

# Resumen Ejecutivo



Organización  
Internacional  
del Trabajo

## **Offshoring and working conditions in remote work [La deslocalización y las condiciones laborales en el trabajo a distancia]**

Compilado por Jon C. Messenger y Naj Ghosheh

Los cambios operados en la naturaleza del trabajo están afectando al mundo entero, ofreciendo nuevas oportunidades y planteando nuevos desafíos y riesgos para los países, los empleadores, los trabajadores y los gobiernos. Las características temporales del trabajo remunerado han ido diversificándose al paso que sus características espaciales. La globalización de los mercados y los espectaculares avances operados en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), como los servicios de banda ancha, han permitido que las empresas prevean transformaciones muy diversas en la distribución geográfica de una serie de funciones y actividades en todo el mundo y, por primera vez, la localización del procesamiento de aquellos servicios que no requieren la interfaz física directa con el cliente lejos de su consumo. Este fenómeno consistente en prestar servicios comerciales a los clientes a distancia mediante las TIC, que incluye tanto la deslocalización como la subcontratación, y algunas veces una combinación de ambas (véase el gráfico 1), puede denominarse en términos generales “trabajo a distancia”.

En el último tiempo, a medida que las empresas han buscado cada vez más formas de reducir los costos, la utilización de la subcontratación y de la deslocalización por medio de las TIC ha ido creciendo. Esta industria se denomina subcontratación de procesos de negocio (BPO, por sus siglas en inglés). Según un informe del UNCTAD realizado en 2009, el mercado mundial de gasto en servicios de TI y servicios habilitados por las tecnologías de la información (SHTI) alcanzó aproximadamente los 90.000 millones de dólares de EE.UU. en 2008, de los cuales los SHTI representaron el 60 por ciento. El extraordinario crecimiento de la industria BPO ha conducido a que los responsables de la formulación de políticas, los dirigentes empresariales, los trabajadores y la sociedad civil desplieguen más esfuerzos a nivel internacional para atraer empresas BPO a sus países.

Sin embargo, a pesar de la creciente literatura sobre este fenómeno y sobre sus consecuencias para el crecimiento económico y el empleo, apenas se ha prestado atención a las condiciones de empleo y de trabajo que existen en los lugares que prestan servicios BPO en los destinos deslocalizados. El objetivo de la presente publicación es ayudar a colmar esta brecha de conocimiento mediante el examen de las diferentes cuestiones e inquietudes relativas al trabajo a distancia, sus efectos en el mercado de U

trabajo en general y en la fuerza de trabajo en particular en algunos de los países afectados, y lo que esto probablemente signifique para las condiciones de empleo y de trabajo en los países en los que estas industrias están creciendo rápidamente.

## La deslocalización y la subcontratación

El objetivo de la mayoría de las organizaciones que recurren a la subcontratación y la deslocalización es aumentar su competitividad, objetivo que consiguen incrementando el rendimiento y limitando su compromiso de capital, y mejorando su capacidad para adaptarse rápidamente a un entorno en continua evolución – “lograr más invirtiendo menos”. Este *modus operandi* ha obligado a muchas organizaciones a examinar constantemente todas sus funciones para determinar los costos que pueden reducirse al mínimo, y a plantearse si estas funciones podrían realizarse con la misma eficacia, y a un menor costo, fuera de la organización y/o en un lugar deslocalizado.

Sin embargo, las empresas y otras organizaciones deben cerciorarse de que protegen sus funciones o competencias principales, que podrían comprometer la viabilidad de toda la organización si se perdieran. En la práctica, esto también conlleva una mayor especialización, a medida que las empresas dejan de centrarse en la producción a nivel interno de determinados bienes y servicios para que los suministre un proveedor externo. Toda organización necesita una estrategia que defina las funciones principales que debe realizar ella misma y que distinga éstas de otras funciones que pueden realizarse a un menor costo y de un modo más eficiente si se subcontrata a un contratista o a un proveedor de servicios deslocalizado. La decisión de subcontratar y/o deslocalizar las funciones del servicio de negocio se describe visualmente en el gráfico 1 (más abajo).

Por lo general, la función del centro de llamadas es uno de los primeros tipos de trabajo que las organizaciones deciden subcontratar y/o deslocalizar, porque esta función no requiere conocimientos especializados. Por una parte, es preciso tomar precauciones con respecto a las funciones de procesamiento de conocimientos, como el trabajo de diseño o la investigación y el desarrollo, que pueden formar parte de las competencias fundamentales de la organización.

**Gráfico 1. La decisión de subcontratar y deslocalizar:  
Resultados organizativos**

	¿Subcontratar la función? NO	¿Subcontratar la función? SÍ
¿Subcontratar la función? NO	<b>Explotación interna</b>	<b>Unidad “cautiva” (filial)</b>
¿Subcontratar la función? SÍ	<b>Proveedor externo</b>	<b>Proveedor externo deslocalizado</b>

## **Marco**

En esta publicación se proporciona un estudio sintético de tres importantes países “emisores” de BPO en el mundo desarrollado (Canadá, Reino Unido y Estados Unidos), así como estudios de casos individuales de cuatro importantes países “de destino” para la deslocalización de los servicios de negocio. Los dos primeros países de destino examinados pertenecen al continente asiático: India, que tiene por mucho la industria BPO más grande y diversificada de los países en desarrollo, debido a las “semillas” industriales, técnicas y en materia de calificaciones profesionales plantadas en el decenio de 1980, y Filipinas, que posee la segunda industria BPO más importante de los países en desarrollo en términos tanto de PIB como de empleo. Los otros dos países estudiados están situados en América Latina: Brasil y Argentina han comenzado más recientemente a desarrollar sus propias industrias BPO importantes; Brasil se centra en su vasto mercado interno, y Argentina en el suministro a los mercados internacionales de habla inglesa y española. En los estudios realizados en los dos países asiáticos, fundamentalmente a través de sondeos al personal directivo y a los trabajadores, se proporciona extensa información sobre las condiciones de trabajo existentes en las empresas BPO establecidas en los núcleos industriales más importantes. En los estudios realizados en los países latinoamericanos, a través de una metodología de estudios de casos, se ofrece la primera visión real de la situación que prevalece en dos países que cuentan con industrias BPO emergentes, y de lo que esto ha significado para las empresas y los trabajadores de estos países.

Los cuatro estudios de los países están complementados por un análisis teórico de los motivos organizativos y administrativos por los cuales las empresas han determinado realizar este tipo de trabajo, y de las consecuencias para las condiciones de trabajo. Los estudios concluyen con propuestas de política sobre cómo promover unos puestos de trabajo “de calidad” para la fuerza de trabajo de la industria BPO dominada por mujeres, y sobre el modo en que la mejora de las condiciones de trabajo en los lugares de trabajo BPO puede conducir asimismo a unos mejores resultados empresariales.

En los cuatro estudios de los países contenidos en esta publicación, los factores examinados abarcan desde el macronivel, considerando las leyes y políticas nacionales para la industria y sus trabajadores, hasta el micronivel, a saber, el entorno del lugar de trabajo, incluidos los problemas específicos a los que se enfrentan el personal directivo y los trabajadores de las empresas BPO establecidas en estos países. En cada capítulo se ponen de relieve importantes iniciativas gubernamentales encaminadas a fomentar el desarrollo de la industria, como la liberalización de los mercados de las telecomunicaciones por los gobiernos nacionales, y los cambios en la tecnología que han permitido tomar medidas para hacer posible el trabajo a distancia. En los capítulos que versan sobre los países se exploran asimismo cuestiones como la ley de trabajo/empleo y las relaciones de trabajo, con miras a proporcionar un contexto que permita examinar el modo en que el mercado de trabajo BPO funciona en cada país. Este análisis conduce entonces a un examen de las principales cuestiones que afectan a las condiciones de trabajo y de empleo en la industria BPO en el país de en cuestión.

## **Conclusiones y propuestas de política**

En esta publicación se sintetiza el material proveniente de los cuatro estudios de los distintos países y se le compara con la literatura existente sobre el mercado de trabajo y las condiciones de trabajo en la industria BPO. Se concluye señalando que, en general, los puestos de trabajo en la industria BPO de los países en desarrollo son de una calidad razonable, según los criterios locales, en términos de condiciones de trabajo y de empleo (en lo que respecta a los salarios, las horas de trabajo y

las prestaciones no salariales, por ejemplo), y que los gobiernos de muchos países en desarrollo no han escatimado esfuerzos para promover dichos puestos de trabajo. No obstante, muchas posiciones BPO tienen aspectos negativos, a menudo estrechamente vinculados con la organización del trabajo. Problemas como las enormes y variables cargas de trabajo, sostenidos por unos objetivos en materia de desempeño, unos niveles relativamente bajos de discreción en el trabajo (particularmente en los centros de llamadas), unas normas y procedimientos estrictos aplicados mediante la supervisión electrónica, y unas tareas laborales monótonas y desagradables (como tratar con clientes difíciles por teléfono), constituyen una receta personalizada para los peligros relacionados con el estrés. Estos problemas también están claramente vinculados con las elevadas tasas de rotación del personal en la industria BPO – que ascienden al 100 por ciento anualmente en algunas empresas –, que representan un problema enorme y real para las empresas BPO establecidas en todos los países de destino importantes.

Por último, dado que las industrias BPO están expandiéndose, a menudo con gran rapidez, en los países de todo el mundo, en esta publicación se pretende examinar qué tipos de políticas gubernamentales y de prácticas empresariales pueden tener los efectos más positivos en estos lugares de trabajo. Entre estas políticas se cuentan unas medidas de protección más estrictas para los trabajadores nocturnos, a fin de proteger su seguridad y salud (de conformidad con el Convenio sobre el trabajo nocturno, 1990 (núm. 171)); una reestructuración de los procesos de trabajo, especialmente en los centros de llamadas, para que los trabajadores de la industria BPO tengan mayor discreción para utilizar sus calificaciones, a menudo considerables, y unas políticas y prácticas encaminadas a mejorar la voz colectiva de los trabajadores y a promover el diálogo social en la industria BPO, lo cual beneficiaría en último término tanto a los trabajadores como a los empleadores. Estas políticas también ayudarían a reducir la considerable rotación del personal que asola la industria en la actualidad. La industria BPO podría ofrecer entonces un modelo de buenos puestos de trabajo en el sector de los servicios y unas empresas de alto rendimiento en la economía mundial.

---

Copyright © Organización Internacional del Trabajo

Este resumen no constituye un documento oficial de la Organización Internacional del Trabajo. Las opiniones expresadas no reflejan necesariamente el punto de vista de la OIT. Las denominaciones utilizadas no implican la expresión de ninguna opinión por parte de la OIT sobre la situación jurídica de ningún país, área o territorio, ni sobre sus autoridades o sobre la delimitación de sus fronteras. La referencia a nombres de empresas y de productos y procesos comerciales no implica que la OIT los apoye, y el hecho de no mencionar una empresa, un producto o un proceso comercial concretos no denota desaprobación.

Este texto puede reproducirse libremente mencionando la fuente.

Departamento de Comunicación y de la Información Pública  
Oficina Internacional del Trabajo  
4 route des Morillons, 1211 Ginebra 22, Suiza  
Para más información, visitar nuestro sitio web [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

