



Percepción del teletrabajo en los líderes del sector del Call Center en Bogotá

Harrison Martinez Callejas

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas FAFCE

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

21/02/2023

Percepción del teletrabajo en los líderes del sector del Call Center en Bogotá

Harrison Martinez Callejas

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas MBA

Director (a):

María Ximena Lemos Mejía

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas FAFCE

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

21/02/2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria:

A mi esposa Jhanny, mis hijos Salome y
Thiago que me han mostrado el real valor
que tiene la familia y a mi hermano Jhon
que me dio tendió su mano para iniciar
este viaje fabuloso de aprendizaje

Frase:

Si estas dispuesto a trabajar duro y
cumplir con tus responsabilidades, podrás
salir adelante. No importa de donde
vengas, como luzcas o a quien ames.

Barack Obama.

Resumen

La forma de trabajar en la actualidad ha tenido una transformación importante a raíz de la pandemia, es por esta razón que el sector del Call Center en Bogotá ha experimentado bastantes cambios y uno de los más importantes es el teletrabajo. Es por esta razón que esta monografía busca mostrar cuál es la percepción que tienen diferentes líderes del sector de Call Center en la ciudad, y por tal motivo se realizó una encuesta a varios líderes del sector, para determinar basado en una muestra a conveniencia cuál es la actualidad de las empresas que lideran frente a distintas variables que tiene en cuenta esta metodología de trabajo, que si bien no es nueva y data de muchos años atrás, hasta ahora se está haciendo presente en las operaciones de la ciudad de Bogotá, ya sea por la pandemia, o también por la apertura de nuevos negocios gracias a la globalización y la competitividad del sector a nivel regional.

Palabras clave: Teletrabajo, Call Center, Lideres, Bogotá, Percepción.

Abstract

The way of working today has had an important transformation as a result of the pandemic, it is for this reason that the Call Center sector in Bogotá has experienced many changes and one of the most important is teleworking. It is for this reason that this monograph seeks to show what is the perception that different leaders of the Call Center sector have in the city, and for this reason a survey was carried out on several leaders of the sector, to determine based on a convenience sample which is the current situation of the companies that lead in the face of different variables that this work methodology takes into account, which although it is not new and dates back many years, until now it is being present in the operations of the city of Bogotá, either by the pandemic, or also due to the opening of new businesses thanks to globalization and the competitiveness of the sector at the regional level.

Keywords: Teleworking, Call Center, Leaders, Bogota, Perception

Contenido

1.	Introducción	13
1.1	<i>planteamiento del problema.....</i>	14
1.2	<i>Formulación de la pregunta de investigación.....</i>	17
1.3	<i>hipótesis.....</i>	17
2.	Objetivos.....	18
2.1	<i>Objetivo general</i>	18
2.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	18
3.	Justificación	19
3.1	<i>Contribuciones</i>	20
4.	Marco Teórico	21
4.1	<i>El teletrabajo en Colombia.....</i>	21
4.2	<i>Diferencias entre trabajo y teletrabajo</i>	22
4.3	<i>Cuando se regularizo el teletrabajo en Colombia.....</i>	22
4.3.1	<i>Regulación</i>	23
4.3.2	<i>Aspectos importantes de contratación mediante el teletrabajo</i>	23
4.3.2.1	<i>Tipos de Teletrabajo.....</i>	25
4.3.2.2	<i>Autónomo</i>	25
4.3.2.3	<i>Móviles.....</i>	25
4.3.2.4	<i>Suplementarios</i>	26
4.4	<i>Funcionamiento del sector de Call Center en Bogotá</i>	26
4.5	<i>El Teletrabajo en los Call Center.....</i>	27
4.6	<i>El Teletrabajo de Call Center en Bogotá.....</i>	28

5. Metodología	28
5.1 Variables	29
5.2 Enfoque y alcance de la investigación	29
5.3 Población y muestra	30
5.4 Recolección de datos	30
6. Instrumentos	31
6.1 Validación del instrumento	32
7. Técnicas para el análisis de la información	35
8. Trabajo de Campo	35
8.1 Procesamiento de los datos	36
8.2 Análisis de resultados	36
8.3 Propuesta de solución a la problemática	54
9. Conclusiones	57
10. Trabajo futuro	58
12 referencias	59

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol de problemas	16
Figura 2. Porcentaje de empresas que trabaja telextendido	17
Figura 3 Mapa Conceptual Marco Teórico	21
Figura 4. Tipo de cargo actual.....	36
Figura 5. ¿La operación a la cual pertenece tiene implementada la metodología de teletrabajo?.....	37
Figura 6. ¿De qué unidad de negocio es?	38
Figura 7. ¿El teletrabajo es una manera de trabajo que será permanente en las operaciones de Call Center?	39
Figura 8. ¿Si está en sus manos sería abanderado del teletrabajo en su compañía?	40
Figura 9. ¿Después de pasada la pandemia cree que las operaciones de Call Center deben estar 100% en teletrabajo?	41
Figura 11. ¿Es preferible tener una operación presencial que en teletrabajo?	43
Figura 12. ¿En temas de conocimiento de regulación de contratación considera que se necesita mayor capacitación?	44
Figura 13. ¿Considera que la tecnología que actualmente se tienen en los Call Center está a la altura del teletrabajo?	45
Figura 14. ¿Considera que se tiene que hacer una alta inversión en tecnología para poder tener una operación en teletrabajo?	46
Figura 15. ¿El teletrabajo aumenta el riesgo de seguridad de la información con lo que lo hace poco atractivo implementar?	47
Figura 15. ¿Considera que el teletrabajo afecta la productividad?	48
Figura 17. ¿El teletrabajo disminuye el control de los asesores de Call Center?	49
Figura 18. ¿Considera costoso invertir en capacitación de líderes sobre la forma de trabajar con sus equipos a distancia?	50
Figura 19. ¿La falta de relacionamiento en las personas que están en oficina y teletrabajo afecta los resultados de las operaciones?	51
Figura 20. ¿Cree usted que se puede realizar un correcto proceso de feedback y coaching en teletrabajo buscando mantener altos niveles de productividad?	52

Figura 21. ¿La calidad de la gestión se pierde por falta de concentración de los asesores en teletrabajo?..... 53

Indice de Tablas

Tabla 1 Instrumento.....	31
Tabla 2 Caracterización de los jueces	33
Tabla 3 Validación de instrumento.....	34

1. Introducción

El teletrabajo ha estado en aumento en todos los sectores de la economía no solo colombiana, sino también mundial; según un estudio hecho por (Mintic, 2020) muestra que en el 2012 había alrededor de 31.553 teletrabajadores y hacia el año 2018 el número es de 122.000, por otro lado, el estudio muestra que los sectores con mayor número de teletrabajadores se encuentran en su orden comercial y ventas con un 38%, seguido por el administrativo y financiero con un 30%, luego tecnología con un 20% y por último otros sectores que agrupados suman un 12% (Sarmiento, 2017). De acuerdo con (MinTic, 2018), esta cartera muestra que de las ciudades capitales la que mayor concentración de teletrabajadores tiene es Bogotá con 63.995, seguida por Medellín con 29.751 y Cali con 13.379 en el tercer lugar (Acsendo, 2022). Teniendo en cuenta estos datos se evidencia que el sector del Call Center tiene una gran importancia, ya que la concentración de los sectores de comercial y ventas son un segmento de mercado que trabaja muy de la mano con este tipo de operaciones, sin dejar de lado que muchas de las operaciones masivas en el sector financiero se encuentran tercerizadas y se apoyan en los contact center, como por ejemplo el área de cobranzas que hace que el teletrabajo pueda ser una forma de trabajo de alto impacto, siempre y cuando los líderes de estas operaciones la vean como realmente una opción a implementar en sus operaciones.

La metodología de esta monografía se encuentra centrada en una investigación de tipo descriptiva - cualitativa y además basada en una muestra de conveniencia utilizando una encuesta que se realizó a 59 líderes de operaciones en el sector de Call Center en Bogotá, para analizar como resultado de esta investigación la percepción relacionada con la implementación del teletrabajo desde diferentes ópticas como por ejemplo: iniciativa, tecnología, seguridad de la información, costos y control de operaciones, finalizando en un análisis sobre su percepción del teletrabajo implementado en los Call Center en la ciudad de Bogotá.

Los principales hallazgos corresponden a que el 72.9% de los líderes creen que el teletrabajo es una forma de trabajo que será permanente en tiempo. Otro aspecto importante está relacionado con la iniciativa que tendrían los líderes en implementar operaciones 100% remotas, en donde se encuentra que el 83.1% sería un abanderado de esta metodología en la compañía. Sin embargo, existe un contraste, ya que el 37.3% no cree que las operaciones estén 100% remotas y esto se puede corroborar, por que el 30.2% consideran que no tienen tecnología a la altura para realizar trabajo remoto y el 54.1% cree que se debe hacer una alta inversión para una correcta implementación frenando esta modalidad de teletrabajo.

En conclusión, los resultados nos muestran que, si bien gusta la idea de operaciones en lugares diferentes a la oficina, a la hora de materializarlos, no existe el mismo grado de convencimiento, ya sea por temas tecnológicos, de control o presupuestales, como se evidencia en la aplicación de la encuesta.

1.1 planteamiento del problema

El teletrabajo después de la pandemia ha cambiado la manera de gestionar las operaciones de Call Center, por ejemplo, Teleperformance cuyo presidente regional afirmo a una entrevista que después de la pandemia se espera tener como mínimo el 50% de las operaciones trabajando desde casa, por su parte Jose Roberto Sierra presidente de Konecta en Colombia afirmo que para el 2020 de los casi 16.000 colaboradores que tenían en el país 9.500 se encuentran trabajando desde sus casas (Diario La republica, 2020), es por esta razón que ya no solo será utilizado para contingencias como en su momento nos contaba la historia de esta metodología principalmente en los Estados Unidos, por este motivo es necesario abordar este tema de manera directa con el objetivo de tener muy en cuenta la percepción que tienen los líderes de este tipo de operaciones sobre el teletrabajo para las operaciones de Call Center en Bogotá.

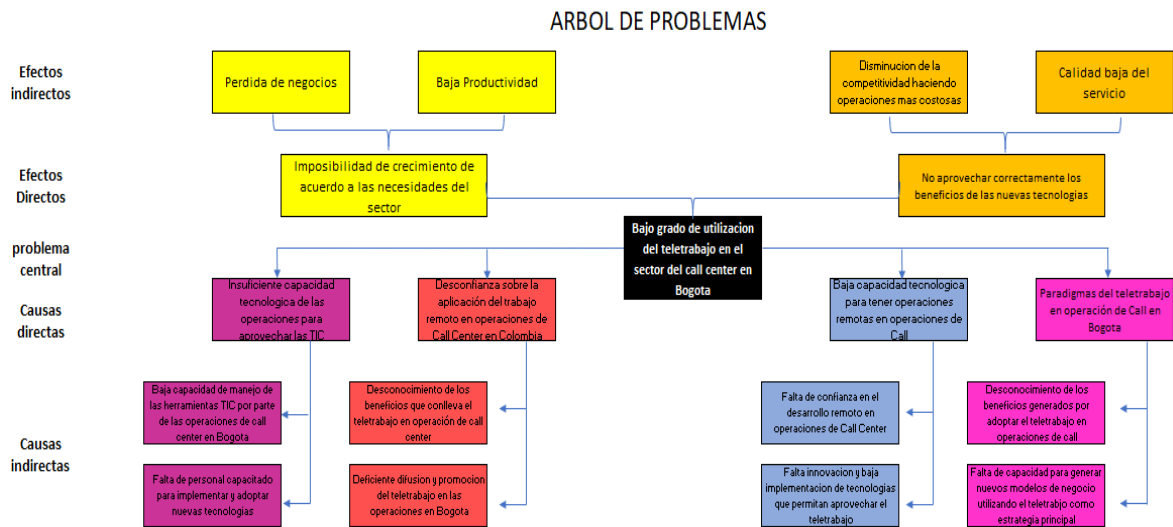
En la actualidad Colombia ocupa el 4 puesto a nivel regional en cuanto a crecimiento de este sector por detrás de Brasil, México y Costa Rica, pero en donde la ejecución de la modalidad de teletrabajo todavía presenta mucho margen de

implementación si tomamos en cuenta como ejemplo en Ciudad de México referente del sector según un estudio de Avaya en el año 2020 el 85% de las compañías ya tienen implementada esta modalidad y el 70% de sus estrategias futuras estarían encaminadas a mantener un modelo que como mínimo sea híbrido, mientras que en Bogotá por ejemplo se plantean estimaciones que se llegaría al 50% de implementación para el sector.

Bogotá presenta la mayor concentración de operaciones de Call Center, ya que en la actualidad hay alrededor de 800 empresas registradas en la capital y distribuidas en diferentes tamaños, es por esta razón que es necesario abordar este tema y poner en evidencia la percepción que tienen los líderes sobre el teletrabajo en los centros de contacto en Colombia, principalmente en Bogotá donde se encuentra la mayor concentración de los Call Center y hacer énfasis sobre los impactos tanto positivos como negativos de esta modalidad de trabajo al momento de aplicarla en una operación, abordando temas relevantes que realmente permitirán identificar si existe una voluntad real por parte de los líderes para implementar operaciones remotas en Call Center.

El árbol de problemas de la figura número 1 permite tener una panorámica general de la situación planteada donde su núcleo muestra el problema central el cual para esta investigación trata del bajo grado de utilización del teletrabajo, luego encontramos diferentes tipos de causas directas las cuales derivan en algunas indirectas para luego terminar en los efectos inicialmente directos para terminar en los indirectos.

Figura 1. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

Como lo muestra la figura número 2 según datos de (Teletrabajo, 2020) y donde el objetivo del estudio era medir los efectos y avance de adopción del teletrabajo por parte de empresas colombianas, muestra que apenas 2 de cada 10 empresas han implementado el teletrabajo de manera formal, esto es apenas un 20% según el estudio, si bien hubo una evolución entre los datos del 2012 a la fecha, la tasa es baja si se toma como referencia un artículo publicado por (Infobae, 2020) en donde según un estudio que se realizó en Estados Unidos por parte de Erik Brynjolfsson de la Escuela Sloan de Administración del Instituto de Tecnología de Massachusetts y otros cinco economistas analizaron una muestra representativa de más de 50.000 personas divididas en dos etapas de encuestas mediante Google Consumer Surveys, donde concluyó que 50.2% de la fuerza laboral realizaba teletrabajo siendo este el grupo mayoritario del todo el estudio (Infobae, 2020).

Figura 2. Porcentaje de empresas que trabaja telextendido



Fuente: Elaboración propia, Tomado de quinto estudio de percepción y penetración en empresas colombianas 2020 Mintic https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-179224_recurso_1.pdf

1.2 Formulación de la pregunta de investigación.

¿Cuál es la percepción de los líderes de operaciones de Call Center en Bogotá frente al teletrabajo desde el año 2020?

1.3 hipótesis

Si bien los líderes del sector de Call Center en Bogotá contemplan el teletrabajo como una opción para tener operaciones remotas, existen todavía muchos paradigmas frente a efectividad de la modalidad. Por un lado, se considera algo costoso por la inversión en la infraestructura tecnológica por lo que para ellos no es tan atractivo, también es necesario

tener en cuenta qué tan dispuestos están ellos para contemplar en sus estrategias futuras tener operaciones 100% remotas teniendo en cuenta la evolución sobre el teletrabajo en Bogotá. Otros factores a considerar dentro del análisis tienen directa relación con el conocimiento de la regulación laboral en este tema, ya que existen en el sector todavía muchos vacíos frente a esta modalidad de trabajo, además de la productividad y el ambiente laboral de las personas que trabajan desde sus hogares, en donde en una buena proporción de líderes consideran que el teletrabajo aumenta la falta de control afectando la productividad en las operaciones sin primero considerar los impactos de esta modalidad.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar la percepción que tienen los líderes de operación de los Call Center en Bogotá sobre el teletrabajo a partir del 2020

2.2 Objetivos específicos

- Contextualizar la situación del teletrabajo de los Call Center en Bogotá desde el año 2020.
- Identificar que tan dispuestos están los líderes en mantener operaciones bajo la modalidad de teletrabajo en los Call Center en la ciudad de Bogotá en la actualidad.
- Realizar un trabajo que permita conocer el contexto, evolución reciente y percepción actual del teletrabajo en los Call Center en la ciudad de Bogotá.

3. Justificación

Basado en una experiencia de 12 años liderando equipos de operaciones de Call Center en diferentes sectores de la economía principalmente el sector financiero como por ejemplo Citibank, Banco de Bogotá entre otros, y en el sector tecnológico con una compañía líder a nivel latinoamericano en la creación y comercialización de software administrativo y contable como SIIGO. Considero de especial relevancia este trabajo de investigación porque trata la importancia que tendrá el teletrabajo en la vida diaria productiva de los Call Center en Bogotá, como también las implicaciones prácticas de esta modalidad de trabajo y desarrollo de actividades que llegaron con la pandemia en muchas organizaciones principalmente en operaciones de Call Center en la ciudad de Bogotá y que seguirá manteniéndose de forma constante para desarrollar sus labores por medio del uso de tecnologías que ayudan a que esta modalidad de trabajo sea eficiente y productiva.

Teniendo como base esta investigación se podrá conocer de manera más concreta cuál es la real percepción de los líderes del sector de Call Center, frente a las variables que afectan esta forma de trabajo proporcionando información de orden reflexivo, y permitirá colocar en contexto la importancia del teletrabajo en la vida productiva actual y futura del sector.

3.1 Contribuciones

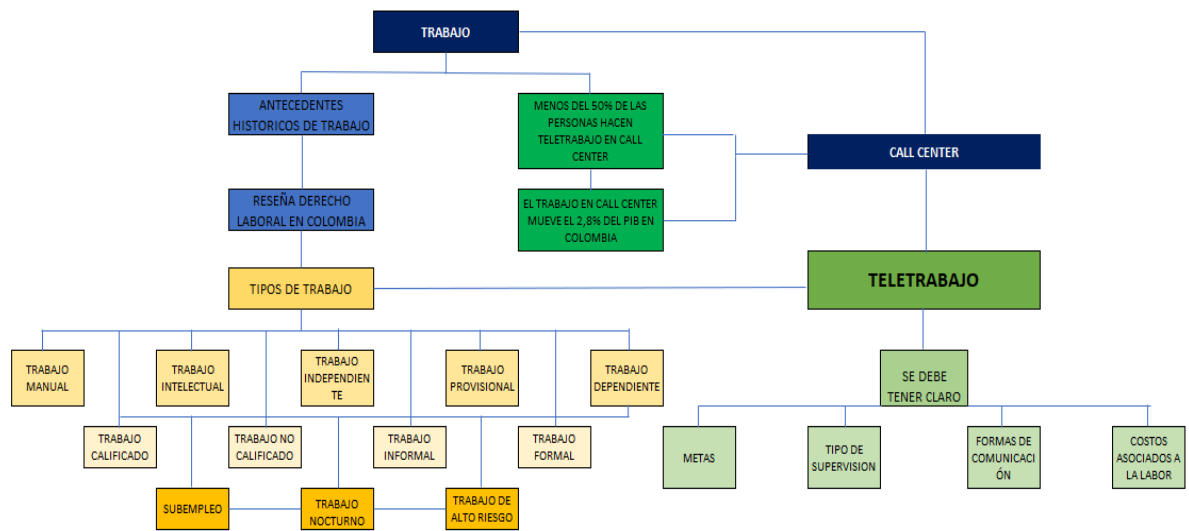
Las contribuciones que tiene este trabajo están divididas en tres aspectos importantes, teniendo como base los nuevos conocimientos encontrados y que la información obtenida sustenta la hipótesis propuesta.

- Esta investigación proporciona por medio de un instrumento cualitativo y descriptivo cuál es la percepción del teletrabajo en el sector de Call Center en Bogotá de una manera íntegra, ya que vincula unidades estratégicas de negocio como son talento humano, tecnología y operaciones.
- Esta investigación se muestra desde diferentes ópticas, como son: la parte directiva que es la responsable de la parte planeación estratégica de estas operaciones, por otro lado, tenemos las personas que ejecutan esta estrategia como son los supervisores y talento humano, quienes juegan un roll importante desde el proceso de acompañamiento por medio de herramientas que permitan un adecuado feedback y coaching, y por último desde la parte administrativa en la parte de aplicación legal de la metodología.
- La información presentada en esta investigación permite sustentar la hipótesis sobre la percepción en la utilización del teletrabajo en sector de Call Center en Bogotá.

4. Marco Teórico

Este mapa conceptual permite observar la evolución del trabajo a través de la historia teniendo como bases antecedentes históricos, exponiendo una reseña del trabajo en Colombia apoyado por el derecho laboral, identificando cuáles son tipos de trabajo y dando un capítulo especial al teletrabajo y cómo este es aplicado al sector de Call Center en Colombia.

Figura 3 Mapa Conceptual Marco Teórico



Fuente: Elaboración Propia

4.1 El teletrabajo en Colombia

Este tipo de trabajos son desarrollados desde un lugar diferente a una oficina dentro de la empresa, estos trabajos son ejecutados utilizando herramientas tecnológicas TIC y es donde el empleado tiene acceso a toda la información para desarrollar su trabajo desde un lugar remoto (MinTic, s.f.).

4.2 Diferencias entre trabajo y teletrabajo

La definición de trabajo se encuentra compuesta por cinco elementos, los cuales están definidos como: Primero los mecanismos mediante el cual un empleado enmarca su trabajo y cuáles son los alcances que se tienen del mismo, segundo se encuentran las estrategias definidas por las organizaciones las cuales tienen inmerso aspectos que involucran un acompañamiento y seguimiento por parte de sus superiores in situ con el principal objetivo de asegurar los resultados, tercero tiene que ver con el entorno de trabajo entendido como un lugar físico donde se desarrollan las actividades y que permiten por parte de los superiores tener una supervisión directa, cuarto se encuentra el liderazgo en este tipo de entornos por medio del cual se supervisa áreas en el trabajo tradicional, se realizan asignaciones de equipos de trabajo para desarrollar las actividades diarias específicas que permitan lograr los resultados y quinto encontramos una cultura dentro de las compañías la cual se construye por medio del trabajo en equipo que se desarrolla por medio de la interacción y en donde los equipos adoptan formas de realizar las tareas asignadas buscando lograr los objetivos planteados inicialmente (Ardila, 2015), ya en el caso del teletrabajo, es una figura que altera la típica forma de trabajo in situ, y a partir de esto se convierte en un aspecto flexible para desarrollar una actividad encomendada por una compañía y que se ejecuta en este caso de manera descentralizada en un lugar físico definido para tal fin, pero que en ningún momento desnaturaliza el objetivo que se tiene por parte de la persona o las personas de un equipo de trabajo, ya que se tienen las mismas responsabilidades en términos de logro de objetivos y que no se pierda la esencia subordinante que existe con el trabajo 100% dependiente (Diazgranados, s.f.).

4.3 Cuando se regularizo el teletrabajo en Colombia

La historia nos muestra que en la década de los años 90, con la apertura económica y la masificación del uso de las tecnologías como el Internet el teletrabajo comenzó una carrera que solo hasta el año 2008 se formalizó con la expedición de la Ley 1221 del 16 de julio de 2008 y la cual tiene como objetivo regularizar este tipo de trabajo en el país

bajo la premisa que esta normativa servirá para promover esta metodología como mecanismo para la generación de empleo y el autoempleo por medio de la utilización de tecnologías de la información y telecomunicaciones. El teletrabajo está definido legalmente en Colombia como una forma de organización laboral que consisten en el desempeño de actividades remuneradas o prestación a terceros, utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación (Bertel, 2019).

4.3.1 Regulación

En el país la regulación sobre esta forma de trabajo se encuentra en el artículo 2, de la Ley 1221 de 2008 el cual tiene por objeto promover y regular el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo utilizando tecnologías de la información (TIC) y define el teletrabajo como una “forma de organización laboral que consiste en la realización de actividades que son remuneradas o de prestación de servicios a terceros utilizando como soporte tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo” (Secretaria del senado, 2008).

4.3.2 Aspectos importantes de contratación mediante el teletrabajo

Al abordar esta metodología es importante saber cuáles son las diferencias entre teletrabajo, trabajo en casa y trabajo remoto, según un artículo publicado en junio del año 2022 por parte de (teletrabajo, 2022) se consultó al abogado docente Luis Alberto Torres Tarazona para ampliar un poco más la información sobre el marco legal para esta metodología de trabajo en el país, y quién se apoyó en el artículo 2 de la Ley 1221 de 2008 y Decreto 884 de 2012 para hablar al respecto y confirmó:

Que la definición de teletrabajo es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros, utilizando como soporte las tecnologías de la información el cual tiene como elemento diferenciador que es una modalidad de trabajo no presencial, se da una alternancia con

la presencialidad y tiene unas modalidades (MinTic, 2022), por otro lado, este decreto establece y el objeto y el ámbito de aplicación indistinto que sea en el ámbito público o privado. Otro aspecto importante tiene relación con la definición del teletrabajo y teletrabajador como una forma de organización laboral enmarcada en un contrato de trabajo remunerado utilizando las tecnologías de la información TIC (Funcion Publica, 2012), por otro, lado este decreto menciona tres aspectos claves en el tipo de vinculación, el primero de ellos habla sobre las condiciones del servicio y los medios tecnológicos requeridos para desarrollar la actividad, además menciona sobre la determinación de los días y los horarios de trabajo, adicional a esto exige delimitar las la responsabilidad en caso de que exista algún accidente en el lugar en donde se desarrolla la actividad, por último este decreto habla sobre la custodia de los elementos de trabajo y adicional lo importante que es que el trabajador conozca la política de seguridad de la información (Funcion Publica, 2012).

para esta metodología de trabajo es importante decir que este tipo de trabajadores tienen un contrato de trabajo regido por la ley vigente en donde el trabajador goza de todos los beneficios que de un empleado convencional (Ardila, 2015), lo único que lo diferencia es el lugar donde se desarrolla la actividad, y es por esta razón que este tipo de contratación debe tener claro las metas que debe cumplir el teletrabajador, como se desarrollará el procedimiento de supervisión por parte del empleador, y cuáles van a ser las formas de comunicación, los costos asociados por conexiones, programas, pagos de energía, los desplazamientos en los casos que la empresa así lo requiera (Secretaria del senado, 2008), dentro de los derechos que tienen los teletrabajadores se encuentran según la Ley 1221 de 2008 que los empleadores tendrán la obligación de proveer el mantenimiento y la conexión de los equipos de los teletrabajadores junto a los software o programas con características específicas para la realización óptima de la labor, aunque la circular 027 del 12 de abril de 2019 contempla que entre el empleador y el empleado puede existir un acuerdo en cuanto al otorgamiento de los implementos de trabajo solo en el caso que los cuando el empleador no cuente con el dinero para ello (MinTic, 2022).

Sobre el tema de las horas de trabajo, horas extras y trabajo nocturno hay una importante decisión por parte de la Corte Constitucional la cual en sentencia C-103 de 2021 estudia la exigibilidad del artículo 6 de la Ley 1221 de 2008 en donde dice que “cualquier prestación del servicio que se haga por fuera de la jornada laboral, más allá de la flexibilidad que se admite para distribuir el tiempo de trabajo, debe ser objeto de reconocimiento y pago”. Por tal motivo, es pertinente decir que esta sentencia también habla sobre temas relevantes como por ejemplo el derecho que tienen las personas al descanso, a la desconexión laboral por medio de la distinción de lineamientos administrativos y marca las diferencias que con otras modalidades de trabajo importantes para el desarrollo de cualquier actividad laboral de manera virtual (Corte Constitucional, 2021).

4.3.2.1 Tipos de Teletrabajo

La ley vigente establece tres modalidades, que basado en el tipo de perfil y cargo los diferencia en Teletrabajador autónomo, suplementario y móvil.

4.3.2.2 Autónomo

Son aquellos que utilizan su propio domicilio o utilizan un lugar diferente para realizar sus actividades, además también tienen como característica que siempre están fuera de la oficina y solo van en algunas ocasiones cuando se hace estrictamente necesario. (MinTic).

4.3.2.3 Móviles

Son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las tecnologías de la información y la comunicación, además de la utilización de dispositivos móviles (MinTic).

4.3.2.4 Suplementarios

son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina (MinTic).

4.4 Funcionamiento del sector de Call Center en Bogotá

El sector de Call Center ha sido reconocido como uno de los sectores emergentes con mayor crecimiento y esta valoración está asociada directamente a temas como productividad y generación de desarrollo. La industria de tercerización de servicios, en la que principalmente se desarrolla la actividad de un call center en Bogotá, ha tomado importante liderazgo en la recepción de inversión extranjera debido a factores como la disponibilidad y uno muy relevante como la mano de obra hace que Bogotá sea un atractivo de inversión en este sector dado el nivel de escolaridad, el costo de mano, bilingüismo y la ubicación geográfica de Bogotá, adicional es importante mencionar que Bogotá tiene la segunda fuerza laboral más grande entre las ciudades principales de América Latina (Invest in Bogota, 2021). Por su parte, es importante mencionar que Colombia y especialmente Bogotá por su ubicación geográfica ofrecen un sin número de oportunidades para la inversión dada las ventajas en términos tecnológicos que permiten por ejemplo la transmisión de datos a larga distancia siendo esto muy atractivo para los inversionistas del sector de los call center (Martinez, 2011).

Bogotá se presenta como el principal competidor en el sector de call center en el país, la capital del país concentra más del 60% de las ventas y el 40% del empleo de esta industria estando por encima de ciudades como Barranquilla y Medellín ciudades fuertes de este mercado en el país (Investin Bogota, 2022). Este sector tiene un fuerte impacto en el empleo, ya que según las vacantes reportadas durante el 2020 y lo recorrido del 2021 el 26,13% de las vacantes reportadas corresponden al sector de Call Center en Bogotá siendo este uno de los sectores que más ha promovido la ocupación formal en el país (Bogotatrabaja, 2021).

La capital del país por ubicación geográfica se muestra como un gran atractivo para este sector y es por esto que las operaciones más importantes de orden nacional como

Konecta, Nexa, Outsourcing y otras multinacionales como por ejemplo Teleperformance, Sitel, Sutherland entre otras tengan operaciones en Bogotá (Investin Bogota, 2022), por otro lado, la ciudad ofrece por densidad poblacional una amplia oferta de talento humano para apoyar las operaciones de Call Center, en donde ofrece incentivos fiscales a su inversión como por ejemplo una tarifa especial del 15% de impuesto sobre la renta y como se mencionaba anteriormente la ubicación geográfica ofrece una importante infraestructura a nivel tecnológico permiten que se puedan poner en funcionamiento operaciones tan robustas en el menor tiempo posible (Mortiz, 2014).

4.5 El Teletrabajo en los Call Center

El teletrabajo en Call Center ha supuesto unos retos muy grandes a nivel organizacional, tecnológico, operativo, de control y, por supuesto de talento humano. Es por esta razón que es importante tener en cuenta que cuando se habla de teletrabajo en Call Center también hablamos de transformación digital, ya que ha sido necesario y de manera mucho más acelerada por la pandemia generar un mayor número y mejor calidad de conexiones frente a una modalidad que viene en crecimiento en el sector. A nivel de compañía, el teletrabajo puede tener muchos beneficios, como por ejemplo una reducción importante en costos de operación teniendo en cuenta la flexibilidad en términos de inversión en planta física, tecnología y recursos; adicionalmente, si miramos desde el punto de vista operativo las herramientas tecnológicas pueden ayudar a tener un control adecuado de tareas por medio de procesos descentralizados, pero siempre interconectados. (MinTic, s.f.).

También es importante entender el teletrabajo desde la perspectiva de la responsabilidad social, ya que tiene impactos positivos como por ejemplo, en la reducción de la huella de carbono al evitar el desplazamiento de las personas que actualmente tiene trabajo desde casa, adicional que esta forma de trabajo permite ser más incluyente, ya que población vulnerable tiene mayor oportunidad al tener acceso a tecnologías para desarrollar una actividad lo que permite su vinculación al mundo laboral y por último el impacto que tiene en la movilidad de las ciudades por la reducción del tráfico asociado a las jornadas de trabajo ayudando por ejemplo a ciudades como Bogotá a mejorar la calidad del aire entre otros beneficios (MinTic, s.f.).

4.6 El Teletrabajo de Call Center en Bogotá

En la actualidad por temas de pandemia las oficinas y operaciones de Call Center han tenido que transformarse en Bogotá, y en donde el teletrabajo dentro de este sector ha llegado para ser una opción de mantener las operaciones funcionando, tanto así que se estima según la asociación colombiana de Contact Center que esta forma seguirá inclusive después de pasada la pandemia. En Bogotá compañías como por ejemplo Teleperformance, por medio de su presidente para Colombia, Perú y Guyana estima que esperan mantener el 50% trabajando desde casa después de pasada la pandemia, claro está que estas estimaciones son bajas si tenemos en cuenta, por ejemplo, un estudio realizado por (Avaya, 2021) en México en el año 2020, el 85% de los call center encuestados ya había adoptado esta modalidad de trabajo, y en donde además tendrían entre el 80 y 100 por ciento de sus operaciones en esta modalidad por lo que muestra que en Colombia hay todavía mucho por avanzar en la materia.

5. Metodología

La metodología para este proceso se basa en la realización de una encuesta que consta de 18 preguntas que, desde diferentes ópticas, busca conocer la percepción actual que tiene los líderes de operaciones de Call Center en Bogotá sobre la aplicación del teletrabajo en campos como, por ejemplo: costos asociados para la implementación de esta forma de trabajo, por otro lado, como la cultura de la presencialidad tiene incidencia en la apertura para este cambio en las operaciones por los paradigmas existentes.

Dentro del contexto de esta investigación se realizará una encuesta, que contiene una serie de preguntas que van a estar encaminadas a conocer cuál es percepción que tienen los líderes del call center en Bogotá frente al teletrabajo, es por esta razón que el

diseño de las preguntas estuvo centrado en cuatro temas que son de suma importancia para cualquier tipo de operación para lograr un correcto funcionamiento asegurando buenos resultados como son: Orden estratégico, ya que es importante conocer cuál es la real voluntad que tiene un líder para implementar el teletrabajo en sus operaciones, de orden legal porque permite conocer cuál es el grado de confianza que existe en el conocimiento actual de la materia, tecnológico ya que es importante conocer qué percepción tienen sobre una futura implementación en cuanto temas de costos por ejemplo, y por último de orden operativo, ya que desde el punto de vista del control y seguimiento de las operaciones se hace necesario conocer la percepción que tienen frente a temas como productividad, niveles de concentración etc.

5.1 Variables

Se realizó un diseño en la investigación creando una serie de preguntas aplicadas a una encuesta, para luego realizar un análisis de los datos cuantitativos enfocados en la percepción que tiene los líderes sobre el teletrabajo en Call Center en Bogotá, con una distribución dicotómica por personas que son líderes en operaciones de Call Center donde encontramos del género masculino y femenino con amplia experiencia en este tipo de operaciones. Por otro lado, encontramos que las preguntas aplicadas a esta investigación son de orden independiente, ya que fueron inicialmente controladas por el investigador buscando conocer la percepción del teletrabajo en call center en Bogotá por parte de un grupo de líderes en diferentes áreas de trabajo y cuya definición es compleja si tenemos en cuenta que para la percepción del teletrabajo existen diferentes dimensiones que ayudarán al análisis a desarrollar.

5.2 Enfoque y alcance de la investigación

Para este proceso se ha utilizado un enfoque cualitativo-descriptivo con un diseño de investigación no experimental, ya que los resultados no permiten la manipulación de

variables y con un enfoque transversal, ya que existe un único momento de la recolección de los datos para esta investigación que permitirá analizar los resultados que muestren los diferentes tipos de enfoques desde una perspectiva directiva, gerencial y de jefaturas en diferentes áreas de las operaciones, delimitado en el sector de Contact Center en Bogotá.

5.3 Población y muestra

En la actualidad en la ciudad de Bogotá se encuentran aproximadamente registradas 800 empresas que prestan servicios de Call Center, es por esta razón que para este proceso se implementará una muestra a conveniencia haciendo una encuesta a 59 líderes de operaciones de Call Center en capital de Colombia. Para esta muestra se tuvo la participación de importantes líderes del sector como por ejemplo Alejandro Figueroa, actual Gerente Nacional de cobranzas para Banco de Bogotá, Hellen Olaya CEO de Hevaran, William Vázquez y Cristian Galvis Gerente General y Director de talento humano de Interndico (Call Center para cobranzas del banco pichincha), entre otros líderes de compañías muy importantes en el sector como por ejemplo: Nexa BPO, Outsourcing BPO, Scotiabank, Banco Popular, BPS Américas, Teleperformance y Credivalores ubicados en la ciudad de Bogotá.

5.4 Recolección de datos

Para este trabajo, la recolección de datos se dio por medio de un cuestionario de 18 preguntas el cual debían responder cada uno de los líderes encuestados. El formato utilizado fue por medio de la herramienta de Google Form y el cual permite no solo realizar la encuesta, sino que además nos permite ver los resultados de la misma de acuerdo a las respuestas dadas para cada pregunta para realizar el respectivo análisis de los resultados del ejercicio.

Adjunto se comparte el link donde cada líder puede ingresar y diligenciar la encuesta.

<https://forms.gle/6d8eHX5JV5ccVvTK7>

6. Instrumentos

Un instrumento adecuado es aquel que registra los datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente (Grinnel, Williams y Unrau, 2009). En términos cualitativos, esta investigación permite obtener datos que al final se convertirán en información y en donde este estudio se centra en 18 preguntas cerradas que permiten realizar un análisis sobre la percepción del teletrabajo por parte de líderes en los call center en Bogotá y está se presente en la tabla 1.

Tabla 1 Instrumento

INSTRUMENTO
¿Tipo de cargo actual?
¿La operación a la cual pertenece tiene implementada la metodología de teletrabajo?
¿De qué unidad de negocio es?
¿El teletrabajo es una manera de trabajo que será permanente en las operaciones de Call Center?
¿Si está en sus manos sería abanderado del teletrabajo en su compañía?
¿Después de pasada la pandemia cree que las operaciones de Call Center deben están 100% en teletrabajo?
¿Estaría dispuesto a mantener mínimo el 50% de la operación en teletrabajo?
¿Es preferible tener una operación presencial que en teletrabajo?
¿En temas de conocimiento de regulación de contratación considera que se necesita mayor capacitación?
¿Considera que la tecnología que actualmente se tienen en los Call Center está a la altura del teletrabajo?
¿Considera que se tiene que hacer una alta inversión en tecnología para poder tener una operación en teletrabajo?
¿El teletrabajo aumenta el riesgo de seguridad de la información con lo que lo hace poco atractivo implementar?
¿Considera que el teletrabajo afecta la productividad?

¿El teletrabajo disminuye el control de los asesores de Call Center?
¿Considera costoso invertir en capacitación de líderes sobre la forma de trabajar con sus equipos a distancia?
¿La falta de relacionamiento en las personas que están en oficina y teletrabajo afecta los resultados de las operaciones?
¿Cree usted que se puede realizar un correcto proceso de feedback y coaching en teletrabajo buscando mantener altos niveles de productividad?
¿La calidad de la gestión se pierde por falta de concentración de los asesores en teletrabajo?

Fuente: Elaboración Propia

6.1 Validación del instrumento

En la tabla 1 encontramos los perfiles de cada uno de los jueces, 10 en total, en donde se evidencia la experiencia laboral y la formación académica idónea para realizar la validación por parte de ellos, dentro del grupo se encuentra diferentes tipos de cargos y en las áreas objeto de esta investigación como son el área operativa, tecnológica y de talento humano.

Tabla 2 Caracterización de los jueces

Cargo	Genero	Edad	formacion academica	Experiencia laboral
Gerente Cobranzas	masculino	40 años	Profesional en administracion de empresas, con una especializacion en Gerencia estrategica de neqocios de la universidad sergio arboleda	mas de 12 años de experiencia en el sector financiero, fue gerente de Cobranzas en Citibank y actualmente trabaja para entidades de gobierno como contratista
Director de Estrategias y Tecnologia	masculino	56 años	Ingeniero de Sistemas	experiencia de mas de 30 años trabajando en importantes entidades del sector financiero y de call center como Banco de Occidente y actualmente como Director de estrategias y tecnologia en interdinco
Director de recuperacion	masculino	43 años	Contador	mas de 20 años de experiencia en sector de call center principalmente en el area de cobranzas, pasando por entidades financieras como colpatría y actualmente como director de recuperacion de Interdinco inhouse del banco pichincha
Director de Talento Humano	masculino	54 años	Psicólogo	Mas de 30 años de experiencia trabajando en areas de talento humano en importantes entidades financieras como por ejemplo Banco de Occidente y actualmente como director de talento humano en interdinco y actualmente es profesor universitario dictando una materia enfocada a
Jefe de Operación Senior Call Center	Femenino	40 años	Administradora de Empresas, con un diplomado en ciudad de Mexico	mas de 20 años trabajando en call center ocupando varias posiciones operativas y estrategias, trabajando en importantes entidades del sector financiero como Banco de Occidente y Citibank, ademas de operaciones de Call Center en el sector de telecomunicaciones como Directv
Gerente de Cobranzas Call Center	masculino	42 años	Administrador de empresas con un MBA de la universidad de la sabana	Mas de 20 años trabajando en operacion de Call Center en Cobranzas, Servicio al cliente y Ventas de importantes compañías del sector financiero como Davivienda y Banco de Bogota
Gerente de Operaciones Call Center	masculino	42 años	Administrador de empresas	20 años de experiencia pasando por diferentes cargos en entidades financieras como Gerente de Operaciones, Controller y actualmente con gerente de operaciones en Sistengroup
Director de Operaciones Call Center	masculino	38 años	Administrador de Empresas	Amplia experiencia en operaciones de Call Center en Colombia manejando operaciones masivas de mas de 200 personas en banco importantes como Citibank, ademas de haber trabajo con importantes BPO en el pais
Director de Operaciones Call Center	Masculino	42 años	Administrador de empresas	Experiencia de mas de 20 años principalmente en el area de cobranzas en citibank en el area de Cobranzas y tambien un recorrido corto por BPO como abogados especializados
Gerente Operaciones Cobranzas	Femenino	47 años	Administradora de empresas	25 años de experiencia en areas de cobranzas de Citibank y en el grupo Aguilar en Panama, todo este trabajo por medio de operaciones de Call Center

Fuente: Elaboración propia

Para la validación del instrumento se utiliza la metodología de coeficiente de V de Aiken, el cálculo de este coeficiente se aplica utilizando un método lógico de validez cuando se tiene la opinión de expertos sobre la validez de un material evaluativo. Esta es una técnica para poder cuantificar la validez o contenido o relevancia de un ítem respecto a un contenido evaluado por N número de jueces. El coeficiente V de Aiken asume valores de 0 a 1, siendo el valor de 1 la máxima magnitud posible, lo que indica un perfecto acuerdo entre los jueces y los expertos. Puede ser utilizado sobre valoraciones de un conjunto de jueces con respecto a un ítem (Pastor, 2018).

Tabla 3 Validación de instrumento

PREGUNTAS	V de Aiken	PREGUNTAS	V de Aiken
¿Tipo de cargo actual?	100%	¿Considera que la tecnología que actualmente se tienen en los Call Center esta a la altura del teletrabajo?	100%
¿La operación a la cual pertenece tiene implementada la metodología de teletrabajo?	100%	¿Considera que se tiene que hacer un alta inversión en tecnología para poder tener una operación en teletrabajo?	100%
¿De que unidad de negocio es?	100%	¿El teletrabajo aumenta el riesgo de seguridad de la información con lo que lo hace poco atractivo implementar?	100%
¿El teletrabajo es una manera de trabajo que será permanente en las operaciones de Call Center?	100%	¿Considera que el teletrabajo afecta la productividad?	100%
¿Si esta en sus manos sería abanderado del teletrabajo en su compañía?	100%	¿El teletrabajo disminuye el control de los asesores de Call Center?	100%
¿Después de pasada la pandemia cree que las operaciones de Call Center deben estar 100% en teletrabajo?	100%	¿Considera costoso invertir en capacitación de líderes sobre la forma de trabajar con sus equipos a distancia?	100%
¿Estaría dispuesto a mantener mínimo el 50% de la operación en teletrabajo?	90%	¿La falta de relacionamiento en las personas que están en oficina y teletrabajo afecta los resultados de las operaciones?	90%
¿Es preferible tener una operación presencial que en teletrabajo?	100%	¿Cree usted que se puede realizar un correcto proceso de feedback y coaching en teletrabajo buscando mantener altos niveles de productividad?	90%
¿En temas de conocimiento de regulación de contratación considera que se necesita mayor capacitación?	80%	¿La calidad de la gestión se pierde por falta de concentración de los asesores en teletrabajo?	90%
PROMEDIO V DE AIKEN			
96,67%			

Fuente: Elaboración propia

La metodología usada para concluir que una pregunta es válida en esta investigación es por medio de cuadrantes, si tomamos que el cuartil 1 es el 100% tomamos como base que desde el cuartil 2 que es un resultado del 75% se considera como válida, basado en esto se tiene la siguiente conclusión.

Se estima que en términos generales las evaluaciones de los jueces frente a la utilidad de las preguntas es más que positiva, ya que el resultado al promediar los resultados de todas las variables es del 96.67% como lo muestra la tabla, por otro lado, las calificaciones más bajas la tienen las preguntas que hacen referencia la primera con relación al tema de regulación en la contratación de personal bajo esta modalidad y la segunda con relación al tema del relacionamiento de las personas en la virtualidad. Dentro de las que se destacan tenemos varias preguntas que tienen un resultado del 100% por ejemplo la que pregunta a los encuestados sobre si su operación tiene implementada la metodología de teletrabajo, por otro lado, la pregunta si considera que el teletrabajo afecta la productividad con lo que se concluye que en términos generales todas las preguntas son entendibles y aceptadas para la investigación que se está desarrollando.

7. Técnicas para el análisis de la información

Esta monografía utiliza la técnica descriptiva para el análisis de la información partiendo de la base de que esta técnica ayuda a dar explicación a determinadas situaciones en una población o en una parte de ella, es por esta razón que es importante contar con herramientas que permitan extraer conclusiones que ayuden a reducir la subjetividad presente por el observador (Sergas.es, 2014).

Por otro lado, también, al realizar un proceso de investigación de manera cualitativa tomamos en cuenta que el dato soporta una información sobre la realidad e implica una elaboración conceptual de esa información y un modo de expresarla que hace posible su conservación y su comunicación (Carvajal, s.f.).

En el análisis del contenido se estableció un análisis previo de la situación del teletrabajo en los call center en Bogotá basado en la experiencia en el sector y luego de diferentes entrevistas con personas vinculadas a este sector se realizó la preparación de una encuesta que muestre y permite transcribir la percepción que tiene los líderes del call center en Bogotá frente al teletrabajo, para luego realizar una explotación de datos entendida como la descomposición del material como resultado de la encuesta para luego construirla por medio del texto una vez realizado el análisis del contenido (Carvajal, s.f.).

8. Trabajo de Campo

Para este proyecto de investigación se utilizó dentro de la metodología de investigación cualitativa por medio de una encuesta de preguntas cerradas las cuales tienen categorías y opciones de respuesta que fueron previamente delimitadas, en donde el participante tiene varias opciones y debe responder de acuerdo a ellas (Sampieri, 2018), esta fue realizada a diferentes tipos de cargos dentro del sector de Call Center en

Bogotá, pasando por cargos Gerenciales, directivos a nivel de Operación, tecnología y talento humano, también de control como jefes de operación, supervisores, y por último pasando por cargos administrativos en talento humano en Call Center.

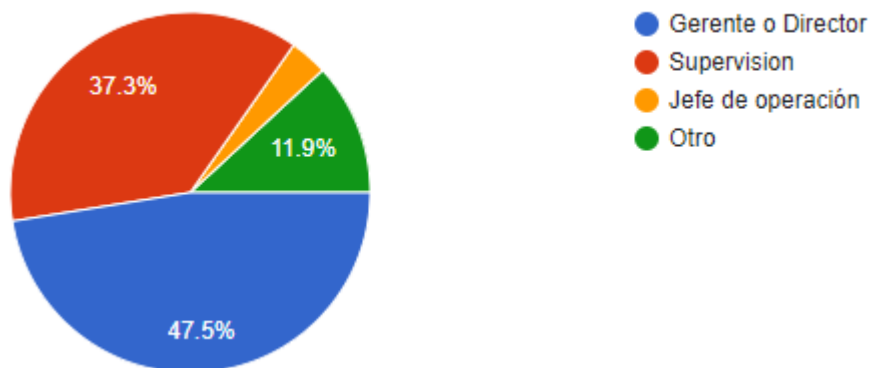
8.1 Procesamiento de los datos

Para el procesamiento de datos, se realizó una encuesta utilizando el programa de Google forms en donde cada líder encuestado respondía una a una las preguntas para luego ser transformados en forma de gráficas que mostraban los porcentajes de acuerdo a cada tipo de respuesta, a continuación, ser analizadas.

8.2 Análisis de resultados

Tomando como base las preguntas realizadas sobre la percepción del teletrabajo en Call Center y luego de ser tabuladas se tiene los siguientes resultados.

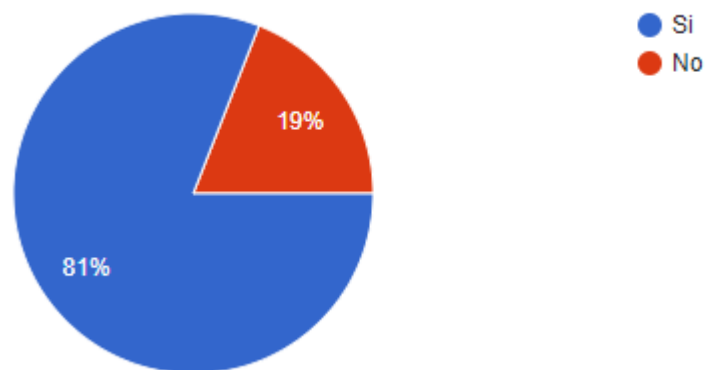
Figura 4. Tipo de cargo actual



Fuente: Elaboración propia

De los líderes encuestados se encuentra que el 47,5% pertenece a cargos directivos siendo estos claves, ya que son los que toman decisiones a nivel estratégico sobre cómo se deben desarrollar las operaciones de Call Center, por otro se encuentra que el 40,7% pertenece a cargos operativos de control, pero que también de cierta manera tienen incidencia dentro de la forma de operar una operación de Call Center y por último se encuentra el 11,9% que corresponde a cargos diferentes a los operativos, pero que transversalmente tienen relación directa con operaciones de Call Center como son líderes de talento humano y tecnología.

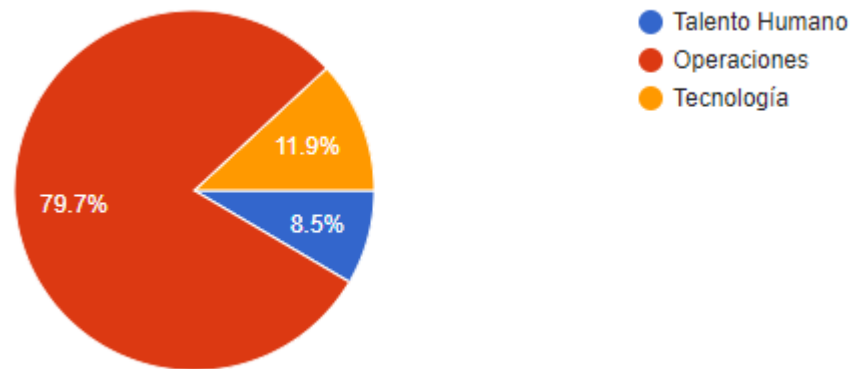
Figura 5. ¿La operación a la cual pertenece tiene implementada la metodología de teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

Los líderes consultados respondieron a la pregunta que si la operación a la cual pertenece tiene implementada la metodología de teletrabajo el 81% respondió que sí, lo que muestra que en la actualidad esta forma de trabajo está siendo altamente utilizada por las compañías de Center en Bogotá principalmente después del año 2020 con la entrada de la pandemia.

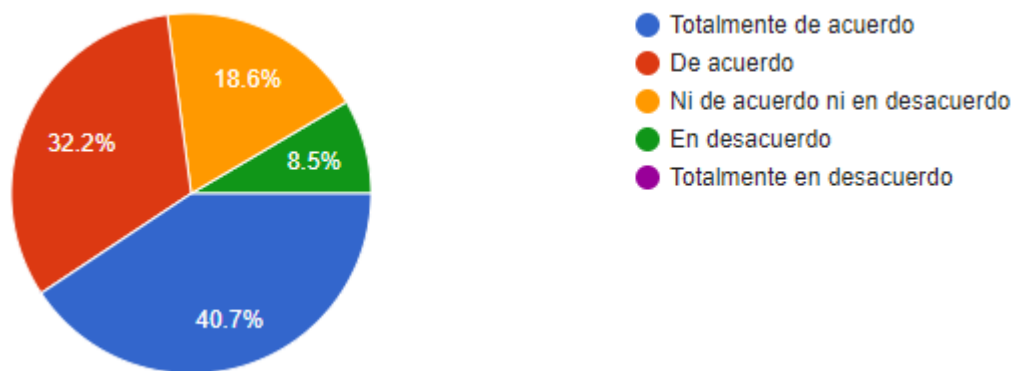
Figura 6. ¿De qué unidad de negocio es?



Fuente: Elaboración propia

En la encuesta realizada el 79,7% respondió pertenecer a la unidad de operaciones entendida esta como el área en la cual se desarrolla el objeto del negocio por medio de llamadas, gestión de canales virtuales, etc. Por otro lado, el 8,5% de los encuestados trabaja en el área de talento humano y por último el 11,9% son personas que trabajan en el área de tecnología, según estos resultados la encuesta se encuentra acorde con los objetivos de esta investigación teniendo como base que estas unidades son claves para la ejecución de la estrategia de teletrabajo en Colombia.

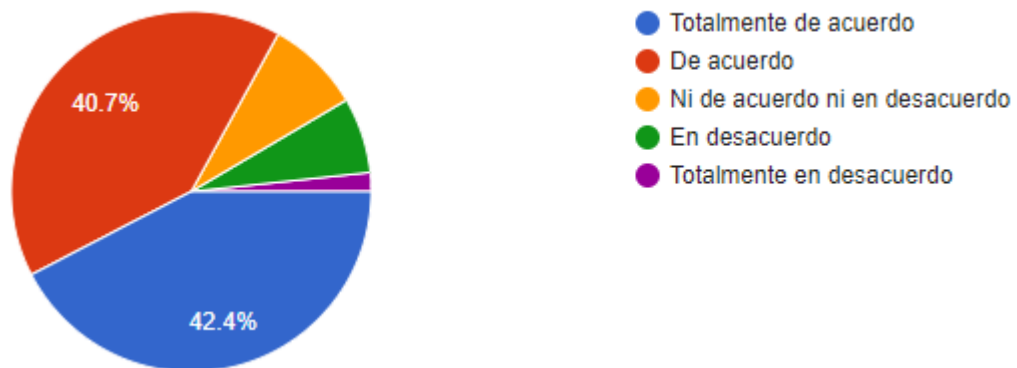
Figura 7. ¿El teletrabajo es una manera de trabajo que será permanente en las operaciones de Call Center?



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta ¿El teletrabajo es una manera de trabajo que será permanente en las operaciones de Call Center?, el 40,7% respondieron que se encuentran totalmente de acuerdo con que el teletrabajo llegó para quedarse de manera permanente en las operaciones de Call Center, por otro lado, el 32,2% respondió que se encuentra de acuerdo, para el 18,6% no le es claro si esta manera de trabajar se mantendrá existiendo incertidumbre en este aspecto y por último el 8,5% de las personas encuestadas no se encuentra de acuerdo que el teletrabajo será una manera de trabajo permanente en los centros de contacto en Colombia.

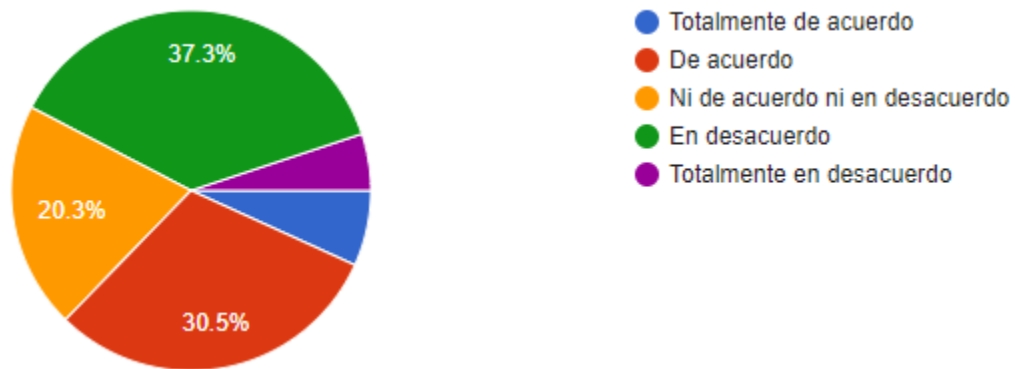
Figura 8. ¿Si está en sus manos sería abanderado del teletrabajo en su compañía?



Fuente: Elaboración propia

Los líderes encuestados en un 83,1% consideran positivamente liderar proyectos de teletrabajo en las operaciones donde trabajan lo que muestra la aceptación que tienen frente a esta nueva forma de trabajo en las operaciones de Call Center en Bogotá.

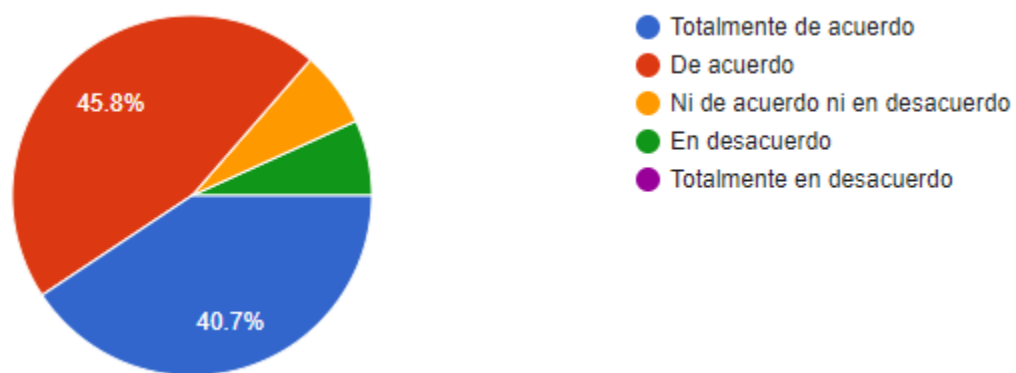
Figura 9. ¿Después de pasada la pandemia cree que las operaciones de Call Center deben estar 100% en teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

Aunque bien si los líderes contemplan la implementación de operaciones remotas, en la realidad los resultados a esta pregunta muestran que no están de acuerdo que los call center funcionen 100% remotos, ya que solamente el 37,3% de los encuestados así lo cree; esto puede ser por temas estratégicos de compañía, por el paradigma de costos asociados a estas implementaciones, o por falta de control que veremos más adelante.

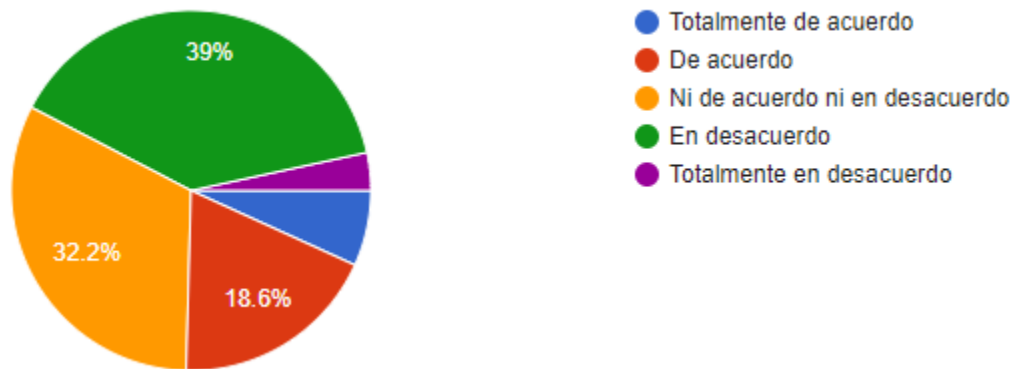
Figura 10. ¿Estaría dispuesto a mantener mínimo el 50% de la operación en teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

Al ser consultados los líderes sobre mantener mínimo el 50% de la operación en teletrabajo se evidencia que el 86,5% de los encuestados consideran que, si debe haber como mínimo la mitad de las operaciones en trabajo remoto, es un resultado bastante alto que muestra que existe voluntad de los líderes de implementar operaciones remotas.

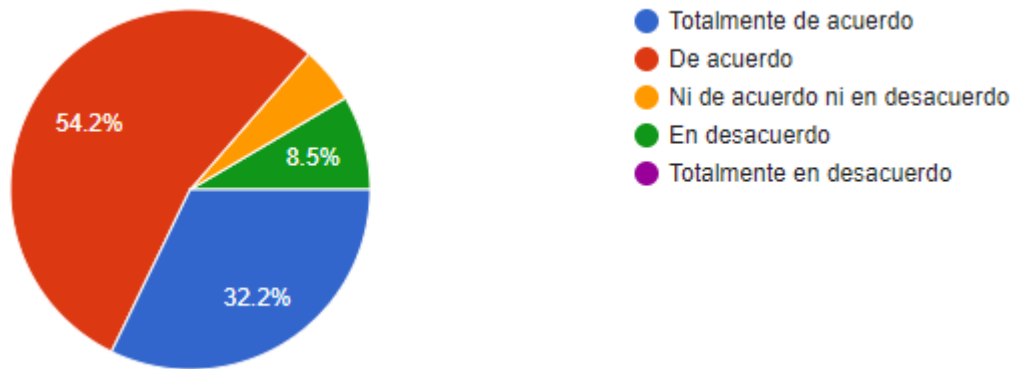
Figura 11. ¿Es preferible tener una operación presencial que en teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

Los líderes al ser consultados sobre si se prefiere una operación presencial o en teletrabajo el 39% se encuentra en desacuerdo lo que confirma que se podría aplicar operaciones remotas en gran medida, por otro lado, el 18,6% está de acuerdo en que es mejor tener una operación presencial y por último el 6,8% de los encuestados prefiere sin ninguna duda tener una operación presencial, por lo que se puede concluir que el 25,4% no contempla o contemplaría en el futuro tener una operación remota lo que puede restar competitividad a estas y por último el 32,2% restante no se encuentra ni de acuerdo o desacuerdo lo que nos dice que hay mucho que trabajar en este aspecto sobre las bondades del teletrabajo en el sector para disminuir la incertidumbre en este campo.

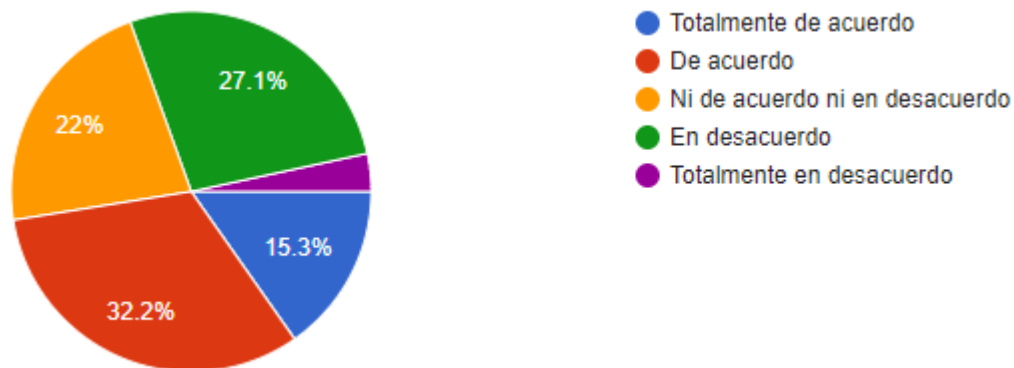
Figura 12. ¿En temas de conocimiento de regulación de contratación considera que se necesita mayor capacitación?



Fuente: Elaboración propia

Si bien en Colombia tenemos una regulación sobre el tema desde antes que llegara la pandemia, es evidente que muy pocos sectores de la economía en nuestro país no estaban preparados para implementar la virtualidad de manera masiva, y mucho menos operaciones tan grandes como son las de call center, desencadenando toda una serie de situaciones a nivel laboral que lo único que desnudaron fue la falta de capacitación sobre el tema del trabajo remoto y esto lo corrobora la respuesta a este interrogante en cuanto a la falta conocimiento sobre la regulación del teletrabajo, en donde el 86,4% de los encuestados manifestó que si hace falta mayor conocimiento y capacitación en la materia, por lo que desde la parte legal es evidente que falta mayor conocimiento en la materia sin dejar de lado el conocimiento que también deben tener los líderes ya que la falta de entendimiento por parte de ellos en términos de regulación puede frenar la implementación en sus respectivas operaciones.

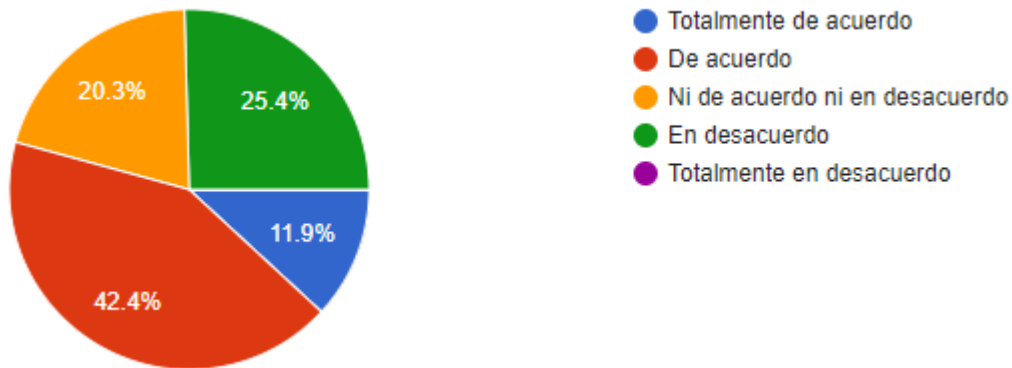
Figura 13. ¿Considera que la tecnología que actualmente se tienen en los Call Center está a la altura del teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

Desde el punto tecnológico, la percepción que tiene los líderes equivale a que el 47,5% considera que la tecnología que tiene su compañía puede soportar una operación en teletrabajo, lo que causa curiosidad en este punto es que el 22% realmente no lo sabe, lo cual no es un buen síntoma, ya que un líder de operación de call center debe conocer cuál es la actualidad de su compañía y saber tecnológicamente qué tan preparada esta la compañía para soportar una operación remota esto lo que puede mostrar es desinterés en implementar estas formas de trabajo, lo que a su vez afectara a sus mismas compañías restándoles competitividad en se sector frente a otras que ya tienen implementada esta modalidad de trabajar virtualmente y que pueden ser atractivas a nuevos clientes.

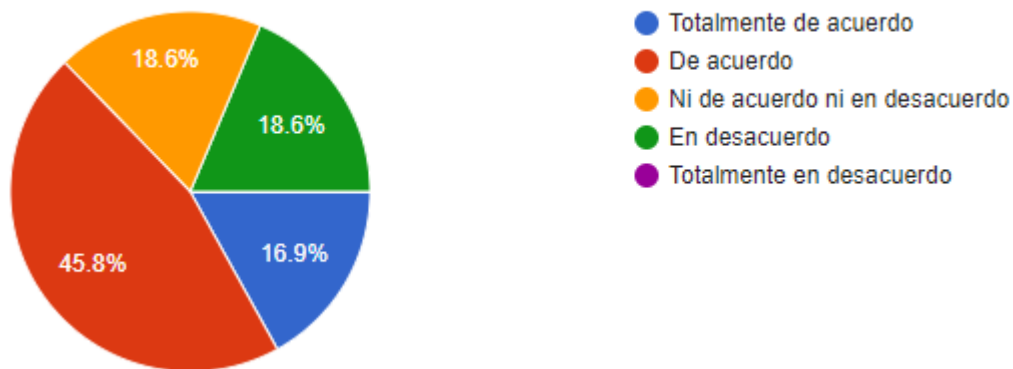
Figura 14. ¿Considera que se tiene que hacer una alta inversión en tecnología para poder tener una operación en teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

La respuesta a que si considera costoso la inversión en tecnología para la implementación de una operación remota encontramos que el 54,3% así lo considera por lo que si se parte de la base de que es una estrategia costosa va a ser muy lenta la implementación en las compañías haciéndolo algo reactivo dadas las condiciones de mercado actual en los call center como lo mencionábamos anteriormente, ya que las implementaciones se darían en muchos casos mas por temas de exigencias por parte de los clientes que considerarlo como una ventaja competitiva para ellas mismas.

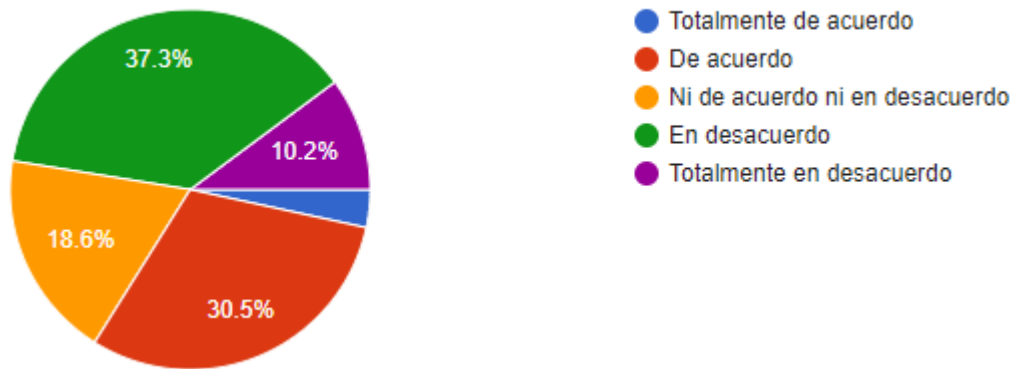
Figura 15. ¿El teletrabajo aumenta el riesgo de seguridad de la información con lo que lo hace poco atractivo implementar?



Fuente: Elaboración propia

Continuando el análisis de los resultados de la encuesta realizada se encuentra un punto muy importante de gran debate al interior de las operaciones de call center y este está relacionado con la seguridad de la información, ya que al tener una operación remota la exposición a información sensible puede ser un factor determinante para el avance en esta materia, y la respuesta a la pregunta así lo muestra, ya que el 62,7% de los líderes encuestados así lo considera. Este sí puede ser uno de los temas más relevantes al momento de tomar la decisión de implementar estrategias remota, ya que la información que se maneja es muy sensible por parte de los asesores que gestionan en casa donde pueden ver información personal de los clientes, como por ejemplo datos demográficos, en algunos casos ingresos de las personas por lo que se hace imperativo que si bien existe una exposición muy importante sobre este tema deben hacer políticas corporativas que ayuden a ejecutar controles que disminuyan este tipo de riesgos y que las operaciones puedan funcionar sin contratiempos.

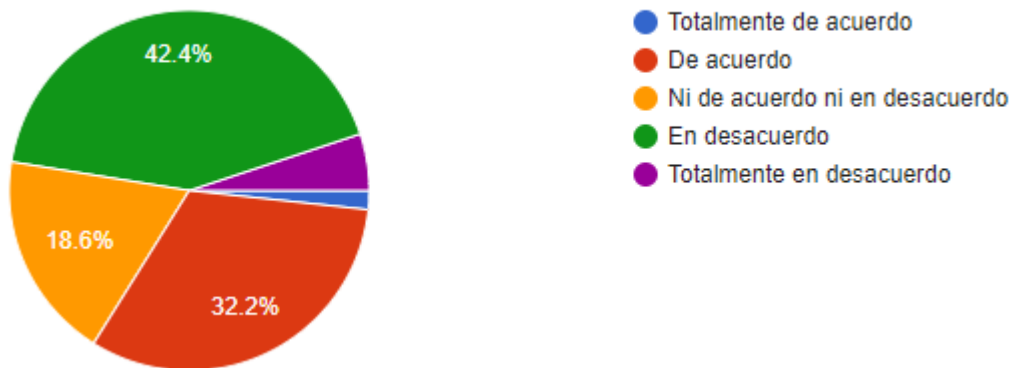
Figura 15. ¿Considera que el teletrabajo afecta la productividad?



Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto analizar está relacionado con la productividad de las operaciones, ya que existen muchas versiones frente a este tema, al hacer la pregunta a los líderes encuestados el 33,9% cree que no tener un lugar físico para operar afecta los resultados de los call center, a esto hay que agregarle que un 18,6% no tiene claro el impacto de esta forma de trabajo por lo que respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, con lo que se puede decir que no existe total confianza en la metodología y acá se considera que puede ser un tema que este más ligado al tema cultural y la definición de control por parte de los líderes en esta materia.

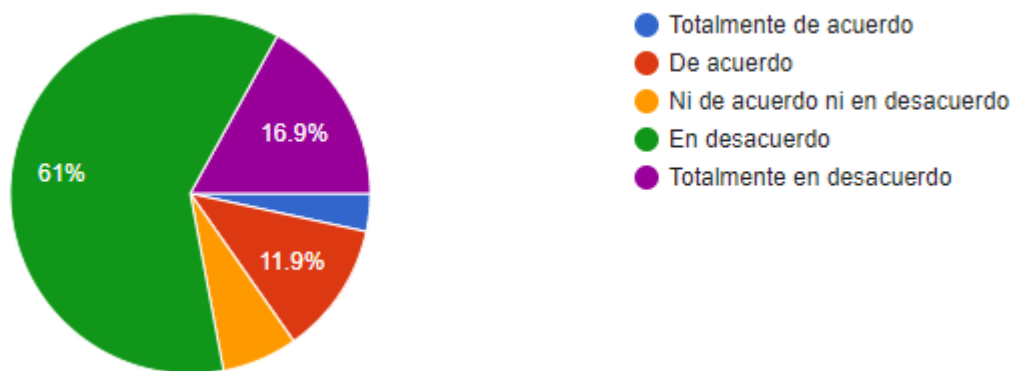
Figura 17. ¿El teletrabajo disminuye el control de los asesores de Call Center?



Fuente: Elaboración propia

El control sobre las operaciones de Call Center es un factor clave de éxito para el desarrollo de las mismas, al ser consultados los líderes sobre este aspecto encontramos que el 33,9% se encuentra de acuerdo con que el teletrabajo afecta el control, esto puede ser considerado un paradigma ya que según datos de **(Mintic, 2020)** pueden tener hasta en 39% de aumento en la productividad ya que hace el seguimiento sea más detallado sobre el cumplimiento de tareas con lo que la teoría sobre la falta de control en ambientes remotos pierde validez si tenemos en cuenta estos resultados.

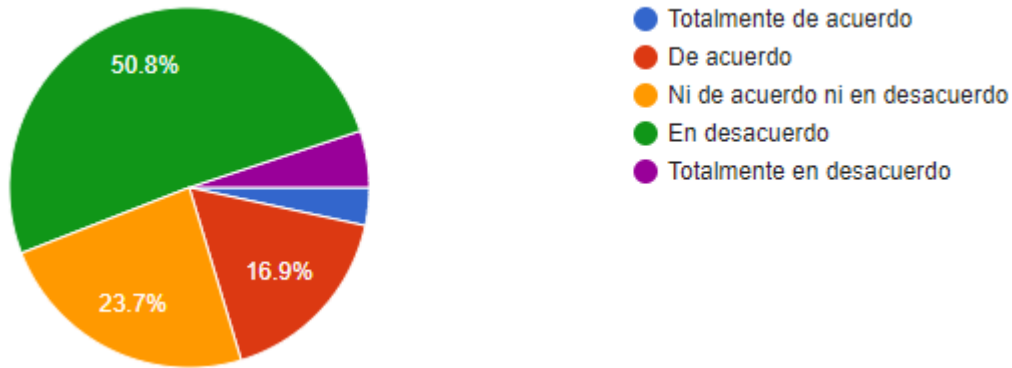
Figura 18. ¿Considera costoso invertir en capacitación de líderes sobre la forma de trabajar con sus equipos a distancia?



Fuente: Elaboración propia

El liderazgo en entornos digitales en este tipo de trabajos tiene un valor agregado importante y es reconocido por parte de los líderes de compañías de call center que no ven como algo costoso invertir en capacitación ya que el 61% no lo ve como tal y considera que puede ser una oportunidad para migrar a nuevas formas virtuales

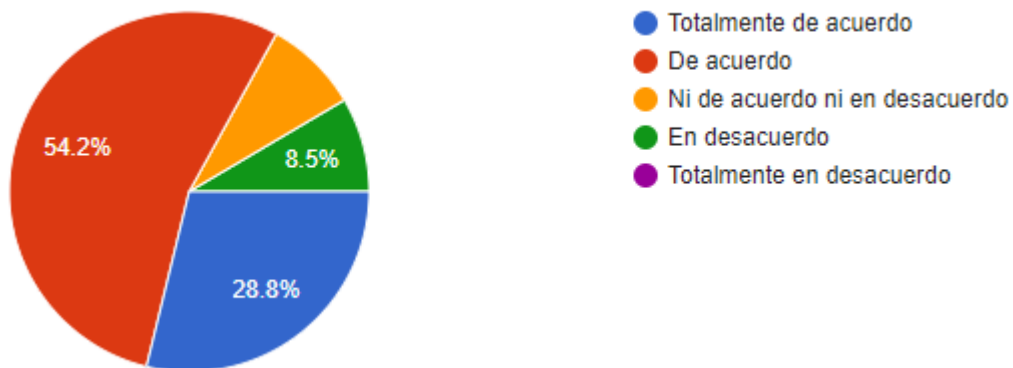
Figura 19. ¿La falta de relacionamiento en las personas que están en oficina y teletrabajo afecta los resultados de las operaciones?



Fuente: Elaboración propia

Se considera que el teletrabajo no afecta las relaciones entre las personas, la percepción que tienen los líderes frente a este tema muestra que el 55,9% de los líderes no lo ven como una amenaza frente al ambiente laboral de cada una de sus operaciones, por otro lado, el mejoramiento de la calidad de vida se puede apreciar desde diferentes frentes como por ejemplo el ahorro en tiempo de traslados de casa al trabajo, mejoramiento de las condiciones económicas y la disminución de distracciones hacen que en un empleado en teletrabajo los niveles de estrés disminuyan mejorando la flexibilidad y empatía entre las personas que no solo no afectan el ambiente laboral si no que por el contrario ayudan a mejorar las interacciones entre los miembros de las operaciones (Jimenez, 2021).

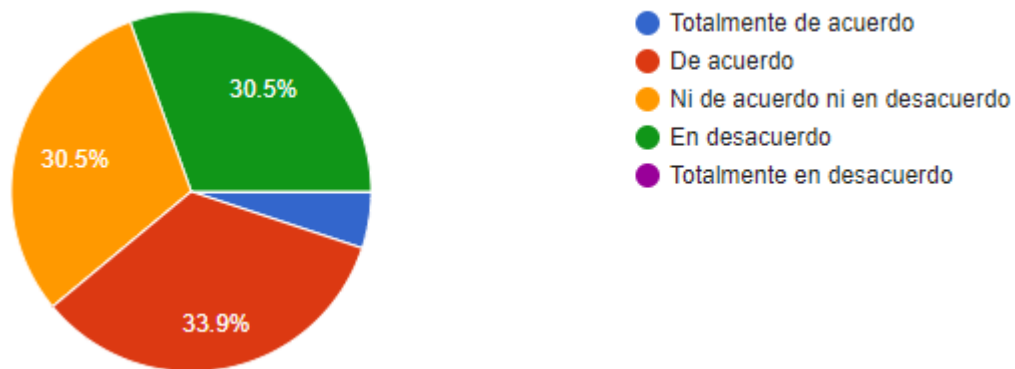
Figura 20. ¿Cree usted que se puede realizar un correcto proceso de feedback y coaching en teletrabajo buscando mantener altos niveles de productividad?



Fuente: Elaboración propia

Existe confiabilidad sobre la manera como se realiza el acompañamiento a las operaciones ya que el 83% de los líderes encuestados manifestó que siente confianza en que se puede realizar un buen acompañamiento de feedback y trabajos de coaching en las operaciones que funcionan virtualmente, el solo hecho de gestionar equipos de trabajo y hacerlo de manera remota se convierte en un desafío mucho más importante y es por esta razón que para realizar un acompañamiento que realmente genere valor en la virtualidad deben existir objetivos claros ya que si la persona o grupo de trabajo tiene clara la meta se sabrá autogestionar en función de lograr el objetivo.

Figura 21. ¿La calidad de la gestión se pierde por falta de concentración de los asesores en teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados a la percepción frente a la calidad de la gestión evidencia que las opiniones se encuentran divididas en este aspecto ya que un 39% de los encuestados afirman estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afectación que tiene el teletrabajo en operaciones de call center, pero también vemos que el 33.9% ya no lo consideran un problema y no ven que la calidad en la gestión de los agentes se vea afectada por el trabajo remoto y esto comprobado con el incremento en la productividad, ya que no está relacionada solamente a términos de volúmenes si no de calidad de gestión.

8.3 Propuesta de solución a la problemática

El teletrabajo después de la pandemia se ha convertido en una solución para las empresas en todo el mundo, ya que puede tener 5 beneficios en donde destacan: Aumento de la productividad y disminución de costos fijos, mejora la calidad de vida de los trabajadores, tiene un impacto en la inclusión social, aporta al mejoramiento de la movilidad reduciendo los índices de contaminación y por último impulsa el uso y apropiación de las nuevas tecnologías (**Alta consejería Distrital de TIC, 2016**), por esta razón el sector de call center no es ajeno a esta nueva manera de trabajar y más aún, cuando estas operaciones manejan en algunos casos poblaciones muy grandes de colaboradores, por lo que esta opción de trabajo remoto se muestra como una muy buena oportunidad a adoptar en este sector. En Bogotá encontramos un gran número de operaciones en diferentes tamaños que pueden prestar servicios en diferentes sectores de la economía, pero en la actualidad se presentan diferentes situaciones que no ha permitido según los resultados de la investigación que esta forma de trabajar sea implementada de manera masiva y con éxito por las operaciones en la ciudad capital de Colombia. Por un lado, vemos que si bien se contempla esta forma de trabajo, vemos que los líderes muestran una importante voluntad para la implementación del teletrabajo en sus operaciones y esto se puede corroborar con respuestas como no tener el suficiente conocimiento sobre la inversión que se puede tener para implementar la virtualidad en sus compañías, o en algunos casos se cree todavía en el paradigma que si no se tiene un contacto visual con las personas todo el tiempo no hay un adecuado control afectando los resultados de las operaciones.

Las oportunidades que presenta la implementación del teletrabajo en call center son variadas según los resultados de la encuesta realizada, ya que inicialmente hablamos de voluntad para la implementación que si bien es buena no es suficiente para su ejecución, por otro lado, encontramos las limitantes que pueden existir a nivel tecnológico, pero más que por la tecnología misma, es por la evidente falta de información que tienen los líderes al respecto y que hace pensar que puede llegar a ser muy costosa vs el beneficio prestado. Por otro lado, encontramos los riesgos que pueden existir frente a la seguridad de la información y este puede llegar a ser una de las limitantes mas grandes ya que los

riesgos de fuga de información sensible si no existen los controles adecuados realmente es potencialmente alto y pueden afectar de manera reputacional no solo a sus propias compañías si la de sus clientes.

Ahora bien, la propuesta para la solución a este problema está relacionada con mejorar la obtención de información por parte de los líderes en cuanto a los beneficios que existen frente a la implementación del teletrabajo en un call center, ya que según un estudio realizado por la compañía de consultoría McKinsey realizado en el año 2020 tener operaciones bajo esta metodología pueden llegar a tener una reducción de entre el 10 y 15 por ciento en los costos operativos, lo que hace ver que a mediano y largo plazo tiene más beneficios tener una operación remota que operación presencial. Por otro lado, la experiencia trabajando con operaciones 100% remotas me dice que, si bien si se deben hacer ajustes desde el orden tecnológico, el control y los resultados a nivel operativo no están en riesgo y que definitivamente darles a las personas la oportunidad de tener más tiempo para compartir con sus familias tiene un impacto positivo en los niveles de satisfacción de los equipos, mejorando su desempeño y haciendo que la rotación frente a otras formas de trabajo sea mucho menor.

Por último, como parte de la propuesta, se recomienda a los líderes de las operaciones que todavía no tienen o que parcialmente están migradas a estas formas de trabajo remoto que realicen benchmarking y puedan conocer de primera mano los beneficios que trae esta metodología desde diferentes ópticas como por ejemplo financiera, tecnológica, talento humano y por último a las empresas mismas, ya que al disminuir el recorrido de personas de su lugar de residencia al lugar de trabajo disminuyen considerablemente la huella de carbono, generando también un impacto desde el punto de vista de responsabilidad social empresarial, ayudando a las comunidades en un entorno cada vez más convulsionado

La falta de implementación por temas culturales y de costos, la baja disposición a actuar frente al cambio por parte de líderes de call center en Bogotá, ha hecho que la forma como se trabaja actualmente en algunas operaciones muestra que puede haber un alto riesgo de que existan compañías que estén condenadas al rezago y otras condenadas a desaparecer si no se transforma la manera de trabajar. Por ejemplo, en el pasado reciente antes de la pandemia la presencialidad era vista como algo fundamental

para realizar cualquier tipo de labor y aun mas en un call center, pero con la llegada de la pandemia tanto las empresas como las personas han tenido que verse obligadas a cambiar la manera en la que se hacen las cosas. En Bogotá basándonos en los resultados obtenidos en la investigación encontramos que no estamos realmente preparados y cuyas limitantes son evidentes en el sector de call center para tener operaciones que gestionen bajo la virtualidad ya sea por temas culturales, de costos, o simplemente por estar en zonas de confort que no permiten mirar hacia adelante implementando nuevas maneras de hacer las cosas. Es por esta misma razón que el aporte más importante que tiene esta investigación está directamente relacionado con la percepción de los líderes de call center en Bogotá sobre el teletrabajo en las operaciones y que muestra que todavía falta mucho por trabajar en este campo y que no será nada fácil si realmente el compromiso desde la parte directiva no muestra realmente una voluntad de cambio pasando del querer al hacer a una transformación real y mucho más si tenemos en cuenta ejemplos como el de Ciudad de México, en donde ya se están incluyendo dentro de las estrategias a futuro contemplar operaciones remotas que sigan cumpliendo con los mismos estándares de calidad de cómo lo hacían cuando se encontraban en la presencialidad o incluso mejorando los actuales.

9. Conclusiones

Bogotá sin duda es un lugar geográficamente estratégico para implementar operaciones de call center, su mano de obra calificada, las excepciones de impuestos y su capacidad tecnológica permiten que las operaciones remotas sean una opción viable en la capital del país.

Se ha realizado una encuesta a diferentes líderes de operaciones de Call Center en Bogotá que ha permitido conocer cuál es la percepción que tienen frente a la implementación del teletrabajo en sus operaciones, y a su vez cómo desde diferentes frentes pueden llegar a afectar el correcto funcionamiento de una operación desde el punto de vista estratégico, legal, tecnológico y operativo, y cuyo resultado nos muestra que todavía hay mucho por trabajar en este campo si tomamos como referencia mercados como por ejemplo el de Ciudad de México, en donde la confianza en esta metodología aplicada a las operaciones ha aumentado y se ve con buenos ojos en el futuro inmediato.

Este trabajo permitirá generar una introspectiva sobre la percepción que tienen los líderes de call center en Bogotá frente al trabajo remoto y cómo cada variable analizada permite ver las oportunidades que existen para aumentar la confianza y generar estrategias que permitan tener operaciones remotas haciéndolas competitivas frente al mercado de acuerdo a las condiciones actuales del mismo.

10. Trabajo futuro

El teletrabajo en sí mismo ya no es una moda sino, por el contrario, es una manera de trabajar que se ha hecho demasiado común en el mundo entero, y esto principalmente por la pandemia generada desde principios del año 2020, y que ha traído como consecuencia un sin número de cambios en nuestra manera de ver la vida y cómo sacamos el mejor provecho de esta situación. Por tal motivo, esta investigación ha permitido ver que a nivel de la aplicación del teletrabajo en call center principalmente en la ciudad de Bogotá teniendo en cuenta la percepción que existe de los líderes de este tipo de operaciones. Hay mucho por hacer ya que la sensibilización que se tiene sobre el tema es todavía muy frágil y según los resultados de este trabajo muestra que hay camino por recorrer.

12 referencias

- Acsendo. (10 de Diciembre de 2022). *Las cifras más importantes del teletrabajo en Colombia*. Obtenido de Acsendo: <https://blog.acsendo.com/cifras-teletrabajo-en-colombia>
- Agudelo, D. D. (2020). *Trabajo en casa: percepciones de los trabajadores del call center Konecta*. Obtenido de EAFIT: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/26545/DuvanDario_VasquezAgudelo_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Alfredo Hualde Alfaro, J. M. (2021). *Teletrabajo y Call Center, la experiencia Mexicana durante la pandemia en 2020*. Obtenido de Universidad Autonoma Metropolitana de Mexico: https://ddd.uab.cat/pub/anuarioiet/anuarioiet_a2021v7/anuarioiet_a2021v7p33.pdf
- Alta consejería Distrital de TIC. (2016). *Teletrabajo para Bogota*. Obtenido de Alcaldía de Bogota: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/teletrabajo%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/teletrabajo%20(1).pdf)
- Alzate, O. A. (2021). *Factores que inciden en la productividad laboral del teletrabajador en el contexto del sector de servicios intensivos en conocimiento*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/80206/15919066.2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Ardila, C. O. (Mayo de 2015). *Análisis del impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones*. Obtenido de Repositorio Universidad Militar: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14011/TEISIS%20TELETRABAJO%2021-05-2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Atento. (23 de Junio de 2020). *El 79% de las empresas asegura que mantendrá el modelo de teletrabajo después de la crisis*. Obtenido de Atento: https://atento.com/es/imprensa_post/el-79-de-las-empresas-asegura-que-mantendra-el-modelo-de-teletrabajo-despues-de-la-crisis/
- Avaya. (24 de Marzo de 2021). *Teletrabajo, Modelo que Domina las Operaciones en los Centros de Contacto en México*. Obtenido de Avaya: https://www.avaya.com/es/about-avaya/newsroom/2021/esp_np_mx_20210324/
- Bertel, L. P. (2019). *Una mirada al teletrabajo como respuesta al surgimiento de las economías digitales en Colombia: Creación, implementación e impacto*. Obtenido de repositorio de la eafit: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17728/LaurenPaola_BertelPerez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Bogotatrabaja. (14 de junio de 2021). *Boletín sobre el mercado laboral en bogota sector TIC*. Obtenido de Secretaria de desarrollo Economico: <https://bogotatrabaja.gov.co/wp-content/uploads/2017/09/BOLETIN-EMPLEO-No-2-BPOS-YA2-09-junio.pdf>
- Carvajal, R. S. (s.f.). *Técnicas para el análisis de la información*. Obtenido de Administración pública uba: <https://administracionpublicauba.files.wordpress.com/2016/03/tecnicas-de-anc3a1lisis-de-informacic3b3n.pdf>
- Corte Constitucional. (21 de Abril de 2021). *Sentencia C-103/21*. Obtenido de Corte constitucional: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2021/C-103-21.htm>
- Funcion Publica. (2012). *Decreto 884 de 2012*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47216>

- Godoy, M. C. (2021). Tecnología y más puesto de trabajo, focos el BPO en 2021. *Portafolio*.
- Infobae. (3 de Julio de 2020). *La mitad de la fuerza laboral de EEUU hace teletrabajo todo indica que seguira luego de la pandemia*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/america/eeuu/2020/07/03/la-mitad-de-la-fuerza-laboral-de-eeuu-hace-teletrabajo-y-todo-indica-que-seguira-asi-luego-de-la-pandemia/>
- Inma Rios. (21 de Enero de 2022). *8 Claves para Gestionar Equipos en el Teletrabajo*. Obtenido de Linkedin: https://www.linkedin.com/pulse/8-claves-para-gestionar-equipos-en-el-teletrabajo-inma-r%C3%ADos?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card
- Invest in Bogota. (Junio de 2021). *Bogota un centro global de negocios para una operacion global de BPO*. Obtenido de Invest in Bogota: <https://es.investinbogota.org/wp-content/uploads/2022/03/Presentacion-BPO-Junio-2021-ESP.pdf>
- Investin Bogota. (2022). *Informe de gestion 2021*. Obtenido de <https://es.investinbogota.org/wp-content/uploads/2022/04/Informe-de-gestion-2021-V.10-FINAL-low.pdf>
- Jara, T. A. (2018). *Evaluacion y analisis cuantitativo del sistema de teletrabajo implementado en el instituto nacional de propiedad industrial (INAPI)*. Obtenido de Repositorio Universidad de Chile: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/168604/Evaluaci%C3%B3n-y-an%C3%A1lisis-cuantitativo-del-sistema-de-teletrabajo-implementado-en-el-Instituto-Nacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jimenez, N. J. (2021). *Impacto del teletrabajo en la cultura y clima organizacional*. Obtenido de Repository universidad cooperativa de colombia: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/45780/1/2022-JimenezAlvarez_Teletrabajo_Clima_Organizacional.pdf
- Laura Neira Marciales. (26 de Marzo de 2020). *De los colaboradores de Call Centers en el pais, solo el 14,6% esta teletrabajando*. Obtenido de Diario la republica: <https://www.larepublica.co/empresas/de-los-colaboradores-de-call-centers-en-el-pais-solo-14-6-esta-teletrabajando-2983073>
- Lopez, P. L. (2004). *scielo*. Obtenido de scielo: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012#:~:text=b\)%20Muestra.,parte%20representativa%20de%20a%20poblaci%C3%B3n](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012#:~:text=b)%20Muestra.,parte%20representativa%20de%20a%20poblaci%C3%B3n)
- Marciales, L. N. (2020). Los call centers invierten hasta \$2.000 millones al mes en las adecuaciones por la pandemia. *Diario la republica*, <https://www.larepublica.co/empresas/call-centers-invierten-hasta-2-000-millones-al-mes-en-adequaciones-por-la-pandemia-3057965>.
- Maria Camila Paez, C. G. (2021). Empresas seguirán invirtiendo en virtualidad así haya presencialidad. *Portafolio*, <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-dicen-que-seguiran-invirtiendo-en-virtualidad-a-pesar-de-reapertura-552832>.
- Martinez, M. P. (2011). *Los servicios de call center en Bogota. Analisis de mercado y oportunidades de negocio para los centros de llamada*. Obtenido de Universidad EAN: <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/2720/Servicio%20Call%20Center.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MinTic. (2018). *Cuarto estudio de penetracion de teletrabajo en empresas Colombianas 2018*. Obtenido de Centro Nacional de Consultoria, corporacion Colombia digital:

- https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-75985_archivo_pdf_estudio_teletrabajo.pdf
- Mintic. (30 de Abril de 2020). *El teletrabajo una modalidad que crece en Colombia*. Obtenido de MinTic: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/135759:El-Teletrabajo-una-modalidad-laboral-que-crece-en-Colombia>
- MinTic. (Junio de 2022). *Estos son los aspectos legales que más les interesa a los teletrabajadores en Colombia*. Obtenido de MinTic: <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-237561.html>
- MinTic. (s.f.). *Estudios demuestran que el teletrabajo aumenta la productividad de los empleados*. Obtenido de MinTic: <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-15800.html>
- MinTic. (s.f.). *LIBRO EN BLANCO EL ABC DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA*. Obtenido de MinTic: https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf
- MinTic. (s.f.). *LIBRO EN BLANCO EL ABC DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA*. Obtenido de MinTic: https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf
- Mortiz. (14 de Enero de 2014). *Bogota, una ciudad atractiva para el sector de los contact center*. Obtenido de Bogota.gov.co: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/negocios/bogota-una-ciudad-atractiva-para-el-sector-de-los-contact-center>
- Observatorio RRHH. (30 de Junio de 2020). *El trabajo en remoto permite ahorrar costes a la empresa y al empleado*. Obtenido de Observatorio RRHH: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/el-trabajo-en-remoto-permite-ahorrar-costes-a-la-empresa-y-al-empleado.html>
- Omnia. (s.f.). *Teletrabajo en Call Center y Contact Center*. Obtenido de Omniawfm.com: <https://omniawfm.com/blog/teletrabajo-call-centers-contact-centers-ebook.php>
- Pastor, B. F. (29 de Enero de 2018). *Journal Upao*. Obtenido de <file:///C:/Users/Harrison%20Martinez/Downloads/991-3695-1-PB.pdf>
- Profitline. (7 de Diciembre de 2020). *Tendencias de implementacion de Cloud para 2021*. Obtenido de Profitline: <https://profitline.com.co/tag/bpo/>
- Regidor, M. (s.f.). *El teletrabajo en el contact center ¿una solucion permanente?* Obtenido de Expocontact: <https://innovan.do/relacion-gestion-cliente/el-teletrabajo-en-el-contact-center-una-solucion-permanente/>
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodologia de la investigacion*. Celaya: Mc Graw Hill.
- Sarmiento, D. J. (15 de noviembre de 2017). *Los sectores que demana mas vacantes para trabajar*. Obtenido de Diario la republica: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/los-sectores-que-demandan-mas-vacantes-para-teletrabajar-2569985>
- Secretaria del senado. (2008). *LEY 1221 DE 2008*. Obtenido de Secretaria del senado: <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-1221-2008.pdf>
- Sergas.es. (Octubre de 2014). *Analisis descriptivo*. Obtenido de Sergas.es: https://www.sergas.es/Saude-publica/Documents/1891/Ayuda_Epidat_4_Analisis_descriptivo_Octubre2014.pdf
- Teletrabajo. (19 de Octubre de 2020). *Líderes empresariales aportan al teletrabajo*. Obtenido de Ministerio de las TIC: <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-19589.html>
- Teletrabajo. (2020). *Quinto estudio de persepcion y penetracion en empresas colombianas 2020*. Obtenido de Teletrabajo.gov.co: https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-179224_recurso_1.pdf

- Velasquez, O. (2022). *Blindar los datos: la manera de completar el ciclo en la industria de BPO*. Obtenido de ACIS: <https://acis.org.co/portal/content/blindar-los-datos-la-manera-de-completar-el-ciclo-en-la-industria-de-bpo>
- Archivo General de la Legislacion Colombiana. (Octubre de 2020). *Archivo General de la Nacion*. Obtenido de Archivo General de la Nacion: https://www.archivogeneral.gov.co/exposicion_esclavitud_colombia#:~:text=Visita%20exposici%C3%B3n%20Negros%20y%20Esclavos&text=Todo%20este%20proceso%20desencadena%20finalmente,el%20territorio%20de%20la%20Rep%C3%ABlica
- Archivo General de la Nacion. (Octubre de 2020). *La esclavitud en Colombia: Yugo y Libertad*. Obtenido de La esclavitud en Colombia: Yugo y Libertad: https://www.archivogeneral.gov.co/exposicion_esclavitud_colombia#:~:text=Visita%20exposici%C3%B3n%20Negros%20y%20Esclavos&text=Todo%20este%20proceso%20desencadena%20finalmente,el%20territorio%20de%20la%20Rep%C3%ABlica.
- Codigo Sustantivo del Trabajo. (s.f.). *Codigo Sustantivo del Trabajo*. Obtenido de Codigo Sustantivo del trabajo.
- Corbi, M. (16 de Septiembre de 2014). *Teletrabajo pasado, presente y futuro*. Obtenido de <https://www.bloglenovo.es/teletrabajo-pasado-presente-y-futuro/>
- Diazgranados, L. A. (s.f.). *El teletrabajo*. Obtenido de El teletrabajo: https://www.urosario.edu.co/urosario_files/PortalUrosario/33/3335ab24-8bf8-45bf-bded-1c2cf0ae27cd.pdf
- Espinel, L. A. (Julio de 2016). *Revista Opinion Publica Universidad de Medellin*. Obtenido de Revista Opinion Publica Universidad de Medellin: <http://www.scielo.org.co/pdf/ojum/v15n30/1692-2530-ojum-15-30-00109.pdf>
- Fredy Vasquez, L. A. (2014). *El trabajo informal en Colombia: Drama Social Humano*. Obtenido de file:///C:/Users/Harrison%20Martinez/Downloads/1069-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3220-1-10-20160314%20(1).pdf
- Funcion publica. (s.f.). *Funcion publica*. Obtenido de Funcion publica: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>
- Gerencie.com. (s.f.). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/trabajadores-independientes.html>
- Gomez, M. A. (Mayo de 2010). *Las instituciones laborales en Colombia*. Obtenido de <https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/366/?sequence=1>
- Granados, L. A. (s.f.). *el teletrabajo*. Obtenido de https://www.urosario.edu.co/urosario_files/PortalUrosario/33/3335ab24-8bf8-45bf-bded-1c2cf0ae27cd.pdf
- Inneraity, C. (2008). *La comprension Aristotelica del Trabajo*. Navarra: Servicio de Publicaciones de Navarra.
- Lastra, J. m. (s.f.). *trabajo en la historia*. ciudad de mexico.
- Lenovo. (s.f.). *Teletrabajo-Pasado-Presente-Futuro*. Obtenido de Teletrabajo-Pasado-Presente-Futuro: <https://www.bloglenovo.es/teletrabajo-pasado-presente-y-futuro/>
- Leyes.co. (01 de Abril de 2021). *Leyes.co*. Obtenido de Leyes.co: https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/23.htm
- Marciales, L. N. (26 de Marzo de 2020). De los colaboradores de call centers en el país, solo 14,6% está teletrabajando. *Diario la Republica*, pág. 1.

- Marciales, L. N. (10 de Septiembre de 2020). Los Call Centers invierten hasta \$2.000 millones al mes en las adecuaciones por la pandemia. *Los Call Centers invierten hasta \$2.000 millones al mes en las adecuaciones por la pandemia.*
- Mejia Jervis, T. (6 de Diciembre de 2019). *Lifeder.com*. Obtenido de historia del derecho laboral en Colombia: <https://www.lifeder.com/historia-derecho-laboral-colombia/#:~:text=En%20un%20principio%2C%20la%20relaci%C3%B3n,en%20as%20%C3%A1reas%20m%C3%A1s%20urbanizadas.>
- Mejia, M. R. (Enero de 2007). *Gaceta Laboral*. Obtenido de Gaceta Laboral: http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-85972007000100002&script=sci_arttext&tlng=pt
- Ministerio del trabajo. (s.f.). *Ministerio del trabajo*. Obtenido de Ministerio del trabajo: <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/formalizacion-laboral>
- Ministerio TIC . (s.f.). *mintic.gov.co*. Obtenido de mintic.gov.co: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/126148:Todo-lo-que-se-debe-saber-sobre-el-teletrabajo#:~:text=En%20Colombia%2C%20el%20teletrabajo%20se,para%20el%20contacto%20entre%20el>
- Mintic*. (5 de 10 de 2016). Obtenido de YouTube. <http://bit.ly/2eHt53b>
- Montes, E. (s.f.). *Los 18 tipos de trabajo y sus características* . Obtenido de Estilonext: <https://estilonext.com/estilo-de-vida/tipos-de-trabajo>
- Novick, S. R. (2011). *Repositorio CEPAL*. Obtenido de Repositorio CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3019/S2013168_es.pdf
- Organizacion Internacional del Trabajo. (s.f.). *Organizacion Internacional del Trabajo*. Obtenido de Organizacion Internacional del Trabajo: <http://www.oit.org/global/publications/lang--es/index.htm>
- Rafael Puyana, M. R. (s.f.). *Repositorio Banco de la Republica*. Obtenido de Repositorio Banco de la Republica: <https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/6585/16.%20Determinantes%20del%20subempleo%20en%20Colombia.%20Un%20enfoco%20por%20medio%20de%20la%20compensaci%C3%B3n%20salarial.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20gran%20e>
- Sistema unico de informacion normativa*. (s.f.). Obtenido de Sistema unico de informacion normativa: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1824914#:~:text=El%20Estado%20puede%20intervenir%20por,protecci%C3%B3n%20a%20que%20tiene%20derecho.>
- Tellez, A. A.-D.-W. (13 de junio de 2013). *repositorio universidad militar*. Obtenido de repositorio universidad militar: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11288>