elemento clave para el éxito de dicha estrategia es la capacidad de la empresa para manejar el uso múltiple de máquinas sumado con un grupo de trabajadores con habilidades. Destacan la importancia de los factores políticos como claves para determinar la manera como las organizaciones se adaptan a la crisis.

La producción flexible<sup>7</sup> se centra en el uso de técnicas innovadoras y productos individualizados. Adicionalmente, los cambios en las opciones de diseño y características se pueden introducir con poca dificultad. Y, lo que es más interesante es que paralelamente a la producción de bienes flexibles, se pueden producir bienes estandarizados.

La introducción del grupo en la empresa es una característica de las organizaciones flexibles. El objetivo que se persigue con la producción del grupo es fomentar la división del trabajo. En lugar de que cada trabajador invierta todo el día realizando tareas repetitivas, el grupo de trabajadores debe colaborar conjuntamente en el proceso de producción. Aparecen los conceptos de disminución del tiempo de trabajo como estrategia para mejorar la productividad, ya que se impacta positivamente a los trabajadores porque esta medida les permite tener un equilibrio entre la vida personal y laboral (Berbel, 2013).

El trabajo en equipo es ampliamente utilizado. Generalmente, un equipo se compone de personas con diferentes disciplinas. En una labor como equipo, cada miembro puede maximizar

---

<sup>7</sup> Harvey David, (1990). "The condition of postmodernity".

las habilidades y realizar su aporte para lograr mejores resultados, al mismo tiempo se obtiene mayor creatividad para resolver los problemas.

Uno de los exponentes representativos de la flexibilidad organizacional es Atkinson (1984), quien se centró en la empresa como el lugar del sistema de producción, y determinó el modelo de la empresa flexible “flexible firm”<sup>8</sup> como aquel en el cual la empresa puede responder eficientemente a los rápidos cambios en el mercado internacional y en la tecnología. Este modelo relaciona tipos de formas de organización que permiten a los empleadores obtener la flexibilidad que necesitan.

De acuerdo con Atkinson (1984)<sup>9</sup>, las organizaciones logran la flexibilidad en cuatro dimensiones:

- Flexibilidad funcional: Permite a los empleados combinar habilidades y competencias con el fin de incrementar su movilidad a través de los diversos canales de producción. La flexibilidad funcional confía en la educación extensa y generalmente se da cuando hay una relación estable entre los empleados y la organización.
- Flexibilidad numérica: Se refiere a la posibilidad de la organización para adaptar el número de trabajadores en corto tiempo. La variación de ajuste en número de empleados se puede lograr mediante la contratación de trabajadores temporales y/o el empleo de las

---

<sup>8</sup> Figura 1. Flexible Firm Model.

<sup>9</sup> Atkinson J., (1984). “Manpower strategies for flexible organizations”.

personas con contratos de duración determinada. La flexibilidad numérica está a menudo relacionada con derechos limitados de seguridad de empleo.

- Flexibilidad temporal: Se refiere al cambio de horas de trabajo para ajustarlas a las demandas de producción. Esto puede incluir acciones como el trabajo extra y la extensión de las horas de trabajo en ciertos períodos del tiempo acorde con las fluctuaciones en la producción. El empleo de medio tiempo también podría ser usado por la organización para responder a picos aún más resistentes en la demanda.
- Flexibilidad financiera: Es la unión de esfuerzos de parte de la organización para reducir costos de la mano de obra con el fin de proteger la rentabilidad. Para aplicar la flexibilidad financiera, se requiere el empleo parcial junto con la flexibilidad de ahorro de costos que se derivan del ajuste de los niveles de los salarios acordes con el desempeño individual, del grupo o de la organización, esto es lo que se denomina como “compensación flexible”.

Estos tipos de flexibilidad pueden ser contradictorios. Los trabajadores en general no estarán funcionalmente flexibles y comprometidos con los objetivos de la empresa si no tienen seguridad en el empleo y están mal pagados. Según Atkinson la empresa flexible podría tratar de resolver este problema mediante el desarrollo de una base de trabajadores estables, funcionalmente flexibles y luego podría practicar flexibilidad numérica y de pago mediante el uso de un grupo de los trabajadores base.

Adicionalmente, con el fin de manejar los diferentes tipos de flexibilidad se puede utilizar el modelo centro-periferia CP<sup>10</sup> (core-periphery model)<sup>11</sup> es una metáfora espacial que describe e intenta explicar la relación estructural entre lo avanzado o desarrollado "centro" y lo menos desarrollado "periferia", tal como se aplica a la relación entre las sociedades capitalistas y en desarrollo. El uso de ese modelo es antiguo y ampliamente aplicado en la geografía política, sociología política, y los estudios de los mercados laborales.

Este modelo proporciona a gerentes y responsables de las políticas del gobierno corporativo, un marco para identificar las principales estrategias en las que debe centrarse con el fin de obtener tanto la flexibilidad funcional y numérica. Se recomienda internalizar parte de la fuerza de trabajo (el núcleo, regular, permanente los trabajadores que están altamente capacitado, calificado y comprometido con la organización, atributos que se consideran necesarios para la flexibilidad funcional), al mismo tiempo que se externalizan otras actividades y/o personas por medio de contratos transaccionales.

La segmentación de la fuerza laboral de la organización en mano de obra fija y mano de obra variables se asume para lograr la rentabilidad, puesto que numéricamente trabajadores flexibles, no estándar, y/o periféricos se utilizan para amortiguar o proteger a la mano de obra fija, de las fluctuaciones de la demanda. En otras palabras, ayuda a evitar los problemas de moral que se derivan del despido de empleados regulares cuando hay cambios drásticos en la demanda. La

---

<sup>10</sup> Figura 2. CP model.

<sup>11</sup> El modelo de centro-periferia (o centro-periferia) fue desarrollado en 1963 por John Friedmann.

creación de un dualismo entre expertos de la organización y los de afuera es íntimamente relacionada con la búsqueda de los empleadores para la flexibilidad numérica y funcional.

Bennett Harrison (1994) argumentó que la flexibilidad de las grandes empresas depende fundamentalmente de la perpetuación de los contingentes de trabajo (a tiempo parcial, durante parte del año, temporal y trabajo por contrato). De acuerdo con Harrison, los trabajadores de tiempo completo forman parte del núcleo de la organización; a diferencia de los empleados que ocupan la periferia de una organización que pueden ser al mismo tiempo empleados de otras organizaciones y que están conectados a la organización focal por medio de redes (Heckscher, 2000).

### La Organización como Sistema Organizacional Flexible

El rápido ritmo en que se desarrollan avances a nivel global en los diferentes ámbitos transforman los escenarios productivos y laborales, lo que constituye un desafío al que se enfrentan las organizaciones. De allí que las organizaciones estén sumergidas en la cultura del cambio como estado normal, por lo que la flexibilidad laboral surge como un mecanismo de adaptación y de innovación que les permiten ser perdurables.

Con el fin de adaptarse al entorno rápidamente cambiante, una empresa debe tener la capacidad de actuar rápidamente a las nuevas situaciones del entorno y reinventar su modelo de negocio<sup>12</sup>.

De hecho, para Buckley (1967)<sup>13</sup> las organizaciones se poseen la característica de morfogenia, derivada de su capacidad para reinventarse, realizar cambios diversos, en sus estructuras, funciones y procesos con la finalidad de responder y adaptarse a sus entornos.

De acuerdo con Ilinitch (1996), la dinámica de cambio de las fuerzas competitivas ha dado lugar a la experimentación con nuevas formas organizativas flexibles. Estas formas abren nuevas fuentes de ventaja competitiva sostenida como estrategias para ambientes hipercompetitivos y sólo pueden llevarse a cabo dentro de los límites permitidos por el contexto al cual pertenece la organización (Volberda, 1998).

La flexibilidad facilita a las organizaciones el proceso de adaptación a los cambios en las demandas. Desde la óptica organizacional, el trabajo flexible es la distribución de la fuerza de trabajo a las distintas necesidades de producción. Desde la perspectiva del empleado, la flexibilidad representa opciones de elegir, cuándo, por cuánto tiempo y para cual empleador quiere trabajar<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Reeves Martin & Deimler Mike, (2011). "Adaptability: The New Competitive Advantage".

<sup>13</sup> Buckley Walter (1967). "Sociology and Modern Systems Theory".

<sup>14</sup> Dettmers Jan, Kaiser Stephan, Fietze Simon (2013). "Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives".

Al unir la flexibilidad, la innovación y los nuevos conocimientos, por un lado, y la estabilidad, la eficiencia y la explotación de las competencias existentes en el otro, las empresas estarían en capacidad de cambiar continuamente y adaptarse a la dinámica de su entorno.

En los últimos años se ha prestado atención a las formas de trabajo de la organización y a la gestión de los recursos humanos que están diseñados para proporcionar a los empleados las habilidades, incentivos, información y decisiones orientadas a la responsabilidad de mejorar el rendimiento del negocio y facilitar la innovación.

Este enfoque constituye un nuevo paradigma. La noción de que el sistema jerárquico de control de característica taylorista o formas fordistas de producción hayan sido reemplazados por un tipo de organización del trabajo que permite a los trabajadores participar en la toma de decisiones, trabajar en equipo, mejorar su compromiso con la organización, la vinculación de su compensación al desempeño de la organización, entre otras cosas. Son mecanismos de flexibilidad funcional de una organización, proporcionan a los empleados múltiples habilidades para que puedan redistribuirse relativamente rápidamente de una tarea a otra (Appelbaum y Bat, 1994).

La flexibilidad en la organización del trabajo está relacionada con el hecho de que las empresas de hoy tienen necesidad de contar con una fuerza de trabajo que se adapte eficientemente a los cambios en la demanda, al mismo tiempo que sea altamente capacitada,

capaz de crear, innovar, aplicar conocimiento especializado y proponer mejoras en la calidad de la producción, esto es lo que se conoce como “la nueva ola de la gerencia” (De la Garza, 2003), o “management participativo” (Frías, 2001).

La flexibilidad laboral en las organizaciones se estructuran en modelos de producción basados en tecnología, información y conocimiento, es decir el desarrollo del “capital intelectual” (Anez<sup>15</sup>, 2005). Adicionalmente, estructuras jerárquicas aplanadas en una organización, permiten alcanzar más fácil y rápidamente una flexibilización de las tareas y de los puestos de trabajo.

En efecto, para sobrevivir en una economía globalizada, es imperativo desarrollar estrategias menos reactivas, centradas en la reducción de costos y más enfocadas hacia la innovación y el ciclo de vida del negocio (Mendoza, 1996), soportadas en el uso intensivo del conocimiento, políticas de recursos humanos que faciliten el logro de capacidades organizacionales orientadas hacia la creatividad y procesos dinámicos de innovación (Chaparro, 1998). En ese orden de ideas, los modelos convencionales no se ajustan a los entornos globalizados, lo que ha producido un cambio en los paradigmas del saber gerencial. Lo que ha conducido al desarrollo de propuestas diferentes de la administración, con el fin de adaptar las empresas a los modelos emergentes<sup>16</sup> de las organizaciones y a los cambios estructurales que este proceso conlleva.

---

<sup>15</sup> Anez H.-Carmen, (2005). “El capital intelectual: Nuevo enfoque de la flexibilización laboral”.

<sup>16</sup> Barba Alvarez Antonio. “Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración”.

El proceso de apertura económica que se inició en nuestro país en 1990, obligó a las empresas a reinventarse con el fin de poder competir en este nuevo escenario. Se hizo indispensable ser más eficientes y enfocarse en: la gestión de la producción, la organización de la producción y la gestión de recursos humanos (Cárdenas, 1999). Como una consecuencia de la búsqueda de la eficiencia en la gestión de los recursos humanos se acudieron a las estrategias de externalización (Valero, 1999) sumadas a prácticas de flexibilización en los contratos y funciones (Dombois, 1999) estas acciones contribuyeron positivamente al conseguir como resultados: incrementos en la productividad, reducción de costos y mejoras en la calidad; al tiempo que se presentaron factores negativos como la inestabilidad laboral y la pérdida de confianza en las relaciones capital trabajo (Arango y López, 1999).

En términos generales, en nuestro país se evidencia una marcada resistencia al cambio, muy a pesar de que, en contraste, nadie discute que la capacidad de adaptarse a nuevos aprendizajes es una de las cualidades más importantes en un entorno global altamente competitivo. Se le critica a la Alta Dirección de las empresas nacionales por su visión cortoplacista y poco audaz, su falta de atención al componente creativo del trabajador; así como las inconsistencias entre un modelo marcadamente taylorista (jerarquizado y vertical) y un discurso participativo que apela al sentido de pertenencia de los trabajadores, a su flexibilidad y polivalencia (Mendoza, 1996).

Con lo anterior se debería trabajar en pro de lograr un incremento en los niveles de productividad del país, partiendo de la configuración de un modelo nuevo y complementario de relaciones laborales, que favorezca el clima organizacional, que incentive el desarrollo y el crecimiento no solo empresarial sino también de sus colaboradores.

### Productividad en un Entorno Globalizado

La productividad es indispensable para el crecimiento económico y la competitividad. Debido a que gran parte del éxito de cualquier organización depende de la productividad de su fuerza de trabajo, la productividad de los empleados es una consideración importante para las empresas.

Las economías de los países en desarrollo, en su mayoría se han integrado más activamente con la economía mundial desde la década de los 90's. La inversión extranjera directa ha facilitado dicha integración. Al mismo tiempo, la transferencia de tecnología que se deriva de un mundo globalizado, ha contribuido a la eficiencia en la producción. Sin embargo, los resultados de los países en desarrollo son muy diversos, por lo que las consecuencias de la globalización dependen de las estrategias que utilizan los países al integrarse en la economía mundial.

La globalización promueve la especialización acorde con la ventaja comparativa. Lo que se constituye en una diferencia potencialmente importante entre los países. Las experiencias en este tema de países asiáticos han sido alentadoras, las oportunidades de empleo y de alta

productividad se han incrementado derivando en un cambio estructural que ha contribuido positivamente al crecimiento global. A diferencia en los países latinoamericanos, la globalización no parece haber incentivado un cambio estructural deseable sino por el contrario, en términos de empleo, este se ha movido en la dirección equivocada, como por ejemplo la informalidad.

Papaioannou (2008) mostró que la reasignación intersectorial dentro de las empresas de fabricación se hace más lenta por las barreras de entrada. Cuando las condiciones de empleo son rígidas, tal como es el caso de nuestro país, los costos de despido son demasiado altos, las empresas tienden a responder a las nuevas oportunidades por medio de la inversión en mejoras de instalaciones y tecnología (intensificación de capital), en vez de optar por realizar la contratación de nuevos trabajadores. Esto, a su vez, hace más lento el paso de los trabajadores a las actividades económicas modernas.

De acuerdo con investigaciones realizadas por la OCDE<sup>17</sup> (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), el crecimiento económico en Colombia se ha mantenido firme, pero lento. El país tiene una gran brecha de productividad comparándolo con los países que conforman la OCDE, lo que refleja los bajos niveles de capital humano, capital físico y la productividad total. Por otra parte, el país ha experimentado un crecimiento bajo y una disminución general de la productividad desde los años 80's. En los últimos años, la gestión macroeconómica ha impulsado la inversión y el crecimiento. Sin embargo, la reducción de la

---

<sup>17</sup> OECD (2013). Boosting productivity and economic growth.

brecha de productividad más allá y generar un mayor crecimiento sostenible requiere de reformas estatales que impulsen una mejor y efectiva articulación del sector productivo.

### Cambio Cultural en las Organizaciones.

La fuerte competencia ha dado lugar a un entorno de negocios altamente dinámico y globalizado. Las empresas que poseen una gestión eficaz del cambio son las que tienen mayores probabilidades de éxito. El cambio se convierte en parte integral de la cultura organizacional (Franklin, 1997).

La implementación de un nuevo modelo en las organizaciones, va ligado al manejo de los cambios culturales que esto conlleva. Estos cambios deben incorporarse de forma gradual, más aún si tienen la finalidad de facilitar el uso racional de tiempo.

Realizar cambios en la cultura de una organización es uno de los retos más difíciles a los que se ve enfrentada la gerencia. La cultura de una empresa es el resultado del comportamiento de sus líderes. De allí la importancia de tener alineación con su equipo de trabajo. Esto es, un cambio de mentalidad para la transición, la cual está cifrada en los factores de dirección, liderazgo y cultura organizacional, que son finalmente el producto de una filosofía gerencial para el cambio (Franklin, 1997).

La cultura puede ser considerada como la “personalidad” de una organización debido a que está arraigada en el comportamiento de todos sus colaboradores. Al tiempo que regula el comportamiento de los empleados hacia el logro.

Cambiar una cultura es un proceso donde todas las herramientas de la organización para cambiar las mentes de los colaboradores tendrán que ser utilizadas. La creatividad y la manera en que se realicen los despliegues de las estrategias tendientes a lograr cambios constituyen factores críticos de éxito.

*“La nueva concepción flexible del tiempo en la producción, en el mercado de trabajo, se centra en la velocidad, la cual nos da una percepción de simultaneidad y de continuo proceso. Es decir, no podemos identificar el comienzo y el fin, como en la era del cronómetro, ya que el ciclo es perpetuo; la mixtura de configuraciones productivas hace convivir pasado, presente y futuridad, lo cual se vivencia como un tiempo - atemporal, donde prima el continuum circular, y la superposición de tiempos.”<sup>18</sup>*

En este sentido el punto central es la flexibilidad. Se requiere personal capaz de adaptarse rápidamente a situaciones diversas y al mismo tiempo flexible no solo en el perfil profesional sino también en los horarios de trabajo. Lo anterior es lo que se le conoce como “la carrera de Proteo”, haciendo referencia a la mitología griega del rey del mar, este dios se caracterizaba porque podía cambiar de forma para superar las situaciones de peligro.

---

<sup>18</sup> Collado Patricia, (2001). “El trabajo y la postmodernidad: Un análisis desde la Sociología del Trabajo de la asociación entre las transformaciones en la organización del trabajo y la atmósfera cultural de la posmodernidad latinoamericana”.

A manera de símil, las organizaciones quieren que los empleados maximicen sus capacidades sin estar pendientes del tiempo lo que representa un cambio en la cultura. Con la finalidad de realizar una contraprestación que minimice el cambio, las empresas realizan esfuerzos por compensar las necesidades de sus equipos de trabajo por medio de la implementación de fórmulas que les permitan tener una mejor calidad de vida y facilitarles su bienestar. En este orden de ideas las nuevas formas de organización del trabajo surgen como fórmulas para organizar mejor las tareas, ser más eficaces con el tiempo que se dispone lo que se deriva en un mejor equilibrio entre la vida laboral y la personal.

## **2. Nuevas Formas de Organización Del Trabajo**

Teniendo en consideración el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones se evidencia sin duda alguna una enorme diversidad cultural, al tiempo que la competitividad emerge como método para impulsar la supervivencia.

Se afirma entonces que la intensificación de los procesos de globalización y de la competencia en los mercados, son determinantes para propiciar el cambio al interior de las organizaciones y en especial, la reformulación de sus estrategias. En este contexto, las organizaciones adoptan formas más flexibles para implementar nuevas prácticas de gestión orientadas por los resultados, organizan el trabajo en torno al logro de los objetivos, más que en las funciones, existe una preocupación por la gestión del tiempo en la cadena de valor, así como la subcontratación de las actividades que no son de la especialidad.

Las nuevas formas de organizar el trabajo contribuyen a mejorar sus condiciones fomentando, en mayor o menor medida, la comunicación y la participación de los colaboradores y haciendo más eficiente el relacionamiento de la organización con todos sus grupos de interés y con su entorno.

## 2.1. El Teletrabajo

Los cambios tecnológicos y el crecimiento demográfico en el mundo, entre otros aspectos, han reforzado modalidades de relaciones laborales y alternativas de prestaciones de servicios; en la década de 1970 la introducción del concepto de "telecommuting" (trabajo a distancia), que más tarde se convirtió en "teleworking" (teletrabajo) en Europa, supuso nuevas formas de organización laboral. Así las cosas, los cambios que se pueden introducir en la forma de trabajar son muy variados e inciden en una mejora efectiva de las condiciones de trabajo.

El teletrabajo es un acuerdo de trabajo que permite a un empleado realizar el trabajo, en un lugar de trabajo alternativo aprobado. Las posibilidades incluyen trabajar desde casa, trabajar desde un centro de teletrabajo o trabajo desde otra ubicación alternativa, siendo la disposición de teletrabajo más común la que consiste en trabajar desde casa. Se trata de una herramienta importante para el logro de una fuerza de trabajo flexible y orientado a los resultados. En su esencia, el teletrabajo es la gente que hace su trabajo en lugares diferentes de donde normalmente lo estarían desarrollando.

El origen de su nombre obedece a que se considera que «tele» viene de la palabra griega que significa "a distancia" al combinar con «trabajo» significa "trabajo a distancia". El teletrabajo, es por tanto, la capacidad de hacer su trabajo en un lugar distinto de su oficina regular, apoyado o mediante el uso de las computadoras portátiles, las telecomunicaciones de alta velocidad, y los

dispositivos móviles, con lo cual muchos empleados pueden trabajar en casi cualquier lugar en la actualidad.

Es una expresión distinta entre la relación del mundo del trabajo y el del no trabajo, lo que sucede bajo esta modalidad es que físicamente el trabajo se ha deslocalizado de los pisos de trabajo. En este sentido, es importante que se haga énfasis en que se trata sólo de una deslocalización físico-espacial.

A principios de 1970, tuvo origen la primera crisis internacional del petróleo, que destacó el desperdicio de energía en los sistemas de transporte público y privado. En 1974, como una alternativa de solución a la crisis desatada, el norteamericano Jack Nilles introdujo el concepto de "telecommuting" (trabajo a distancia), que en Europa se convirtió más tarde en "teleworking" (teletrabajo). El teletrabajo se posicionó entonces, como una de las maneras de ahorrar la energía utilizada en el itinerario casa-oficina-casa todos los días, mediante la sustitución física de transporte por la comunicación electrónica.

Los finales de 1970, vieron la primera oleada de experimentos del teletrabajo en la mayoría de los países del mundo occidental. La década 1980-1990 fue un período de transición hacia una sociedad post-industrial que se conoce como la Sociedad de la Información. La orientación de la economía tradicional a una economía basada en los servicios aumentó durante esta década, a finales de los años ochenta se estima que más del 50% de la fuerza laboral en los países industrializados estaban trabajando de forma directa o indirecta en el sector de la información.

En los países industrializados, durante esta década fue también de la recesión económica y de la intensificación de la competencia, muchas empresas se vieron obligadas a reorganizarse con el fin de mejorar su flexibilidad. Fue una época de desarrollo en los sectores de Tecnologías de la Información - TI y telecomunicaciones, el crecimiento de las redes, el progreso tecnológico, la caída de costos de los componentes y la miniaturización de los equipos, hicieron que los obstáculos técnicos para el desarrollo del teletrabajo se fueran desvaneciendo.

En este contexto, las empresas comenzaron a considerar el teletrabajo como una nueva oportunidad que les permitía reducir los gastos generales, reubicar las actividades más cerca de los mercados o regiones con objetivos mejor definidos desde el punto de vista económico y aumentar la productividad, se estimó en el momento que el teletrabajo podría elevar la productividad de los empleados en un 20%.

El final de la década de 1990 fue testigo de un auge de los teléfonos celulares y el comienzo de la expansión exponencial de Internet. La puesta en marcha de las empresas y los hogares conectados a las redes de fibra óptica, así como la creación de autopistas de la información que transportan sonido, imagen y datos, ofrecían aún más oportunidades para el teletrabajo como herramienta empresarial.

Es de importancia precisar que existe una diferencia conceptual entre los términos “teleworking” y “telecommuting”: El término de teleworking es utilizado para describir cualquier

forma de sustitución de tecnologías de la información —como las telecomunicaciones y los viajes conexos— que lleva el trabajo a los trabajadores en lugar de mover los trabajadores al lugar de trabajo. Por su parte, el "telecommuting" es un trabajo periódico fuera de la oficina principal, uno o más días por semana, ya sea en casa, un centro; la sustitución parcial o total de las tecnologías de la información para un viaje; la reducción o eliminación de los desplazamientos diarios hacia y desde el lugar de trabajo.

### **2.1.1. Beneficios del Teletrabajo.**

En realidad, el teletrabajo ofrece múltiples beneficios, no solo para el empleado y el empleador sino también para el Estado, ya que es un motor que ayuda en la generación y reactivación del empleo formal —una de las principales preocupaciones económicas de todo gobierno—, la optimización del tiempo y la mejora en la calidad de vida de los empleados, la reducción de costos operacionales para las empresas, y así como también los probados beneficios en materia de productividad y medio ambiente.

De acuerdo con los cálculos realizados por la agencia de seguros Bolt (2013), por cada teletrabajador una empresa puede ahorrarse hasta U\$11.000 al año asociados a costos fijos, y en este mismo sentido cada empleado que trabaje desde su residencia podrá tener ahorros que oscilan entre U\$2.000 y U\$7.000 correspondientes a gastos no generados por concepto de transportes, alimentación y vestuario. Este estudio también reveló, que la mayoría de los trabajadores remotos

están satisfechos con su modalidad de trabajo, y reportó que padecen de menos estrés emocional y físico que los trabajadores que desarrollan su actividad en una oficina de una empresa.

Esta misma agencia, Bolt, estima que por citar un ejemplo, solo en Estados Unidos, si toda la población tele trabajara al menos la mitad del tiempo, se podría reducir hasta en un 37% el gasto en petróleo de todo ese país. Adicionalmente, de acuerdo con estudios realizados por la empresa de investigación de mercado global Ipsos, señalan que los teletrabajadores son 65% más productivos, mientras que la Universidad de Texas demuestra que el 53% de ellos estarían dispuestos a laborar un tiempo superior a las 40 horas semanales.

En la actualidad, en el mundo se estima que hay 1.300 millones de teletrabajadores, la mayoría del continente asiático. Argentina es el país suramericano donde esta modalidad ha cobrado fuerza.

Aunque en sus inicios esta modalidad laboral se destinaba a ejecutivos con grandes responsabilidades y capacidad de decisión, hoy en día se está extendiendo a casi todas las ocupaciones y diferentes niveles de la organización. La tendencia es digitalizar el trabajo en todos los aspectos susceptibles de ser digitalizados. El espectro laboral es amplio y son muchas las áreas en las que se puede implementar el teletrabajo.

### **2.1.2. El Teletrabajo en Colombia.**

De acuerdo con un estudio realizado en 2012 por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), Colombia, a diferencia de países como México, Chile y Brasil, no había avanzado en el análisis del uso de las TIC. En estos últimos años con las estrategias desarrolladas por el Ministerio de las TIC's, por medio de la puesta en marcha del plan "Vive Digital", se ha impulsado la masificación del uso de Internet, más de 700 municipios han sido beneficiados, con el objetivo de reducir la pobreza y generar empleo. Este plan ha sido merecedor de numerosos premios nacionales e internacionales entre ellos el premio 'Gobierno de Liderazgo' otorgado por el GSMA en Barcelona, como la mejor política TIC del mundo.

En nuestro país se han puesto las TIC's al alcance de muchos colombianos inclusive aquellos que viven en regiones apartadas del país, en materia de tecnología, convirtiendo a Colombia en el primer país de la región que con cobertura 100% de Internet de Alta Velocidad. Lo que ha permitido lograr un avance significativo en este punto tecnológico, el cual es neurálgico, ya que las TIC son un elemento esencial para el desarrollo del teletrabajo.

Más sin embargo, tiene un amplio camino por recorrer, durante unos años esta forma de contratación estuvo estancada, pero luego de muchos años de esfuerzos, y gracias al interés del Gobierno Nacional en promover y reglamentar esta modalidad, se han logrado avances con la empresa privada para el impulso de esta iniciativa, de hecho en los últimos dos años el teletrabajo ha venido creciendo a un ritmo mayor, al punto que hoy se puede decir que está empezando a ganar un lugar como una modalidad laboral viable en Colombia. De acuerdo con estadísticas estatales (2015) en el país hay aproximadamente 42.000 teletrabajadores, cifra que corresponde a un

crecimiento superior al 30 por ciento en un año. Y se tiene como meta contar con 120.000 teletrabajadores para el 2018.

Aun cuando las cifras anteriores representan un porcentaje reducido comparativamente con el total del mercado laboral, es de resaltar que cada día más empresas se unen a una tendencia mundial que ofrece beneficios en materia de productividad, medio ambiente y calidad de vida de los trabajadores.

Las graves condiciones de movilidad en las principales ciudades del país y su efecto directo sobre las finanzas públicas, así como también la polución creciente debido al alto número de automotores, son algunos de los problemas que se podrían impactar positivamente, en la medida en la que aumenten los índices de teletrabajo en el Colombia. Los trancones le representan al país casi tres puntos del PIB.

De acuerdo con cifras presentadas en el marco de la Jornada de Telework Week 2015, si una empresa grande de Colombia decidiera que 1.000 de sus empleados, durante un año, desarrollaran sus labores cotidianas desde sus casas u otros lugares de su preferencia, salvaría 1.514 árboles (5,6 hectáreas), ahorraría el consumo de 15.568 galones de combustible -con lo que se tanquean 1.130 automóviles- y ganaría 42 días más de trabajo.

En materia fiscal, ya existe un beneficio tributario, la DIAN ha conceptuado que los contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios y sujetos pasivos del

Impuesto sobre la Renta para la Equidad CREE, están exonerados del pago de los aportes parafiscales a favor del SENA y del ICBF, correspondientes a los teletrabajadores que devenguen individualmente menos de diez salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Desafortunadamente, el mercado laboral en nuestro país no es tan flexible y audaz, lo que desfavorece el uso del teletrabajo como una herramienta importante para el desarrollo, crecimiento y mejora de la competitividad empresarial. En Colombia, la cultura organizacional tradicional está arraigada en el management de nuestros empresarios y directivos, existe la concepción de que a los trabajadores hay que tenerlos físicamente supervisados, la necesidad de controles del empleador en respuesta a la preocupación inherente por la motivación y la gestión efectiva del personal a distancia. Al tiempo, también los trabajadores que son en su gran mayoría tradicionales, encuentran en su desplazamiento diario al trabajo un componente tangible de su vida laboral.

Estas variables han sido motivo de atención por parte de las autoridades laborales que destacan el temor de los trabajadores frente a la modalidad del teletrabajo, producto del apego y la necesidad de interactuar con el entorno productivo, lo cual se diluye e incluso se pierde en un esquema de teletrabajo. En términos generales, en nuestro país se advierte una marcada resistencia al cambio, muy a pesar de que, en contraste, nadie discute que la capacidad de adaptarse a nuevos aprendizajes es una de las cualidades más importantes en un entorno global altamente competitivo.

Por otra parte, los empresarios reconocen que hace falta una mayor apropiación de las TIC en las empresas y los empleados, ciertamente se requiere que los trabajadores tengan en sus casas

acceso a la conectividad para ejecutar sus labores, aspecto que no siempre está disponible y en el que según la legislación nacional, corresponde al empresario invertir en la infraestructura tecnológica a fin de proporcionar la conexión remota para el desarrollo de las actividades laborales fuera de sede. Con todo, existen compañías que ofrecen sus servicios para proveer espacios de trabajo flexible e inteligentes, facilitando así la gestión de personal a distancia en procura de la productividad de las Organizaciones.

Los resultados del Estudio de penetración del teletrabajo 2014, ponen de presente que en gran medida los empresarios no consideran el teletrabajo producto, del desconocimiento de la modalidad. Además están los estigmas que se le asocian como disminución de la productividad, carencia de recursos y tecnologías, limitaciones por cuenta de la actividad económica, dificultades para control de las horas laboradas. Implantar en cualquier organización empresarial este modelo, implica superar barreras de orden cultural, de infraestructura y la natural resistencia al cambio.

En el mundo actual tan globalizado y altamente competitivo, la flexibilidad laboral, es indispensable para asumir el reto de ser exitosos. Las empresas podrían utilizar esta fórmula laboral para ahorrar costos y emplear mano de obra flexible y altamente productiva. Las empresas que en un futuro cercano no aprovechen las bondades que les ofrece el teletrabajo, serán más vulnerables a la competencia de otras empresas más efectivas en costos y atención al cliente.

El trabajar fuera de la oficina, se está convirtiendo en una tendencia global en la que el teletrabajo tiene un impacto significativo en el desarrollo sostenible. Por tanto, en teoría adoptar

modelos de teletrabajo al interior de cualquier organización colombiana se convierte en una alternativa atractiva porque representa una indiscutible ventaja económica para la Empresa, al tiempo que beneficia la calidad de vida de los colaboradores que laboran en forma remota.

#### **2.1.2.1. Modalidades del Teletrabajo en Colombia.**

En Colombia, el teletrabajo se formaliza en 2008 por medio de la expedición de la Ley 1221. De acuerdo con esta ley, se establecen tres modalidades de teletrabajo, teniendo en cuenta los espacios de ejecución del trabajo, las tareas a ejecutar y el perfil del trabajador.

- **Teletrabajo Autónomo:** Hace referencia al trabajo realizado por trabajadores independientes o empleados que se soportan en las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por él.
- **Teletrabajo Suplementario:** Esta modalidad corresponde a aquellos 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 para llevar a cabo sus labores. Este tipo de teletrabajadores trabajan al menos dos días a la semana.
- **Teletrabajo Móvil:** Es el desarrollado por 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 realizar sus tareas.

El teletrabajo es un instrumento importante para la reducción de costos laborales, ya que el costo de un puesto de trabajo, en lo que respecta a los equipos de oficina, suministros y salario, es mayor que emplear teletrabajadores. Por tanto, ofrece soluciones para las actividades que son altamente independientes del lugar en el que se llevan a cabo.

De esta manera también, puede ser empleado como un medio para reducir la concentración urbana facilitando desde el punto de vista geográfico, la redistribución del empleo y la redistribución de la actividad económica. En efecto, se pueden beneficiar las regiones menos favorecidas o aisladas dentro de un mismo país, dirigiendo el empleo a determinadas zonas con el fin de mejorar la calidad de vida o reducir el éxodo de población a los centros urbanos que ofrecen más oportunidades laborales pero que están densamente poblados.

Adicionalmente, y en cuanto al factor humano, sin lugar a dudas el teletrabajo ayudaría a reducir los niveles de estrés provocados por los desplazamientos que durante la jornada laboral deben realizarse desde y hacia el lugar de trabajo, especialmente para aquellos colaboradores que están lejos de la casa. La problemática de la movilidad en las ciudades es alarmante y el estrés de las personas a causa del transporte público o conducir en tales circunstancias, es real y de serio impacto para la salud.

Por otra parte, el teletrabajo también ofrece beneficios ambientales, al haber menos personas desplazándose diariamente a sus lugares de trabajo, se traduce en menos emisiones de gases

contaminantes de los vehículos que dejan de movilizarse en el recorrido de ida y de vuelta. Lo anterior, podría proporcionar un puente crucial entre la sostenibilidad socioeconómica y la sostenibilidad del medio ambiente.

## **2.2. El Trabajo Compartido.**

El trabajo compartido es un tipo de acuerdo de trabajo flexible en el que dos personas trabajan horarios de medio tiempo para completar el trabajo de una persona haría en un solo trabajo a tiempo completo. Dos colegas que responden por la totalidad de un trabajo y se distribuyen el horario para desarrollarlo.

El trabajo compartido es una práctica bastante común en países desarrollados, específicamente en el sector privado; un estudio SHRM (Society for Human Resource Management) encontró que entre las organizaciones que tienen acuerdos de trabajo flexibles formales, sólo el 8 por ciento tiene un programa de intercambio de trabajo formal. En términos generales, a nivel mundial se promueven activamente el trabajo compartido y otros arreglos de trabajo flexibles.

El trabajo compartido puede ser atractivo para los trabajadores que están buscando reducir sus horas para atender a alguien en casa, o que simplemente están buscando una carga de trabajo más ligera, sin dejar de trabajar completamente.

### **2.2.1. Modelos de Trabajo Compartido.**

En una implementación de trabajo compartido, dos empleados trabajan a tiempo parcial para llenar una posición. Las horas pueden variar, pueden trabajar juntos parte de la semana, o nunca verse. Los empleados tendrán que determinar si cada uno se hace responsable de la posición en diferentes momentos, o si cada uno será responsable de las diferentes tareas. Así como también, tienen que encontrar la manera de compartir un espacio de trabajo, computadora y otros equipos para que no pierdan el tiempo buscando información.

Existen dos modelos de trabajo compartido: modelo de gemelos y modelo de isla. En el primer modelo, los empleados trabajan juntos en los mismos proyectos sin problemas, son dos personas con similares competencias y habilidades.

En el segundo modelo, los empleados de intercambio de trabajo funcionan independientemente unos de otros, en diferentes tareas. Este tipo de modelo tiende a existir en las empresas donde el personal trabaja por horas, en vez de equivalencia a tiempo completo. Muchos empresarios son reacios a permitir a los empleados trabajar menos horas, argumentando la reducción de la productividad. Este modelo elimina este obstáculo, dado que el beneficio para los empleadores es que les permite tener dos empleados con dos especialidades diferentes por un pequeño costo adicional. Al tener personas especialistas se mejora la productividad.

Por ejemplo, si un departamento pequeño necesita tanto un capacitador y una persona en tecnología informática, pero no tiene suficiente trabajo ni dinero para contratar a dos de estos trabajadores de tiempo completo, vincularlos como personal de trabajo independiente bajo la modalidad de islas con habilidades complementarias podrían proporcionar una solución. Este modelo no proporciona la cobertura sin fisuras de la forma en que el modelo de "gemelos" hace, pero los empleadores pueden cruzar y/o capacitar a estos empleados para que puedan cubrir el uno al otro, según sea necesario.

El trabajo compartido también se puede combinar con la tutoría. Los empleados de más edad que no están muy dispuestos a retirarse, pero que quieren reducir sus horas son los principales candidatos para el trabajo compartido. Ofreciendo el reparto del trabajo a los empleados de más edad pueden ayudar a mantener sus conocimientos al tiempo que permite a mentores y transmitir conocimiento institucional a sus colegas con menos experiencia.

### **2.2.2. Beneficios del Trabajo Compartido.**

En el mundo empresarial agitado de hoy, donde las jornadas semanales se caracterizan por ser extensas y estresantes, se requiere buscar mecanismos que compensen esta situación que repercute negativamente la productividad de las empresas.

Para los empleados, esta forma de contratación laboral le proporciona una mayor flexibilidad, ya que le puede conducir a un mejor equilibrio entre la vida laboral y una mayor satisfacción en el trabajo.

El trabajo compartido ayuda a aliviar el estrés de los empleados por no tener suficiente tiempo libre para el disfrute de sus familias y actividades de ocio. También impacta directamente en la "calidad de vida" de los empleados. Es una alternativa para las personas que solo les interesa el trabajo de tiempo parcial.

Algunas personas ante la necesidad o el deseo de cuidar de los niños o padres ancianos como razones para trabajar a tiempo parcial. Otros optan por el trabajo a tiempo parcial por razones de salud. Ya sea para hacer frente al estrés crónico u otros problemas de salud, trabajando medio tiempo, literalmente, podría ser un "salvavidas" para algunas personas.

El trabajo compartido no solo beneficia a los trabajadores y sino también a los empleadores. Para los empleadores, un beneficio clave es que siempre tienen cobertura y todavía son capaces de ofrecer la flexibilidad necesaria para retener a los buenos trabajadores trabajo. Es particularmente útil una de las dos personas que conforman la pareja del trabajo compartido tiene que tomar una licencia o está de vacaciones. La posición quedará cubierta por lo menos en el medio tiempo, y en el mejor de los casos el tiempo completo si la persona que no sale a vacaciones puede cubrirlo. El empleador también tiene la ventaja de que cuenta con dos personas para la solución de un problema lo que le da la posibilidad de tener más alternativas de solución al mismo.

En muchos casos, los dos empleados a tiempo parcial que sostienen un puesto de trabajo realmente contribuyen más, juntos, que una persona en la misma situación.

El trabajo compartido también puede disminuir los beneficios a cargo de los empleadores, en función de sus políticas de beneficios.

Un programa de intercambio de trabajo es una excelente manera de ofrecer a sus empleados valiosos una manera de tener lo mejor de ambos mundos (personal y laboral), continuar trabajando en un trabajo que les gusta, pero dándoles más tiempo para actividades personales. Si quiere aferrarse a los principales miembros de su personal, esto podría ser una manera de ofrecerles una opción que puede ser beneficiosa para las partes.

### **2.3. Horas Comprimidas**

Esta forma de organizar el trabajo consiste en laborar horas de trabajo a tiempo completo, un mayor número de horas de trabajo diario que lo normal pero un menor número de días de trabajo a la semana. También puede ser un acuerdo por el cual el personal trabajan más horas por día en cambio de una reducción del tiempo de trabajo o trabajando día por lo general en un periodo semanal o quincenal. Esta modalidad de trabajo es de amplia aceptación en el continente europeo.

Las modalidades de horas de trabajo comprimido más comunes en Europa implican trabajo: 37 horas contratadas durante un período de 4 días; y 74 horas contratadas durante un período de 9 días (se tienen en cuenta otras disposiciones, por ejemplo, dos días y medio no laborables por semana).

En los Estados Unidos, esta modalidad de trabajo funciona un poco diferente. Se trabaja nueve días un horario de 9 horas cada día en un tramo de dos semanas y el viernes después de los nueve días de trabajo comprimido se tiene libre. Otro tipo común de esta modalidad de trabajo se compone de cuatro días de 10 horas con todos los viernes fuera.

En términos generales, las opciones más comunes en una semana de trabajo comprimida son: cuatro días de 10 horas, tres días de 12 horas, o una semana de cinco días 9 horas seguidas de una semana de cuatro días 9 horas.

Este tipo de patrón de trabajo es utilizado por organizaciones flexibles, en las cuales se ofrece el horario flexible de horas de trabajo comprimidas como una opción disponible a los empleados.

El sistema flexible de horas comprimidas de trabajo, se estructura generalmente siempre y cuando el jefe inmediato u jefe de oficina este de acuerdo con el cambio.

Los tiempos de parada en la modalidad de horario de trabajo comprimido normalmente son fijos, pero pueden variar de vez en cuando y de común acuerdo para atender con oportunidad las demandas del negocio.

El jefe encargado de organizar esta forma de trabajo determina todos los detalles de funcionamiento tal como hora de inicio diaria normal y de finalización, basándose en las necesidades de personal y teniendo en cuenta que se debe conceder tiempo suficiente para periodos de descanso adecuados.

Es de anotar, que las horas de trabajo comprimido, simplemente no será una opción viable para determinados puestos debido a su naturaleza. Algunos de los puestos, por ejemplo, aquellos que requieren un alto grado de contacto cara a cara con los clientes no se prestan a tales acuerdos. Otros empleados requerirán atención en determinados días de la semana, entre otras situaciones.

### **2.3.1. Beneficios de las Horas Comprimidas.**

Una semana de trabajo comprimida es una disposición flexible de trabajo útil que puede ayudar a liberar tiempo valioso para las demandas de la familia y de la vida lo que le permite a la empresa reducir al mínimo las interrupciones del lugar de trabajo por motivos personales y/o familiares.

Poder tener tiempo libre cuando los demás están por lo general en el trabajo significa que el empleado puede tener una ventaja en los fines de semana largos, puede llevar a cabo tareas relacionadas con la familia, sin las molestias de multitudes, y le permite pasar un tiempo más relajado con su familia (o simplemente para disfrutarlo él mismo en lo que necesite o quiera hacer).

#### **2.4. Horario Flexible (Flexitime)**

El horario flexible es una forma de trabajo en la cual el empleado tiene la posibilidad de seleccionar cuándo comenzar y cuando terminar su jornada diaria dentro de los límites de horario establecidos por el empleador, funciona a ciertas "horas centrales", por ejemplo, 10 a.m.- 4 p.m. todos los días. Es decir, que los empleados deben estar presentes dentro de un horario definido como "horario central", pero puede variar la hora de inicio y término de su jornada laboral.

Esta modalidad permite organizarse de distintas formas. En algunos casos, la cantidad de horas diarias es fija y los empleados deben seleccionar sus horarios de entrada y salida y cumplirlos diariamente. La pausa de almuerzo puede ser variable o parte del "horario central". En otras ocasiones, el sistema es más informal y admite cierta flexibilidad. Por ejemplo, se puede permitir el ingreso una media hora más temprano o una reducción de la pausa de almuerzo, con el fin de adelantar el horario de salida.

##### **2.4.1. Beneficios del Horario Flexible.**

Para los empleados de los beneficios son:

- La oportunidad de evitar las congestiones de tráfico en las horas pico.
- Ventajas de conciliación de la vida laboral, por ejemplo, en ser capaz de llevar al niño a la escuela o, o no finalizar la jornada laboral a comienzos de la noche sino en horas de la tarde para dar tiempo a la formación deportiva.
- La posibilidad de programar momentos de tranquilidad para seguir adelante con el trabajo.

Para los empleadores los beneficios son principalmente:

- Ser capaz de reclutar y retener al personal que tienen interés en laborar un horario de trabajo compatible con sus compromisos o intereses de vida.
- La posibilidad de tener personal trabajando en toda la extensión de un horario de trabajo que abarque grandes porciones del día, lo cual es fundamental para el ofrecimiento de la extensión del servicio al cliente.
- Poder contar con un grupo más amplio de colaboradores con la experiencia y el talento requeridos por la organización.
- Por medio de la planificación se facilita la estructuración de las horas de trabajo coincidentes con los picos y valles de las demandas del negocio.

## 2.5. **Horas Anualizadas (Annualised hours).**

El empleado tiene que trabajar un cierto número de horas durante el año, pero tienen cierta flexibilidad sobre cuando trabajan. A veces hay “horas centrales”, que el empleado trabaja regularmente cada semana, y trabajan el resto de sus horas de forma flexible o cuando haya demanda adicional en el trabajo. Esto es, el trabajo por un total anual de horas que se acuerde, y estas horas se trabajan en cantidades variables a lo largo del año de acuerdo con las necesidades del empleador.

Hay una variedad de tipos de esquema, por lo general las horas anuales se basan en jornadas de 35 a 40 horas a la semana. La planificación del trabajo se presenta bajo diversas formas. Una forma consiste en tener un total mensual promedio para ser trabajado. Otra manera es la que puede tomar la forma de períodos de intenso trabajo seguidos por períodos de reposo; por ejemplo, se trabajan dos semanas, seguidas por dos semanas de descanso.

Esta forma de trabajo flexible ofrece una posible respuesta a impredecibles cambios de la demanda. Se originó sobre la base de modelos escandinavos, que eran desarrollados como una respuesta a las condiciones del mercado y a las prácticas operativas de la época, estaban orientados a la reducción de costos y a la mejora de la eficiencia.

En Reino Unido fue utilizado por primera vez en la década de 1980, en respuesta a un aumento de los días festivos y la reducción del horario de trabajo básico acordados en el sector basado en papel y cartón enfrentados a la necesidad de tener un proceso continuo de producción en gran medida. Desde entonces, muchas organizaciones de una amplia gama de sectores

industriales han adoptado los principios y los han aplicado a sus necesidades específicas, con gran éxito.

En términos generales en Europa hay que cumplir con los requisitos del tiempo de trabajo establecido por ley, como son de no más de 48 horas de trabajo semanales y los períodos mínimos de descanso se cumplen.

En los Estados Unidos este tipo de organización del trabajo es más común en las industrias, dado que tienen picos y valles en la demanda, y este esquema puede ser una manera de suplir la necesidad de las horas extras. En los últimos años ha ganado terreno en las empresas de servicios bancarios y financieros, en las operaciones basadas en centros de llamadas con el fin de tratar de alinear las operaciones más hacia las expectativas del consumidor.

### **2.5.1. Beneficios de Horas Anualizadas.**

Hay muchas razones por las que un sistema de horas anualizada podría ser apropiada para una organización:

- La estacionalidad de la demanda de negocios, esto es el aumento de horas en temporada alta y la reducción de horas de trabajo en temporadas bajas, pero en general dentro de las horas anuales acordadas.

- Flexibilidad que permita tener la capacidad de reaccionar a las fluctuaciones y/o a la volatilidad de la demanda. Poder atender a los picos y valles impredecibles, pero trabajando en el marco de contar con una cantidad acordada de horas contractuales.
- Promueve la planificación de largo plazo, porque la organización tiene la tarea de realizar predicciones y modelizaciones de la demanda hasta con un año de antelación.
- Proporcionar flexibilidad a la forma de organizar el trabajo, ser capaz de adaptar las horas de trabajo de los empleados para satisfacer la demanda de negocios de la empresa dentro de un marco flexible que soporta las actividades no laborales y compromisos personales del empleado.
- Reducción de la dependencia que tienen las empresas de las horas extras al poder planificar mejor el trabajo con esta modalidad.

## 2.6. **Horarios escalonados.**

El empleado tiene diferentes opciones de horarios de comienzo y final de labores durante el día. Las opciones de horarios son definidas por la empresa.

Bajo el esquema de trabajo de regímenes de horas escalonadas, los empleados inician y terminan sus labores en momentos ligeramente diferentes. Un sistema de horas escalonadas puede permitir a los trabajadores fijar el horario, dentro de los límites prescritos por el empleador. Sin embargo, una vez que el horario de trabajo ha sido elegido se mantienen sin cambios.

La flexibilidad es solo al momento de ingresar a trabajar en la empresa. Esto es que el empleado puede escoger trabajar en un horario determinado de los disponibles por la empresa pero no puede cambiarlo de acuerdo a su conveniencia, su posibilidad de escogencia es únicamente al momento de ser contratado.

En la mayoría de los esquemas, el inicio y finalización de horas de trabajo al día puede ser escalonado cada 15 a 30 minutos, por ejemplo, a las 7:00 y las 9:00 por la mañana y entre las 16:00 y las 18:00 horas en la noche. Los horarios de almuerzo son escalonados, así, por ejemplo, un grupo de ir a comer a las 12:00, otro grupo va a las 12:30, y otro grupo va a las 13:00. Los descansos también pueden ser escalonados de manera similar si hay una necesidad de tener continuo el trabajo y la cobertura en la empresa.

Un ejemplo típico de la superposición de los desplazamientos sería tener un turno de 7:30 a 15:00 y un segundo turno de 10:30 a 18:00. Aparte de los recesos por almuerzo, esta distribución del tiempo de trabajo haría proporcionar un período de tiempo compacto de 4.5 horas por día de 10:30-15:00 cuando todos los trabajadores están presentes. Esto puede ser particularmente importante si ese periodo de tiempo coincide con los picos de demanda.

En el sector de los servicios, la organización puede ofrecer un rango más amplio de atención al cliente.

### **2.6.1. Beneficios de Horarios Escalonados.**

Los esquemas de trabajo con horarios escalonados representan una forma de aliviar los problemas de congestión del tráfico y sobrecupos del transporte público en las llamadas horas pico. En lugar de tener a todos los trabajadores entrando y saliendo al mismo tiempo, las empresas podrían adoptar diferentes horas de inicio y de terminación con ello el flujo del tráfico se haría más llevadero, el transporte público se utilizaría de forma más racional y la tensión física y psicológica, podría ser menor para todos los involucrados.

Estos esquemas también pueden hacer que sea más fácil para los trabajadores el tener acceso a cafeterías y restaurantes en horas de almuerzo al estar menos congestionadas, así como otros servicios que demanden dentro de la zona de influencia de su lugar de trabajo.

Por otra parte, los períodos en que coinciden todos los trabajadores facilitarían la programación de las necesidades de capacitación que se requieran.

Adicionalmente, se puede tener un amplio número de horas de funcionamiento u atención a clientes sin que ello represente mayores costos laborales.

La organización puede resultar más atractiva para trabajar en el sentido de que puede lograr mejores arreglos para que los trabajadores puedan organizar sus obligaciones familiares u otro tipo de ocupación personal (estudios, práctica de un deporte, etc.).

Se obtiene también reducción del ausentismo y eliminación de los problemas de impuntualidad de parte de los trabajadores.

## **2.7. Banco de Horas.**

En Brasil, una de las formas encontradas para aplicar el horario flexible es a través del banco de horas. El trabajador acumula horas, lo que a su vez son los créditos y al ser utilizados por el empleado se debitan. La compensación de tiempo o banco de horas actúa como una especie de cuenta bancaria, que va acumulando las horas adicionales trabajadas y se le van descontando las horas requeridas por el trabajador para utilización de acuerdo a sus necesidades de tiempo libre.

El horario de trabajo flexible es interesante tanto para los negocios como para los empleados. Si la empresa necesita producir más, en lugar de pagar horas extras, se crea un banco de horas que para el uso futuro en tiempos de baja producción permitiéndole manejar mejor sus flujos de caja. Para los empleados les permite el disfrute cuando requieran de un tiempo libre. De esta manera, funciona más en un momento en que la empresa necesita y luego se compensa con horas de descanso. Esta forma de organizar el trabajo se creó por medio de la Ley 9.601/1998.

El banco de horas se trata de un sistema de compensación de las horas extraordinarias más flexible, pero que requiere autorización mediante convenio colectivo o pacto sindical, lo que

permite a la empresa adaptarse a los horarios de trabajo de los empleados, a las necesidades de la producción y a la demanda de servicios.

Es de aclarar que el banco de horas abarca a todos los trabajadores, independientemente del tipo de contrato, sea por un término fijo o por un término indefinido.

Es de anotar, que las horas acumuladas en el banco de horas deben ser gastadas en el mismo año en que son acumuladas. En otras palabras, el empleado debe compensar las horas dentro del período de un año. Después de este período, las horas que no fueron compensados serán pagadas en efectivo como horas extras.

La compensación de las horas extraordinarias se efectuará durante la vigencia del contrato, es decir, la hipótesis de la terminación del contrato (de cualquier naturaleza), sin que haya ningún tipo de compensación de horas extraordinarias no es posible, el empleado tiene derecho a recibir estas horas, con el incremento previsto en el convenio colectivo o pacto, que no podrá ser inferior al 50% del tiempo normal, conforme a lo dispuesto el artículo 6, de la Ley 9.601 / 1998.

En la mayoría de las empresas, especialmente en las áreas administrativas en general, existe un acuerdo de compensación los sábados, es decir, se trabaja ocho (8) horas y 48 (cuarenta y ocho) minutos de lunes a viernes para compensar el día de reposo.

Si un día feriado podría coincidir con el sábado y es el banco de horas, esta compensación no debe realizarse, el día de fiesta se considera pagado como un descanso semanal y no necesita ser compensado.

Si el sistema del banco de horas se implementa en un momento de gran actividad de la empresa, las horas de trabajo pueden entenderse más allá de la jornada normal (hasta el límite máximo de 10 horas al día) durante el período en el que se mantiene el alto volumen de actividad. En Brasil, un día de trabajo, por lo general es de ocho horas. Si el empleado trabaja diez, que es el límite máximo en el banco de horas, puede almacenar hasta dos horas diarias.

Sin embargo, si por la necesidad de la empresa, un empleado trabaja más de doce horas solo pueden compensar hasta dos horas que excedan su jornada en el banco de horas, las horas adicionales deberán ser pagadas por la empresa como horas extras.

### **2.7.1. Beneficios del Banco de Horas.**

- Esta modalidad de trabajo flexible es apropiada para manejar las horas de trabajo extra o adicionales requeridas por la empresa en un momento dado. En algunas ocasiones es necesario completar un proyecto o cumplir con un cliente final, lo que implica que el empleado requiere de un tiempo adicional a su jornada de trabajo, y este tiempo adicional laborado es compensado al pasar a acumular horas al banco de horas.

- Otra aplicabilidad de esta forma de trabajo es en tiempos en que la actividad empresarial o producción es baja con el fin de reducir las horas normales de los empleados durante un tiempo sin reducción de salario. Así el trabajador tendría mayor tiempo libre sin necesidad de devengar menos porque en el pasado acumulo horas en el banco de horas que le permiten disfrutarlas en ese momento.
- Una ventaja del banco de horas sobre el manejo de las horas extras es que el empleado no puede faltar sin justificación legal en el caso de que tenga horas acumuladas en el banco de horas y la empresa requiera de su utilización.

## **2.8. Jubilación Progresiva.**

La edad de jubilación establecida por el estado no es obligatoria y los trabajadores de edad pueden elegir cuándo quieren jubilarse. Esto significa que pueden reducir sus horas y el trabajo a tiempo parcial. El objetivo es aprovechar los conocimientos y experiencia de estas personas para entrenar y potencializar a nuevas generaciones de empleados. Las personas mayores se ven beneficiadas porque pueden mantenerse activas y contar con la flexibilidad de trabajar en la medida que se les ajuste a sus necesidades.

Los planes de jubilación progresiva se han introducido en la mayoría de los países de la Unión Europea y Noruega, permitiendo a los trabajadores que se acercan a la edad de jubilación

de reducir sus horas de trabajo y recibir algún tipo de ayuda a la renta para compensar el déficit de pago. Con la importancia de retener a los trabajadores de más edad en el empleo y la reducción de la carga de los sistemas de pensiones cada vez más reconocidos y promovidos por la Unión Europea.

La jubilación progresiva apunta a retener a las personas de mayor edad dentro de la población laboral activa por la disminución de su tiempo de trabajo y con una concesión de algún tipo de medida de ayuda a la renta. Por ejemplo, un esquema podría permitir a los trabajadores de más edad para trabajar medio tiempo desde la edad de 55 años hasta la edad de jubilación completa, recibiendo remuneración por el tiempo de trabajo y una pensión u otra compensación financiera para el resto del tiempo.

Los planes de jubilación progresivas forman parte de las directrices de empleo de la unión europea. Es una política desarrollada con la finalidad de tener una población con envejecimiento activo, mejorando la capacidad de incentivos para que los trabajadores de más edad permanezcan en la fuerza de trabajo el mayor tiempo posible. Es una medida positiva para mantener la capacidad y habilidades de los trabajadores de más edad, para introducir fórmulas flexibles de trabajo y crear conciencia del potencial de dichos trabajadores.

Los planes de jubilación progresiva están presentes en 10 países europeos: Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Países Bajos, Noruega, España y Suecia. En términos generales, en estos países la jubilación progresiva implica no solo una reducción del tiempo de

trabajo sino también la integración de un pago por trabajo a tiempo parcial, sumado a una pensión parcial u otro tipo de contribución, ya sea en forma de prestaciones de desempleo y una retribución adicional.

El primer requisito de elegibilidad para acceder a un régimen de jubilación progresiva está llegando a una edad determinada. Los trabajadores elegibles tienen que estar cerca de la edad legal de jubilación, por lo general, la duración máxima de jubilación progresiva es alrededor de cinco años.

### **2.8.1. Beneficios de la Jubilación Progresiva**

Puede haber un número de razones para apoyar este tipo de arreglos:

- Puede ayudar a reducir la exclusión social de las personas mayores.
- Puede representar una forma importante de mantener valiosa competencia y habilidades dentro de las empresas y la transferencia de conocimientos a los empleados más jóvenes.
- Se puede reducir la carga sobre los sistemas de pensiones, en tanto que mantiene a la gente que trabaja más de lo que lo harían de otro modo.
- Es una forma de retener un valioso know-how dentro de las empresas, así como también en tiempos difíciles para suavizar alguna medida de restructuración que implique reducción y salida de empleados. Por otra parte, la jubilación progresiva puede representar una alternativa a los sistemas tradicionales y costosos de jubilación anticipada. De igual manera permite

facilita reformas y reestructuración financiera de los sistemas nacionales de pensiones. De hecho, el atractivo de la jubilación progresiva bien puede ser que se permite para que todos estos objetivos sean combinados.

## **2.9. Insourcing.**

El insourcing es la internalización de una labor que se venía desarrollando por fuera de la empresa (outsourcing). Generalmente la internalización se produce cuando la empresa había subcontratado previamente una determinada tarea, pero ya no estaba satisfecha con el trabajo que se realiza en esa tarea, por lo tanto, la compañía determina que es mejor realizar el insource de la tarea y asignarla a alguien dentro de la compañía que ellos creen va a hacer un mejor trabajo.

El objetivo principal de la implementación es obtener una optimización del proceso, buscando una mejora de la eficiencia del mismo por la aplicación de alguna ventaja competitiva singular de la organización que la integra.

En los Estados Unidos, la internalización también puede referirse a la utilización de las filiales con sede en EE.UU. por las corporaciones multinacionales extranjeras. Estas empresas contribuyen a la internalización de investigación y desarrollo, la inversión de capital, las exportaciones y la creación de empleo. A diferencia de la externalización que a menudo es considerada como un efecto negativo de la globalización debido a que envía trabajos que en lugar de hacerse en los Estados Unidos se realizan en el extranjero en países con mano de obra barata.

La perspectiva de internalización y externalización realmente funciona en ambos sentidos. Por ejemplo, una empresa con sede en Japón podría abrir una planta en los Estados Unidos con el propósito de emplear a los trabajadores estadounidenses para la fabricación de productos japoneses. Desde el punto de vista japonés esto es una externalización, pero desde el punto de vista de los norteamericanos esto es una internalización porque están empleando a personal de su país.

Durante décadas, la tendencia en la industria manufacturera y en otras industrias ha sido la externalización de puestos de trabajo concretamente en países extranjeros. Con finalidades como reducir los costos de mano de obra o para evitar las regulaciones y los impuestos. Las empresas han encontrado fábricas domésticas o han aperturado plantas en países como China, India, México y entre otros. Sin embargo, varios factores han cambiado el clima de negocios en los últimos años, por lo que este esquema de producción en nuestros días resulta menos atractivo de lo que era antes.

### **2.9.1. Beneficios del Insourcing.**

- Una de las principales ventajas de internalización es el control. Si se mantiene un proceso, proyecto o instalación al interior de una compañía, esta tiene el control total sobre él. Al externalizar, se pasa un poco este control al proveedor. Mantener el control de internalización tiene implicaciones, como por ejemplo puede que tenga que aumentar la dotación de personal y recursos, y su equipo de gestión que tenga que gastar tiempo en la

gestión de proyectos insourced en lugar de concentrarse en las actividades centrales del negocio.

- Traer los servicios externalizados de vuelta a la empresa puede ayudar a crear una cadena de suministro más ágil, aumentar el valor de la reputación y proteger la calidad del servicio y del producto.
- El uso de los empleados existentes, los recursos, las técnicas comerciales o equipo para hacer un trabajo puede ser más barato que la externalización. Esto funciona mejor si la organización tiene la habilidad o capacidad de hacerlo internamente o si los beneficios superan a los gastos generales adicionales generados con la internalización.
- Los empleados entienden el negocio en el cual trabajan y conocen su funcionamiento. Esto puede funcionar para el beneficio de la empresa si se elige una solución de internalización. Es una manera de proteger el empleo e impulsar el empleo en la economía local si se contrata a nuevos trabajadores para añadir a su base de conocimientos. Sin embargo, la organización debe tener cuidado de que a los empleados se les incrementen los niveles de estrés o ser menos eficientes y productivos si se les adicionan más responsabilidades a las existentes. No siempre se puede obtener los mejores resultados si los colaboradores no tienen la experiencia y los conocimientos necesarios.

- La internalización puede mejorar la satisfacción del cliente y los beneficios de gestión asociados. Hay casos en que los clientes consideran que la imagen de la empresa que les presta un servicio sea más favorable si usted emplea a trabajadores locales para proporcionar servicios o bienes. Muchas personas prefieren los centros de llamadas que se basan en el país de origen en lugar de otras partes del mundo, y los productos de fabricación en una planta doméstica pueden atraer a más clientes. Muchas grandes empresas se están desplazando hacia la internalización por esa razón.

### **3. Marco Legal Colombiano Frente a Nuevas Formas de Organización del Trabajo.**

Una mirada crítica de las denominadas nuevas formas de organizar el trabajo desde la perspectiva legal colombiana, nos aproxima con mucha claridad frente al teletrabajo, dado el desarrollo legal de la figura y el impulso decidido del Gobierno Nacional a incorporarle a los entornos productivos del país; en contraste con ello, las otras formas de trabajo flexible, nos sitúan en una reflexión cautelosa sobre cómo se vería modulada la relación laboral en cuanto al alcance de la subordinación laboral, las limitaciones en materia de jornada laboral y las modalidades salariales apropiadas o a aplicar para estos esquemas, que garanticen una retribución equitativa de las prestaciones.

Este pensamiento crítico tiene asidero, porque los empresarios colombianos en términos generales aplican en sus organizaciones esquemas tradicionales de horarios de oficina, turnos operativos (sean rotativos o no) y veladamente trabajo remoto para el colaborador del nivel ejecutivo o directivo. En esa misma línea, los trabajadores ven con desconfianza esquemas de trabajo que los alejen del entorno físico empresarial, por lo que tales propuestas sin una adecuada información a los trabajadores pueden ser interpretadas como amenazantes de la estabilidad laboral.

Con todo, no es el entorno legal vigente una talanquera para la implementación de nuevas formas de organizar el trabajo en Colombia; el estado actual de la normativa laboral en el país, evoluciona positivamente en función de garantizar los derechos de los trabajadores colombianos, a través de esfuerzos focalizados en materia de inspección, control y vigilancia de los derechos laborales individuales y de la tercerización laboral.

La Constitución Política Colombiana en su artículo 53, reconoce el principio de “primacía de la realidad sobre las formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales”; según el cual, es indiferente la denominación jurídica, el término o título que se utilice para el vínculo contractual, porque ha de prevalecer la realidad entre las partes, sobre lo que se hubiere escrito.

El *contrato realidad* implica que si el trabajador realiza personalmente la labor, bajo la continua subordinación y dependencia del empleador, acatando sus órdenes y recibiendo una retribución o salario, se configura un contrato de trabajo conforme lo establecido en el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo.

Los elementos distintivos de la relación laboral son, en consecuencia, la prestación personal del servicio, la subordinación y la remuneración (salario). En Se entiende por prestación personal del servicio, la obligación del trabajador de desarrollar su actividad o labor, sea material o intelectual, en forma personal e indelegable, en beneficio de quien lo vincula. A su vez, la subordinación, consiste en la facultad que asiste al empleador de impartir órdenes y definir las condiciones técnicas y los procedimientos que deben seguirse para cumplir con la labor o actividad

contratada, el poder subordinante del empleador implica el deber correlativo del trabajador de acatar dichas órdenes<sup>19</sup>.

En este punto conviene aclarar que la subordinación es más o menos perceptible, de acuerdo con el tipo de labor o actividad desplegada. Para efectos laborales, lo determinante no es el ejercicio explícito y permanente de la subordinación, basta que esta potestad del empleador se pueda ejercer en cualquier tiempo, por lo que la subordinación puede ser muy marcada o evidente, o apenas perceptible.

Finalmente, el tercer elemento distintivo de la relación laboral es la remuneración o salario, la cual puede ser fija o variable y corresponde a la contraprestación directa que percibe el trabajador por cuenta de sus servicios, siendo indiferente la denominación que se le dé.

---

<sup>19</sup> Corte Constitucional. Sentencia C-386 de 2000 M.P. Antonio Barrera Carbonell: *“La subordinación del trabajador al empleador como elemento distintivo y definidor del contrato de trabajo ha sido entendida, ... como un poder jurídico permanente de que es titular el empleador para dirigir la actividad laboral del trabajador, a través de la expedición de órdenes e instrucciones y la imposición de reglamentos, en lo relativo a la manera como éste debe realizar las funciones y cumplir con las obligaciones que le son propias, con miras al cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales generalmente son económicos. Se destaca dentro del elemento subordinación, no solamente el poder de dirección, que condiciona la actividad laboral del trabajador, sino el poder disciplinario que el empleador ejerce sobre éste para asegurar un comportamiento y una disciplina acordes con los propósitos de la organización empresarial y el respeto por la dignidad y los derechos de aquél. La norma en referencia, al tiempo que regula el poder de subordinación del empleador le impone a éste, como limitantes, el respeto del honor y la dignidad del trabajador, así como de sus derechos mínimos, que se vinculan a los tratados o convenios internacionales sobre derechos humanos en materia laboral.”*

En virtud del denominado *jus variandi*, el empleador tiene la atribución de modificar a los trabajadores las condiciones de tiempo, modo, cantidad y lugar. Con todo el ejercicio del *jus variandi* como expresión del poder subordinante del empleador no es absoluto<sup>20</sup>.

La afectación grave de los derechos del trabajador y de su núcleo familiar, es susceptible de protección por vía de tutela. Al analizar la dinámica de los traslados entre ciudades, se puede ilustrar el fenómeno con detenimiento y la Jurisprudencia Constitucional ha sido enfática en cuanto a que todo empleador carece de facultades omnímodas y debe apreciar y evaluar en conjunto, previo a la modificación contractual, los siguientes factores<sup>21</sup>:

- (i) Las circunstancias que afectan al trabajador,
- (ii) La situación familiar,
- (iii) El estado de salud del empleado y el de sus allegados,
- (iv) El lugar y el tiempo de trabajo,
- (v) Las condiciones salariales,
- (vi) El comportamiento del trabajador durante la relación laboral y;

---

<sup>20</sup> Corte Constitucional. Sentencia T-682 de 2014. MP. Jorge Iván Palacio Palacio: *Uno de los aspectos de mayor relevancia dentro del ejercicio del “ius variandi” se define precisamente como la facultad con la que cuenta el empleador para ordenar traslados, ya sea en cuanto al reparto funcional de competencias (factor funcional), o bien teniendo en cuenta la sede o lugar de trabajo (factor territorial) pero siempre con el respeto de las directrices limitantes. La facultad del empleador de modificar las condiciones en una relación laboral (ius variandi) no es absoluta porque puede tornarse violatoria de derechos fundamentales si se aplica en forma arbitraria o si no se sustentan de manera adecuada los motivos por los cuales se dan los cambios y la necesidad de los mismos.*”

<sup>21</sup> *Ib.*

(vii) El rendimiento demostrado entre otros puntos de cada caso concreto.

En este orden de ideas, es de relevancia significativa dentro del ejercicio del “ius variandi” precisamente la facultad con la que cuenta el empleador para ordenar traslados, ya sea en cuanto al reparto funcional de competencias (factor funcional), o bien teniendo en cuenta la sede o lugar de trabajo (factor territorial)<sup>22</sup> pero siempre con el respeto de las directrices limitantes ya expuestas.

Por consiguiente, un programa que involucre la implementación de formas de organizar el trabajo puede desarrollarse para contratos laborales en ejecución y no solo preverse para trabajadores nuevos, en este punto se debe tener en cuenta que cualquier modificación de las condiciones de trabajo, implica que no es factible el desmejoramiento de las condiciones laborales del trabajador ni el desconocimiento de las premisas desarrolladas por la Corte Constitucional ya explicadas.

### **3.1. Consideraciones normativas para la implementación**

Siguiendo este orden de ideas, surge que los elementos constitutivos de la relación laboral son determinantes y requieren clara y concreta precisión al inicio del vínculo entre el trabajador y el empleador, permiten precaver litigios futuros y como se desprende de las definiciones anotadas,

---

<sup>22</sup> Sentencia T- 065 de 2007

son comunes a cualquiera de las formas de organización del trabajo propuestas, con lo cual es factible la implementación de las mismas, sin que sea óbice para ello un desarrollo legislativo al respecto o una reglamentación legal exhaustiva.

En principio, es necesario considerar entonces que a partir de las premisas definidas por el legislador y la Corte Constitucional, es viable su aplicación con lo cual su estipulación es materia de los contratos de trabajo respectivos, teniendo en cuenta los límites que imponen los derechos irrenunciables y el respeto a la dignidad de los trabajadores, siendo de especial consideración, consecuente con la naturaleza de las actividades desplegadas y el tratamiento de la jornada laboral.

La normativa legal colombiana establece que la jornada ordinaria de trabajo es la que convengan las partes, y a falta de estipulación, la máxima legal, (Art. 158 C.S.T), que es de 8 horas diarias y 48 horas semanales; se puede definir por mutuo acuerdo entre las partes, otro límite de horas de trabajo o límite de horas de trabajo flexibles; el trabajo ordinario está comprendido entre las 06:00 am y las 10:00 pm y el nocturno, entre las 10:00pm y las 06:00 am.

En línea con lo anterior, constituye trabajo suplementario (horas extras) aquel que exceda la jornada ordinaria pactada, y en todo caso, el que supere la máxima legal permitida. Ahora bien, las limitaciones en materia de horarios de trabajo no aplican para los denominados trabajadores de dirección y supervisión, trabajo intermitente, y en caso de situaciones de emergencia y trabajo peligroso. (Art. 161 del C.S.T.).

Así las cosas, en tratándose de modalidades de horarios comprimidos, horarios flexibles, horas anualizadas, horarios escalonados y bancos de horas, se debe tener presente que en Colombia se puede acordar que la jornada semanal de 48 horas puede desarrollarse a través de jornadas diarias flexibles, la norma contempla se establezcan de manera que las horas de trabajo diarias se promedien en una semana, pudiéndose distribuir un mínimo de 4 horas y un máximo de 10 horas al día en un período de seis (6) días a la semana, con un día de descanso obligatorio que puede o no coincidir con el domingo.

Por tanto, el trabajo flexible puede distribuirse de manera variable durante la semana pero observando estas puntuales limitantes de 4 horas continuas y hasta 10 horas diarias, sin que haya lugar a recargo por trabajo suplementario, siempre que no excedan las 48 horas semanales en la jornada 06:00 -10:00pm.

A su vez, para aquellas actividades en las que por su naturaleza no pueden ser interrumpidas, es decir, deben ser realizadas en forma continua se pueden pactar temporal o indefinidamente, el desarrollo de la jornada laboral a través de turnos de trabajo sucesivos, los cuales no pueden exceder de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) horas a la semana. Está expresamente prohibido (aún con el consentimiento del trabajador) que el trabajador labore dos turnos sucesivos un mismo día; pero están exceptuados de ello la actividades de supervisión, dirección, confianza o manejo.

De lo anterior, se desprende que esquemas de horarios comprimidos deben respetar esta limitación, así como cualquier modalidad que busque mayor flexibilidad en el tratamiento del trabajo suplementario, como es el caso de los bancos de horas y las horas anualizadas.

Habiéndose pactado jornadas flexibles, la norma colombiana consagra que el salario a devengar es el correspondiente a la jornada ordinaria de trabajo, pero el empleador debe respetar el mínimo legal vigente o si es el caso, aquel que hubiere sido pactado convencionalmente. Por consiguiente, el acuerdo de jornadas laborales flexibles no da lugar a una desmejora salarial de los trabajadores involucrados, al tiempo que también tiene garantizados su descanso obligatorio. La aplicación de jornadas flexibles puede verse limitada por las convenciones colectivas, que estipulen en una organización pactos especiales para la jornada ordinaria, tratamiento del trabajo suplementario y de los descansos.

Los Horarios compartidos y jubilación progresiva, también son viables y las limitaciones a su implementación no son sustancialmente de orden legal, sino que la prosperidad de estas formas de organizar el trabajo en las Empresas, dependen más del conocimiento de los procesos y actividades para lograr un verdadero impacto positivo en la productividad de la empresa.

En particular de cara a estas dos modalidades, se propone que su tratamiento puede enfocarse para la gestión del conocimiento y el aprendizaje dentro de la Empresa, pues sirve para implementar modelos o programas de tutoría, desarrollados por quienes ya están por pensionarse

o gozan de la pensión de jubilación, lo cual además contribuye en la transición de estos trabajadores hacia una nueva etapa en sus vidas como pensionados.

En Colombia, el reconocimiento al trabajador de la pensión de jubilación o invalidez estando al servicio de la Empresa, es justa causa para que el empleador de por terminado el contrato de trabajo. Al respecto, la jurisprudencia de la Corte Constitucional ha señalado que dicha previsión es objetiva y razonable, toda vez que el trabajador no queda desamparado, dado el disfrute de la pensión y además porque crea la opción de un relevo en el trabajo que requieren todos los ciudadanos. Sin embargo, se aclara que el trabajador solo puede ser retirado cuando se le garantice el pago de su mesada pensional, con la inclusión en la correspondiente nómina, por lo que no basta entonces el mero reconocimiento de la pensión.

Los trabajadores próximos a pensionarse —prepensionados— son considerados sujetos de especial protección constitucional y gozan de estabilidad laboral reforzada, susceptible de protección por vía de tutela cuando son desvinculados laboralmente por haberseles reconocido la pensión de vejez, sin que hayan estado incluidos en la nómina de pensionados correspondiente.

En este contexto, se considera es viable que articular una política interna a través programa de jubilación progresiva y de horarios compartidos, que armonice las necesidades de aquellos requieren o desean continuar trabajando y las de la organización, que aprovecha su experiencia y conocimiento.

Desde otra arista, es pertinente referirnos a la tercerización por cuanto encontramos elementos de juicio que pueden impulsar por razones de orden legal el insourcing en una organización.

En Colombia, la Constitución Política (Art. 333) reconoce la Libertad de Empresa<sup>23</sup>, entendida como *“la facultad de las personas de (...) afectar o destinar bienes de cualquier tipo (principalmente de capital) para la realización de actividades económicas para la producción e intercambio de bienes y servicios conforme a las pautas o modelos de organización típicas del mundo económico contemporáneo con vistas a la obtención de un beneficio o ganancia.”* comprende además, como garantía *“la libertad de organización y el derecho a que el Estado no interfiera en los asuntos internos de la empresa como la organización empresarial y los métodos de gestión”*.

*“Si bien las libertades económicas no son absolutas, éstas solamente pueden ser restringidas cuando lo exija el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación y, en virtud de los principios de igualdad y razonabilidad que rigen la actividad legislativa, cualquier restricción de las libertades económicas debe (i) respetar el núcleo esencial de la libertad involucrada, (ii) obedecer al principio de solidaridad o a alguna de las finalidades expresamente señaladas en la Constitución, y (iii) responder a criterios de razonabilidad y proporcionalidad.”*

---

<sup>23</sup> Corte Constitucional. Sentencia C-263 de 2011. Magistrado Ponente. Jorge Ignacio Pretelt Chaljub

Ciertamente, las exigencias y retos impuestos por la globalización, impactó las relaciones laborales individuales, las medidas de externalización de actividades (outsourcing) propiciaron una incertidumbre en la empleabilidad en el país y la desconfianza del trabajador frente a cualquier o modificación de su vínculo laboral promovido por el empleador.

El Decreto 583 de 2016 es una medida normativa adoptada por el Gobierno Nacional en sus esfuerzos por lograr la *formalización laboral*, a través de este decreto se reglamentó la *tercerización laboral*. Señala la norma que el personal que desarrolle actividades misionales permanentes<sup>24</sup> no puede vincularse a través de cooperativas 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, al tiempo resume elementos indicativos de tercerización ilegal, como son:

1. Que se contrató al proveedor para hacer las mismas o sustancialmente las mismas labores que se realizaban para el beneficiario y los trabajadores no fueron expresamente informados por escrito.

2. Que el proveedor tenga vinculación económica del beneficiario y no tenga capacidad financiera acorde con el servicio u obra que contrata.

---

<sup>24</sup> Aquellas directamente relacionadas con la producción de los bienes o servicios característicos la empresa, es decir, las que son inherentes, consustanciales o sin cuya ejecución se afectaría la producción de los bienes o servicios característicos del beneficiario.

3. Que el proveedor no tenga capacidad, de carácter administrativo o financiero, para el pago de salarios, prestaciones e indemnizaciones de sus trabajadores.

4. Que el proveedor no tenga la autonomía en el uso de los medios de producción, ni en la ejecución de los procesos o subprocesos que le sean contratados.

5. Que el proveedor no imparta las instrucciones de tiempo, modo y lugar para la ejecución de la labor de sus trabajadores, o no ejerza frente a ellos la potestad reglamentaria y disciplinaria, sin perjuicio de otras actividades de coordinación que sean necesarias por parte del beneficiario para el adecuado desarrollo del objeto del contrato.

6. Que el proveedor no realice el pago de los salarios y prestaciones legales y extralegales oportunamente o no cumpla con las obligaciones en materia de seguridad social.

7. Que el beneficiario fraccione o divida, mediante uno o más proveedores, a trabajadores afiliados a un sindicato inscrito o a trabajadores que hayan realizado la asamblea de constitución o la reunión inicial de constitución de un sindicato.

8. Que a los trabajadores que trabajaban para el beneficiario no se les otorguen por parte del proveedor iguales derechos a los que tenían cuando estaban contratados directamente por el beneficiario para el desarrollo de las mismas o sustancialmente las mismas actividades.

9. Que el beneficiario y el proveedor incurran en conductas violatorias de las normas laborales vigentes en la celebración o ejecución de la figura que los une.

Finalmente, ha sido el teletrabajo un capítulo especial en la política que en materia laboral ha desplegado el Gobierno Nacional, toda vez que mediante la Ley 1221 de 2008 se reguló

expresamente esta forma de organización laboral y se impulsó como un esfuerzo armónico del Ministerio del Trabajo, el Ministerio TIC y el Departamento Nacional de Planeación.

El Ministerio del Trabajo está comprometido con esta iniciativa para el país y ha presentado al Departamento Nacional de Planeación (DNP) el documento para que se firme el Conpes del Teletrabajo, con el objetivo de que a nivel de política pública, el teletrabajo se posicione en la agenda política del país, a través de la articulación de las diferentes entidades estatales y su reconocimiento como herramienta transversal en procesos sociales, empresariales, laborales, de infraestructura, siendo en consecuencia necesario el compromiso de los diferentes sectores. El documento Conpes del Teletrabajo aún pendiente de aprobación, incorpora a la población vulnerable, —las personas en condición de discapacidad, desplazamiento forzado y mujeres cabeza de hogar— toda vez que se entiende que el teletrabajo genera una nueva fuerza laboral.

El decreto 1072 de 2015 (adicionado por el Decreto 2362 de 2015) consagra el 7 de Octubre como fecha para la celebración del "Día del Trabajo Decente en Colombia", con el objetivo de *congregar a todos los actores del mundo del trabajo en torno a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones en trabajo decente, para que se adelanten en dicha fecha, programas y actividades de promoción, divulgación, capacitación y prestación servicios en relación al trabajo decente a nivel nacional, regional, departamental, municipal y distrital*, con los siguientes ejes temáticos:

1. Erradicación del trabajo infantil.

2. Empleo como servicio público.
3. Calidad del empleo y empresas productivas.
  - 3.1. Teletrabajo.
  - 3.2. Seguridad y la salud en el trabajo.
  - 3.3. Formación pertinente para el trabajo.
4. Formalización.
5. Protección a la vejez.

Sin lugar a dudas, ello es muestra del impulso que se persigue dar al el teletrabajo, que además es la modalidad que cuenta con un marco legal especial, más desarrollado y con una inequívoca preocupación estatal para su implementación:

- Ley 1221 de 2008: Por la cual se establece el reconocimiento del Teletrabajo como modalidad laboral en sus formas de aplicación, se determinan las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable. Igualmente se crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, con el propósito de promover y difundir esta práctica e incluye a su vez las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los Teletrabajadores.
- Decreto Único Reglamentario 1072 de 2015, Capítulo V: (antes Decreto 884 de 2012): Especifica las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, las relaciones entre empleadores y teletrabajadores, las obligaciones para entidades

públicas y privadas, las Administradoras de Riesgos Laborales y la Red de Fomento para el Teletrabajo, define los principios de voluntariedad, igualdad y reversibilidad que aplican para el modelo de teletrabajo.

- Resolución 2886 de 2012: define las entidades que hacen parte de la Red de Fomento del Teletrabajo y las obligaciones que les compete.

Existe la Comisión Asesora del Teletrabajo, que brinda acompañamiento a entidades públicas y privadas para la implementación de un modelo de teletrabajo. A través del portal [www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co) se proveen herramientas administrativas y legales para desarrollar el modelo. En principio, el Gobierno propone para el desarrollo de un modelo de teletrabajo previo a su adopción, se agoten varias etapas:

- a) Compromiso Institucional
- b) Planeación General
- c) Auto Evaluación
- d) Prueba Piloto
- e) Adopción

La adopción de nuevas formas de organizar el trabajo suponen un cambio de fondo en la organización empresarial, por lo tanto, estas etapas como metodología las podemos considerar comunes a la implementación de cualquiera de las denominadas nuevas formas

propuestas en este documento, bajo el entendimiento de que se trata de un enfoque para la transformación empresarial.

Tabla N°1 Formas de Organización del Trabajo frente a la Legislación Laboral Colombiana.

Modalidad de Organización del Trabajo		Viabilidad Jurídica	Requisitos Legales
Teletrabajo		Si	Ley 1221 de 2008 D.U.R. 1072 de 2015
Alternativas de Horarios Flexibles	Horas comprimidas	SI	<p>Artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo (Ley 789/2002, artículo 51)</p> <p><b>En cuanto Tiempo laborado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución máxima de 6 días a la semana con 1 día de descanso obligatorio</li> <li>- El tiempo de trabajo se puede repartir de forma variable durante la semana</li> <li>- Tiempo mínimo: 4 horas continuas y hasta 10 horas diarias sin recargo suplementario</li> <li>- El número de horas promedio semanales no puede ser superior a 48 horas para jornada ordinarias 6am-10pm</li> <li>- Se pueden acordar temporalmente la organización de turnos sucesivos, que no podrán exceder 6 horas al día 36 horas a la semana.</li> <li>- No aplica entonces, recargo nocturno, ni al previsto para el dominical y el festivo.</li> </ul> <p><b>En cuanto a Descansos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho a un día de descanso remunerado</li> <li>- Descanso puede o no coincidir con el día domingo</li> </ul> <p><b>En cuanto a salario:</b></p>
	Horario Flexible		
	Horas Anualizadas		
	Horarios Escalonados		
	Banco de Horas		

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplica salario de la jornada laboral ordinaria</li> <li>- Respeto el salario mínimo legal o el convencional de la Empresa.</li> </ul> <p><b>Prohibiciones:</b> Ejecución de 2 turnos en un mismo día.</p>
Jubilación Progresiva		SI	<p>Art.13 C.S.T. Mínimo de derechos y garantías consagrado en el Código Laboral, cualquier estipulación que las afecte o desconozca no produce efecto alguno.</p> <p>Art..37 C.S.T y siguientes sobre contenido, duración, revisión y prueba del contrato.</p>
Trabajo Compartido			
Insourcing		Si	<p>Art.13 C.S.T. Mínimo de derechos y garantías consagrado en el Código Laboral, cualquier estipulación que las afecte o desconozca no produce efecto alguno.</p> <p>Art..37 C.S.T y siguientes sobre contenido, duración, revisión y prueba del contrato.</p> <p>Decreto 583 de 2016 Por el cual se reglamenta la tercerización laboral.</p>

## 4. Casos de Éxito.

### **4.1. Caso en Australia: WESTPAC GROUP.**

Westpac es un grupo empresarial financiero australiano conformado por cinco (5) empresas que atienden alrededor de 13 millones de clientes a nivel mundial.

Las empresas que conforman este grupo empresarial son: Consumer Bank, Commercial and Business Bank, BT Financial Group, Westpac Institutional Bank and Westpac New Zealand. Entre sus líneas de negocios se encuentran: servicios de banca, seguros, gestión de fondos de jubilación y servicios inmobiliarios.

Este grupo cuenta con aproximadamente 40.000 empleados, el trabajo es flexible bajo la aplicación de una política de empresa denominada “All In Flex”, el cual consiste en que los empleados pueden elegir la forma en que trabajan todos los días. El objetivo es asegurar que la flexibilidad debe ser posible para todos los colaboradores.

Para esta empresa es muy importante considerar las responsabilidades y prioridades que tienen los empleados por fuera del trabajo y que son importantes para ellos, como la familia, el estudio, el aprendizaje de un nuevo pasatiempo o cuidado de personas dependientes. Por lo que buscan que el trabajo sea más fácil para los colaboradores.

Parten de la premisa de que después de todo, el trabajo es algo que se hace, no es un lugar al que ir. Así que con eso en mente, su objetivo es ofrecer una amplia gama de trabajo flexible y dejar opciones para ayudar a su personal a un mejor equilibrio entre sus metas de trabajo y de vida. La metodología para organizar el trabajo es por medio de discusiones regulares en equipo y entre

los miembros del equipo y sus personas-líderes para que en conjunto diseñen soluciones de trabajo flexibles que favorezcan a los individuos, su equipo y sus clientes.

Un empleado puede proponer sus opciones de trabajo flexibles con su líder y compañeros y llegar a una solución que se adapte a su rol y que satisface las necesidades de sus clientes.

#### **4.1.1 Opciones de Trabajo Flexible.**

Las opciones de trabajo flexibles que coloca a disposición esta empresa para sus empleados están diseñadas pensando en sus necesidades y preferencias de trabajo, en ese orden de ideas se relacionan a continuación:

- Para los que prefieren no trabajar 09 a.m.- 5 p.m que es el horario regular, se proponen horas de trabajo flexibles, donde el empleado puede elegir cuando trabaja las horas de trabajo requeridas a través de diferentes tiempos de salida y llegada. Por ejemplo, es posible que desee venir más temprano y salir más temprano, o venir más tarde y dejar el trabajo más tarde.
- Para aquellos que quieran trabajar en algún lugar que no sea la oficina donde trabaja regularmente. Ocasionalmente el colaborador puede elegir trabajar desde otro lugar, incluyendo su casa, u otro lugar de trabajo de la oficina. Lo anterior aplica si tiene funciones que no requieren un alto nivel de interacción de cara a cara con los clientes y/o compañeros de trabajo.
- Para los que prefieren no trabajar 5 días a la semana. Se propone el trabajo a tiempo parcial. Esta modalidad de trabajo está disponible tanto para un empleado nuevo como para un

empleado antiguo que por ejemplo quiera optar por trabajar a tiempo parcial cuando regrese de una licencia, mientras se adapta nuevamente al ritmo de trabajo a manera de hacer una transición antes de retomar el trabajo de tiempo completo.

- El trabajo compartido. Un empleado puede optar por asociarse con un colega para "compartir" el trabajo. Esto usualmente implica que ambos compartan responsabilidades de tiempo completo para que puedan trabajar a tiempo parcial.

#### **4.1.2. Otras opciones adicionales que apoyan la flexibilidad.**

- Compra de Licencia. Los colaboradores pueden comprar hasta 8 semanas de vacaciones anuales extra durante el mes de noviembre como un sacrificio salarial. Cualquier licencia comprada no tomada es reembolsada.
- Interrupción de la carrera. Puede tomar hasta 12 meses de licencia paga (salario sacrificado más de cuatro años) o entre 3 y 12 meses de licencia sin sueldo para cumplir con las responsabilidades en el hogar, viajar, estudiar o hacer lo que es importante para usted.
- Irse sin pagar. Puede que tenga que tomar un corto tiempo fuera del trabajo a pesar de haber agotado todas sus vacaciones pagadas.
- Licencia Sporting. Si un empleado participa en un deporte a un nivel nacional o internacional de estados puede tener derecho (sujeto a estudio) a un tiempo extra de vacaciones pagadas para asistir a un entrenamiento y competir en eventos deportivos.
- Vacaciones anuales. Como empleado, usted recibirá 4 semanas de vacaciones pagadas por cada año de servicio.

#### **4.1.3. Otra Opción de Equilibrio Vida Laboral y Personal: El cuidado de los niños u otras personas dependientes.**

Existen varias alternativas pero solo están disponibles para los empleados que estén en la búsqueda de tener un bebe o de adoptar uno.

- El permiso parental de 2 años, incluye 13 semanas de licencia parental remunerada, el resto del tiempo no es remunerado pero se les garantiza su trabajo al término de los 2 años.
- Vacaciones pagadas parental flexible, lo que significa que puede compartir el cuidado de su hijo con su pareja. Esto es que se le conceden las vacaciones al mismo tiempo que le sean dadas a su pareja en su trabajo, la flexibilidad se la da Westpac a su colaborador.
- Otorgamiento de hasta 39 semanas en las contribuciones de jubilación de los empleados, adicionales a las que tienen derecho por licencia parental de acuerdo con la ley que son de 13 semanas de jubilación y 13 semanas de pago completo.
- Licencia de los abuelos. Si el empleado es un abuelo, puede tomar hasta 52 semanas de licencia de los abuelos no remunerado para ser cuidador principal del niño hasta su segundo cumpleaños.
- Licencia de cuidador. Un colaborador puede tomar esta licencia no remunerada cuando alguien en su familia o en el hogar está enfermo o herido o necesita su atención durante una emergencia.

#### **4.1.4. Resultados de la aplicación de la política “All In Flex”.**

De acuerdo con la encuesta realizada en el año 2014 a sus colaboradores se obtuvo la información que se detalla a continuación:

- 71% de los empleados de Westpac pertenece a un grupo de trabajo flexible.
- 83% de los empleados apoyan el trabajo flexible en sus equipos.
- 92% de los empleados creen que trabajar con flexibilidad puede entregar con eficacia las necesidades de los clientes.
- 89% de los empleados le gustaría trabajar con flexibilidad para el año 2017.
- 73% de los empleados que son cuidadores trabajan con flexibilidad.

## **4.2. Casos en Estados Unidos.**

### **4.2.1. Casos del sector público.**

Los Estados Unidos, la modalidad de teletrabajo está enmarcada en lo establecido por la ley conocida como Telework Enhancement Act of 2010. Esta norma impulsa la utilización de esta modalidad de trabajo en el sector público al darle un carácter de obligatoriedad de implementación por parte de las agencias estatales. Esta característica es la que les ha permitido tener casos exitosos de utilización del teletrabajo.

Uno de los casos más exitosos de utilización de esta modalidad, es la oficina de patentes de Estados Unidos, la cual cuenta con más de 6.300 empleados de los cuales 3.000 son teletrabajadores de cuatro o cinco días a la semana.

Otras agencias norteamericanas que cuentan con un importante porcentaje de teletrabajadores son: el departamento del tesoro, la comisión federal reguladora de energía, la Nasa, la comisión de valores y la comisión de comercio internacional de Estados Unidos.

#### **4.2.2. Empresa: Kraft Foods.**

Es una empresa de fabricación de alimentos y bebidas, es la tercera compañía de este sector en los Estados Unidos y ocupa el quinto puesto a nivel mundial. Kraft y sus subsidiarias emplean a casi 109.000 personas en más de 150 países. En los EE.UU., emplea a más de 23.000 personas en 100 plantas; donde el 59% de estos empleados son trabajadores por hora.

En el año 2001, la empresa contaba con un alto grado de insatisfacción de los empleados, en particular entre los trabajadores por hora en plantas de fabricación. Por lo que se colocaron en la tarea de desarrollar un programa de opciones de trabajo flexible, este trabajo se denomina “Fast Adapts” y va dirigido a los empleados por hora y los supervisores de producción que trabajan para mantener la fabricación en 24/7.

Algunos de los parámetros de esta política son:

- Permite a los trabajadores intercambiar turnos, irse de vacaciones por un solo día y solicitar arreglos de trabajo compartido sujetos a la aprobación de su gerente de planta o supervisor.
- También le permite a las plantas utilizar los jubilados para cubrir los turnos de los empleados que se encuentren por fuera ya sea por permiso, por vacaciones o por enfermedades extendidas.
- Todos los trabajadores por hora son elegibles para utilizar “Fast Adapts”.

Adicional al programa anterior, Kraft Foods continuo evolucionando en el sentido de buscar mayor equilibrio entre la vida laboral y personal de sus colaboradores por lo que hoy en día ofrece la cultura, prácticas y programas para apoyar a los empleados a alcanzar su máximo potencial. Los siguientes son ejemplos de varias iniciativas de la vida laboral que fomenten un entorno de trabajo flexible para las mamás de trabajo de la compañía:

- El teletrabajo, horarios flexibles, trabajo compartido, ya tiempo parcial opciones diseñado para promover la movilidad de los empleados y un ambiente de trabajo versátil.
- El programa nueva-madre con el fin de facilitar el regreso al trabajo después del nacimiento de un bebé, la adopción de un hijo o la colocación de un niño para crianza adoptiva.
- Programa de cuidado de dependientes, el cual consiste en ayudar a organizar el respaldo y pago por el cuidado de un niño o un anciano dependiente.
- Programas de tutoría y preparación para mujeres y minorías de alto potencial, incluyendo planificación de carrera y oportunidades para establecer contactos profesionales para desarrollar la próxima generación de líderes.
- Los programas de bienestar proporcionan recursos para la atención preventiva, consejería nutricional, coaching para el manejo del estrés, y en el lugar de los centros de fitness o descuentos a los gimnasios locales.

Durante 25 años, esta compañía se encuentra entre las 100 mejores empresas para trabajar a nivel mundial, esto en gran medida a que lideran el camino hacia una mayor armonía entre la vida laboral y el trabajo.

#### **4.2.3. Texas Instruments.**

Es una empresa de tecnología con sede en Dallas que tiene la fabricación, diseño y operaciones de ventas en más de 35 países, con una fuerza de trabajo global de más de 30.000 empleados. En el 2015, T.I. ocupó el puesto 4 en la lista de las mejores empresas para trabajar en los EE.UU..

La política de flexibilidad llamada "ad-hoc" permite que la mayoría, pero no todos, los empleados puedan ajustar su horario de trabajo o teletrabajar ocasionalmente para satisfacer sus necesidades personales.

A los empleados les está permitido ajustar su horario en virtud de la atención de las citas ocasionales del médico, los niños enfermos, o el trabajo nocturno en atención de video conferencias.

Los empleados en el proceso de fabricación están excluidos de la utilización de las modalidades de trabajo compartido, horario flexible, y teletrabajo, debido a las exigencias de su labor. Ellos se limitan a la participación en arreglos de la semana de trabajo comprimida.

### **4.3. Caso en Singapur: Hospital de la Universidad Nacional de Singapur.**

Varios casos de éxito de los planes horarios escalonados se encuentran en Singapur, donde la congestión del tráfico es caótica lo que se traduce en largos periodos de tiempo invertidos en desplazamiento por trayecto.

Desde 1985, por ejemplo, el Hospital de la Universidad Nacional de Singapur ha ofrecido al personal administrativo que no labora por turnos la posibilidad de elegir el horario de ingreso al trabajo entre tres opciones: 8:00, 8:30 o 9:00 de la mañana, lo cual le quita un poco la presión sobre el tema del tráfico vehicular acomodándose al que más le convenga de acuerdo a su trayecto de ida al trabajo sino que al mismo tiempo ayuda a los que tienen que llevar a sus hijos a la escuela antes de venir a trabajar.

Otro beneficio que le ha representado al hospital la implementación de esta modalidad de trabajo es que amplió su capacidad de atender a los clientes en un horario extra de dos horas de 8:00 a 18:00, en lugar del horario habitual que era de 9:00 a 17:00.

Sin embargo, el origen de horarios escalonados en Singapur se remonta a una iniciativa del gobierno en el año de 1975, que tenía por objeto aliviar la congestión del tráfico, especialmente en el área de la ciudad, así como también aliviar el hacinamiento en la hora del almuerzo.

#### **4.4. Empresas en Cartagena que tienen el trabajo flexible como herramienta de apoyo a la productividad – competitividad – calidad de vida.**

La motivación es esencial para retener el talento humano. La productividad va de la mano con el nivel de satisfacción de los empleados hacia el lugar en el que trabajan. En ese orden de ideas, la implementación de estrategias orientadas a brindar una mejora en la calidad de vida de los colaboradores es mandatorio en estos tiempos lo que no solo ayuda a la mejora en la productividad sino que genera sentido de pertenencia, agradecimiento y orgullo por el lugar en donde se trabaja.

Un buen clima laboral como resultado de contar con empleados motivados y comprometidos, unido a estrategias como estímulo de la innovación, la creatividad y el trabajo colaborativo, flexibilidad en los horarios de trabajo y diversos beneficios que no solo sean para el funcionario sino también para su familia son algunas de las características que comparten las empresas consideradas como los mejores lugares para laborar. En ese orden de ideas, nos dimos a la tarea de indagar cuales empresas de las que tienen presencia en Cartagena han logrado reconocimiento en este tema y encontramos las que relacionamos seguidamente.

##### 4.4.1. Surtigas

Surtigas es una compañía con 43 años de experiencia, durante los cuales ha facilitado el acceso al servicio de gas natural y servicios asociados en Colombia a más de 550.000 hogares.

Actualmente la empresa opera en más de 120 poblaciones de los departamentos de Bolívar, Sucre, Córdoba, Antioquia y Magdalena, lo que la convierte en la distribuidora y comercializadora de gas natural con mayor área geográfica atendida en el territorio nacional: 90.000 km<sup>2</sup>.

Para esta empresa es de suma importancia mantener e incrementar el bienestar y el nivel satisfacción de todos los colaboradores que integran la familia Surtigas. Son conscientes de que la generación de bienestar mejora la productividad, el sentido de pertenencia de los empleados y la identificación con la gestión de la empresa. De allí que tienen implementada la actualización y mejora continua de los programas de bienestar como resultado de la articulación de los resultados de las encuestas de clima organizacional, el benchmarking, y el Pacto Colectivo.

En el 2012 Surtigas<sup>25</sup> ocupó el Segundo lugar en la lista de las 15 mejores empresas para trabajar en Colombia en la Categoría de hasta 500 colaboradores, según la medición de clima laboral del Instituto Great Place to Work. En el 2013 Surtigas ocupó el 5to lugar como mejor empresa para trabajar en América Latina categoría empresas nacionales de 50 a 500 empleados.

El programa de bienestar denominado MÁS PARA TI, está basado en 5 ejes de acción, y cubren integralmente a todos los colaboradores y a su núcleo familiar:

#### 1. Ahorro-Inversión

---

<sup>25</sup> Fuente: [www.surtigas.com.co](http://www.surtigas.com.co)

2. Protección
3. Económico
4. Educación
5. Equilibrio Vida-Trabajo

El detalle de los beneficios agrupados anteriormente es: créditos de vivienda, plan complementario de salud, póliza odontológica, seguro de vida, primas extralegales, prima de vacaciones, subsidio de alimentación, prima de antigüedad, becas para hijos de colaboradores, auxilios a colaboradores, capacitación y desarrollo, actividades de bienestar (día de la mujer, día de la familia, campeonatos deportivos, fiestas de fin de año, semana cultural, vacaciones recreativas), horarios flexibles, dotación de uniformes a todos los colaboradores.

#### Conciliación Vida / Trabajo.

Este tópico esta manejado por medio de la puesta en marcha de lo siguiente:

- Semana de Adaptación Mamá Lactante:

En 2013 se inició este programa de Semana de Adaptación mamá Lactante, el cual permite a las empleadas, durante la primera semana de regreso de la licencia de maternidad, trabajar solo media jornada, con el fin de facilitar el proceso de reincorporación a sus actividades.

- Horarios a la carta:

Tienen a disposición de los empleados una “carta” de horarios con diferentes opciones, con el fin de que en acuerdo con cada líder de proceso, los colaboradores escojan aquel que más se adapte a sus necesidades familiares y personales. Todos los “horarios de la carta” cumplen la cantidad de horas establecidas por la compañía. En las encuestas de evaluación realizadas, el 100% de los líderes y colaboradores, coinciden en que el programa cumplió con su objetivo.

- Teletrabajo:

En el año de 2013 iniciaron con una prueba piloto que incluyo a 4 colaboradores en la modalidad de teletrabajo. Los colaboradores elegidos para participar fueron aquellos que tenían algún tipo de motivación para realizar sus tareas desde sus hogares, teniendo en cuenta el apoyo y acompañamiento de las áreas de HSE, Informática, Jurídica y Talento Humano, con el fin de generar las condiciones que facilitaran la realización de este programa. Los resultados obtenidos y el nivel de satisfacción han sido exitosos.

- Tarde libre del día de cumpleaños:

Nuestros colaboradores podrán tomar la tarde libre, el día de su cumpleaños, si el cumpleaños es en fin de semana, pueden tomar la tarde del viernes anterior a la fecha.

- Flexibilidad para disfrutar de Eventos Deportivos:

Como por ejemplo los partidos de eliminatorias al mundial de futbol.

#### 4.4.2. Argos

El Grupo Empresarial Argos es un conglomerado con grandes inversiones en la industria del cemento y de la energía. Nació como una compañía de cementos y con el paso de los años se ha crecido de forma significativa llegando a convertirse en un holding empresarial. Tienen operaciones en Colombia, los Estados Unidos, Panamá, Honduras y el Caribe.

Para Argos<sup>26</sup>, la innovación es un valor necesario para la competitividad, al punto de que tienen incorporada la mejora continua en sus procesos y proyectos. Además cuentan con una plataforma llamada Ideaxion, con el fin de sistematizar y concentrar las ideas innovadoras que nacen dentro de nuestra compañía., la cual le has traído buenos resultados, de allí se han recogido un número importante de iniciativas y la participación de los empleados es cada vez mayor.

Con el fin de atraer y retener a personal valioso dentro de la organización han diseñado un paquete de beneficios para sus colaboradores dentro de los que se incluye el componente de trabajo flexible como una estrategia para mejora el equilibrio entre la vida laboral y la personal, dentro de los que se incluye la figura del teletrabajo. Esta forma de organización laboral es utilizada por un número de trabajadores cercano a las 100 personas en varias áreas de la compañía, donde las características del cargo lo han permitido. También cuentan con la modalidad de horario flexible,

---

<sup>26</sup> Fuente: [www.argos.com.co](http://www.argos.com.co)

en donde la persona escoge en un esquema de horarios, el que más se le facilite por sus obligaciones familiares, dificultades de tránsito en las distintas ciudades o por razones académicas.

Adicionalmente, tienen implementado un programa para facilitarle a las empleadas que regresan de periodo de maternidad su readaptación al trabajo, ofreciéndoles un periodo de lactancia extendido, y de esta forma puedan acompañar a su bebé un mayor periodo de tiempo.

El conjunto de beneficios que Argos ofrece está conformado por:

- Programas de desarrollo de competencias de liderazgo.
- Clases de inglés y francés in-house.
- Programa de incursión de nuevos jóvenes en la empresa.
- Patrocinios de estudios en el exterior.
- Programas de formación virtual y presencial.
- Programas de calidad de vida en el trabajo, horarios flexibles y teletrabajo.
- Interacción intercultural permanente por nuestra presencia en 14 países.
- Participación en eventos culturales y deportivos en las ciudades donde Argos tiene presencia.

## 5. Productividad - Competitividad - Calidad de Vida

El Índice de Competitividad Global (GCI) ha sido utilizado por el Foro Económico Mundial para evaluar el nivel de productividad de la economía, lo que determina su potencial de crecimiento a largo plazo<sup>27</sup>.

La competitividad sostenible definida como<sup>28</sup> “el conjunto de instituciones políticas y factores que hacen a un país productivo en el largo plazo”, garantiza la sostenibilidad social y ambiental.

El concepto de competitividad sostenible hace énfasis en la importancia de la productividad como motor de crecimiento y prosperidad a largo plazo. El crecimiento de la productividad es indispensable para la mejorar la competitividad y la calidad de vida de los trabajadores, y estas a su vez son vitales para el incremento de la productividad en las empresas. Lo anterior, explica la relación que existe entre productividad, competitividad y calidad de vida.

De acuerdo con World Economic Forum, una manera de comprobar la relación entre el GCI y el nivel de productividad de un país es comparar la relación entre el GCI y la tasa de crecimiento de ese país. Adicionalmente, la mayoría de las teorías de crecimiento económico hacen referencia a que la tasa de crecimiento está directamente relacionada con el nivel de productividad, determinando así la tasa de retorno de la inversión en una economía. Como

---

<sup>27</sup> Figura 3. Relationship between the GCI and level of income for 143 economies.

<sup>28</sup> Schwab Klaus, (2012). “Global Competitiveness Report 2012- 2013” (World Economic Forum, September 2012).

resultado, la mayoría de las teorías económicas relativas al tema indican que el GCI está en una relación positiva con la tasa de crecimiento de una economía<sup>29</sup>.

La mejora de la calidad de vida de las personas depende de la maximización de los beneficios que las actividades económicas puedan aportar. Las empresas pueden hacer esto con fuertes inversiones en el talento humano y proporcionando estímulos a los empleados con el fin de que estos realicen una contribución creativa a la empresa.

Las organizaciones que se preocupan por el bienestar de su fuerza de trabajo tienen más probabilidades de lograr la creación de valor sostenible, esto es, generación de productos, servicios y prácticas que conlleven no solo a la obtención de ganancias sino a los beneficios de la comunidad en general.

Steve Jobs, fue un visionario que estudio con detenimiento la relación entre las telecomunicaciones y la electrónica con el fin de sacar provecho al mercado potencial que en términos de consumo le podría representar esa relación. A manera de símil el aprovechamiento de la relación entre la productividad, calidad de vida y competitividad es un factor clave para el éxito de las empresas de hoy en un entorno globalizado y con cambios constantes a gran velocidad, es por ello que se hace importante analizar factores que influyen en dicha relación.

---

<sup>29</sup> World Economic Forum, (2014). Appendix A: Statistically testing the validity of the Global competitiveness Index.

### **5.1. Cambio en las Necesidades de los Trabajadores.**

Los factores determinantes de la conciliación de la vida se encuentran en los contextos de trabajo y el hogar. Específicamente dichos contextos se ven influenciados por las exigencias del trabajo, la cultura del trabajo, las demandas del hogar y la cultura de la casa. Así como también por características individuales que incluyen orientación laboral tal como, el grado en que el trabajo o la casa es primordial en la vida, la personalidad, la energía, el control personal y la superación, el género y la edad, la vida y la etapa de su carrera. De acuerdo con Guest (2012), la política de licencia es la cultura del trabajo, mientras que la prestación de servicios es la demanda de trabajo.

Por otra parte, la esperanza de vida ha aumentado en el último siglo, produciendo responsabilidades añadidas para el cuidado de la familia, ya que los trabajadores no solo deben cuidar de los hijos sino que generalmente deben cuidar de adultos mayores también. Lo que sugiere que, en promedio, los trabajadores se encuentran con la necesidad de tener que reducir el número de horas que trabajan para equilibrar estas nuevas responsabilidades de la familia y otras actividades.

En virtud de lo anterior, para la mayoría de los trabajadores de hoy, la calidad de vida es a menudo un factor importante en sus decisiones. Como resultado, para las empresas se convierte en una necesidad satisfacer esta necesidad de la mano de obra. Una alta calidad de vida también puede conducir a una menor rotación de personal, presentismo y absentismo, así como también a

una mejor lealtad, mayor productividad y menores costos del cuidado de la salud de los trabajadores.

De acuerdo con estudios realizados por el National Institute of Occupational Health (Instituto Nacional de Salud Ocupacional), las empresas estadounidenses pierden más de \$ 300 mil millones el año debido al ausentismo, la rotación de personal y beneficios de compensación que resultan directamente por exceso de trabajo. Lo que refuerza que el equilibrio entre balance laboral y personal del empleado guarda relación directa con la productividad del trabajador.

Muchos administradores y miembros de los equipos pueden manifestar la necesidad de tener el contacto cara a cara con otros trabajadores, sin embargo, una fracción sustancial de su trabajo podrían, en principio, llevarla a cabo desde casa o una oficina satélite teniendo en cuenta los avances tecnológicos que permiten tener contacto directo (face to face) con una persona sin necesidad de estar físicamente cerca.

En nuestro país, la flexibilidad en lugar de trabajo es menos común que la flexibilidad en cualquiera de los días de trabajo u horas. Al menos algunos de los deberes de muchos trabajos de oficios administrativos y comerciales por citar ejemplos se pueden realizar a través de alternativas como el teletrabajo, mientras que otros oficios como los ligados a la producción industrial y los agrícolas son altamente probables que no tengan alternativa sino realizarse en el lugar de trabajo.

## **5.2. Tecnología como aliada para equilibrio entre productividad, competitividad y calidad de vida.**

Las tendencias actuales, como los avances tecnológicos que favorecen el uso de las TIC's para el desarrollo de nuevas formas de trabajo, han contribuido a la creación de una sociedad interconectada las 24 horas, donde la línea entre el trabajo y las horas de trabajo es cada vez más borrosa. Lo que afecta la productividad de los trabajadores que repercute en el rendimiento de la empresa.

El Internet y los teléfonos celulares se han infiltrado en todos los rincones de los lugares de trabajo. Sin lugar a dudas, la tecnología digital ha transformado un gran número de empleos a nivel mundial. Para la mayoría de los trabajadores, la vida en el trabajo está directamente asociada con la vida en línea.

Sin lugar a dudas, la tecnología debe ser aprovechada por las empresas para minimizar los impactos negativos que esta trae en la vida de los empleados. Las nuevas formas de organización del trabajo, caracterizadas por la flexibilidad e innovación, ofrecen diversidad de tiempos de trabajo que se pueden implementar (tales como, horario flexible, semanas de trabajo comprimidas, horas anualizadas, etc.) y que se convierten en una alternativa que proporciona efectos positivos sobre el rendimiento de la empresa, como consecuencia directa de una mejora en la productividad, mejora de la salud, mayor bienestar y la satisfacción con el trabajo de parte de los empleados,

simultáneamente representan un ahorro en la medida en que se disminuyen los costos relativamente ocultos asociados a la insatisfacción en el trabajo y la inversión en capital humano.

Adicionalmente, las mejores prácticas de equilibrio entre trabajo y vida, tales como proporcionar a los trabajadores flexibilidad con respecto a sus horarios de trabajo, están generalmente asociados con más alta productividad. También hay evidencia sustancial de que los empleadores que ofrecen opciones de trabajo flexible tienden a mejorar el reclutamiento de nuevo personal y la retención del personal existente, lo que resulta en un ahorro de costos para la empresa que conlleva a mayor productividad y por ende a ser más competitivos.

### **5.3. Rol del Estado.**

Al realizar un análisis sobre la competitividad<sup>30</sup>, es fundamental la comprensión del rol del gobierno. “Muchos ven al gobierno como un ayudante o partidario esencial de la industria, el empleo de una serie de políticas para contribuir directamente con el desempeño competitivo de las industrias estratégicas o de destino. Otros aceptan el punto de vista del "libre mercado" que el funcionamiento de la economía se debe dejar a los trabajos de la mano invisible”<sup>31</sup>. De acuerdo con Porter, la función apropiada del gobierno es como un catalizador y como el retador; se trata de alentar a las empresas para elevar sus aspiraciones y pasar a niveles más altos de rendimiento

---

<sup>30</sup> Anexo 1: The Global Competitiveness Index 2015–2016 Rankings.

Anexo 2: Grafica de análisis comparativo de posición de Colombia en Competitividad. 2012-2016.

<sup>31</sup> Porter Michael, (1990). The Competitive Advantage of Nations.

competitivo. El gobierno no puede crear industrias competitivas; sólo las empresas pueden hacer eso.

El marco cultural, político y social actual de los EE.UU. y la Unión Europea sustentan diferentes razones para la implementación de los programas de equilibrio vida laboral y personal. En términos generales, las compañías estadounidenses ofrecen este tipo de programas como herramientas para obtener ventajas competitivas, a diferencia de los países de la Unión Europea que los realizan en función de favorecer la responsabilidad social empresarial<sup>32</sup>. Sin embargo, los efectos de este tipo de programas denotan que la competitividad y la responsabilidad social no son objetivos opuestos, sino entrelazados. Las empresas obtienen una ventaja competitiva a partir del reclutamiento, retención, aumento de la productividad y una mejor atención en el servicio al cliente que se traduce en mayor rentabilidad, al mismo tiempo ayudan a la sociedad en la que operan.

En términos generales, las políticas de un gobierno y las prácticas de la empresa se pueden combinar para generar mejoras en la calidad de vida que a su vez puede aumentar el nivel de talento y habilidad disponibles en una economía y aumentar su competitividad. Una legislación laboral que promueva la articulación entre el equilibrio entre la vida de los trabajadores, la productividad y competitividad de las organizaciones es indispensable para el desarrollo sostenible.

---

<sup>32</sup> Parsons Dr. – Georgia Institute of Technology (2002). Work-Life Balance: A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage?.

En Colombia, hace falta un mejor desempeño de la función del estado en su rol de apoyo a la competitividad del país. Es de resaltar que la competitividad es una variable dinámica<sup>33</sup>, que está en constante cambio. El marco analítico para la competitividad, por lo tanto, necesita ser revisado constantemente para mantenerse al día.

---

<sup>33</sup> IMD, World Competitiveness Center. World Competitiveness Yearbook.

## **6. Conclusiones**

Los retos laborales como consecuencia de la globalización originaron el aumento de nuevas formas de trabajo y de alternativas laborales, así como en la variación en la prestación de los mismos.

Las modalidades de trabajo flexible y a distancia propician la transformación de las relaciones laborales, permitiendo a los empleados tener control sobre su tiempo y sus objetivos, y brindando a las organizaciones mayor productividad derivada del aumento en la calidad de vida de los trabajadores.

La implementación de diferentes modalidades de trabajo flexibles en una organización pueden ayudar a los empleadores a retener trabajadores experimentados que buscan un mayor equilibrio entre la vida laboral.

El desarrollo y compromiso de un trabajador depende en gran medida de las estrategias que propicien el equilibrio vida laboral-personal y promuevan el desarrollo de las habilidades, compromiso y la creatividad.

La cultura es el ambiente que rodea el entorno laboral todo el tiempo. La cultura es un poderoso elemento que da forma a la satisfacción de los empleados en el trabajo, sus relaciones de trabajo y sus procesos de trabajo.

En Colombia nos hace falta trabajar más en la adopción de este tipo de formas de organización del trabajo. Es indispensable apropiarse de conocimientos y experiencias exitosas de países que nos llevan años utilizando diferentes modalidades de trabajo flexible.

En ese orden de ideas podemos afirmar que Colombia necesita realizar la transición hacia un nuevo modelo, un “modelo flexible”, el cual, se conformaría por medio de la implementación paralela y alterna de un conjunto de características novedosas basadas en la creciente incorporación de tecnología de avanzada como un elemento esencial en la nueva forma de organizar el trabajo.

Es imperativo apropiarse y empoderar la flexibilidad como un mecanismo efectivo en la implementación de cambios, lo que facilita la rápida adaptación a un mundo globalizado, caracterizado por la tecnología y la innovación como parte integral para la subsistencia de las organizaciones.

## Referencias

- Anderson Stuart, Ungemah David. *Variable Work Hours*. Oregon Department of Environmental Quality. 1-25. March 1999.
- Atkinson J. *Manpower strategies for flexible organizations*. Personnel Management, August, 28-31. 1984.
- Atkinson Robert. *Productivity: Clearing up the Confusion*. ITIF, The Information Technology & Innovation Foundation, August, 2-7. 2013
- Barba Alvarez Antonio. *Cambio Organizacional y Cambio en los Paradigmas de la Administración*. Iztapalapa 48. pp. 11-34. enero-junio del 2000
- Belzunegui Eraso Angel. *Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas: un estudio sobre el teletrabajo*. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Sociología. Cp-3. 131-230. 2002.
- Arancibia Fernández Freddy. *Flexibilidad Laboral: Elementos Teórico-Conceptuales para su análisis*. Departamento de Ciencias Sociales - Universidad Arturo Prat. Iquique. Revista Ciencias Sociales N° 26. pp. 39-55. Primer Semestre 2011.
- Calderon Gregorio, Naranjo Julia, Alvares Claudia. *La Gestión Humana en Colombia: Características y Tendencias de la Práctica y de la Investigación*. Universidad ICESI. Estudios Gerenciales Vol. 23 No. 103. Abril - Junio de 2007.
- Collado Patricia. *El Trabajo y la Postmodernidad*. Utopia y Praxis Latinoamericana. Año 6, No. 15. Pp 98-80. 2001.

Curson C. *Flexible Patterns of Work*. Institute of Personnel Management. 151.

Dettmers, Jan, Kaiser Stephan, Fietze Simon. Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives. Introduction to the Special Issue. . Rainer Hampp Verlag. Provided by ProQuest LLC. Volume: 24. Issue: 3. 155+. 2013.

De Lima Magalhães Luana Cristina. *Banco de horas é alternativa de horário de trabalho flexível*. InfoMoney. 22 de julho de 2009.

Earth Data Network for Education and Scientific Exchange. *New Methods of Working for Information Society Technologies*. Programme Promotion to Commonwealth of Independent States. Recuperado de <http://www.ednes.org/wistcis/tw/ch3.html>.

Georgetown University Law Center. *Flexible Work Arrangements: Selected Case Studies*. Workplace Flexibility. 1-9. 2010.

Giannis Kouzis, Lefteris Kretsos. *Annualised hours in Europe*. EurWORK European Observatory of Working Life. October 2003.

Hague Jeremy, Den Hertog Friso, Huzzard Tony, Totterdill Peter. *Nuevas Formas de Organización del Trabajo*. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Torrelaguna, 3 –129. 2008.

Harvey David. *The condition of posmodernity*. BlackWell Cambridge MA & Oxford UK, 147-172. 1989.

International Labour Office Switzerland. *Conditions of Work and Employment*. Programme, 4, route des Morillons, CH-1211 Geneva 22, Switzerland Information Sheet No. WT-9 June 2004.

International Labour Office Switzerland. *Annualized hours (hours averaging) scheme*. Programme, 4, route des Morillons, CH-1211 Geneva 22, Switzerland Information Sheet No. WT-12-15. May 2004.

Macdonald Martha. Post-Fordism and the Flexibility Debate. *Studies in Political Economy*. Autumn, 177-198. 1991.

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/>.

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio del Trabajo, Corporación Colombia Digital. *El ABC del Teletrabajo en Colombia*. Libro Blanco. Versión 3.0.

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio del Trabajo, Corporación Colombia Digital, Centro Nacional de Consultoría. 2014. *Resultados Estudio de Penetración del Teletrabajo 2014*. Recuperado de [http://teletrabajo.gov.co/622/articles-8146\\_archivo\\_pdf\\_diagnostico\\_2014.pdf](http://teletrabajo.gov.co/622/articles-8146_archivo_pdf_diagnostico_2014.pdf).

Osterman P. Flexibility and commitment in the U.S labor market. The International Labor Organization Geneva. Employment paper 18. 2001.

Pedersini Roberto. *Progressive retirement in Europe*. EurWORK- European Observatory of Working Life. Date of Publication: 18 September 2001.

Reeves Martin & Deimler Mike. *Adaptability: The New Competitive Advantage*. Harvard Business Review. July-August 2011.

Robbins Stephen, Judge Timothy. "Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice Hall. 13a. Ed. México. 16-26. 2009.

Robbins Stephen, Coulter Mary. "Administración". Editorial Prentice Hall. 10a. Ch. 2 P. 35. 2010.

Sánchez Galvis Martha. *Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina*. Documento de Proyecto CEPAL. Copyright © Naciones Unidas. 2012.

Schreyögg, Georg. *Organization and Postmoderne: Grundfragen - Analysen - Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler. Ch. 6. 115-121. 1999.

Sikula, Sr., Andrew, Chong W. Kim, Charles K. Braun, and John Sikula. "Insourcing: Reversing American Outsourcing in the New World Economy." *SuperVision* 71, no. 8 (2010): 3-9.

The Scottish Parliament. Work Life Balance Policy. Recuperado de <http://www.parliament.scot/abouttheparliament/31366.aspx>.

Thompson, Arthur y Strickland, A.J. *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill. México. 1999.

UK Government. *Flexible working*. Recuperado de <https://www.gov.uk/flexible-working/types-of-flexible-working>. November 2014.

UK Government. *Guide to Job Sharing*. Civil Service Employee Policy – Job Share Guide. 2-8. 260115.

U.S. Department of the Interior. *Telework Handbook*. 370 DM 226 HB. August 2012.

Volberda, Henk.W. *Building the Flexible Firm*. Oxford: Oxford University Press. 263. 1998.

WestPac Group. *Working Life*. Recuperado de <http://www.westpac.com.au/about-westpac/careers/westpac-life/>.

## **LISTA DE ANEXOS**

GRAFICA: The Global Competitiveness Index 2015–2016 Rankings.

GRAFICA: Evolución de la posición de Colombia Índice Global de Competitividad. Foro Económico Mundial (FEM).

## Glosario

**Capital Intelectual:** El capital intelectual se define como todo el conocimiento dentro de una organización que tiene el potencial de creación de valor cuando se aplica de acuerdo con la misión, visión y objetivos de la organización. Se refiere a al capital intangible, de propiedad de las empresas, tales como: Capital Humano (valor que la gente traiga a las operaciones actuales y el crecimiento futuro), Capital estructural (es la infraestructura de apoyo y soporte del capital humano), Red de Capital (es la que hace referencia al motor que proviene de la lealtad de los clientes, proveedores y otras relaciones comerciales que impulsan el incremento en el flujo de caja y otros factores que contribuirán al crecimiento futuro).

**Clima Laboral (Organizacional):** Es la percepción de los miembros de una organización acerca de cómo experimentan la cultura de la empresa, entendiéndose cultura como el conjunto de políticas, prácticas y procedimientos característicos del entorno de su lugar de trabajo y que influyen fuertemente en las acciones y rendimiento de todos los colaboradores.

**Globalización:** Es el proceso de activación de los mercados financieros y de inversión que operan a nivel internacional, en gran parte como resultado de la desregulación y la mejora de las comunicaciones. Es la apertura de las perspectivas locales y nacionalistas a una perspectiva más amplia de un mundo interconectado e interdependiente con libre transferencia de capitales, bienes y servicios a través de las fronteras nacionales. Es el proceso por el cual las empresas u otras organizaciones desarrollan influencia internacional o comienzan a operar a escala internacional.

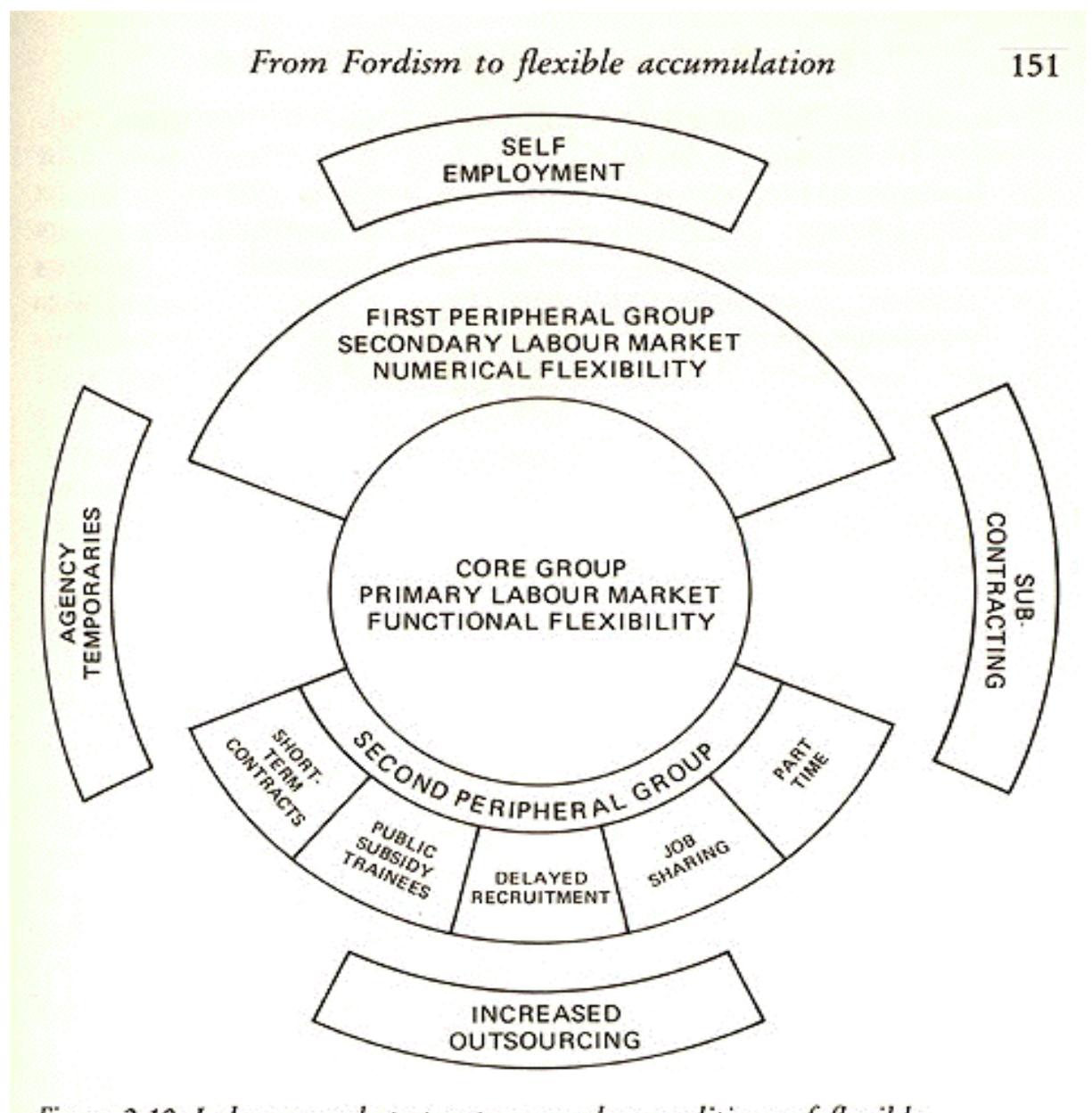
**Know-How:** Es el conocimiento, experticia que se tiene de cómo hacer algo; es la capacidad para desarrollar una actividad en particular eficientemente.

**Management:** Es la forma de administración o gestión que utilizan las empresas para el manejo u orientación de todas las actividades y/o recursos al interior de la organización, teniendo como finalidad el logro de unas metas y objetivos corporativos deseados. Es el arte de conducir un grupo de recursos (humanos, financieros, tecnológicos) hacia el cumplimiento de metas y objetivos establecidos. Se utiliza generalmente este término como sinónimo de dirección, y en un sentido más amplio, como sinónimo de administración.

**Modelos Emergentes:** Nacen de la necesidad de un sistema de comportamiento organizacional, más efectivo y competente, por el impacto que genera la globalización en la competitividad. El objetivo es obtener resultados eficientes para la organización, soportado en el liderazgo colaborativo, la creatividad, la eficiencia y la retroalimentación como ejes fundamentales para el alto desempeño y la competitividad en la organización.

**Polifuncionalidad:** Es tener la capacidad laboral de adaptarse rápidamente a todo cambio que se presente. Es la disposición como empleado de la compañía para realizar tareas que no estén establecidas dentro de sus funciones.

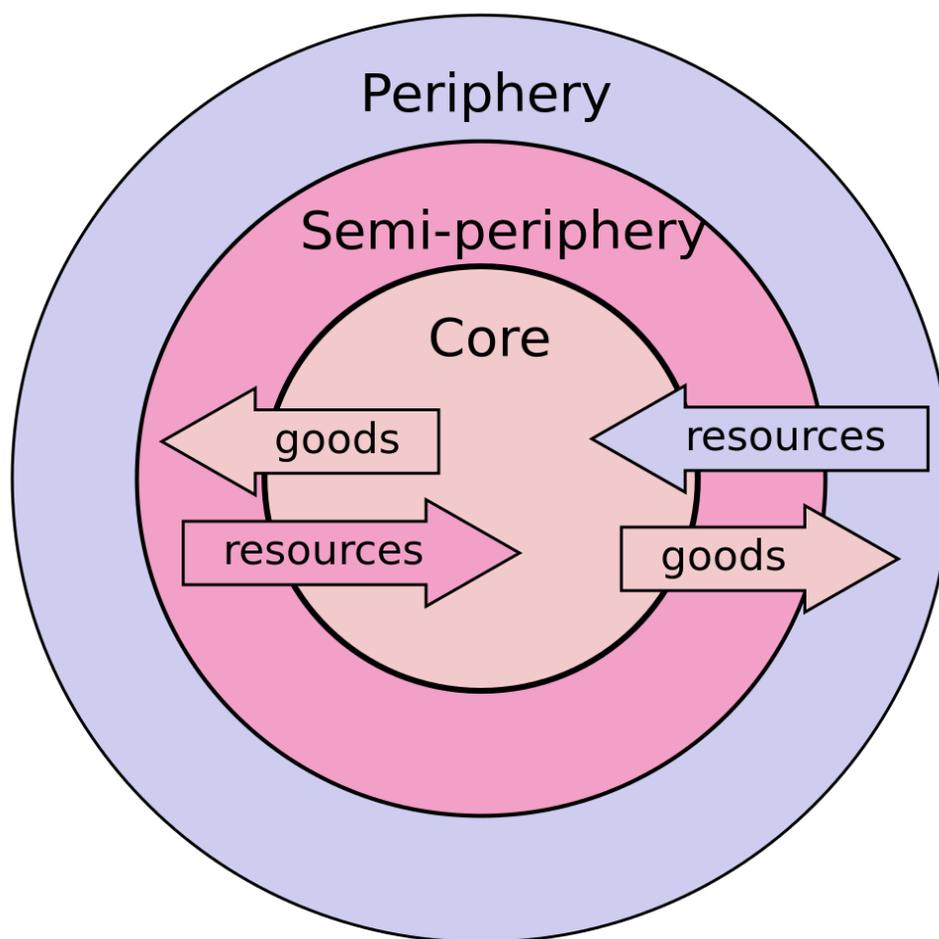
Figura 1. Flexible Firm Model - Modelo de Empresa Flexible



*Figure 2.10 Labour market structures under conditions of flexible accumulation*

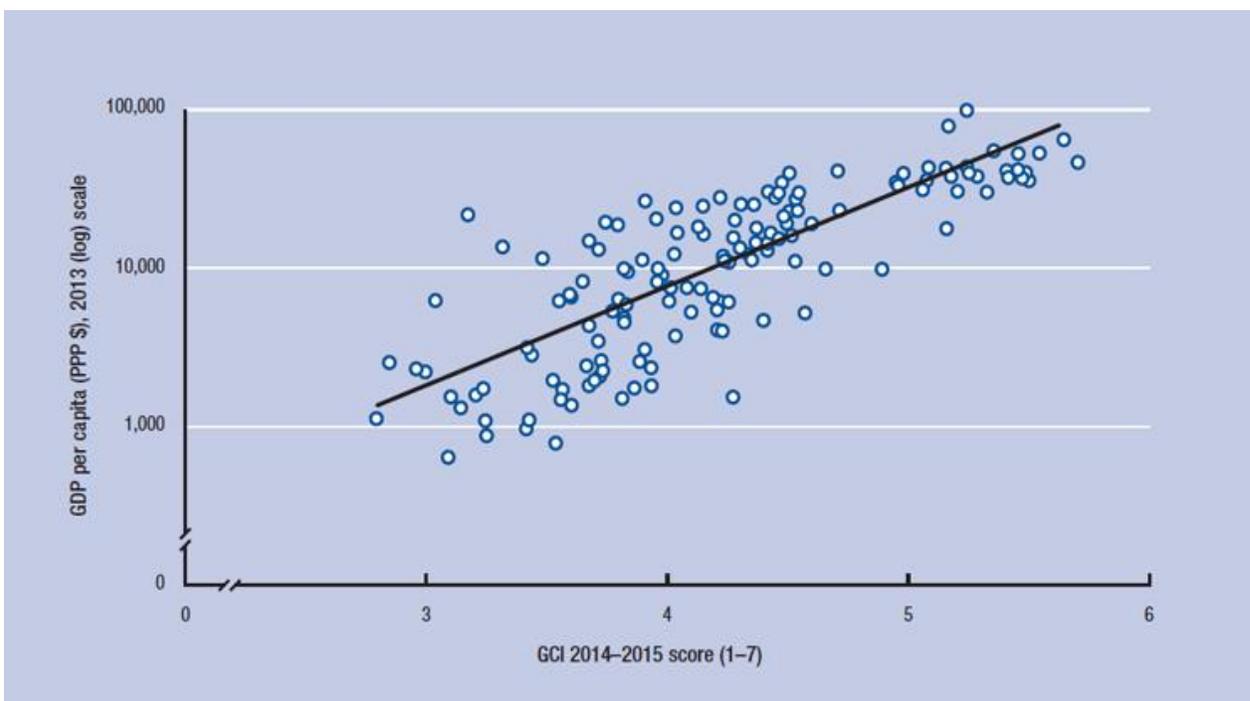
(Source: *Flexible Patterns of Work*, ed. C. Curson, *Institute of Personnel Management*)

Figura 2. CP Model – Modelo de Centro Periferia.



Fuente: Frank W. Elwell, Wallerstein's World-Systems Theory

Figura 3. Relationship between the GCI and level of income for 143 economies.



Source: World Economic Forum; IMF World Economic Outlook Database April 2014.

## The Global Competitiveness Index 2015–2016 Rankings

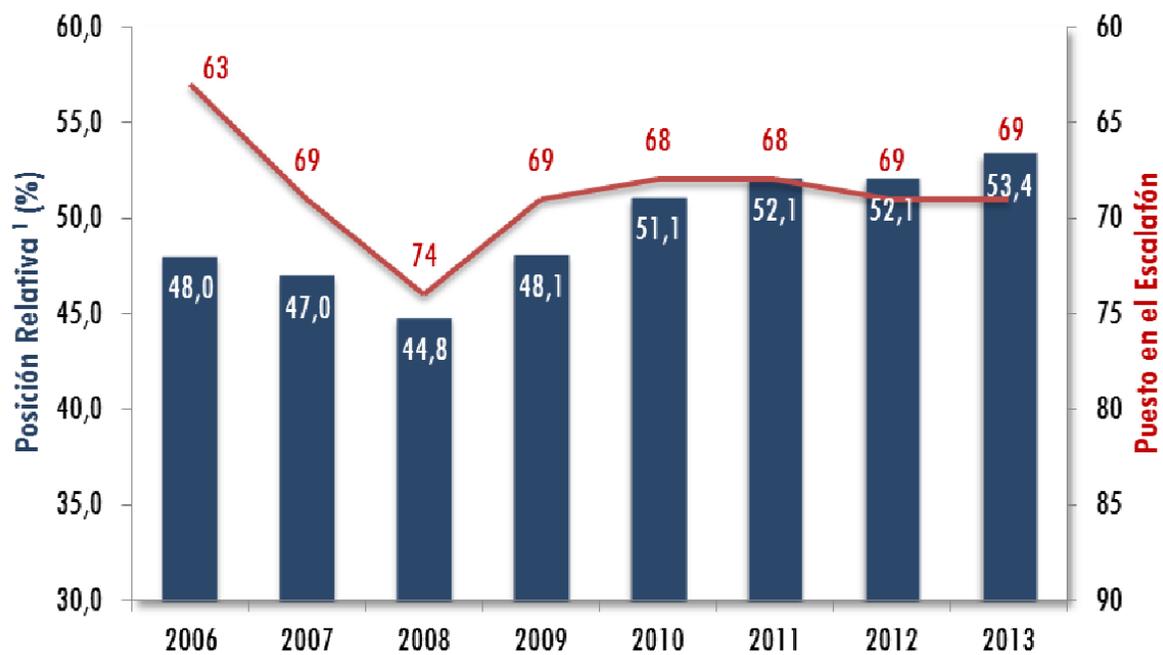
Economy	Score <sup>1</sup>	Prev. <sup>2</sup>	Trend <sup>3</sup>
1 Switzerland	5.70	1	
2 Singapore	5.65	2	
3 United States	5.54	5	
4 Finland	5.50	3	
5 Germany	5.49	4	
6 Japan	5.47	9	
7 Hong Kong SAR	5.46	7	
8 Netherlands	5.45	8	
9 United Kingdom	5.41	10	
10 Sweden	5.41	6	
11 Norway	5.35	11	
12 United Arab Emirates	5.33	19	
13 Denmark	5.29	15	
14 Taiwan, China	5.25	12	
15 Canada	5.24	14	
16 Qatar	5.24	13	
17 New Zealand	5.20	18	
18 Belgium	5.18	17	
19 Luxembourg	5.17	22	
20 Malaysia	5.16	24	
21 Austria	5.16	16	
22 Australia	5.08	21	
23 France	5.08	23	
24 Saudi Arabia	5.06	20	
25 Ireland	4.98	28	
26 Korea, Rep.	4.96	25	
27 Israel	4.95	27	
28 China	4.89	29	
29 Estonia	4.71	32	

Economy	Score <sup>1</sup>	Prev. <sup>2</sup>	Trend <sup>3</sup>
49 Italy	4.42	49	
50 Kazakhstan	4.42	50	
51 Costa Rica	4.42	54	
52 Philippines	4.40	59	
53 Russian Federation	4.37	64	
54 Bulgaria	4.37	57	
55 Barbados	4.36	47	
56 South Africa	4.35	53	
57 Brazil	4.34	56	
58 Cyprus	4.31	58	
59 Romania	4.30	76	
60 Hungary	4.28	63	
61 Mexico	4.27	55	
62 Rwanda	4.27	66	
63 Macedonia, FYR	4.26	73	
64 Jordan	4.25	68	
65 Peru	4.24	61	
66 Colombia	4.23	69	
67 Montenegro	4.23	67	
68 Vietnam	4.23	70	
69 Georgia	4.22	72	
70 Slovenia	4.22	62	
71 India	4.21	60	
72 Morocco	4.21	77	
73 Sri Lanka	4.19	65	
74 Botswana	4.15	74	
75 Slovak Republic	4.15	78	
76 Ukraine	4.14	84	
77 Croatia	4.13	75	

Economy	Score <sup>1</sup>	Prev. <sup>2</sup>	Trend <sup>3</sup>
97 Albania	3.84	95	
98 Mongolia	3.83	107	
99 Nicaragua	3.82	99	
100 Honduras	3.82	111	
101 Dominican Republic	3.82	105	
102 Nepal	3.81	117	
103 Bhutan	3.80	109	
104 Argentina	3.79	104	
105 Bolivia	3.77	98	
106 Gabon	3.74	112	
107 Lesotho	3.73	123	
108 Kyrgyz Republic	3.73	121	
109 Bangladesh	3.72	110	
110 Suriname	3.71	106	
111 Ghana	3.71	114	
112 Senegal	3.70	113	
113 Lebanon	3.68	103	
114 Cape Verde	3.68	122	
115 Côte d'Ivoire	3.67	126	
116 Cameroon	3.66	115	
117 Guyana	3.65	102	
118 Ethiopia	3.60	127	
119 Egypt	3.60	118	
120 Paraguay	3.59	119	
121 Tanzania	3.57	125	
122 Uganda	3.56	129	
123 Swaziland	3.55	124	
124 Zimbabwe	3.54	131	
125 Gambia, The	3.53	116	

Fuente: Klaus Schwab, World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2015–2016.

**Gráfica 1. Evolución de la posición de Colombia  
Índice Global de Competitividad - Foro Económico Mundial (FEM)**



<sup>1</sup> Posición relativa: porcentaje de países superados por Colombia en el escalafón  
Fuente: Reporte Global de Competitividad - FEM, ediciones 2006-2013