

**ANÁLISIS JURÍDICO SOBRE LA TERCERIZACIÓN LABORAL: EL CASO DEL
SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO**



Estudiante:

ROSIBEL SALAZAR VILLANO

Tesis de Grado para optar al Título de Abogada

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
POPAYÁN
2020

**ANÁLISIS JURÍDICO SOBRE LA TERCERIZACIÓN LABORAL: EL CASO DEL
SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO**



Estudiante:

ROSIBEL SALAZAR VILLANO

Código: 100114011619

Orientado por:

Mg. JENNY ESPERANZA TORRES MARTÍNEZ

Tesis de Grado para optar al Título de Abogada

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
POPAYÁN

2020

Jurado

Jurado

NOTA DE ACEPTACIÓN

Popayán, febrero 28 de 2020

DEDICATORIA

Este trabajo principalmente dedicado a Dios y La Virgen María por darme la vida y permitirme haber llegado hasta este momento en mi formación como profesional. A la memoria de mi querido e inolvidable Padre Aquilino Salazar Ordoñez (fallecido), quien me animó e impulsó en el camino del saber; a mí amada Madre María Teresa Villano de Salazar y Hermano Fabián Enrique Salazar Villano, porque con su cariño y apoyo incondicional, han sido mi pilar y principal motivación para alcanzar ésta nueva meta académica.

Rosibel Salazar Villano

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Cauca porque a través de su Programa de Derecho Nocturno Regionalización Popayán; me brindó la oportunidad de regresar a las aulas, para cumplir este gran sueño de ser Abogada.

A los Docentes de la Facultad de Derecho por todas las enseñanzas y conocimientos impartidos a lo largo de la formación académica; muy especialmente a la Dra. Jenny Esperanza Torres Martínez quien bajo su tutoría me brindo toda la colaboración posible para la elaboración de éste trabajo. A los Doctores Andrés Felipe Franco Hernández y Andrés Felipe Quintana Viveros por sus valiosas apreciaciones y retroalimentación respecto al tema investigado.

A los compañeros y compañeras de la UNEB –Unión Nacional de Empleados Bancarios–, Seccional Popayán; porque fue en el seno de los espacios de lucha en favor de los intereses de los trabajadores del sector, donde surgió la idea de visibilizar a través de la investigación, las situaciones que en materia laboral hoy se presentan al interior de todas y cada una de las entidades que lo conforman.

A la Entidad Financiera para la cual laboro, porque a pesar de las múltiples actividades diarias, me brindaron el espacio y apoyo requerido para la culminación de esta meta profesional. Y a mis compañeros de trabajo por su comprensión.

Rosibel Salazar Villano

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	5
2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA	6
2.1 PREGUNTA O PROBLEMA JURÍDICO	8
3. JUSTIFICACIÓN	9
4. HIPÓTESIS	10
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
5.1 Objetivo General	12
5.2 Objetivos específicos	12
CAPÍTULO 1: DESARROLLO DE LA TERCERIZACIÓN LABORAL EN EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO	13
CAPITULO 2: NORMATIVA RELACIONADA CON EL OUTSOURCING LABORAL EN COLOMBIA	39
CAPITULO 3: CONDICIONES LABORALES DE LOS TRABAJADORES SUBCONTRATADOS EN EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO	58

METODOLOGÍA DE TRABAJO	75
CONCLUSIONES	77
ANEXOS	81
BIBLIOGRAFÍA	102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipología Flexibilización Laboral	17
Tabla 2: Etapas Históricas del Sistema Financiero Colombiano	24
Tabla 3: Resumen de las principales empresas de outsourcing en el Sistema financiero colombiano	63
Tabla 4: Formas y actividades subcontratadas	69

LISTA DE GRÁFICOS Y ANEXOS

Grafico 1: Relación de Trabajo en la subcontratación	20
Grafico 2: Tipos de Relaciones Triangulares	21
Anexo 1. Lista de Preguntas abiertas estructuradas (Entrevistas)	81

RESUMEN

La contratación de servicios laborales a través de outsourcing sigue al alza en Colombia. Actualmente son cada vez más las empresas que optan por este sistema con el propósito de acelerar sus procesos de contratación y contar con los mejores trabajadores disponibles en un mercado tan cambiante. Este modelo que está en desarrollo, impacta directamente a las ciudades intermedias y genera millonarias ganancias anualmente a quienes los promueven.

De acuerdo con ello uno de los sectores económicos que ha encontrado en éste esquema, un aliado importante a la hora de hacer la contratación de su fuerza laboral es el sector financiero. Para las entidades financieras, este servicio resulta bastante atrayente, porque por un lado les permite reducir los costos de contratación y administración de personal, de una manera eficiente e impactando positivamente sus resultados económicos; pero de otro lado son los trabajadores quienes más se afectan, ya que se ven obligados enfrentar inminentes riesgos laborales, a fin de no engrosar la lista de desempleados en el país.

Por lo tanto es de vital importancia que se discuta hasta qué punto, éste tipo de esquemas, vulnera los derechos de los trabajadores, pues aunque formalmente están vinculados a una organización que “no es su empleadora”, los intermediarios o terceros empleadores, no les reconocen ninguna clase de prestación social como primas, cesantías, vacaciones, etc. Sin embargo, las leyes laborales de nuestro país las acepta y regula por medio de normativas incipientes que intentan ofrecer en apariencia un manto de protección a los derechos laborales de los trabajadores, pero que se quedan cortas a la hora de garantizarlos, ya que únicamente se centran en la actividad regulatoria y sancionatoria.

Aunque en Colombia en rigor no existe un concepto normativo fuerte sobre “tercerización laboral”, éste si ha dado paso al desarrollo de diferentes modalidades de relacionamiento contractual previstas en la legislación civil y comercial. Así las cosas nuestro marco regulatorio laboral reconoce estas dinámicas contractuales, pero NO, define sus implicaciones de cara a los derechos de los trabajadores involucrados, así como en relación con las facultades y responsabilidades de las organizaciones que intervienen. Por ello es necesario considerar, la garantía de los derechos de los trabajadores, pues ningún desarrollo económico es admisible sobre la base del desconocimiento de las prerrogativas laborales. Bajo ese entendido, entonces es importante analizar, en el contexto de la tercerización y la intermediación laboral, si los mecanismos jurídicos vigentes permiten o no la exigibilidad de los derechos de los trabajadores.

ABSTRACT

The hiring of labor services through outsourcing continues to rise in Colombia. Currently, more and more companies are opting for this system with the purpose of accelerating their hiring processes and having the best workers available in such a changing market. This model that is in development, directly impacts the intermediate cities and generates millions of profits annually to those who promote them.

Accordingly, one of the economic sectors that has found in this scheme, an important ally when hiring its workforce is the financial sector. For financial institutions, this service is quite attractive, because on the one hand it allows them to reduce the costs of hiring and managing personnel, in an efficient way and positively impacting their economic results; but on the other hand, it is the workers who are most affected, since they are forced to face imminent labor risks, so as not to increase the list of unemployed people in the country.

Therefore, it is vitally important to discuss the extent to which this type of scheme violates worker's rights, since although they are formally linked to an organization that "is not their employer," intermediaries or third-party employers, they do not recognize any kind of social benefits such as bonuses, unemployment, vacations, etc. However, the labor laws of our country accept and regulate them by means of incipient regulations that try to offer in appearance a mantle of protection to the labor rights of the workers, but that fall short when it comes to guaranteeing them, since they only focus on regulatory and sanctioning activity.

Although in Colombia strictly speaking there is no strong normative concept on “*labor outsourcing*”, this has given way to the development of different contractual relationship modalities provided for in civil and commercial legislation. Thus, our labor regulatory framework recognizes these contractual dynamics, but NO, it defines its implications for the rights of the workers involved, as well as in relation to the faculties and responsibilities of the organizations involved. Therefore, it is necessary to consider the guarantee of worker' s rights, since no economic development is admissible on the basis of ignorance of labor prerogatives. Under that understanding, then it is important to analyze, in the context of outsourcing and labor intermediation, whether the legal mechanisms in force allow or not the enforceability of worker's rights.

1. INTRODUCCIÓN

La creciente transformación del sistema financiero en Colombia originalmente supuso no solo la creación de nuevos canales de atención, el desarrollo de infraestructura tecnológica idónea y cambios estructurales frente a nuevos sistemas de servicio para los clientes, sino que también ha traído consigo un mayor uso de la figura del Outsourcing o Tercerización en el desempeño de las actividades permanentes, ello con desmedro de derechos laborales de muchos de sus trabajadores.

Inicialmente con el trabajo de investigación, se buscó desarrollar la noción de lo que se entiende por Outsourcing o Tercerización desde la óptica conceptual, asimismo realizar una descripción de las modalidades existentes, identificando así el desarrollo histórico de esta figura dentro del sistema financiero colombiano.

En forma subsiguiente se trabajó la revisión del marco legal que regula cada una de las formas relacionadas con la subcontratación, con el propósito de ejecutar un análisis general sobre las ventajas y desventajas que se derivan de su aplicación y lograr identificar los riesgos que la indebida utilización de la norma, que influyen en el mercado laboral del sistema financiero colombiano.

Finalmente se abordó el impacto de la tercerización laboral dentro del sistema financiero colombiano, considerando que éste aspecto representa una problemática vigente, y que genera polémica al interior de las mismas entidades y por supuesto también de sus sindicatos; pues se haya fuera de los límites normativos y en contra de los presupuestos legales consagrados en aras a la protección a los trabajadores en Colombia.

2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA

El Outsourcing o Tercerización constituye uno de los aspectos que ha empezado a cambiar de forma reveladora las relaciones laborales, específicamente en el ámbito de la contratación, ello toda vez que establece unas condiciones contractuales diferentes a las que el marco laboral clásico ofrecía, hasta hace algunos años atrás.

Dicha flexibilización en el ámbito laboral Colombiano, ha presentado un crecimiento excesivo en todos los sectores de nuestra economía (en unos más que en otros), haciendo que el Outsourcing o Tercerización haya empezado a introducirse cada vez más en el mercado laboral, dando paso a la naciente cultura subcontratante, con todo su cúmulo de ventajas (para una parte de la relación laboral), drásticos cambios en la dependencia tanto jerárquica como de manejo de los prestadores directos del servicio convenido, y el empleo de diversas formas de contratación.

Tal innovación en materia de la contratación por outsourcing, ha hecho que surjan situaciones de crisis en Colombia; y el sector financiero no puede ser la excepción a ello, puesto que en materia de garantías de los derechos laborales, sus trabajadores se han visto notablemente afectados dado que en el sistema laboral legal vigente, no se contemplan las incidencias que la contratación indirecta podría suscitar en materia de derechos, acreencias laborales, y por supuesto continuidad laboral.

Actualmente hay algunas entidades del sector financiero colombiano que aún mantienen contratación a término indefinido, pero hay otras que siguen teniendo un ejercicio de tercerización muy alto; el caso más destacado es el de las entidades bancarias del Grupo AVAL como el Banco de Bogotá, el Banco Popular, el Banco AV Villas y otras entidades del sector

como lo son el BBVA y Bancolombia (quienes también hacen parte de círculos de inversionistas poderosos); que ha empezado a crecer vertiginosamente en este tema durante la última década. Ellos sitúan a trabajadores de empresas tercerizadas en cargos donde se deben cumplir con responsabilidades propias del objeto social del negocio.

Esta situación es algo que desde los distintos colectivos sindicales del sector financiero se ha rechazado vehementemente, porque violenta las normas de trabajo decente, instituidas por la Organización Internacional del Trabajo –OIT–, y que tanto Colombia como la banca deben respetar, pues los convenios internacionales han sido ratificados por distintos gobiernos de turno. Según las organizaciones sindicales, el trasfondo más importante para que la Tercerización Laboral cobre fuerza dentro del mercado laboral, obedece a decisiones de carácter económico que les permitan a los sectores más fuertes sobrevivir y competir en el mercado, y para lograrlo es indispensable buscar su sustento en elementos como la especialización, la reducción de costos, el mejoramiento de la calidad, el acceso a conocimientos especializados que no tiene la empresa, entre otros factores. Es por ello que las estrategias de especialización de las empresas financieras a menudo requieren concentrar sus recursos y esfuerzos en sus actividades principales, incitándolas a buscar terceros que puedan encargarse de procesos en los que, por su especialización y por razones de economías de escala, puedan ser más eficientes de cara a la obtención de un resultado favorable a sus intereses y en detrimento de los trabajadores.

2.1 PREGUNTA O PROBLEMA JURÍDICO

¿Cuál ha sido el impacto de la tercerización laboral dentro Sistema Financiero Colombiano?

3. JUSTIFICACIÓN

El tema central del presente trabajo de investigación gira entorno a los efectos laborales que el Outsourcing o Tercerización produce dentro del sector financiero colombiano; en términos del sistema legal vigente en Colombia, a la luz de las leyes y decretos que hasta el momento se han expedido sobre el asunto.

El argumento se fundamenta sobre la base del incremento gradual que dicha modalidad de contratación presenta actualmente en el país, especialmente al interior del sistema financiero y sus grupos más fuertes; lo que lo convierte actualmente en un tema de primerísimo orden de importancia y vigencia, dado que los tiempos de la globalización, han traído a Colombia esta modalidad de flexibilización laboral, en aras quizás de incrementar el dinamismo en los procesos productivos del mercado, tanto en bienes como en servicios.

Dada la relevancia y el papel que esta figura puede jugar en el adecuado funcionamiento del mercado laboral; es importante lograr a través de la investigación, realizar un ejercicio hermenéutico que facilite vislumbrar algunos aspectos claves tendientes a alcanzar la protección efectiva a los derechos de los trabajadores y limitar de alguna manera la extrema flexibilidad que tienen las empresas para ajustar su fuerza laboral bajo la figura de la tercerización dentro del cambiante mercado laboral.

4. HIPÓTESIS

En el Sector financiero colombiano, el Outsourcing también denominado tercerización, subcontratación o intermediación, aunque no es tan alto comparado otros sectores de nuestra economía tales como salud, telecomunicaciones, minero, energético, etc.; si ha mostrado una tendencia de crecimiento sostenido en la última década, convirtiéndose así en el mecanismo óptimo para lograr la flexibilización laboral, la minimización de los costos laborales, la fragmentación de servicios, el desmembramiento de áreas enteras y el desmejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores.

Es así como a nivel interno de las distintas entidades que conforman el sistema financiero¹, convergen todas las formas de intermediación y subcontratación posibles, y que hoy por hoy se

¹ El sistema financiero Colombiano se encuentra conformado por las siguientes entidades (artículo 1 Estatuto Orgánico del Sistema Financiero).

Establecimientos de Crédito: Instituciones financieras cuya función principal consiste en captar en moneda legal recursos del público, ya sea en depósitos a la vista (cuentas de ahorro, corriente) o a término (CDT y CDAT'S), para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito. Son establecimientos de crédito:

- **Establecimientos Bancarios:** Tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.
- **Corporaciones Financieras:** Tienen por objeto la movilización de recursos y la asignación de capital para promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de cualquier tipo de empresas así como para participar en su capital, promover la participación de terceros, otorgarles financiación y ofrecer servicios financieros que contribuyan a su desarrollo.
- **Compañías de Financiamiento:** Su función principal es la de captar recursos del público con el propósito de financiar la comercialización de bienes y servicios y realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing.
- **Cooperativas Financieras:** Adelantan actividad financiera en los términos de la Ley que los regula.
- **Sociedades de Servicios Financieros:** Sociedades que tienen por función la realización de las operaciones previstas en el régimen legal que regula su actividad, si bien captan recursos del ahorro público, por la naturaleza de su actividad se consideran como instituciones que prestan servicios complementarios y conexos con la actividad financiera. Son sociedades de servicios financieros: Sociedades Fiduciarias, Almacenes Generales de Depósito, Sociedades Administradoras de Pensiones y Cesantías y Sociedades de Capitalización
- **Entidades Aseguradoras:** Su objeto es la realización de operaciones de seguro, bajo las modalidades y los ramos facultados expresamente. Son entidades aseguradoras: Compañías de Seguros, Compañías de Reaseguros y Cooperativas de Seguros.
- **Intermediarios de Seguros y Reaseguros:** Son intermediarios de seguros: Corredores de Seguros, Agencias de Seguros, Agentes de Seguros y Corredores de Reaseguros.

han materializado especialmente a través de: cooperativas de trabajo asociado, S.A.S, empresas unipersonales y empresas temporales de servicios; quienes bajo figuras diferentes al contrato laboral, llamase contrato por obra o labor determinada, prestación de servicios, contrato por corretaje, realizan actividades tales como: cajeros recaudadores, asesores comerciales, vigilancia, aseo, servicios generales, protección informática, analistas financieros, mantenimiento, alimentación de cajeros electrónicos, cobranzas, jurídico, Call Centers, para atender por lo menos cinco líneas operativas de las entidades financieras, que en su conjunto pueden considerarse como centrales del negocio.

Actualmente, el sector financiero colombiano está conformado tanto de empresas colombianas, como extranjeras y mixtas (capital colombiano y extranjero); y dentro de este conjunto de entidades, los bancos colombianos más importantes registran altos indicadores de contratación de su mano de obra a través de terceros, y en muchos de los casos en figuras diferentes al contrato laboral, como lo son la prestación de servicios o contrato por corretaje.

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Objetivo general

Analizar el alcance normativo en materia de subcontratación u outsourcing y su impacto en el sector financiero colombiano

5.2 Objetivos específicos

- » Señalar el desarrollo histórico de la tercerización laboral en el Sistema Financiero Colombiano.
- » Elaborar una compilación normativa y jurisprudencial acerca de la tercerización laboral en nuestro país.
- » Analizar las principales consecuencias e impactos de la tercerización en el Sistema Financiero Colombiano.

CAPÍTULO 1

DESARROLLO DE LA TERCERIZACIÓN LABORAL EN EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO

El punto de partida en cuanto al tema de la tercerización, según Gómez Bahillo (1997)², se remite a la crisis de las concepciones estatales de Bienestar las cuales propendían por un intervencionismo de Estado que procurara todo lo indispensable para la realización del individuo. Dichas concepciones han venido siendo reemplazadas por nociones económicas de los tipos neoliberales y neoinstitucionales que apuntan hacia el no intervencionismo del Estado en las relaciones comerciales y de producción, las cuales deben regirse por la libre fluctuación de la oferta y la demanda, así como en las relaciones laborales que deben seguir el mismo proceso de flexibilización principalmente a través de la desregulación del derecho del trabajo.

Referente Conceptual De La Tercerización Laboral.

De acuerdo con Gastine (2007)³ durante los últimos años se han suscitado importantes transformaciones estructurales en las formas de producción tanto de bienes y servicios, ello como resultado de los procesos globalizados de liberalización económica y fuerte impulso a las políticas expansionistas de apertura comercial y libre mercado; cambios éstos que han traído consigo no solo significativas evoluciones en el horizonte económico de las empresas, sino que también ha impulsado el surgimiento de acciones empresariales tendientes a ser cada vez más competitivas; llegando a transformar las maneras convencionales de contratación de las fuerzas laborales y sus marcos normativos, como un intento de hacer frente a las exigencias del mercado,

² GOMEZ BAHILLO, C. "Reflexiones sobre el Estado de bienestar", Zaragoza, Ed. Egido, p.p 105-116,

³ GASTINE Lionel. La flexibilité du travail : pourquoi, 2007, Grand Lyon - DPSA

a fin de adaptarse a sus fluctuaciones mercantiles y flexibilizar las estructuras productivas, pero de fondo precarizando las condiciones laborales de los trabajadores.

Dentro del ideal económico de empresas y tal como lo plantea la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) ha cobrado una destacada relevancia el papel de la *flexibilización laboral interna*, la cual según Fina (2001)⁴, es la capacidad que tiene la empresa para asignar a los trabajadores a unas u otras tareas o puestos de trabajo dentro de la empresa. Asimismo, es considerada como la capacidad para cambiar la organización del trabajo, adaptándola a las necesidades de las nuevas técnicas productivas o a las nuevas exigencias de los mercados de productos. En otros términos es una estrategia basada en el mercado de trabajo interno: la mano de obra es tratada de manera más homogénea y las modificaciones de las cualificaciones requeridas se obtienen fundamentalmente por el reciclaje del personal, la redefinición de las tareas y la reconversión de los trabajadores, organización variable del horario de trabajo, disponibilidad laboral y lugar donde se ubica el proceso de trabajo, etc. En igual sentido la *flexibilización laboral externa*, es definida por Fina (2001) como la capacidad que tiene una determinada empresa para aumentar o disminuir el empleo sin incurrir en grandes costos o sin grandes obstáculos de tipo normativo. También es conocida como flexibilidad "numérica" o "cuantitativa" y principalmente se refiere a las formas de externalizar⁵ el personal, por medio de empresas dedicadas a proveer trabajo y trabajadores a las empresas que demandan el servicio.

⁴ FINA, S. LLUIS (2001). *El reto del empleo*. Madrid: Mc Graw Hill, 367–404.

⁵ WALWEI, U. (1996). El concepto de externalización debe entenderse como el “sacar fuera” actividades que antes tradicionalmente se realizadas dentro de unas empresa. Ahora dichas actividades pasan a ser desarrolladas por terceros especializados a menor costo y por mayor tiempo a través del uso de las empresas de trabajo temporal (ETT); contratos de formación y aprendizaje; movilidad geográfica; trabajadores por cuenta propia; modificación de la normativa laboral para ampliar las causales de despido; despido temporal y jubilación anticipada.

Bajo esta misma línea Bernard Bruhes⁶ indica la existencia de cinco formas de flexibilización laboral. La primera de ellas hace referencia a la **flexibilización laboral cuantitativa**, la cual se entiende como el medio por el cual se hace fluctuar los efectivos de la empresa en función de las necesidades, recurriendo a los despidos masivos y el sometimiento de los trabajadores a contratos laborales de muy corta duración.

La segunda forma se denomina **flexibilización laboral cualitativa o externalización**, la cual consiste en desplazar a otras empresas los vínculos contractuales con los trabajadores, recurriendo a trabajadores temporales, o en la externalización de cierto número de actividades anexas a la producción como lo es el caso por ejemplo de los servicios de limpieza, servicios varios, vigilancia entre otros.

La tercera forma se llama **flexibilidad salarial**, ésta permite la variación del costo total de la masa salarial de la empresa, en otras palabras éste tipo de flexibilización se concibe como un mecanismo que permite repercutir los salarios, evolucionando las cifras de operaciones y costos en función de los movimientos coyunturales específicos.

La cuarta forma nombrada como **flexibilización interna cuantitativa**, consiste principalmente en hacer variar la cantidad de horas trabajadas por un determinado trabajador, lo cual puede llevarse a cabo a través de modulaciones que dependen de las temporadas o a partir de contratos de tiempo parcial, trabajos intermitentes o asignación de horas suplementarias.

⁶ BRUNHES, Bernard (1989). La flexibilité de la main d'oeuvre les entreprises: etude comparée de quatre pays européens". Paris, OCDE.

La quinta y última forma es la denominada **flexibilización interna cualitativa** o también llamada **flexibilidad funcional**, consiste en adaptar la fuerza de trabajo de acuerdo con la cantidad de trabajo requerido a funciones variables, según las necesidades o fluctuaciones de la producción.

Según éste autor las distintas formas de flexibilidad laboral, difieren unas de otras por sus efectos, pero en el fondo todas ellas ocultan una tensión innegable entre los beneficios económicos pretendidos por las empresas a partir del recorte de gastos y por otra la estabilidad pretendida por los trabajadores. Es por ello que dentro de la segunda forma de flexibilización arriba indicada, es donde se encuentra enmarcado de forma clara el fenómeno de la tercerización laboral, también llamada Outsourcing o Tercerización.

Tabla 1**Tipología Flexibilización Laboral**

Flexibilidad Externa numérica o cuantitativa	Flexibilidad Interna funcional o cualitativa	Flexibilidad Laboral
Subcontratación	Polivalencia	Política de moderación salarial
Empresas de trabajo temporal	Rotación del personal	Eliminación del salario mínimo
Contratos de formación y aprendizaje	Horas extras	Eliminación de prestaciones por desempleo
Empleo temporal	Modificación jornada laboral	Modificación de escalas salariales
Movilidad geográfica	Trabajo parcial Teletrabajo	

Fuente: Manuel Alejandro Ibarra Cisneros y Lourdes Alicia González Torres- Labor flexibility as a strategy for competitiveness and its impact on economy, business and labor market (2010)

Así las cosas y a pesar de no ser un fenómeno reciente, el Outsourcing o Tercerización laboral, se ha convertido hoy por hoy en una práctica laboral cada vez más frecuente en el horizonte laboral colombiano de bienes y servicios, donde a partir de la puesta en marcha de políticas progresivas de liberalización de mercados acontecidas desde hace más de dos décadas, ha ido gradualmente ganado más espacio y se constituye en una práctica común en las distintas esferas empresariales.

En términos generales puede decirse entonces que el concepto de Outsourcing o Tercerización está básicamente vinculado con la destinación de recursos que hace una empresa hacia otra externa a ella, por medio de un contrato, con el fin de que ésta segunda se ocupe de ciertas actividades o tareas inherentes al proceso productivo de la primera. Las consecuencias de éste fenómeno ponen entonces de manifiesto su importancia dentro del sistema de relaciones laborales, ubicándose en el centro del debate actual sobre la flexibilización de los derechos tanto individuales como colectivos.

La figura del empleador y sus consecuentes responsabilidades se ven entonces difuminadas ante las relaciones en los que normalmente el empleador no es la misma persona para la cual se prestan directamente los servicios. Mucho más allá de que la flexibilidad externa cualitativa (recurso a la temporalidad o a la externalización) genera deducciones importantes en cuanto las prestaciones y salarios para la empresa usuaria respecto de los trabajadores, genera a su vez efectos nocivos no solo para éstos últimos sino también para la empresa misma, al producir una alta dependencia en términos del “saber-hacer” de la empresa usuaria frente a la subcontratista y la falta de cohesión interna en el seno de la empresa usuaria.

A pesar de las ventajas económicas, esta forma de flexibilización puede entonces tener impactos que se podrían denominar “desestructurantes”, no solo en el plano económico sino también en el socio-laboral. Por un lado los efectos económicos se materializan en gran medida en los salarios que devengan quienes se ven involucrados en la contratación de la fuerza de trabajo dentro de una empresa a través de terceros intermediarios, dado que se presentan marcadas diferencias y desigualdades. Por otro lado la profunda división del trabajo que genera la subcontratación a partir de la segmentación de los procesos productivos, lo cual impacta el conjunto de ingresos de

los trabajadores, puesto que se tiende a sustituir trabajadores con salarios más altos por trabajadores con menores salarios y beneficios. A lo anterior también le podemos sumar que el aumento en el proceso de subcontratación trae sus impactos negativos que afectan también a las organizaciones sindicales, pues ante dicha fragmentación en los procesos productivos se genera la dispersión de los trabajadores y bajos niveles de vinculación, dado que los trabajadores tercerizados no les es permitido ejercer el derecho de asociación sindical.

Cabe resaltar que la subcontratación laboral no puede considerarse desde el punto de vista de sus causas y perspectivas, como un fenómeno concreto e independiente de los cambios en las formas de producción, los sistemas de relaciones laborales reflejan al igual que otras instituciones sociales, la estructura socioeconómica en la que se han desarrollado y en cuyo interior sirven o deben servir, para gobernar las relaciones laborales. El Estado Colombiano por medio del impulso de políticas económicas aperturistas⁷, ha venido adoptando medidas directamente vinculadas con el mercado laboral, las cuales son materializadas en las reformas legislativas que propenden por la precarización y han influido en la forma estructural adoptada por muchas empresas que buscan amoldarse al sistema de producción cada vez más fragmentado, y que pretende estar acorde con el modelo económico del mercado globalizado.

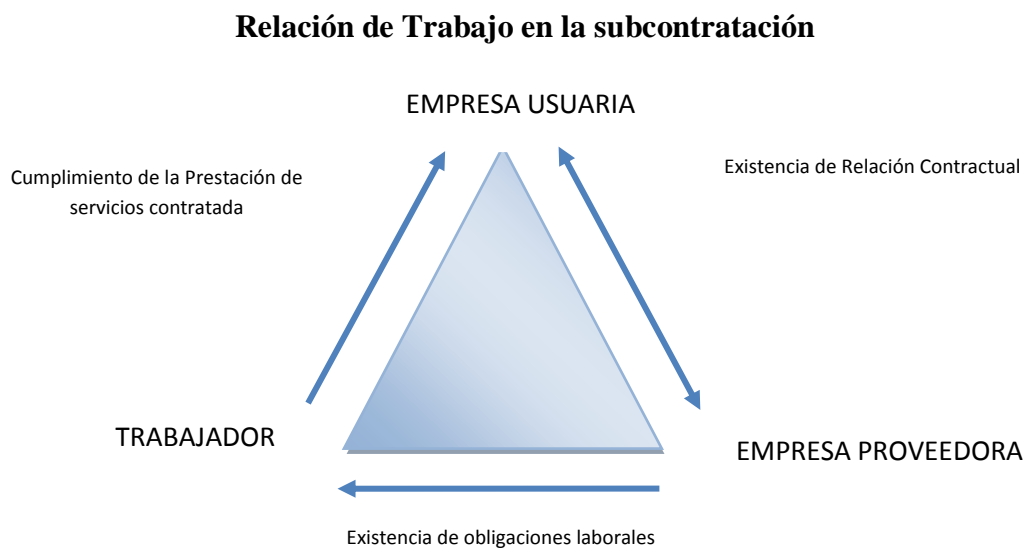
Desde el punto de vista legal, las relaciones de trabajo en la subcontratación de la producción de bienes y prestación de servicios, son bastante distintas frente a la relación tradicional donde

⁷ El 20 de febrero de 1990 inició la apertura económica del país, en medio del gobierno de César Gaviria Trujillo. Fue el Conpes de 1990 donde se aprobó que se iniciara la apertura económica gradual del país, con el ánimo no solo de mejorar sus relaciones comerciales, sino de incentivar el crecimiento de la industria nacional gracias a la competencia con los demás países y una mejor disponibilidad tanto de bienes como de consumidores. Revista Dinero Edición N° 255671 del 22 de febrero de 2018. Sección Comercio Exterior

normalmente concurren dos personas a saber: el empleador y el trabajador, pues ésta se caracteriza por ser triangular, dado que aparecen de una parte los trabajadores de una empresa llamada *proveedora o suministradora*, las cuales trabajan a su vez para un tercero (empresa) que es la denominada *utilizadora o usuaria*, la cual no tiene vínculo alguno con los trabajadores, y que para hacer uso de los servicios de unos trabajadores ha celebrado un contrato con la empresa proveedora.

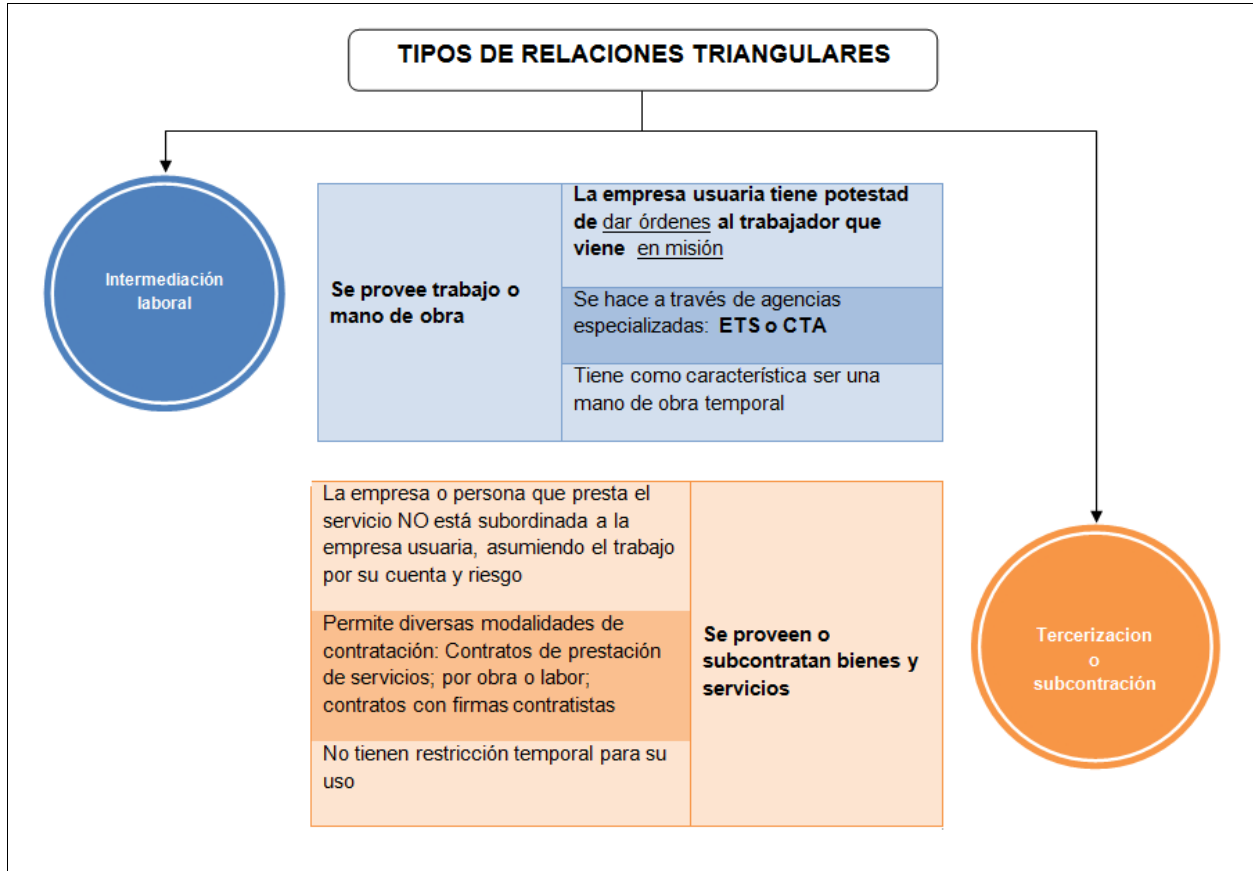
La empresa contratante generalmente descarga toda la responsabilidad legal frente al trabajador, situación ésta que ha dado paso al surgimiento de algunos tipos de abusos por parte de los empresarios contratantes, toda vez que se suscriben contratos bajo condiciones de elevada rotación y/o movilidad, no contar con contratos formales ni prestaciones sociales completas, además de salarios que se ubican muy por debajo de los que reciben los trabajadores con contrato formal.

Grafico 1.



Aunque en la práctica existen variadas formas de establecer relaciones triangulares, una de las más frecuentes y de mayor uso en el entorno financiero, colombiano es la utilización de empresas temporales de servicios (ETS), cooperativas de trabajo asociado (CTA).

Grafico 2. Tipos de Relaciones Triangulares



Fuente: Centro de estudios sociales y laborales-CELSA-

Evolución Del Mercado Laboral En El Sector Financiero

La relevancia de la subcontratación en el sector financiero puede considerarse entonces desde varios puntos de vista (Puig Farras 2007)⁸. Desde la perspectiva de la organización, donde se observa un alto nivel de desplazamiento de la relación jerárquica interna del sector hacia la proliferación de relaciones mercantiles externas, las cuales generan nuevas formas de interrelación entre empresas que se apoyan a partir de la complementación y subcontratación. Desde la perspectiva de la reducción de costos, se han incrementado los índices de la contratación externa, puesto que las actividades propias relacionadas con el procesamiento de datos, sistemas y tecnologías de información, servicios de jurídica, contabilidad e informática, así como actividades vinculadas con la aplicación de las tecnologías, redes, comunicaciones, seguridad, transporte de valores, recuento de efectivo, imprenta, canje, aseo, mensajería entre otros son realizados ya por agentes externos.

A principios de los años 90, el sector financiero inició una nueva fase de su desarrollo. Fue con el conjunto de la economía colombiana, liberalizado y abierto a los mercados internacionales, situación que ha venido profundizándose. En estos últimos años el sector se ha venido transformando bajo la atracción de su gran ideal, o visión compartida, llamada “*banca universal*” Celis Ospina (2008)⁹.

⁸ PUIG FARRAS, Julio (2007). El mercado de trabajo del sector financiero y una comparación con el mercado de trabajo de venta directa. Medellín. Colciencias y ENS.

⁹ Según Juan Carlos Celis Ospina (2008) en su investigación titulada “*Reestructuración y relaciones laborales en la banca colombiana*” dice que la banca universal es un modelo de negocio que busca ofrecer una amplia gama de productos y servicios financieros. Asimismo, no se dirige a un solo público objetivo, sino que intenta diversificar lo más posible su cartera de clientes. Dicha estrategia se ha visto favorecida por el fenómeno de la globalización y la banca electrónica. De otra forma, no podrían haberse extendido las operaciones financieras a distancia.

La evolución de su estructura y de las mismas entidades financieras para adecuarse a este concepto, es una de las tendencias generales más señaladas que caracterizan el sector. Otras entidades de la rama financiera por su parte se han concentrado en la privatización prácticamente total, y un alto ritmo de incorporación tecnológica. Es por ello que el mercado de trabajo de la industria financiera, igualmente liberalizado, como todos los demás sectores, al tiempo que el conjunto de la economía, también ha evolucionado concomitantemente hacia una disminución relativa de la demanda de fuerza de trabajo directa, consolidando día a día formas flexibles y deslaboralizadas de contratación, nuevas pautas dinámicas, orientadas hacia una nueva naturaleza del trabajo y nuevas condiciones de su prestación.

Desde el punto de vista de su ciclo económico, la historia del sector puede narrarse de forma resumida así: Sale de una crisis (de mitad de los años 80), luego se expande de forma imprudente, nuevamente recae en una profunda crisis, vuelve a recuperarse y con mayores arrestos busca nuevos espacios de expansión. Se cierra el círculo, pero emerge nuevamente de forma diferente. Sobre este recorrido, investigadores del ANIF¹⁰ S. Clavijo y otros (2006), establecen cinco etapas más específicas:

¹⁰ La Asociación Nacional de Instituciones Financieras –ANIF–, desde su creación en 1974, ha jugado un papel de liderazgo en la defensa de la economía privada y la buena política económica. Sus investigaciones, su capacidad de análisis y la solidez técnica de sus propuestas, han hecho de ANIF uno de los principales gremios y centro de investigación económica del país, con amplia influencia en la opinión pública y en los medios dirigentes.

Tabla 2:

Etapas Históricas del Sistema Financiero Colombiano

1ª) 1990-1993:	“Rediseño del sistema financiero y su recuperación”
2ª) 1994-1995:	“Expansión crediticia e interés por fusiones y adquisiciones financieras”
3ª) 1996-1997:	“Sobredimensionamiento e inflación de activos – especialmente hipotecarios”;
4ª) 1998-2002:	“Crisis”
5ª) 2002-2006:	“Recuperación financiera -menos del sistema hipotecario”

Fuente: elaboración propia del trabajo de investigación a partir de los distintos textos consultados

Aunque ANIF no contempla el tema del mercado de trabajo, éste periodo es considerado importante, puesto que se da la transformación de los marcos institucionales del mercado de trabajo, junto con la de los marcos del sector financiero, y las estrategias ocupacionales; cuyo uso de la fuerza de trabajo de las empresas siempre se relacionan estrechamente o se derivan de sus demás estrategias.

Reforma de los marcos Institucionales sector financiero

A partir del surgimiento de textos legales que participaban de un mismo proyecto de apertura y liberalización, luego de abandono del anterior modelo de desarrollo por sustitución de importaciones; se logró un cambio radical en los tres primeros años de la década, en aspectos relacionados con los marcos institucionales de la economía en general, los mercados laborales, y el sector financiero.

Las principales leyes y normas que consagraron esta ruptura institucional son:

- » **Para la económica general:** La Ley Marco del Comercio Exterior (1991), una ley sobre un nuevo estatuto de los Puertos (1991), una ley sobre el sistema cambiario (1991), y dos leyes sobre fiscalidad y finanzas (1990); 2º para el sector financiero, la Ley 45 de 1990, la Ley 35 de 1993, el Decreto 663 de 1993, y la misma Constitución de 1991 que estipula la autonomía del Banco de la República.
- » **Para el mercado laboral:** La Ley 50 de 1990 y la Ley 100 de 1993. Cabe señalar que un año después la nueva Constitución reafirmaba un poco tarde, en contra del espíritu de la Ley 50, principios protectores y garantistas en materia de derechos fundamentales y prescribía la creación de un Consejo Tripartito Permanente para la Concertación.
- » **Para el sector financiero:** Fue la crisis de finales de los 90 la que originó el mayor desarrollo del marco institucional inicial (Leyes 510, 546 y 550 de 1999).

En cuanto al mercado laboral, la mayor agravación de la flexibilidad laboral, y ello en relación con horarios de trabajo, fue la que la produjo la Ley 797 de 2002.

Aunque algunos gremios empresariales se opusieron a la apertura o hicieron conocer su alarma por los estragos que temían sufrieran por parte de la competencia externa los sectores que representaban; algunos otros sectores consiguieron con el Gobierno ciertas medidas correctivas. Los sindicatos expresaron inquietudes acerca de la liberalización del comercio sobre el empleo en general, pero sólo se movilizaron realmente, aunque con poco éxito, contra la reforma laboral.

La *banca universal*, o lo que es prácticamente lo mismo, la *multibanca* o *banca múltiple*, corresponde a una organización del sector financiero en el cual cada entidad ofrece o puede ofrecer la totalidad de los servicios del sector . Implica por lo tanto la *integración de servicios* o una oferta *multiproductos* de *banca especializada*, según el cual las actividades de los bancos están restringidas a unos u otros tipos de servicios. Desde su nacimiento en la Florencia renacentista (J. F. Padgett, 2001, y J. Crutchfield y D. Stark, 2005); en la historia de la banca han coexistido los dos modelos de organización los cambiarios y los crediticios. Pero la *gran depresión* (1929-1933) llevó bastantes países a acogerse al esquema de banca especializada, en razón de papel de difusión de la crisis que el modelo de banca universal había protagonizado en algunos países.

El sistema financiero colombiano nació y se desarrolló hasta los años 30 bajo el esquema de multibanca (según la ley 45 de 1920); pero por falta de dinamismo del mercado local y el poder de algunos grupos de intereses según S. Clavijo (2000), tendió a segmentarse y compartimentarse por sectores económicos, de suerte que en víspera de las reformas de principios de los 90, contaba con un sistema híbrido, que por lo demás acababa de ser sacudido por la recién crisis de mediados de los 80, la cual corroboró el nocivo efecto de contagio que podía producir determinados aspectos de la organización bancaria.

Las reformas del 90 se hicieron en un entorno internacional y regional marcado por la liberalización de las economías y de los sistemas financieros nacionales. Las agencias multilaterales venían apoyando desde mediados de los 70, reformas para afianzar la multibanca, y los especialistas consideraban que éste era el modelo mejor adaptado a economías abiertas, dinámicas e innovativas, circunstancias que por cierto Colombia no podía reunir plenamente, por lo incipiente de su mercado.

Por razones internas distintas, los legisladores no se atrevieron a dar un paso definitivo, quedándose en una situación intermedia llamada *esquema de filiales con holdings financieros* (o conglomerado financiero, en los términos de la Ley 45 de 1990). Este esquema consistía en que, con respeto de algunos principios de separación y especialización, un holding pudiera controlar accionariamente bancos comerciales y entidades más especializadas (Corporaciones de Ahorro y Vivienda, Corporaciones de Financiación Comercial, Corporaciones Financieras, Factoring, Administradoras de Fondos de Pensión, etc.), todas las cuales mantuvieran una independencia operativa.

Las unidades constitutivas del Holding y sus respectivas funciones eran las que la legislación preexistente autorizaba, salvo que la ley 35 de 1993 ampliaba un poco las posibles actividades de las CAVs. En realidad, el esquema que se implementó fue concretamente el de un banco comercial matriz con sus filiales o subsidiarias. En cierta medida, era el holding que se configuraba como multibanco. Este modelo que representó un avance hacia la multibanca, y algunos otros aspectos particulares de las reformas, no dejaron nunca totalmente satisfechos a los más fervientes adeptos de la misma. Por otra parte, el sistema de filiales que dificulta la aplicación del principio de unidad de empresa a las nuevas creaciones, máxime después de La

Ley 50, no ha permitido que el desarrollo sindical corriera parejo a la multiplicación de las filiales.

En la segunda etapa (1994-1995) del período, la “*recuperación*”, y en la tercera (1996-1997, la “*expansión crediticia*” del sector cabalgaron sobre este esquema de filiales que, no tan propicio como otras alternativas organizativas para economías de escala, se extendió febrilmente hasta el exceso. 1997 fue su apogeo con 2800 oficinas bancarias (sin las de la Caja Agraria) y 1000 oficinas. Pero cuando sobrevino la crisis (1998-2002) con la misma febrilidad se le metió el bisturí de la ingeniería a este sobrante de filiales, así como a su personal. A principios de 2000 ya se había suprimido un 12 % de las mismas y se esperaba la desaparición de por lo menos otro tanto.

La crisis del sector financiero fue atribuida por la mayoría de los analistas a los efectos conjugados del coletazo de la crisis asiática (1998-1999), a los malos manejos fiscales y cambiarios de los gobiernos nacionales, y a los altos costos de los márgenes de intermediación, atribuidos a su vez a los altos costos operativos del sistema de filiales. Luego se tuvo un nuevo argumento para dar nuevos pasos hacia la banca universal, pero las nuevas leyes tampoco culminaron el proceso. Esta legislación de crisis (en particular la Ley 510 de 1999) mantuvo el principio de filiales, pero, como cambios más notables al marco institucional, flexibilizó el uso de las redes de oficinas para permitir una mejor explotación de las economías de alcance, que resultan precisamente de la posibilidad de ofrecer portafolios de servicios integrados, .y ratificó

el proceso ya iniciado de absorción de las CAVs¹¹ por los bancos comerciales o su conversión en bancos hipotecarios.

Gracias a los cambios graduales de la legislación hasta la fecha, a lo que ella ha venido prescribiendo y permitiendo, y a las prácticas de mercado, hoy día, la banca colombiana, nuevamente recuperada y próspera, es “cuasi-universal” o una cuasi-multibanca. (S. Clavijo y otros, 2006). La estructura de esta banca que se ha constituido a lo largo del período, se está consolidado en torno a los bancos comerciales con portafolios y fuentes de captación diversificados, y que sólo han de renunciar aún a tener “bajo su techo” las funciones de fiducia, leasing y todas las de aseguramiento. Esta estructura de banca cuasi-universal se consiguió principalmente a través de la ola de fusiones actuales, iniciada en 2003, llamada por algunos “*complementaria*” en oposición a las “*gemelas*” de la década pasada, y que persigue economías de alcance, es decir juntar portafolios de servicios, experiencias y sus correspondientes mercados.

Concentración del sector

La frase tomada de la exposición de motivos de la Ley 45 de 1923: “*...es mejor para Colombia tener pocos bancos fuertes con facultades muy variadas que un gran número de pequeñas instituciones más o menos especializada*” ha formado parte del recurrentemente, discurso legitimador del proceso de multi-bancarización, al igual que del proceso de concentración del sector financiero. Pero la necesidad de la razón empresarial que impulsó realmente esta

¹¹ Las CAVs, producto sui generis de la imaginación financiera colombiana, nacen a la vida legal el 2 de mayo de 1972, con el advenimiento del UPAC como método de captación de ahorro y otorgamiento de créditos hipotecarios para vivienda. Fueron Eliminadas con la expedición de la Ley 549 de 1999, las Corporaciones de Ahorro y Vivienda desaparecieron como parte complementaria del paquete de medidas para superar la crisis del sector financiero del año 1997. Definición de Superintendencia Financiera de Colombia –Glosario página web de la entidad–

concentración ha sido poder competir con la banca internacional, manejando los márgenes de ganancias mediante economías de escala (reducción de costos relativos por tamaño del negocio) y de alcance (reducción de costos por amplitud de las gamas de productos y servicios). Y las coyunturas que resultaron más propicias para esta concentración fueron tanto el boom de los años 1994-1997 como la crisis subsiguiente, y la perspectiva reciente de recrudescimiento de la competencia internacional.

La concentración como proceso puede verse como una distribución de unos determinados recursos existentes en un campo económico en un número cada vez más reducido de empresas, y como estado puede definirse mediante algún tipo de medida y criterio. Además, pueden concebirse dos vías de concentración: 1ª) la acumulación desiguales, cuando unas empresas crecen más rápidamente que otras, gracias a la reinversión o ampliación de su capital; o 2ª) por absorción o compra de unas entidades por otras, o la fusión de varias. Dicha agrupación que se produce a lo largo del período ha seguido principalmente la segunda vía. Las vicisitudes que ha sufrido la banca pública se relacionan con este proceso. A raíz de la crisis bancaria de los 80 y de que el Estado se hiciera cargo de unos bancos privados quebrados en esa ocasión (en particular el Banco de Colombia hoy Bancolombia), esta banca pública llegó a representar el 66% de todos los activos bancarios, y el grado de concentración del sector bancario alcanzó el más alto nivel en toda su historia. Pero la privatización de la banca pública, lo mismo que esquemas de regulación no “represivos”, eran consubstanciales a la filosofía liberal de la apertura. De suerte que, hoy es el día en que, después de la última adquisición por el grupo Bolívar de Bancafé (actualmente Davivienda), tan sólo queda un banco público, o sea, el Banco Agrario, remanente de la desaparecida Caja Agraria. La privatización se llevó a cabo mediante

adquisición y absorción de las entidades públicas por las privadas, nacionales o extranjeras, alimentando así el proceso de concentración del sistema financiero y en particular del bancario.

Pero el proceso de concentración se hizo también por fusión de bancos privados y absorción de unos bancos privados por otros, de capital nacional o extranjero. Esta concentración conoció dos grandes momentos, con motivaciones cambiantes, entre 1995 y 1999, período que cubre el final de las etapas de prosperidad y el principio de la crisis, y desde la salida de la crisis hasta la fecha. Por otra parte, el grado de concentración alcanzado en la actualidad, medido con los coeficientes habitualmente utilizados, se considera conforme a los criterios internacionales y compatibles con un buen funcionamiento de la libre competencia. Las concentraciones por adquisición o fusión fueron momentos privilegiadas para la materialización de nuevas teorías gerenciales, recortes de personal, el debilitamiento de los sindicatos, y la introducción de nuevos principios y esquemas de organización del trabajo y gestión de la fuerza de trabajo.

Incorporación tecnológica en el sector financiero.

Las tecnologías propias de los sectores financieros, esencialmente informáticas, han sido incorporadas a un ritmo dramático pero con dos grandes tiempos, alcanzando niveles cercanos a los internacionales, aunque se invoca la necesidad de nuevos avances.

En la década de los 80, empezaron a verse los primeros cambios. Pero los dos momentos en que el proceso se intensificó fueron los años de prosperidad de los 90, y recientemente, después de la salida de la crisis y ante la inminencia del TLC y otros acuerdos comerciales internacionales.

Los pinitos de los 80 se hicieron visibles y simbolizaron en los computadores y los terminales que surgieron en todos los puestos de trabajo, y se articularon con los primeros sistemas *on line* en tiempo real. La etapa tecnológica siguiente se caracterizó en la retina y sentidos de la gente por los cajeros electrónicos, que se multiplicaron ostensiblemente y otros aparatos similares para consignación de cheques, pago de facturas, etc., así como distintos sistemas de audio respuestas. El actual momento se singulariza por el uso, ya muy extenso, del internet por parte de los clientes. Pero esas tecnologías “duras” se han diversificado y materializado en una multiplicidad de formas y artefactos, amén de que se asientan en sustratos “blandos” supremamente complejos, constituidos por plataformas, sistemas, y lenguajes. El conjunto de estos adelantos se subsumen en los conceptos de plataformas integradas, *Data Warehouse* (almacenes centralizados de datos), kioscos de aparatos, banca u oficinas virtuales, *homebanking* o transacciones desde la casa, y banca móvil (operaciones por celulares, PDA, agendas electrónicas, etc.)¹², que es un canal llamado a un gran desarrollo en los próximos años.

A su vez la modernización tecnológica es también para los trabajadores un cambio periódico de su quehacer laboral habitual que los obliga a recibir una capacitación para manejar nuevos softwares y aparatos. Estas irrupciones quizá lo liberan de algunas actividades anteriores manuales aburridoras y le permiten ganar tiempo en la ejecución de algunas funciones, pero se le asignan nuevas tareas y patrones de trabajo que pueden implicar a finales de cuenta mayor intensificación del trabajo y más cargas mentales. Los esfuerzos de la adaptación, incluyendo el

¹² Según ANIF (2018) en los próximos años el sector financiero apunta hacia tecnologías tales como el Blockchain el cual consiste en un registro contable abierto donde se podrán verificar las transacciones efectuadas entre dos partes de manera más eficiente y en tiempo real, permitiendo realizar intercambios seguros de prácticamente cualquier cosa es decir desde dinero hasta derechos de autor.

Empresas Fintech. Aunque actualmente no tiene ningún tipo de regulación financiera formal, ofrecen a los usuarios bancarios mayor libertad y oportunidad para participar en forma colaborativa en la búsqueda de financiación de forma simple, así mismo como refinanciar las deudas.

de la capacitación, y el nuevo discurrir de la actividad laboral determinan hacia la tecnología, actitudes ambivalentes de los trabajadores, las cuales varían sin duda según la edad. En la medida en que suprime ciertas actividades y la informática es una tecnología universal prestigiosa, su percepción es positiva, pero por cuanto su incorporación al trabajo trae reorganización y cargas nuevas, y coincide con recortes de personal, se produce aversión hacia ella o, como bien se conoce en la historia del movimiento obrero, una actitud ludita o tecnoclasta.

Tal como queda referido, la tecnología produce cambios en el trabajo y su organización, permitiendo incluso la automatización de ciertos servicios, la supresión de la relación directa entre trabajador y cliente (que se consideraba característica del sector terciario). En cierta forma, se intenta importar esta tecnología junto con los esquemas organizativos y prácticas optimizantes, validadas en otras partes. Pero en realidad es el factor que ha permitido todas las transformaciones del sector. Se afirma que la tecnología también permite o facilita la concentración del sector, al tiempo que su ramificación en una multiplicidad de canales y segmentos, y la adquisición por parte de las entidades de una imagen de modernidad, factor sensible en la competencia. Así mismo se dice que facilita una atención flexible y rápida de los clientes, y la gestión de las estrategias de cliente integral y de fidelización del cliente, la satisfacción de las nuevas regulaciones internacionales en materia de evaluación de riesgos, transparencia, y control de lavado de activos (Basilea II, Leyes Sarbanes, y USA Patriot Act),¹³,

¹³ **Basilea II:** Tras la grave crisis internacional (2007-2009), el Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria emprendió, con el apoyo de la mayoría de los bancos centrales, un esfuerzo para mejorar los esquemas regulatorios y de supervisión bancaria a nivel global. En esencia, el acuerdo de Basilea III requiere más capital tangible (de mayor calidad) que Basilea I-II y, además, discrimina los requerimientos según el riesgo sistémico que encierran las entidades bancarias a nivel internacional.

Ley Sarbanes: conocida como Sarbanes-Oxley Act, está orientada a regular la Securities and Exchange Commission [SEC], que es el principal organismo de fiscalización y normalización de los negocios bursátiles en el país. La Ley SOX fue el punto de

la reducción de costos y aumentos de la productividad. Todos estos efectos de las tecnologías, duras y blandas, se constituyen como motivaciones de la inversión en tecnología.

Es interesante resaltar la relación dialéctica entre tecnología y organización. Sin duda, es gracias a la evolución de las tecnologías que el sector financiero y la banca han podido transformarse en los últimos dos decenios en lo que es hoy día, y en particular, moldear sus formas y estrategias a las nuevas condiciones de la competencia y exigencias de los usuarios. Pero a su vez, ahora, las grandes multinacionales, productoras de las tecnologías bancarias, se esfuerzan por ofrecer nuevos productos que se ajusten a estos cambios y los consoliden. Es por ello que su oferta hoy apunta a: 1) “arquitecturas” generales, o core systems, abiertos que permiten el enlace con las tecnologías de internet y la integración de viejos y futuros sistemas, y darles respuestas flexibles y rápidas a las variaciones de la demanda; 2) a la creación de grandes centros de datos para recopilar información de distintos sistemas para cumplir con los requisitos regulatorios, la gestión de desempeño del personal, y de las relaciones con los clientes; y 3) a tecnologías que hagan rentables y viables las estrategias en los mercados relacionados con la “base de la pirámide”.

partida para que los inversionistas recuperaran la confianza en el sistema financiero del país; también fue una forma de lograr que los directivos de las grandes corporaciones se concientizaran de la necesidad de proceder en la gestión de sus negocios teniendo en cuenta todos los requerimientos legales y éticos.

USA Patriot Act: La Ley Patriota de los Estados Unidos es un acrónimo de “Uniting and Strengthening America by Providing Appropriate Tools Required to Intercept and Obstruct Terrorism” (Unir y Fortalecer América al Proporcionar las Herramientas necesarias para Interceptar y Obstruir el Terrorismo). Esta ley fue sancionada por los Estados Unidos el 24 de octubre de 2001, a raíz de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001. De hecho el efecto de esta ley se basó sustancialmente en una anterior ley norteamericana del año 1978, la Foreign Intelligence Surveillance Act (Ley de vigilancia de la inteligencia extranjera), al aumentar sustancialmente las facultades de las autoridades norteamericanas (FBI, CIA, NSA, y las fuerzas armadas norteamericanas) a los efectos de obtener información confidencial.

Transformación Del Mercado Trabajo En El Sistema Financiero

Todo lo anterior tenía que producir cambios en el empleo, la estructura y dinámica del mercado de trabajo, y la misma naturaleza y organización del trabajo, así como en los modos de gestión de la fuerza de trabajo.

El hecho más llamativo de la evolución del empleo en el campo financiero es gracias a dos fuertes tendencias de sentido opuesto: El crecimiento rápido del conjunto del sector financiero, y el derrumbe del empleo bancario.

El crecimiento del empleo financiero se explica por la aparición a raíz de la Ley 100, de las AFPs¹⁴, así como de las oficinas cambiarias y una gran variedad de entidades relacionadas con las actividades de las bolsas de valores. Por su parte, la caída del empleo bancario de 120.000 empleados a 60.000 en el espacio de quince años, en una tendencia que se ha concentrado, pero aumentando su participación en el PIB, es la consecuencia de las políticas de modernización, eficiencia y productividad. Éstas se han operacionalizado en múltiples formas (las reestructuraciones y reorganizaciones basadas en las nuevas tecnologías, la cesión y subcontratación de servicios a un llamado *nuevo sector financiero*, la supresión de sucursales en el momento de la crisis no compensada por recientes creaciones de este tipo de dependencias por parte de algunos grandes bancos, etc.), y se han hecho especialmente patentes en sus resultados sobre el empleo, con ocasión de las fusiones y adquisiciones.

¹⁴ Las **AFPs** (Administradora de Fondos de Pensiones y de Cesantías) son instituciones financieras privadas que tienen como objetivo ofrecer una gestión eficiente de los fondos de pensiones obligatorias, voluntarias y cesantías de los ciudadanos colombianos a través de planes de ahorro que les otorguen beneficios. Definición de página web de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Las estrategias de empleo de las entidades han cambiado igualmente en forma radical. Todas las entidades financieras han buscado renovar su personal con trabajadores más jóvenes y con mayor educación formal (actualmente, todas exigen educación superior), más adaptables y alienables con la cultura y los objetivos corporativos, e incluso más baratos. Por otra parte, han venido recurriendo cada vez más al outsourcing o subcontratación con entidades o personas físicas independientes¹⁵, de tal suerte que ha emergido lo que se da en llamar “el nuevo sector financiero”, constituido por aquel conjunto de entidades que prestan a los bancos y demás entidades financieras, unos servicios que antes eran directamente asumidos por estos y estas últimas, y son a veces centrales respecto de la función bancaria o financiera. Por otra parte, el conjunto del sector, incluyendo dicho nuevo sector financiero, ha echado mano ampliamente de las posibilidades que ofrece la Ley 50 de 1990 en lo que se refiere a la contratación flexible. Aunque en grado variable, prácticamente todas las entidades han contratado trabajadores temporales, directamente o indirectamente a través de empresas de intermediación que se han multiplicado, formando parte de aquel nuevo sector.

El sector financiero, en sus grandes instituciones, y al igual que las empresas líderes de los demás sectores económicos, han sido receptivas a todos los grandes movimientos mundiales en materia de teorías gerenciales (Teoría Z, Círculos de Calidad, Calidad Total, o Mejoramiento Continuo o Gerencia de Calidad, Producción Ligera, Reingeniería, y últimamente Gestión de Desempeño y enfoque de competencia)¹⁶. Todos estos movimientos que al fin y al cabo recogían los mismos principios generales, decantaron en una transformación del trabajo, su organización y

¹⁵ Hoy según las Estadísticas del Dane (2018), el sector financiero es uno que genera poco nivel de empleo, a lo que se le suma un problema adicional y es que a su interior se desarrolla peligrosamente una tendencia hacia la precarización de las condiciones de empleo, en el sentido de subcontratar con terceros actividades que antes se hacían con trabajadores vinculados directamente por estas entidades bancarias, en condiciones dignas y con la posibilidad de ejercer los derechos de asociación y libertad sindical.

¹⁶ Cuando se estudia la evolución de las teorías sobre la administración se comprende cómo estas son producto de los cambios que se han producido en el entorno en el que se mueven las organizaciones, influido por factores tecnológicos, económicos, sociales y políticos. Este conocimiento ayuda a comprender por qué determinadas teorías son adecuadas para determinadas circunstancias.

las formas de su gestión, y de las relaciones laborales: el trabajo es distinto en su naturaleza y más variado, y necesita una mayor formación general (ampliación de tareas y polifuncionalidad); todos los empleados tienden a participar en alguna medida a la venta de productos, los trabajadores tienen más autonomía operativa pero son sometidos a controles minuciosos a posteriori (gestión del desempeño), el mercado interno se ha restringido y las posibilidades de carrera tienden a desaparecer; las cargas psicológicas o mentales son mayores, etc.

En el transcurso de los últimos años, la subcontratación laboral en el sector financiero ha presentado un crecimiento constante, pasando de una tasa de tercerización o subcontratación del 19,53% en el año 2008 a 25,31% en el 2018, lo que indica una tendencia de crecimiento del fenómeno de tercerización del 5,78% (Con una media anual de un 3,2%), que corresponde a 1.998 empleos más que años anteriores, este tipo de contratación en el país se ha convertido en el mecanismo utilizado por las empresas para la flexibilización laboral, la minimización de los costos laborales, la fragmentación de servicios y el desmembramiento de áreas enteras (tele mercadeo, cobranzas, servicio al cliente vía medios electrónicos y por voz, asesoría comercial, entre otros), la disminución de derechos convencionales, la reducción de la membresía de los sindicatos, el desmejoramiento de las condiciones laborales, la ampliación de servicios a zonas remotas. Cabe resaltar que en el sector financiero también han convergido todas las formas de intermediación y subcontratación posibles, que se han materializado especialmente a través de: cooperativas de trabajo asociado, S.A.S, empresas unipersonales y empresas temporales de servicios.

CAPÍTULO 2

NORMATIVA RELACIONADA CON EL OUTSOURCING LABORAL EN COLOMBIA

La creciente tendencia a flexibilizar las relaciones laborales en Colombia, ha hecho que hoy existan diferentes figuras formales, cuyo uso legal o ilegal han terminado por ampliar la brecha de desigualdad en el país, y consecuencia de ello es que la precariedad se ha convertido en un determinante del mercado laboral.

Al realizar un análisis de los conceptos legales de tercerización, intermediación laboral ilegal, subcontratación, externalización (que aún están en desarrollo); se debe mirar también los impactos sociales que dicho término ha presentado en el país, pues en la actualidad se está afectando directamente el índice de desarrollo humano (IDH) en relación a la disminución paulatina de las oportunidades de las personas para acceder al bienestar social integral (trabajo, salud, educación, nivel de vida digna).

Las políticas laborales derivadas del modelo neoliberal (representadas en todas las figuras de tercerización antes indicadas), han traído consigo la inestabilidad del empleo en razón a la corta duración de los contratos de trabajo, la desmembración salarial regida por remuneraciones que no cubren la canasta básica familiar, la imposibilidad de ejercer el derecho de asociación (ya sea por el tipo de contratación o por la persecución sindical a la que son sometidos las y los trabajadores tercerizados) y la marginación de los sistemas de protección social del trabajador o trabajadora y por ende de sus familias.

En Colombia la regulación normativa frente a la práctica de la subcontratación laboral tiene una larga historia; caracterizada por la poca eficacia y bajo impacto ante ésta realidad de subcontratación y evasión de derechos para la fuerza laboral contratada en estas condiciones.

Inicialmente la Ley 141 de 1961 reguló las agencias y bolsas de empleo, sumándose luego el Decreto 2676 de 1971. La figura de contratistas independientes e intermediarios se creó con el Decreto 2351 de septiembre de 1965, lo cual estipuló las responsabilidades laborales de aquellas empresas, modificando así algunos artículos del Código Sustantivo al Trabajo.

En el sector financiero colombiano la subcontratación laboral empezó bajo la figura de “outsourcing” (llamada en aquel entonces “*service*”) en los años 60. Inicialmente, ésta figura de intermediación fue empleada para actividades como la impresión de estados financieros y el almacenamiento de datos de sus clientes. No obstante, a consecuencia del poco desarrollo tecnológico en el país en aquella época, había pocas expectativas frente al crecimiento o expansión de este tipo de contratación. Sin embargo, con la apertura comercial y las reformas estructurales en materia económica de los años 90, la subcontratación en el sector tomó fuerza y empezó a ser usada como una práctica cotidiana frecuente en la banca nacional así como en los bancos extranjeros que ya operaban y, hoy, con más ahínco, en bancos multinacionales llegados en los últimos años al país.

Ley 50 de 1990¹⁷

Particularmente, la promulgación de la Ley 50 o de Reforma Laboral, que sirvió de marco regulatorio laboral al Programa de Modernización de la Economía Colombiana, a la apertura e internacionalización, de acuerdo al modelo ordenado desde Washington, abrió las puertas a los empresarios nacionales para implantar la estrategia de flexibilización laboral, enfocada a:

1. Desmontar los derechos convencionales obtenidos vía Negociación y contratación colectiva.
2. Disminuir los costos laborales “extra-legales” de los trabajadores(as) a través de la figura de la intermediación laboral.
3. Abrir la contratación de personal por períodos definidos o a término fijo (menos de un año, con la posibilidad de renovar tal contrato tres veces máximo) e implantando la nociva temporalidad.
4. Desvertebrar las estructuras sindicales, disminuyendo la base social afiliada a medida que avanzaba la flexibilización y la temporalidad, abriendo espacio a los pactos colectivos, contratos sindicales y últimamente las Cooperativas De Trabajo Asociado.

En la primera década de este tercer milenio, la modalidad del outsourcing se convirtió, rápidamente, en la forma más utilizada para la subcontratación en el sector financiero, en especial en el campo de las tecnologías de la información (TI), llegando a ser el segundo sector que emplea más contratos “outsourcing” en esta área después del sector manufacturero.

¹⁷ LEY 50 DE 1990 (diciembre 28). Diario Oficial de la Republica de Colombia No. 39.618, Bogotá 1 de enero de 1991

Estos contratos de outsourcing para TI han estado creciendo desde el año 2000, justamente en los años que las entidades financieras promovieron y participaron en la creación de nuevos proveedores de los servicios de información.

Las nuevas formas intermediación laboral o envío de trabajadores en misión dentro del sistema financiero colombiano, tomaron bajo el amparo de la libertad de empresa, como una modalidad de trabajo por medio de la cual un empresario suministra en forma independiente trabajadores a una empresa usuaria, para que sin perder la condición de verdadero empleador de dichos trabajadores, presten servicios subordinados al usuario.

La reforma laboral establecida por la Ley 50 de 1990, por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo, expedida por el Congreso de la Republica en Diciembre 28, considera la apertura hacia un mercado laboral flexibilizado, ya que introdujo modificaciones a la legislación para que tanto la contratación como el despido de personal fuesen menos costosos, promoviendo y facilitando de ésta forma la creación de nuevos empleos (Isaza, 2013).

En el ámbito nacional se considera a la ley 50 de 1990 como el primer paso a un mercado laboral flexible puesto que esta estuvo orientada a facilitar la creación de nuevos empleos, al introducir modificaciones a la legislación para hacer menos costosa la vinculación y el relevo de personal, pues esta norma permitió en primer lugar la adopción de un salario integral. Así las cosas ésta figura aplica entonces para los trabajadores que devenguen un sueldo mayor a 10 SMLMV, (pero esta figura del salario integral es constantemente aprovechada por los empleadores de forma deshonesta aplicándola a trabajadores que devengan una suma menor a 10 SMLMV, aprovechando el desconocimiento y necesidad del trabajador); en igual sentido esta norma

facilitó el despido de los trabajadores toda vez que por un lado disminuyó el monto de las indemnizaciones y por el otro eliminó el reintegro como sanción al empleador en los casos de darse un despido sin justa causa de un trabajador con diez o más años de antigüedad, así mismo se introdujeron reformas al Código Sustantivo del Trabajo como la implementación de los contratos a término fijo y diversas modalidades de subcontratación, en detrimento de los trabajadores.

Uno de los principales modelos de flexibilización laboral son las empresas de servicios temporales que también vieron la luz por medio de esta norma, dándole la facilidad al empleador de contratar personal indirecto en la figura de “*prestación de servicios*” con la empresa de servicios temporales, la cual en últimas es la responsable de cumplir con las obligaciones laborales de los trabajadores en misión, a diferencia de la empresa que se beneficia con los servicios prestados que solo responderá por la salud ocupacional de estos.

A nivel de las distintas instituciones financieras se distinguen con claridad los empleados de planta y los trabajadores en misión, siendo esto últimos aquellos que son enviados por la Empresas de Servicios Temporales o Cooperativas de trabajo Asociado¹⁸ a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicios contratados por estos (art. 4 Decreto 4369 de 2006). Los trabajadores en misión deben contar con todas las garantías laborales de los trabajadores directos, como lo son la seguridad social, indemnizaciones, capacitación e inclusive tienen derecho a que se les pague un salario igual al que percibiere un trabajador directo de la empresa usuaria que realice las mismas funciones.

¹⁸ Las EST son aquellas que contratan la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la EST, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador. Definición de la página de ámbito jurídico/laboral/seguridad social.

Al respecto del tema, el Decreto 4369 de 2006¹⁹ en su artículo 6º es claro en cuanto a los eventos en los cuales las empresas usuarias pueden intermediar legalmente. Así las cosas, se encuentra que: *“Cuando se trate de las labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo 6º del Código Sustantivo del Trabajo.”* Que son de corta duración y no mayor de un mes, distintas de las actividades normales del empleador.

Aquí es importante resaltar los términos *“ocasionales, accidentales o transitorias”*, más aún cuando se habla de *“actividades normales del empleador”* pues de esta interpretación deviene la correcta aplicación de este numeral. En ese sentido, dichas actividades pueden entender como aquellas que no tienen que ver con el objeto social o giro ordinario de los negocios de la empresa beneficiaria, y que por ende, sus trabajadores no cuentan con la experiencia o capacitación necesaria para la realización de dichas actividades. Sumado a esto, se trata de actividades que, generalmente no son constantes o periódicas, y no se justifica la creación de un puesto de trabajo nuevo, aclarando que la característica de un trabajo ocasional no es la frecuencia con que se hace dicha actividad, sino la naturaleza de la misma, atendiendo a las características inherentes de la labor a realizar. Así pues, la jurisprudencia define este tipo de trabajo en la sentencia C-823 de 2006²⁰ diciendo que:

“Los trabajadores ocasionales en Colombia son aquellos que prestan una labor orientada a satisfacer necesidades extraordinarias de la empresa, que como tal escapa al giro ordinario de la actividad que desarrollan, durante un breve lapso que no puede

¹⁹ DECRETO 4369 DE 2006 (diciembre 4.). Diario Oficial Republica de Colombia No. 46.472. Bogotá 4 de diciembre de 2006

²⁰ CORTE CONSTITUCIONAL, Sentencia C-823 del 04 de octubre 2006. MP: Jaime Córdoba Triviño, expediente D-6257

exceder del mes. La temporalidad y precariedad de la vinculación debe concurrir con la naturaleza de la actividad en cuanto extraña a la finalidad que ejecuta la empresa. La labor del trabajador ocasional responde así a exigencias y necesidades momentáneas o extraordinarias del empleador, que justifican la brevedad de su vinculación."

Por ello, la Ley permite la vinculación de trabajadores mediante Empresas de Servicios Temporales²¹. Aunque, valga decirlo, estas actividades pueden ser contratadas por las empresas beneficiarias de manera directa, sin que represente la creación de un nuevo puesto de trabajo permanente, ya que en el artículo 45 del código Sustantivo del Trabajo, el cual habla sobre la forma en que se puede contratar para realizar dichas actividades, dice que *"El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio."*

El numeral segundo autoriza la contratación de personal en misión cuando se requiere reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad. Para tal efecto, es procedente la contratación de personal a través de las empresas de servicios temporales, sólo en el evento de registrarse efectivamente la necesidad por alguna de las razones que expone este numeral. Aquí, como se evidencia, el trabajador en misión sí puede

²¹ De acuerdo con lo expresado por la Corte Suprema de Justicia en la Sentencia SL 2520- 2018 del 15 de agosto de 2018, las EST pueden definirse como: (...) *empresas cuyo objeto consiste en el suministro de mano de obra con el fin de ponerla a disposición de una tercera persona, natural o jurídica (empresa usuaria), quien determina sus tareas y supervisa su ejecución. De esta forma, los empleados en misión son considerados como trabajadores de la empresa de servicio temporal, pero por delegación de esta, quien ejerce la subordinación material es la usuaria.* En el estado actual de la cuestión, es importante hacer hincapié en que las EST son las únicas autorizadas en Colombia para enviar trabajadores en misión a las empresas contratantes.

realizar actividades que tienen que ver con el giro ordinario de los negocios de la empresa beneficiaria, sin que esta labor supere los 6 meses, prorrogables por seis meses más.

El ministerio del trabajo en resolución número 001082 del 08 de octubre de 2012 plantea lo siguiente:

Entonces, los trabajadores en misión pueden laborar para atender asuntos ocasionales, accidentales o transitorios atención del incremento de la producción o de las ventas y en el caso en que se necesita que el trabajador en misión para reemplazar trabajador en vacaciones en licencia (de maternidad o por enfermedad) en este último caso la duración del contrato se ve igual a la licencia o vacaciones. En el evento en que el contrato del trabajador en misión se exceda del límite máximo señalado el art, 2 del decreto 503 de 1998 que modifico el parágrafo del art 13 del decreto 24 de 1998 señala que no se podrá prorrogar el mismo contrato ni celebrar un nuevo contrato con otra empresa de servicios temporales o con la misma; por otro lado confía el Ministerio del Trabajo la verificación en el cumplimiento de esta disposición y lo faculta para imponer sanciones por su violación acorde también a lo dispuestos en los artículos 486 del CST y el 97 de la ley 50 de 1990 (tomado CSJ, Sala de casación Laboral, Sentencia del 12 de marzo de 1997, Magistrado oponente José Roberto Herrera Vergara).²²

La Ley 50 de 1990 regula a las Empresas de Servicios Temporales (EST), y desde entonces las define como las únicas autorizadas para enviar trabajadores en misión a las empresas usuarias

²² Dirección territorial resolución número 001082 del 08 de octubre de 2012

para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades (art. 71). Ya después se pronunció sobre el tema el Congreso de la República en el artículo 63 de la Ley 1429 del 2010, excluyendo las figuras que fueron naciendo para abusar de la norma y desnaturalizar la figura, como lo fueran las Cooperativas De Trabajo Asociado, advirtiendo que no podían enviar trabajadores en misión para la realización de labores “*misionales permanentes*”; y ya El Decreto 2025 del 2011 (Plan de Acción del TLC), en su artículo 1º incluye una prohibición expresa a empresas diferentes a las EST al disponer que:

“Para los efectos de los incisos 1º y 3º del artículo 63 de la Ley 1429 de 2010, cuando se hace mención a intermediación laboral, se entenderá como el envío de trabajadores en misión para prestar servicios a empresas o instituciones. Esta actividad es propia de las empresas de servicios temporales según el artículo 71 de la Ley 50 de 1990 y el Decreto 4369 de 2006. Por lo tanto esta actividad no está permitida a las cooperativas y pre cooperativas de trabajo asociado...”

En cuanto al funcionamiento de las Empresas de Servicios Temporales (EST), el mismo decreto debió aclarar que estas solo pueden enviar trabajadores en misión si se encuentran autorizadas por el Ministerio de Trabajo y dicha actividad se encuentra definida como único objeto social (Artículos 72 y 82, Ley 50 de 1990). El Artículo 93 de esta misma ley prohíbe a la empresa usuaria contratar servicios temporales, cuando la Empresa de Servicio Temporal (EST) no cuente con la autorización y, en caso de incumplimiento, el Ministerio de Trabajo podrá imponer multas sucesivas²³. Dichas multas fueron aumentadas también por el decreto 2025 del 2011 (Plan de

²³ Rodríguez, L. F. Á. (2015). Aspectos De Inequidad En La Relación Laboral Con Los Empleados Temporales. *Psicogente*, 12(22).

acción del TLC), la cuales son imputables tanto a las Empresas de Servicios Temporales EST que realicen las actividades sin estar autorizados, como a las empresas que contraten con ellas. Van desde los 1.000 salarios mínimos legales vigentes, hasta los 5.000.

Ahora bien, también es pertinente analizar qué tipo de actividades pueden realizarse mediante trabajadores enviados en misión por las Empresas de Servicios Temporales, y para esto se hace imperioso estudiar la expresión “*actividad misional permanente*” introducida por el Art. 63 de la Ley 1429 de 2010 y el Decreto 2025 de 2011, que la define básicamente como aquellas actividades o funciones directamente relacionadas con la producción de los bienes o servicios característicos de la empresa. “*En la jurisprudencia, se nombra lo “misional permanente” y también, las palabras “actividades propias”, o -y es de subrayar-, “giro”, alguna vez identificado este término con el “objeto social” de la empresa*”²⁴, diferente de la actividad permanente, que si bien mantiene el carácter de permanente; no se encuentra relacionada con la misión u objeto social de la empresa.

En términos generales, puede decirse que son actividades misionales permanentes aquellas que se desarrollan en sus mismas características por empleados de planta y empleados externalizados y que se ejecuta y/o requiere continua o habitualmente; o tiene tal vocación de manera que no se constituya como excepcional.

La legislación colombiana permite la intermediación laboral a través del envío de trabajadores en misión, actividad que le compete a las Empresas de Servicios Temporales; definiendo, en un

²⁴ Farrás, J. P., & Pérez, V. O. El concepto de lo Misional Permanente y la tercerización ilegal.

principio las Empresas de Servicios Temporales EST en la ley 50 de 1990, en su artículo 71 como:

“... aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador”

No obstante a la claridad de la conceptualización frente a las constantes agresiones a la legislación se han emitido importantes definiciones sobre las EST; como fue el caso de la Circular Conjunta Número 067 del Ministerio de la Protección Social y la Superintendencia de la Economía Solidaria del 27 de agosto de 2004, que el numeral sexto dice:

“Las COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO no pueden actuar como intermediarias laborales enviando trabajadores en misión pues desnaturalizan la actividad empresarial cooperativa de trabajo asociado, además de no estar autorizada pues para ello se requiere cumplir con las normas establecidas en la legislación laboral y tener objeto social único y exclusivo (artículo 71 y 72, Ley 50/90).

Las EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES sí pueden enviar trabajadores en misión, siempre y cuando se encuentren autorizadas por el Ministerio de la Protección Social y dicha actividad se encuentra definida como único objeto social (artículo 72 y 82, Ley 50/90). El artículo 93 prohíbe a la empresa usuaria contratar servicios temporales cuando la EST no cuente con la autorización, y en caso de incumplimiento, el Ministerio de la Protección Social podrá imponer multas sucesivas.”

Desde entonces, ya era evidente el problema de intermediación laboral ilegal de trabajadores a través de una serie de figuras o modalidades jurídicas, emitiéndose normativas que relacionaban este problema, como tema y/o afirmando explícitamente el carácter intrínseco de las EST en el envío de trabajadores en misión.

Ley 1429 de 2010²⁵

Es un instrumento jurídico que tiene por objeto la creación y formalización de empleo a través de la generación de incentivos para las empresas, la normativa busca que al aumentarse por parte del gobierno Colombiano los beneficios tributarios se disminuyan los costos que implican para los empleadores la formalización laboral. En desarrollo de su objeto, plasmó una serie de beneficios tributarios y comerciales e incluyó una norma específica sobre la intermediación laboral. En el artículo 63 de la ley 1429 de 2011, consagra que el personal requerido para el desarrollo de actividades misionales en las empresas públicas y privadas, no puede estar vinculado a través de ninguna figura que desarrolle intermediación laboral o viole derechos constitucionales y legales. A su turno, la normativa establece la obligación del Ministerio de Trabajo de realizar investigaciones que, de evidenciar conductas ilegales, impliquen la imposición de multas hasta por 5 mil salarios mínimos legales mensuales vigentes.

No obstante la importancia de la normativa, la regulación contempla conceptos no familiares para los juristas y el movimiento sindical, como el que corresponde a actividades misionales

²⁵ LEY 1429 DE 2010 (diciembre 29). Diario Oficial de la Republica de Colombia No. 47.937 , Bogotá 29 de diciembre de 2010

permanentes. Adicionalmente, se previene por parte del ministerio imposibilidad para comprender la intermediación laboral ilegal a través de modalidades diferentes a la de cooperativas de trabajo asociado.

De la lectura de la norma, se puede distinguir entonces dos situaciones específicas; la primera es que las actividades misionales y permanentes no pueden desarrollarse a través de cooperativas de trabajo asociado; y la segunda es que dichas actividades no se pueden atender a través de vinculaciones con figuras que realicen intermediación o violen derechos laborales.

Decreto 2025 de 2011²⁶

En este decreto se reglamenta parcialmente la Ley 1233 de 2008 y el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010, con el propósito de recordar las sanciones a que pueden hacerse las Cooperativas y Pre cooperativas de trabajo asociado si llevan a cabo prácticas propias de las Empresas de Servicios Temporales –EST–. Y más explícitamente, puntualiza las sanciones a que el tercero se expone (beneficiario del envío de trabajadores en misión) cuando contrata procesos o actividades misionales y permanentes con cooperativas y con cualquiera otra figura jurídica diferente que preste este servicio de manera irregular, atendiendo a la creciente creación de Sociedades Anónimas Simplificadas S.A.S. y empresas filiales con capitales ficticios, carentes de respaldo económico para responder por las acreencias laborales de los trabajadores. Las sanciones según el decreto, dependerán del número de trabajadores asociados y no asociados, y en todo caso, cuando exista reincidencia, se aplicará la multa máxima de 5.000 SMMLV, para desincentivar la intermediación ilegal por parte de las CTA y de los terceros contratantes.

²⁶ DECRETO 2025 DE 2011 (junio 8), Diario Oficial de la Republica de Colombia No. 48.094 , Bogotá 8 de junio de 2011

Esta normativa define el contenido de lo misional permanente así como de intermediación laboral, estableciendo que se refiere de manera específica al envío de trabajadores en misión, actividades que están restringidas exclusivamente para empresas de servicios temporales. De lo anterior se desprende que la única institución a través de la cual es legal la intermediación laboral, en casos plenamente identificados por el legislador es la empresa de servicios temporales.

El decreto es reconocido también por la determinación de criterios para sancionar a las cooperativas de trabajo asociado cuando se encuentren probada su falta de autonomía administrativa, financiera, política y organizativa.

Artículo 3°. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado y el tercero que contrate con estas y esté involucrado en una o más de las siguientes conductas será objeto de las sanciones de ley cuando:

- a) La asociación o vinculación del trabajador asociado a la Cooperativa o Precooperativa no sea voluntaria.*
- b) La cooperativa o precooperativa no tenga independencia financiera.*
- c) La cooperativa o precooperativa no tenga la propiedad y la autonomía en el uso de los medios de producción, ni en la ejecución de los procesos o subprocesos que se contraten.*
- d) La cooperativa o precooperativa tenga vinculación económica con el tercero contratante.*
- e) La cooperativa y precooperativa no ejerza frente al trabajador asociado la potestad reglamentaria y disciplinaria.*

- f) Las instrucciones para la ejecución de la labor de los trabajadores asociados en circunstancias de tiempo, modo y lugar no sean impartidas por la cooperativa o precooperativa.*
- g) Los trabajadores asociados no participen de la toma de decisiones, ni de los excedentes o rendimientos económicos de la cooperativa o precooperativa.*
- h) Los trabajadores asociados no realicen aportes sociales.*
- i) La cooperativa o precooperativa no realice el pago de las compensaciones extraordinarias, ordinarias o de seguridad social.*
- J) La cooperativa o precooperativa que incurra en otras conductas definidas como las faltas en otras normas legales.*

LEY 1610 DE 2013²⁷ Y RESOLUCIÓN 321 DE 2013²⁸

Estas normativas estructuran los Acuerdos de Formalización Laboral como un compromiso suscrito entre empleadores y el Ministerio de Trabajo con el objeto de celebrar contratos laborales con vocación de permanencia. La legislación colombiana (Artículo 14 (2) Capítulo II Ley 1610 de 2013) ha definido como uno de los tres objetivos de estos acuerdos: “lograr la formalización de las relaciones laborales mediante compromisos eficaces de los empleadores para mejorar las formas de vinculación del personal, buscando la celebración de contratos de trabajo con vocación de permanencia, en los términos de la ley.” Estos compromisos tienen las siguientes características:

²⁷ LEY 1610 DE 2013 (enero 2), Diario Oficial de la República de Colombia No. 48.661, Bogotá 2 de enero de 2013

²⁸ RESOLUCIÓN 321 DE 2013, Diario Oficial de la República de Colombia N° 48.731, Bogotá 13 de marzo de 2013

1. Legitimidad para la presentación de un Acuerdo de Formalización Laboral (AFL). De oficio: Los acuerdos deben ser impulsados por el Director Territorial del Ministerio del Trabajo (de oficio) y propuestos, pueden ser solicitados por el empleador, las organizaciones sindicales que hagan presencia en la empresa o los trabajadores.

2. Participación de los trabajadores intermediados ilegalmente en el proceso. El acuerdo de formalización laboral permite la vinculación de trabajadores que se encuentran vinculados a las actividades de la empresa mediante formas que afectan los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes. En el mismo sentido, el modelo de formalización laboral a implementarse en la empresa o entidad, deberá ser socializado previamente por parte del empleador con los trabajadores a formalizar.

3. Pertinencia del Acuerdo de Formalización Laboral (AFL). El acuerdo de formalización laboral le permite al empleador que ha incurrido en conductas de intermediación ilegal evitar una investigación sancionatoria, suspender un trámite de investigación, evitar una sanción o disminuir el valor de la misma en caso en que ya se halla surtido todos los términos de la investigación. En este sentido un AFL se puede celebrar durante el trámite de una actuación administrativa sancionatoria o en forma previa o posterior a la misma. Por lo anterior, el incumplimiento por parte del empleador de cualquiera de los compromisos establecidos en el Acuerdo de Formalización, dará lugar, de oficio o a petición de cualquier particular que evidencie tal situación, a la aplicación del

procedimiento administrativo sancionatorio previsto en la Ley 1437 de 2011 y demás normas que regulan la materia.

Resolución 2021 de 2018²⁹

El Ministerio del Trabajo estableció lineamientos básicos para las funciones de inspección, vigilancia y control a que hace referencia el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010. De la interpretación de la reglamentación establecida a través de la Resolución, se desprende que las únicas formas reconocidas de intermediación laboral legal son el que desarrollan las Empresas de Servicios Temporales, y las de los servicios de gestión y colocación de empleo (Agencias de empleo), y que ambas modalidades de intermediación se deben ajustar a la reglamentación aplicable. Seguidamente, en el artículo segundo de la resolución, se establece que “Ninguna persona natural o jurídica diferente de las Empresas de Servicios Temporales puede suministrar personal de manera directa, indirecta o encubierta a un tercero con el cual tengan una relación contractual, en los términos del artículo 71 y siguiente de la Ley 50 de 1990, y demás normas complementarias, puesto que de hacerlo se encontrará incurso en una Intermediación Laboral Ilegal. El suministro de personal no puede hacerse a través de ninguna otra modalidad de contratación u otra figura jurídica, incluyendo los Contratos Sindicales.” Esta norma, que tiene una estrecha similitud con el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010, es el resultado de la protección que se debe prodigar a los trabajadores, puesto que mediante las figuras de Intermediación Laboral Ilegal, se ha generado una vulneración a los derechos laborales individuales y colectivos de los trabajadores, tales como el derecho a

²⁹ Resolución 2021 (09 de mayo de 2018).

la estabilidad laboral, a la igualdad, a la asociación, a la libertad sindical, a la dignidad humana, y en general, a todos los derechos derivados del ejercicio del derecho fundamental al trabajo, así como de las garantías legales y jurisprudenciales que deberían gozar. Se debe observar en este punto, entonces, que la interpretación del Artículo 63 de la Ley 1429 de 2010 contempla una prohibición expresa a las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado para realizar actividades de intermediación laboral, puesto que de hacerlo se encontrarán incurso en una actividad de Intermediación Ilegal, susceptible de ser sancionada por el Ministerio en uso de su potestad administrativa. Para ello, además, en el artículo cuarto de la Resolución, se establece que, para determinar la ocurrencia de la infracción mencionada anteriormente, las Direcciones Territoriales del Ministerio deberán verificar la ocurrencia de una serie de conductas, que se enlistarán más adelante. Por otro lado, se señala que cuando una entidad pública o privada adelante la vinculación del personal necesario para el desarrollo de las actividades misionales permanentes por medio de cualquier otro medio de vinculación diferente a las Cooperativas y Pre-cooperativas de Trabajo Asociado, y se vulneren los derechos constitucionales legales y prestacionales de los trabajadores mediante actividades de Intermediación Laboral Ilegal, se deberá determinar la existencia de diferentes conductas para imponer sanciones correspondientes.

CAPÍTULO 3

CONDICIONES LABORALES DE LOS TRABAJADORES SUBCONTRATADOS EN EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO

Gran parte de las transformaciones del sector financiero Colombiano en los últimos años han sido el resultado del fuerte papel de los bancos³⁰, en términos de las utilidades totales generadas según informes de la Superfinanciera³¹. A ello se suma la llegada de la Banca extranjera (como principales accionistas), quienes han logrado absorber de buena parte de la banca nacional, trayendo consigo reestructuraciones administrativas, nuevas instalaciones y diferentes puestos de trabajo, cierres de dependencias y por ende, despidos masivos de personal.

Tal como se enunció en el capítulo anterior, la promulgación de la Ley 50 de 1990 además de adaptar el mercado laboral, también abrió la posibilidad de que las empresas del sector financiero plantearan políticas laborales más flexibles, contrataran trabajadores por periodos definidos

³⁰ El sector bancario ha tomado el rumbo de la concentración empresarial, la cual se mezcla entre presencia de capital colombiano y capital extranjero. Los dos gigantes del sector son de propiedad colombiana y se caracterizan ya como Translatinas: el primero, Bancolombia, que pertenece al Grupo Empresarial Antioqueño; y el segundo el Grupo Aval (Conformado por los Bancos Av Villas, Bogotá, Occidente y Popular), propiedad de Sarmiento Angulo. Ambos grupos financieros han adquirido importantes bancos centroamericanos: Banitsmo, Cayman Banagrícola, Banco de El Salvador y Bac Credomatic, respectivamente, además de tener presencia internacional en otros lugares y acciones preferenciales en la Bolsa de Nueva York. Al lado de ellos existen varios bancos nacionales como lo son Davivienda, Coomeva; y extranjeros como lo son: Citibank, BBVA, HSBC, GNB Sudameris, Banco ITAU, Helm. Por su parte a nivel de Banca especializada en microcréditos, encontramos a Bancamía y ProCredit y sector de seguros como la Previsora S.A. Información disponible en la página de Superintendencia Financiera de Colombia.

³¹ Según las estadísticas del ANIF al cierre de febrero de 2019 los activos del sistema financiero ascendieron a \$1,754 billones. Para este mes el crecimiento real anual de los activos fue positivo y se mantuvo alrededor del 6%. Los activos totales del sistema financiero aumentaron en \$147.8 billones, frente a febrero de 2018 y en \$29.1 billones frente al mes anterior. Como resultado de este comportamiento el índice de profundización frente al PIB fue 179.70%. Información página Web ANIF.

(generalmente por periodos menores a un año, o renovaciones de contrato máximo de tres veces); lo que permitió dentro del sector, se lograra a través de la intermediación o subcontratación laboral, alcanzar una disminución del 40% de sus costos totales, acompañados además de una notable disminución de las inversiones en infraestructura, rebaja en los riesgos del negocio e incremento de sus niveles de competitividad.

Según Pérez García (1999)³² los outsourcings más populares en el sector financiero son los de contratación en el tema de las tecnologías de la información (TI). Estos contratos han mostrado una tendencia al alza desde el año 2000, época desde la cual las entidades financieras impulsaron el surgimiento de nuevos proveedores de los servicios de información³³. Es así como a nivel del sector se logran identificar varias formas de tercerización y outsourcing; de las cuales las más destacadas son las empresas de servicio temporal (ETS) y las cooperativas de trabajo asociado (CTA).

1. Empresas de servicio temporal (ETS): ésta figura de outsourcing funciona a través del envío de trabajadores en misión (los cuales están cubiertos por un contrato de trabajo)

32 PÉREZ GARCÍA, Miguel (1999). Flexibilización laboral y outsourcing. Santa Fe de Bogotá. Editorial Biblioteca Jurídica DIKE, p.91 y siguientes

³³ En Colombia, de acuerdo con la International Data Corporation (IDC, 2013), se distinguen tres clases de servicios de información bajo tercerización:

- Business process outsourcing (BPO)
- Information Technology Outsourcing (ITO).
- Knowledge Process Outsourcing (KPO).

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

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

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

a un banco (u otro tipo de empresa del sector), para prestar un servicio durante un máximo de seis meses, tiempo éste que puede ser prorrogable por un año por parte de la empresa beneficiaria. Las ETS tienen la función principal de promover el reemplazo de trabajadores de planta, careciendo así de toda estabilidad laboral. La actual realidad del trabajo en campo de los bancos y aseguradoras, es que muchos de los contratos son prolongados de manera reiterada y por muchos años; los trabajadores subcontractados son despedidos cada año y recontratados semanas o un mes después (según las necesidades de los contratantes), para seguir laborando en las mismas actividades, con iguales funciones, sin derecho a poder afiliarse a las organizaciones sindicales (so pena de ser despedidos sin indemnización en algunos casos).

De acuerdo con la actual legislación, los trabajadores en misión solo tendrán derecho a: un salario ordinario equivalente (mas no igual) al de los trabajadores directos de la empresa usuaria que desempeñan la misma actividad, y a una seguridad social integral (salud, pensión y riesgos profesionales); sin embargo se les excluye de beneficiarse de las escalas salariales por antigüedad y demás beneficios extralegales inscritos en las convenciones colectivas de las entidades financieras.

2. Cooperativas de trabajo asociado (CTA): estas organizaciones solidarias cuyo objeto social es generar y mantener el trabajo para los asociados de manera “autogestionaria”, son exentas de aplicar las normas del Código sustantivo del Trabajo a sus asociados. Los trabajadores asociados realizan sus aportes a la organización por medio de la prestación personal de su trabajo, convirtiéndose así en socios. Los socios al no ser considerados trabajadores, no pueden crear sindicatos, impidiendo así el libre funcionamiento de

derecho de asociación. Lo único rescatable es que mediante la Ley 1233 de 2008 se obligó a las CTA a pagar aportes parafiscales por los trabajadores asociados, también los pagos correspondientes a salud, pensiones y ARP, y que ningún trabajador podría recibir menos de un salario mínimo mensual legal vigente.

Pero el desfavorable panorama no acaba ahí. Con el propósito de crear nuevas formas de expandir el mercado y prestar servicios sin tener que contratar nuevos trabajadores, las entidades del sector financiero han promovido una nueva forma de subcontratación conocida en el medio como **Corresponsales no bancarios (CNB)**, éstos son terceros contratados por un establecimiento de crédito para prestar determinados servicios financieros facilitando a los clientes de una entidad la realización de transacciones y pagos más cerca de su localidad o barrio ofreciendo servicios a los clientes tales como; realizar transacciones que incluyen consignaciones y retiros de cuentas de ahorros o corrientes con tarjetas débito, avances con tarjetas de créditos, transferencias entre cuentas, pago de créditos y tarjetas, recaudo de convenios, etc.

De Acuerdo con los pronunciamientos de la UNEB y Fenasibancol³⁴ en ésta nueva forma de “llegarle a la gente” y expandir la cobertura bancaria del país³⁵, implica la práctica de los que se puede llegar a calificar como “crecimiento sin empleo”, es decir que no se contempla la idea de contratar nuevos trabajadores sino que por el contrario, se pretende crear un puesto de atención en un establecimiento comercial ya instituido como por ejemplo las droguerías, tiendas,

³⁴ Sindicato Unión Nacional de Empleados Bancarios y Federación Nacional de Sindicatos Bancarios (2012). La Subcontratación de la banca colombiana. Primera edición. Ediciones Fenasibancol

³⁵ Mediante la ubicación focal de estos nuevos centros de prestación de servicios bancarios en barrios periféricos de las principales ciudades del país y zonas rurales de reconocido desarrollo socio económico.

supermercados, locales de telecomunicaciones, etc.; evitando los costos labores y prescindiendo de ésta manera incurrir en costos de construir, comprar o arrendar un establecimiento.

Bajo esta perspectiva obviamente no basta con ilustrar el nombre de cada entidad financiera para saber el régimen laboral que prevalece en cada una de ellas; sin embargo fruto de este trabajo de investigación, se logra resumir una realidad que permite evidenciar que mucha de la mano de obra en el sector proviene de la intermediación laboral a través de empresas de outsourcing.

En la actualidad en Colombia hay una amplia gama de empresas (nacionales y extranjeras), de variados tamaños, que han construido fuertes e importantes vínculos con el sector financiero, enviando trabajadores a desempeñar variados cargos operativos y a través de diversas maneras de contratación. Hoy por hoy se habla de aproximadamente unas 65 empresas de outsourcing que operan en Colombia, de las cuales 11 agrupan la mayor cantidad de trabajadores subcontratados, prestando variedad de servicios a las entidades financieras así:

Tabla 3.

Resumen de las principales empresas de outsourcing en el sistema financiero colombiano

EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN	PRESENCIA GLOBAL	AÑOS DE EXPERIENCIA	SERVICIOS	UBICACIÓN Y/O CONTRATOS SUSCRITOS
Sodexo	Francia	80 países	53 años a nivel mundial; 24 años en Colombia	Alimentación y facilities management. Educación, salud de adultos mayores, defensa, establecimientos penitenciarios, elaboración de cheques y tarjetas de servicios	Bogotá(Merck); Cali(Goodyear); Medellín (Suramericana de Seguros y Nacional de Chocolates); Barranquilla (El Tiempo) En todo el territorio Nacional para: Bancolombia, Ebel, Sofasa Renault, Grupo Argos, Banco de la Republica
Recaudo de valores Acción Plus	Colombia	1	43	Aseo, gestión de procesos, gestión fuerza de ventas, gestión de información de canales, gestión de nómina e impulso, personal en misión, selección de personal, soluciones en salud ocupacional	Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla y Pereira

Adecco	Suiza	Más de 60		Procesos de selección, evaluación y suministro de personal, prestación de servicios especializados en consultoría y recursos humanos	Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga,, Cali, Cartagena, Medellín, Pereira, Tuluá, Manizales y Rionegro
Casa Limpia	Colombia	1	60	Aseo integral de cafetería, mantenimiento técnico locativo y servicios especializados	Bogotá, Cali, Medellín
Willis Colombia	Irlanda	En países de Norteamérica y Suramérica, y Europa	Más de 108 años; 88 años en Colombia	Consultoría en administración de riesgos, servicios transaccionales, consultoría en seguros, asesorías de propiedad patrimonio y de personas, seguridad del mercado, manejo de reclamos	Bogotá, Medellín, Cali, Manizales, Barranquilla, Santa marta, Cartagena
Manpower	EE.UU	73	71 años a nivel mundial; 38 años en Colombia	Call centers, reclutamiento, selección de personal, entrenamiento , evaluación y outsourcing, capacitación y consultoría	Bogotá, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena,
SERO S.A.S.	Colombia	1	40	Selección de personal, suministro de personal en	Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga,, Cali, Medellín,

				misión, contratación, administración de nómina, visitas domiciliarias	Boyacá, Riohacha
Domesa de Colombia S.A.	Colombia-Venezuela	1	29	Interoficinas, Administración de centros de correspondencia, distribuciones especializadas, logística de garantías y Back Office	Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Montería, Cúcuta, Bucaramanga, Medellín, Manizales, Pereira, Armenia, Cali, Ibagué. Pasto, Nieva, Tunja, Bogotá, Villavicencio
Interservicios Ltda	Colombia	1	32	Mensajería inmediata, transporte de ejecutivos y de funcionarios, transporte de carga liviana, transporte de canje de interoficinas, compensación bancaria, mensajeros, centros de correspondencia	Bogotá, Medellín
Centauros Mensajeros S.A.	Colombia	1	36	Distribución de correo masivo certificado, servicio al cliente ejecutivo, impresión, outsourcing (unidad de	Bogotá

IQ Outsourcing				servicios empresariales logísticos), autoensobrado y proceso de empaque, actualización de datos	
	Colombia	1	20	Múltiples servicios enfocados al procesamiento de operaciones del activo y pasivo de las entidades financieras), servicios de recaudo, cuadros de caja, visación digital, tarjetas de crédito, ejecución de canje, y trámite de créditos	Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Medellín

Fuente: Elaboración propia de la investigación a partir de datos tomados del sitio web oficial de cada empresa

Al analizar en detalle las tendencias contractuales dentro del sector financiero, se logra observar que la mayoría de las empresas contratistas antes descritas, proveen tanto servicios como personal a las distintas entidades. Gran parte de ellas operan como empresas de servicios temporales, quienes de acuerdo a las disposiciones legales vigentes contratan la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus

actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la EST, la cual tiene con respecto a estas el carácter de empleador.

El “nuevo sector financiero” que emerge entonces de la “externalización” o “outsourcing” de las empresas, bajo unas políticas destinadas a reducir costos y consistente en deshacerse de unas funciones y actividades que venían realizando directamente; se ha venido ampliando por la institucionalización de la contratación y subcontratación por parte de los establecimientos que lo conforman, haciendo que las funciones y actividades que antes asumían directamente, ahora las mismas sean realizadas por terceros y clasificadas por éstos como de dos tipos: las de apoyo y las propiamente bancarias o financieras.

Las actividades de apoyo, que por su naturaleza no tienen relación con las actividades financieras, no son realizadas por trabajadores dependientes de las entidades del sector; por ello hoy tareas como las de vigilancia, aseo y mantenimiento de locales e instalaciones, las de cafeterías y de transporte, e incluso otras de este grupo, más específicas como confirmación de asistencia a reuniones o seguimiento en los medios de la imagen de la empresa, se contratan con organizaciones externas.

Por su parte las actividades propiamente bancarias o financieras por naturaleza tiene relación estrecha y directa con su actividad, en la anterior versión del sistema financiero eran ejecutadas de manera directa por cada entidad en virtud del celo y reserva por la información; hoy día en su versión más moderna, también ha sido permeada por la tercerización y es así como encontramos que cada vez más dichas tareas tales como canjes, visaciones, negociaciones de divisas, mesas de dinero, caja, etc., son ejecutadas por personas naturales y jurídicas externas.

Entre las funciones externalizadas que presta el nuevo sector financiero al sector financiero esencial, se pueden distinguir tres categorías, una que es la de procesos financieros propiamente dichos “Financieros críticos”, y otras dos conexas a las funciones financieras pero de naturaleza distinta “Técnicas” y “Administrativas y de gestión del cliente”. Se enuncian en el cuadro siguiente.

Tabla 4.

Formas y actividades subcontratadas

Formas de Subcontratación	Nivel	Actividades Subcontratadas	Actividades contratadas directamente similares a las subcontratadas
Outsourcing (Agencias de empleo temporales)	Técnico	Aseo y Cafetería	Asesores internos que venden los mismos productos que los asesores externos Asesores externos tienen funciones similares a los asesores internos vinculados de forma directa con el banco
	Técnico	Vigilancia	
	Administrativo y de gestión al cliente	Contratación Fuerza de ventas externa e interna	
	Financiero Critico	Canje y visación	
	Administrativo y de gestión al cliente	Personal de Caja	
	Técnico	Digitalización	
	Técnico	Archivística	
	Administrativo y de gestión al cliente	Call centers	
	Administrativo y de gestión al cliente	Cobranzas	
	Técnico	Provisión de Cajeros	
		Verificación documental y tramite de créditos	
	Técnico	Producción y elaboración de tarjetas, cheques y talonarios	
	Financiero Critico	Mesas de dinero	

	Técnico	Desarrollo y reparación de sistemas
	Técnico	Transporte de valores y dinero
	Administrativo y de gestión al cliente	Asesorías y trámites jurídicos
	Técnico	Mensajería externa

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Principales Consecuencias e Impactos de la Tercerización En El Sistema Financiero

Sin duda alguna luego de la verificación y consulta con distintas fuentes, se puede evidenciar claramente que hoy en día la tercerización del trabajo es un fenómeno que preocupa, sobre todo cuando se hacen evidentes los efectos nocivos para la salud y bienestar de la clase trabajadora; por lo que se hace necesario que se replantee por parte del Legislador lo relativo a la normativa vigente, toda vez que debe primar la necesidad de prevenir y de mantener una fuerza productiva que genere desarrollo humano, bajo los principios de solidaridad, responsabilidad directa y subsidiariedad.

Así las cosas y como resultado de la investigación se logra obtener el siguiente diagnóstico al interior del sistema financiero colombiano, en los aspectos que a continuación se relacionan:

- **Corta duración de los contratos laborales:** tal como se ha venido reiterando, los contratos laborales del personal subcontratado, son de corta duración. Éstos se celebran por lo general para periodos que oscilan entre los 3 y 12 meses, tiempo en el cual los trabajadores contratados deben desempeñar iguales actividades que los trabajadores directos o de planta. Una vez cumplen con los tiempos laborales pactados, a los

trabajadores indirectos no se les brinda la oportunidad de tener una continuidad con la entidad, sino por el contrario cumplido el plazo, son liquidados y desde ese momento no cuentan con nuevas oportunidades de ser contratados para trabajar en la misma entidad.

- **Jornada laboral:** la mayoría de los trabajadores indirectos son sometidos a cumplir extensas horas laborales además de contar con disponibilidad de trabajar en horario extra. De acuerdo a estadísticas proporcionadas por algunas organizaciones sindicales a nivel nacional en promedio laboran entre 47 y 58 horas mensuales, hecho esto que induce a pensar que se está suscitando en el sector el surgimiento del subempleo por horas y el detrimento de la calidad de los empleos. La jornada de trabajo excesiva ha producido en muchos casos fatiga física (imposibilidad de mantener un esfuerzo físico) y fatiga mental (falta de atención, presencia desagradable de asociaciones o recuerdos que distraen al individuo, dificultad para concentrarse y, en general, falta de rendimiento), lo que está vinculado a la disminución del tiempo disponible para el descanso, y dificulta la recuperación del trabajador por el esfuerzo realizado.
- **Ingresos salariales:** a nivel de las entidades que conforman el sector financiero colombiano, se nota claramente las diferencias salariales entre los trabajadores directos de los subcontratados, lo que permite inferir que el estar contratado para trabajar a través de una empresa temporal, deja al trabajador en situación de desventaja, toda vez que sus posibilidades de satisfacer las necesidades básicas materiales son más reducidas, las posibilidades de ahorro son mínimas y pueden acercarse de forma peligrosa a las líneas de pobreza.

- **Beneficios laborales:** en este aspecto se logra evidenciar que muchos de los trabajadores indirectos no reciben a tiempo el reajuste salarial, ya que su pago no se presenta dentro de los primeros dos o tres meses del año, generalmente y como consecuencia de una práctica amañada de las ETS, dicho pago se efectúa a partir de mes séptimo u octavo; igual sucede respecto de la cancelación sus vacaciones y/o liquidación definitiva del contrato, ya que ésta se efectúa casi pasado un mes desde su terminación. De igual manera no pueden acceder tampoco a beneficios como los créditos de vivienda o a los auxilios: educativo, óptico, de salud y funerario.
- **Imposibilidad de ascenso:** a pesar de que los trabajadores indirectos deben cumplir con unos requisitos de nivel de formación que oscile entre el técnico y profesional (de acuerdo a los requerimientos del cargo), además de la experiencia relacionada con el sector (gracias a los constantes cursos de formación y capacitación, cuyo objetivo es hacerlos más productivos); no son considerados como candidatos para participar en las convocatorias de ascenso o promoción interna en la misma entidad donde prestan servicios. En la mayoría de los casos cuando se trata de promover vacantes a los mandos medios y altos dentro de las escalas jerárquicas, se prefiere personal externo, lo que a juicio de los entrevistados en ésta investigación constituye una arbitrariedad pues demerita la experiencia adquirida por los jóvenes trabajadores e imposibilita el hacer escuela dentro de las entidades, como si se permitía en otros tiempos.
- **Salud ocupacional:** aunque en materia de reglamentos de higiene y seguridad así como de elementos y herramientas necesarios para desempeñar las labores, son acordes a las

funciones asignadas; a nivel interno de las entidades financieras ha cobrado mucha fuerza el tema del estrés laboral, ello como resultado de que los trabajadores independientemente que sus plataformas tecnológicas funcionen o no, deben responder a la presión empresarial en cabeza de la gerencia de cada entidad financiera por mostrar en su día a día resultados contundentes en gestión tanto operativa como comercial. Por otra parte la mayoría de las enfermedades que al interior del sector bancario se han logrado identificar como del tipo recurrente, son las relacionadas con padecimientos musculares, articulaciones, respiratorias, ansiedad, depresión, enfermedades cardíacas, gastrointestinales y la enfermedad que más fuerza está cobrando en el sector es el denominado *síndrome de quemarse por el trabajo (SQT)*³⁶.

- **Afiliación sindical:** éste aspecto se ha visto notablemente afectado, toda vez que gracias a las fusiones del sector, se ha atomizado y dividido el sector sindical. A pesar de que existen 42 organizaciones sindicales dentro del sector, las cuales agrupan y benefician a más de 24.000 trabajadores a nivel nacional, su radio de afiliados no cubre a los trabajadores subcontratados o tercerizados, dado que éstos últimos por su modalidad de contratación no les queda fácil afiliarse; por otra parte en la ETS existen prácticas antisindicales tales como despido injustificado por sindicalizarse o amenazas de despido.

³⁶ La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha decidido introducir definitivamente en su Clasificación Internacional de Enfermedades el desgaste profesional, conocido popularmente como el 'síndrome del trabajador quemado' o 'burn-out' en inglés, que resulta del estrés crónico y agotamiento en el lugar de trabajo. El Síndrome Burnout (quemado, fundido) es un tipo de estrés laboral, un estado de agotamiento físico, emocional o mental que tiene consecuencias en la autoestima, y está caracterizado por un proceso paulatino, por el cual las personas pierden interés en sus tareas, el sentido de responsabilidad y pueden hasta llegar a profundas depresiones. El síndrome sería la respuesta extrema al estrés crónico originado en el contexto laboral y tendría repercusiones de índole individual, pero también afectaría a aspectos organizacionales y sociales. Desde los años ochenta, los investigadores no han dejado de interesarse por este fenómeno, pero no es hasta finales de los noventa, cuando existe cierto consenso sobre sus causas y consecuencias.

- **Pérdida de derechos colectivos:** tomando como referencia que la población de trabajadores en el sector financiero cada vez va en aumento, el poder de los sindicatos tiende a disminuir, ello porque la práctica empresarial de contratar a través de ETS fragmenta la unidad de la población de trabajadores; la poca estabilidad genera en los trabajadores una especie de “miedo” a afiliarse a un sindicato, lo que hace que la tasa de cobertura de las convenciones colectivas a nivel bancario sea cada vez menor.

- **Agresiones laborales:** resulta inconcebible que dentro del ambiente laboral ocurran este tipo de situaciones; sin embargo en algunas entidades del sector financiero se presenta el acoso laboral invisible o discreto, en el cual debido a la relevancia del gremio y la calificación profesional del trabajador, hacen uso de formas sutiles de violencia simbólica. Así las cosas se llegan a construir escenarios de rivalidad marcados por la competitividad entre compañeros de oficina o por los estilos gerenciales frente a los distintos tipos de trabajadores. A consecuencia de ello, las principales situaciones que a nivel del entorno financiero se presentan, son las relacionadas con los comentarios hostiles, los cambios bruscos del trabajo, las excesivas jornadas laborales, negación injustificada de permisos, incapacidades, licencias ordinarias e incluso inconvenientes para el trámite de las vacaciones.

Existen también presiones disimuladas pero efectivas en contra de los dirigentes sindicales, quienes en oportunidades son sometidos a una especie de aislamiento dentro de las oficinas donde trabajan, ya que el clima de hostigamiento influye de manera negativa en las relaciones cotidianas con los demás compañeros.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

La técnica de investigación que se utilizó en el desarrollo del trabajo fue la del tipo cualitativa, puesto que como herramienta permitió realizar una recopilación descriptiva de datos útiles para revelar en detalle aspectos que ayudaron a explicar el comportamiento de la tercerización laboral dentro del sistema financiero colombiano; permitiendo comprender el por qué, cómo o de qué manera subyacente este fenómeno de competencia ha tomado tanto auge dentro del sector analizado.

Para los capítulos 1 y 2, se recurrió al uso del método análisis de textos, con el propósito de analizar el fenómeno del Outsourcing o Tercerización laboral desde la perspectiva teórica y normativa.

- ✓ Revisión de textos académicos y especializados
- ✓ Normas: Leyes, Decretos Resoluciones

Para el desarrollo del capítulo 3, se recurrió al Estudio de Caso, como herramienta de la investigación habitualmente usada en las ciencias sociales, por ser la más idónea para emprender el proceso de búsqueda sistemático, conducente a efectuar el análisis de las realidades laborales que hoy se presentan al interior del sistema financiero colombiano.

Como parte de la investigación, se realizaron entrevistas a diferentes personas del Sector Financiero que están relacionadas con el fenómeno de la tercerización laboral; ejecutando así un estudio de tipo cualitativo, el cual nos permitió indagar la realidad social de los trabajadores en

cuanto a la tercerización de sus labores; logrando ahondar en situaciones particulares a partir de las experiencias vividas dentro de las distintas entidades del sector.

Las personas entrevistadas, cuentan con amplia experiencia en el sector, pertenecen a los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones financieras y algunos de ellos son miembros activos de diferentes sindicatos, los cuales al unísono expresaron sus diferentes puntos de vista sin ninguna clase de restricción.

En el desarrollo del mismo se utilizó como instrumento la entrevista del tipo semi-estructurada, en la cual como su propio nombre indica, el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas abiertas estructuradas con preguntas espontáneas; esto como una manera práctica de hacer que las personas comenten sobre lo que saben, piensan y creen; y de esta forma obtener la información sobre lo que desea investigar.

El propósito fundamental de estas entrevistas fue ver desde los diferentes puntos de vistas y conceptos la incidencia que tiene el fenómeno de la tercerización laboral dentro del sistema financiero colombiano, que sin duda alguna, actualmente está afectando a más del 70% de la población trabajadora del sector.

CONCLUSIONES

- La contratación de servicios de outsourcing sigue al alza en Colombia. Cada vez son más empresas del sector financiero que optan por este sistema, con el propósito no solo de acelerar sus procesos de contratación y contar con los mejores trabajadores disponibles en un mercado tan cambiante; sino también que les resulta bastante atrayente, porque, les permite reducir los costos de contratación y administración de personal manera eficiente e impactar positivamente sus resultados.
- El Core de negocio de las entidades financieras hoy solo se centra en la generación de estrategias para la venta y colocación de sus productos, y en el momento en que deben implementar la fuerza comercial, es cuando buscan apoyo en las empresas temporales; quienes gracias a la experiencia, estructura y estrategias propias para reclutar, seleccionar, evaluar, logran contratar en gran escala el personal indicado para la ejecución de sus estrategias, pero bajo condiciones que van en contra vía a toda la norma laboral clásica.
- Bajo el ropaje de la flexibilización de la norma, se está atropellando al trabajador quitándole derechos hasta tal punto que el trabajo subordinado, asalariado; pierde protagonismo y se imponen cada día más las formas de contratación de corte civil o comercial, deslaborizadas como formas frecuentes de vinculación laboral.
- El marco jurídico que regula la subcontratación laboral en Colombia, a la fecha resulta insuficiente, cuando de garantizar los derechos laborales mínimos de los trabajadores

subcontratados se trata, pues existen muchos vacíos, los cuales finalmente, deben ser interpretados a la luz de lo establecido dentro del código laboral cuando hace referencia al contratista independiente. Si bien la ley laboral no regula la tercerización en sí misma, tampoco contempla una restricción a la contratación de servicios con un tercero para que desarrolle actividades de esta naturaleza, debiendo simplemente ajustarse a los parámetros de independencia y autonomía.

- Al interior del sistema financiero colombiano se viene presentado un proceso continuo de precarización de las condiciones laborales, a partir de los diferentes procesos de subcontratación y tercerización de cargos misionales, acompañado ello de una notable supresión de cargos, disminución de afiliados sindicales, así como también de pérdidas graduales en cuanto a beneficios convencionales.
- El imaginario socio-laboral de trabajar en una entidad financiera como escenario ideal de trabajo en el cual se podía llegar a consolidar un patrimonio más o menos importante, hoy por hoy se diluye y distorsiona a consecuencia del retroceso en garantías de derechos laborales y sindicales.
- Un aspecto crítico del ambiente laboral financiero, es que pesar de que las empresas de Outsourcing contratan el personal de manera formal, si se compara los ingresos laborales frente al nivel educativo de los trabajadores (el cual es superior al promedio de la

población trabajadora del país), se está muy por debajo del promedio percibido a nivel nacional por un trabajador con grado técnico o profesional.

- Las marcadas diferencias entre trabajadores directos y subcontractados respecto de los beneficios e incentivos, crean una atmosfera de división y estratificación al interior de los ambientes laborales.
- Existen prácticas bastante controversiales con respecto a la vinculación y contratación de los trabajadores que laboran para las empresas de outsourcing. La primera de ellas es que aunque las empresas de outsourcing figuran como empleadores legales, en términos de las relaciones laborales concretas, son las entidades financieras (es decir las empresas clientes) quienes actúan como verdaderos empleadores, esto a que en muchos casos son ellos quienes deciden sobre el salario, horarios de trabajo y metas productivas que cada trabajador tiene que cumplir. Esta incoherencia además de constituirse en una violación a la normatividad vigente para las empresas subcontratistas, puede generar una ambigüedad respecto a la continuidad de cada trabajador subcontractado que labora dentro de las entidades financieras. La segunda se sustenta en que la modalidad flexible al pagar sobre una base mínima y con bonificaciones por productividad, genera desequilibrios al sistema de seguridad social, puesto que en muchos casos estas bonificaciones no son tomadas en cuenta al momento de asignar el debido monto de prestaciones sociales.

- Los trabajadores subcontratados además de esforzarse por cumplir las metas y conseguir bonificaciones que les permitan aumentar sus ingresos y tener un nivel más adecuado para satisfacer sus necesidades básicas, en muchos casos deben extender sus jornadas laborales más allá de lo estipulado por la legislación colombiana, sin recibir los debidos pagos de hora extra por el trabajo suplementario.
- Unos de los hechos más relevantes en el sector financiero, es que, a pesar de su crecimiento y gran contribución al desarrollo económico del país en los últimos años, el empleo al interior del mismo ha venido disminuyendo; ello a consecuencia del uso de mayores tecnologías de información, que han desplazado los trabajos con funciones operativas y administrativas, hacia la robótica y la inteligencia artificial.
- La tercerización del trabajo es un fenómeno que preocupa, sobre todo cuando se hacen evidentes los efectos nocivos para la salud y bienestar de la clase trabajadora; por lo que se hace necesario que se replantee por parte del Legislador lo relativo a la normativa vigente, toda vez que debe primar la necesidad de prevenir y de mantener una fuerza productiva que genere desarrollo humano, bajo los principios de solidaridad, responsabilidad directa y subsidiariedad.

ANEXOS

Lista de Preguntas abiertas estructuradas entrevista tipo 1

1. ¿Para usted que es la tercerización laboral?
2. ¿Tiene usted conocimiento de la normativa que la regula?
3. ¿Qué opina usted al respecto de estas normas reguladoras?
4. ¿Piensa usted que son suficiente o no?
5. De acuerdo con la opinión de los representantes el gobierno y las directivas del sector financiero, la tercerización laboral hace del país un atractivo para que los inversionistas extranjeros decidan invertir en nuestro país, ¿qué opina usted con respecto a esto?
6. ¿Qué incidencias piensa usted, que ha tenido la tercerización laboral, con respecto al derecho laboral y también al derecho de asociación sindical?

Entrevista Tipo 1.

Esta entrevista se realizó el día 11 de abril de 2019, a las 9:30 a.m, por lapso de dos horas durante la convención anual nacional de presidentes de las asociaciones sindicales del sector financiero UNEB, ACEB y FENASIBANCOL, la cual se llevó a cabo en la ciudad de Bogotá, en el Auditorio del Hotel Augusta. Para ello se abordó el dialogo en sesión de grupo con seis de los líderes más destacados de dicha reunión y que pertenecen a juntas directivas tanto nacional como seccionales de cada una de las agremiaciones antes mencionadas.

Por Uneb: Sra. Sofía Trinidad Espinosa Ortiz -Presidenta Junta Nacional-; Sr Tiberio Alarcón Cruz -Vicepresidente Seccional Bogotá-; Sr. Segundo Ernesto Mora Mateus -Secretario General Asuntos Laborales-

Por Aceb: Sr. Juan Francisco Sánchez Zambrano -Presidente Junta Nacional-

Por Fenasibancol: Sr. Adolfo Devia Paz -Presidente Junta Nacional- y Sr. William Ocampo -
Presidente Seccional Sur-

1. ¿Para ustedes que es la tercerización laboral?

Rta/ Uneb: Sin duda alguna la tercerización laboral es un flagelo que afecta a todo el país, pues muchas empresas y especialmente el sector en el que laboramos (es decir el financiero), por querer abaratar costos (más no por desconocimiento de la figura), contratan con terceros la mano de obra, desmejorando de una forma amañada las condiciones laborales de todos nuestros compañeros a nivel nacional.

Aceb: Es una figura que en los últimos años ha demostrado cómo se violan los derechos laborales y sindicales mediante la subcontratación, puesto que marcan un retroceso en materia laboral, ya que genera de una parte impactos negativos para todos los trabajadores (porque traen consigo nocivas políticas en materia de trabajo formal y estable, justamente remunerado, respeto de las normas laborales y de convenios colectivos con los sindicatos) y de otras multimillonarias utilidades para quienes las usan (principalmente los bancos), pues dan al traste con la alta rentabilidad del negocio, incluso hasta con los derechos de sus clientes y usuarios, los llamados “consumidores financieros”.

Fenasibancol: La tercerización se ha convertido en una de las principales herramientas novedosas del sector financiero a nivel mundial, que lleva a que las empresas del sector se centren en lo que se ha dado en llamar, de tiempo atrás, el “core business” del negocio,

y todo aquello que pueda ser periférico o colateral se contrate a través de terceros especializados, con los beneficios que esto trae consigo en costos, eficiencia y resultados para una mejor competitividad en mercados cada vez más exigentes. Recordemos que la banca mundial está en permanente transformación y hoy las ventajas se dan entorno a temas de menores costos y más agilidad en los tiempos de respuesta o sea se apunta a las ventajas tecnológicas que cada entidad pueda ofrecer a los clientes, es decir hacer más con menos.

2. ¿Tienen ustedes conocimiento de la normativa que la regula?

Rta/ **Uneb:** las que más daño le ha hecho al país en materia laboral la Ley 50 y la ley 100 de 1990, porque con su propósito de impulsar la economía nacional, con sus planteamientos aperturistas fue la que dio paso al surgimiento a muchas de las figuras de contratación tercerizada tales como las Empresas temporales de servicios, Cooperativas de Trabajo Asociado, que son las más utilizadas actualmente en el sector financiero.

Aquí es preciso tener presente un concepto del cual a nivel de los sindicatos hemos discutido y es el actividad misional permanente, el cual apareció en nuestra legislación con los artículos 63 de la Ley 1429 de 2010, 103 de la Ley 1438 de 2011, y con el Decreto 2025 de 2011, que regula el tema de cooperativas, éste ha sido un aspecto clave a la hora de representar a los trabajadores en las negociaciones de convenciones colectivas, pues los empleadores se amparan en estas normas para justificar los incrementos de contratación de personal en misión o por obra y labor.

Aceb: En esta materia Colombia ha improvisado mucho por eso si se consulta todas las normas relacionadas con el asunto, se puede observar que tanto leyes como decretos y

resoluciones han sido constantemente derogadas. Un ejemplo: cuando el gobierno de Colombia negoció el Plan de Acción Laboral (PAL) con el gobierno de EEUU, señaló que establecería una prohibición para el uso indebido de las Cooperativas de Trabajo Asociado y cualquier otra forma de relación que afectase los derechos laborales. Es decir, reconoció la necesidad de hacer una regulación completa y sistemática del fenómeno de la tercerización ilegal.

En ese sentido, en diciembre de 2010 se aprobó la Ley 1429, que sobre contratación de personal por intermediación de CTA determinó en el artículo 63 que el personal requerido en toda institución y/o empresa pública y/o privada para el desarrollo de las actividades misionales permanentes no podrá estar vinculado a través de Cooperativas de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes. Pero en la práctica eso nunca se dio, por eso al tiempo que se aprobaba esta ley, el Gobierno anunció que expediría un decreto reglamentario que estableciera en forma clara y suficiente la definición de actividad misional permanente e intermediación, y fijaría multas para los infractores, cuyo monto sería mayor para los reincidentes e infractores a gran escala. Como estrategia para que los empleadores cumplieran la norma promovería la condonación de las multas, toda o parte de ella, cuando éstos establecieran una relación laboral directa con los trabajadores afectados.

Fenasibancol: Adicional a lo que ya han indicado por los compañeros el decreto 2025, que reglamentó parcialmente el artículo 63 de la Ley 1429 en lo relativo a las cooperativas. Dejó sin reglamentar otras formas de tercerización ilegal, lo que desde un inicio se pudo advertir como una falla de la norma, ya que el efecto que produciría sería

el de la continuidad de la tercerización ilegal, no ya a través de las cooperativas sino de otras formas jurídicas, como las SAS, fundaciones, contratos sindicales, etc. Aquí por ejemplo en el caso del Grupo AVAL ellos ya crearon sus propias empresas de trabajo tercerizado bajo las denominaciones de Ventas y Servicios y una nueva denominada Nexa que inició operaciones apenas hace dos meses (contrata toda la fuerza externa de ejecutivos comerciales)

3. ¿Qué opinan ustedes al respecto de estas normas reguladoras?

Rta/ Uneb: si analizamos las tendencias de los gobiernos en los últimos 20 años en Colombia, podemos concluir que las normas que en materia laboral sea expedido, se caracterizan por la improvisación y grandes vacíos conceptuales, lo que ha obligado al legislador a que constantemente en menos de 1 o 3 años se estén derogando pues muchas leyes o decretos resultaron contradictorias unas con otras; generando así retrocesos en materia de garantías laborales.

Aceb: Consideramos que con la expedición de ciertas normas el gobierno excede el ejercicio de las potestades reglamentarias, toda vez que con ellas se propende en beneficiar a los grandes empresarios e industriales del país (ya que en últimas son ellos quienes ponen en el gobierno al presidente que a conveniencia de sus intereses les sirve más) y poco se tiene en cuenta a la base obrera del país que es en últimas la más sacrificada en todos los aspectos.

Fenasibancol: Son Normas endebles, porque en algunos casos puede ser aprovechada o no reconocidas por los empleadores, tanto del sector público como del privado, ya que la tercerización laboral campea en todas partes y los que más sufren son las y los trabajadores, pues con demasiada frecuencia esas regulaciones los empleadores se las pasan por la faja, o traspasan los límites de las normas.

4. ¿Piensan ustedes que son suficiente o no?

Rta/ **Uneb:** No son suficientes puesto que dejan muchos de los derechos de nuestros trabajadores sean pisoteados por parte de los grandes empresarios. Las normas solo está hechas para satisfacer las necesidades y requerimientos de quienes ostentan el poder económico del país y desafortunadamente son los gobiernos de turno que se encargan de agravar más las crisis laborales con las medidas que se adoptan. Mire en este año se dará un hecho que generará alta controversia y es la famosa reforma laboral y pensional que presentará el gobierno de Duque; y es ahí donde queremos que todos los sindicatos unamos y nos pronunciemos para evitar más medidas desfavorables para todos nuestros compañeros trabajadores a quienes nosotros representamos.

Aceb: El sector privado es el que más perjudicado se ha visto con la serie de medidas que los gobiernos adoptan, son los trabajadores de ésta parte de la economía sobre quienes recae los mayores atropellos en materia laboral, salarial y de seguridad social y eso lo vemos en el día a día del sector financiero. Como se lo dije al inicio de esta sesión, son normas amañadas y nunca van a permitir que la mano de obra que más le aporta a las entidades obtenga buenos beneficios, por el contrario los dueños de los bancos,

aseguradoras, fondos de pensiones y demás, solo buscan es tener mayores rendimientos y ganancias económicas, mas nunca reinvertir en los trabajadores.

Fenasibancol: Esta ha sido una larga discusión que hemos dado al interior de nuestros sindicatos y en esta semana de trabajo así se ha ratificado, cuando cada uno de los representantes regionales, nos comentan de las difíciles situaciones que se viven al interior de las distintas entidades del sector financiero. Este panorama preocupa mucho porque nos indica que debemos ser más radicales en cuanto a la formación política y normativa, para así llegar más fortalecidos a las negociaciones colectivas, mas este año cuando en varios de nuestros bancos debemos negociar las convenciones colectivas que regirán por los siguientes 2 y 3 años. Aquí es donde nos veremos frente a frente como negociadores con los directivos bancarios, quienes como es su costumbre propenderán por el detrimento de beneficios de nuestros compañeros, pues se aprovechan de los vacíos que las normas tienen para obtener ellos ventajas competitivas.

5. De acuerdo con la opinión de los representantes el gobierno y las directivas del sector financiero, la tercerización laboral hace del país un atractivo para que los inversionistas extranjeros decidan invertir en nuestro país, ¿qué opina usted con respecto a esto?

Rta/ **Uneb:** Mire Usted la banca colombiana está dentro del grupo de los 10 mayores empleadores dentro del sector real, por eso para ellos es importante mostrar cifras atractivas e indicadores atrayentes, con el propósito de lograr vinculaciones de socios extranjeros (capitales golondrinas) y de esta forma lograr su posicionamiento dentro del mercado tanto nacional como internacional (mas como estrategia empresarial), eso sí sacrificando solo al capital humano, quienes por no ser despedidos o desmejorados de sus

condiciones laborales, deben acceder a laborar bajo los lineamientos que internamente se establezcan para cada entidad, por eso lo que hemos debatido en esta convención; nuestros trabajadores deben soportar arduas jornadas laborales, las exigencias por cumplimientos de metas son más intensas, se obliga a que todos los funcionarios ejerzan la labor venta de productos y servicios que debe estar en cabeza de los directivos o gerentes comerciales.

Aceb: Desde que abrieron paso el libre comercio (TLC, OCDE, TISA), la liberación cambiaria, la desregulación de mercados, las privatizaciones, la relocalización de los procesos de producción, la movilidad de capitales y de flujos financieros especulativos; las entidades financieras para lograr la permanencia en el mercado y el logro de ventajas competitivas (como lo llaman los teóricos de la administración), han adoptado como practica cada vez más frecuente el uso de la tercerización o externalización de sus actividades, desmejorando de esta manera las condiciones laborales y mostrando un avanzar regresivo, toda vez el poder de negociación de nosotros los sindicatos es cada vez menor, y es por eso que debemos presentar nuestras inconformidades ante el ministerio del trabajo, para que sea a través de la declaratoria de sanciones que se obligue al cumplimiento de acuerdos de convenciones a que se contrate más personal de forma directa y no mediante esta figura nefasta de la tercerización.

Fenasibancol: Para que los distintos sectores económicos logren sobrevivir con éxito en el mundo del manejo empresarial, el nuevo enfoque externalizado ha sido la tabla de salvación, porque ya la clave no es gerenciar procesos y recursos únicamente, sino empresas completas externas que trabajan para los objetivos primarios de su empresa. En

la actualidad esta tendencia de contratación es una estrategia competitiva a nivel económico y administrativo para las empresas, que a su vez crea para la gerencia, un nuevo reto y cambio obligatorio en la forma de plantear y hacer las cosas, para lograr cumplir con los objetivos propuestos y tener una “adecuada relación contractual con los terceros”, pero en las realidades de cada sector vemos que son contrarias a los intereses de los trabajadores, pues como lo decíamos antes en materia de niveles salariales, posibilidades de ascensos, seguridad social entro otros aspectos, son cada vez más limitados por no decir que casi nulos.

6. ¿Qué incidencias piensan ustedes, que ha tenido la tercerización laboral, con respecto al derecho laboral y también al derecho de asociación sindical?

Rta/ Uneb: Consideramos que tanto para el derecho laboral como también al derecho de asociación sindical, la tercerización ha sido negativa; puesto que su uso masivo genera tres grandes problemas: sirve como herramienta para extender y perpetuar la tercerización laboral ilegal, desnaturaliza la actividad sindical porque no respeta los postulados básicos del sindicalismo, y se deslaborizan las relaciones laborales.

Aceb: La búsqueda de reducciones de costos y su flexibilización para promover el mejoramiento de la competitividad ha llevado a reformas de la legislación laboral (aspecto muy desfavorable). Con la mayor flexibilidad y los menores costos de mano de obra, se espera crear un mayor número de empleos asalariados (ventajas para los empleadores). Sin embargo, el costo social ha sido la creciente precariedad del trabajo (carga que afecta directamente a los trabajadores). Por su parte para nosotros los sindicatos este modelo nos ha afectado de sobremanera, en el sentido de que son menos

los trabajadores que podemos vincular, pues al ser más el personal temporal, las empresas que los contratan les hacen expresa prohibición de afiliarse so pena de no ser contratados por o renovados sus contratos (en los casos que ya trata de cierta continuidad).

Fenasibancol: Como se ha venido indicando por parte de los compañeros el Derecho laboral colombiano a pesar de intentar darle un tinte de legalidad al tema de la subcontratación de mano de obra calificada, se ha quedado muy corto para lograr un control pleno sobre el tema, pues los vacíos dan paso a interpretaciones acomodadas a los casos particulares de cada sector productivo y por los atropellos que se comenten en contra de los trabajadores, se puede decir entonces que aún sigue siendo una forma ilegal de contratación, pues va en contravía de muchos de los postulados que con esfuerzo se lograron se incluyeran en la constitución nacional del año 1991. Respecto a los efectos que esto ha causado para los sindicatos ya lo decían también los compañeros, al ver año tras año la reducción de afiliados, comparados con lo que fuera 20 o 30 años atrás, vemos que los sindicatos estamos perdiendo fuerza porque los beneficiados con las convenciones colectivas se reducen a unos cuantos cientos. Ojala el legislador en lo venidero se pronunciara y permitirá que también los trabajadores temporales o e misión los pudiéramos acoger por medio de la afiliación sindical para que obtengan ellos también los beneficios que traen las negociaciones sindicales en términos de beneficios.

Lista de Preguntas abiertas estructuradas entrevista tipo 2

1. ¿Para ustedes que es la tercerización laboral?
2. ¿En sus entidades hay casos de tercerización laboral? ¿Qué opinión les merece esta situación?
3. ¿Cuál creen ustedes ha sido el impacto de tercerización laboral en su ambiente de trabajo?

Entrevistas tipo 2

Esta entrevista se realizó durante los días 29 y 30 de abril de 2019, en el horario de las 10:30 a.m, por lapsos de 30 minutos cada día y durante los recesos del seminario taller Dictado por la CUT seccional Popayán, en desarrollo de su agenda de formación líderes sindicales, la cual se llevó a cabo en la ciudad de Popayán. Al evento concurrieron trabajadores representantes de los distintos bancos de la ciudad tales como: Banco Popular, Banco Itau, Bancompartir, Banco BBVA, y La Previsora S.A; quienes amablemente accedieron a brindarnos sus apreciaciones frente al tema de la tercerización laboral al interior de sus lugares de trabajo. Es preciso indicar que los 12 entrevistados pertenecen a los cargos de Asesores Comerciales, Cajeros principales, Cajeros Auxiliares y Ejecutivos Externos.

¿Para ustedes que es la tercerización laboral?

Rta/ **Banco Popular:** entendemos que se trata de una práctica llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra firma(que generalmente es un tercero ajeno a ella) para que preste un servicio que, en un principio, debería ser brindado por ella misma. Este proceso suele realizarse con el objetivo de reducir los costos y ser más eficiente y eficaz.

Banco Itau: La tercerización laboral, es entendida como los procesos que un beneficiario desarrolla para obtener bienes y servicios de un proveedor, siempre y cuando cumplan con las normas laborales vigentes.

Bancompartir: La tercerización laboral, se presenta cuando una empresa denominada usuaria contrata con otra empresa proveedora para transferir o asignar determinados procesos, servicios o productos. Dicho término es conocido a nivel nacional e internacional como subcontratación u outsourcing.

Banco BBVA: En términos generales, la figura de la tercerización u outsourcing consiste en transferir a terceros ciertas actividades complementarias para el desarrollo de la actividad empresarial.

La Previsora S.A.: Es la actividad de subcontratar un proceso con el fin de reducir costos, aumentar la productividad y ser más competitivos en el ambiente del mercado ya sea de bienes o de servicios a nivel público o privado.

¿En sus entidades hay casos de tercerización laboral? ¿Qué opinión les merece esta situación?

Rta/ **Banco Popular:** nuestro banco viene del sector oficial (desde 1950) al privado (1996 como resultado de la crisis financiera de los años 80), y con ese cambio también llegaron nuevas formas de contratación y grandes transformaciones comerciales y

operativas, entre ellas la contratación por medio de empresas temporales. Los que somos más antiguos, somos nombrados directamente por el banco y gozamos de ciertos beneficios alcanzados en las convenciones colectivas (porque las luchas del Banco Popular a lo largo de la historia sindical de Colombia ha sido las más sonadas); pero los nuevos compañeros (como les decimos a los más jóvenes) tuvieron que empezar por los cargos de aprendices del Sena, luego trabajadores en misión (donde permanecían por más de 4 hasta 9 años que fue lo que más duró uno de nuestros compañeros), desempeñándose en todos los cargos operativos y comerciales, porque su labor consistía en cubrir las vacaciones, licencias, incapacidades y permisos sindicales (sin derecho a acceder al pago de horas extras, tampoco de beneficios como auxilios de educación, vivienda o salud), para finalmente y luego de múltiples presiones del sindicato se lograba vincular a la planta de personal, desafortunadamente desde hace un poco más de dos años hemos venido perdiendo esa opción de lograr vincularlos, porque el banco es mas es el número de empleados los contrata por medio de empresas temporales y solo término de un año y cumplido ese tiempo, solo les dice *“muchas gracias por sus servicios”*. De ahí que nosotros sí sabemos que esto de la tercerización laboral es algo desfavorable para quienes trabajan bajo esta figura, porque los obligan a cumplir con todas las funciones y no tienen derecho a beneficiarse de lo pactado colectivamente en convención, por otra parte y lo que nos viene preocupando es que muchas tareas que antes por la seguridad y reserva de la información bancaria solo las hacia directamente el banco, hoy son ejecutadas por los terceros externos, lo que nos ha costado que muchos cargos operativos vayan desapareciendo, entonces hay casos de compañeros que a nivel nacional ya han salido liquidados y hoy están fuera (por eso nuestra plata de personal ha sido reformada en los últimos años más de 6 veces). También con esta figura se ve la alta rotación del personal,

mire por ejemplo en la ciudad de Popayán (y así lo mismo con otras ciudades a nivel nacional) ya un cajero o asesor temporal, se le brinda toda la capacitación requerida y se contrata solo por término comprendido entre 6 meses y 1 año y cumplido ese tiempo (esto ya se lo habíamos mencionad), el Banco no lo vuelve a llamar, y ocurre que son muchachos y muchachas que son bien pilosos y trabajadores, entonces al no tener más oportunidad se van hacia otras entidades donde si les dan más estabilidad y oportunidades de avanzar o hacer carrera dentro del sector. Entonces hay fuga de capital intelectual y laboral, porque hacen escuela en el banco y luego marcha a otras entidades donde si los valoran mejor,

Banco Itau: El banco ha pasado por grandes transformaciones puesto que fue creado en 1912 por alianza entre empresarios Colombianos y Alemanes que conjuntamente crearon el Banco Alemán Antioqueño, en 1942 cambio al nombre de Banco Comercial Antioqueño y muchos años después específicamente en 1997 se unieron con inversionistas extranjeros, primero lo adquirió grupo español Santander y tomo el nombre de Banco Santander Colombia, luego en el 2013 ingresa al Grupo CorpBanca de Chile, en el 2014 se fusiona con Helm Bank y finalmente en 2017 se crea la fusión de alianza estratégica que dio paso al Banco ITAU. Todos estos cambios han traído consigo trasformaciones no solo en el nombre comercial sino también en los sistemas operativos, supresión de cargos y realización de tareas propias del negocio a terceros externos, quienes cuentan con un esquema operativo que permite ejecutarlas en menor tiempo y a menor costo. A nivel de nuestras oficinas la rotación más alta se percibe en los cargos operativos de caja y lo que recientemente se ve es la contratación de asesores que laboran externamente para la consecución de clientes de créditos, por lo que en lo operativo de

oficinas no se ve mucho, pues hay más estabilidad. Lo relacionado con aperturas de productos cuentas y tarjetas todo es de forma virtual a través de los canales dispuestos para esos fines. En nuestro pensar creemos que esto obedece a tendencias más del mercado que deben asumirse para ser competitivos, pues las estructuras robustas (es decir muchos funcionarios) no son adecuadas, pero por otra parte quienes aún laboramos debemos soportar largas y extenuantes jornadas, a fin de cumplir múltiples metas en todos los canales. Los temporales son medidos de acuerdo al cumplimiento de indicadores y metas, si esto se cumple permanecen, de lo contrario se termina la vinculación casi de forma inmediata. A nuestro entender esta clase de vinculación solo beneficia a una parte de la relación laboral, es decir al empleador, porque los trabajadores son los que menos beneficios obtienen.

Bancompartir: somos la institución quizá más joven del sector (se crean en el año 2014), venimos de lo que se conocía como Banco Finamerica (que nació en 1985 como institución de ayuda a los Afectados de la tragedia de Armero en el Tolima). Hoy trabajamos como entidad que apoya a la Pymes y los principales socios son algunas cajas de compensación familiar. Nuestra entidad se caracteriza por la alta rotación de personal, ya que al desempeñarnos en el campo de las microfinanzas, las carteras con bastante volátiles y con altas probabilidades de que se incumpla con los pagos oportunos, es por ello que a excepción de los cargos directivos de gerencia, subgerencia, los comerciales son los que más rotan, por lo que son contratados a través de empresas temporales. Esto es caótico porque con relativa frecuencia el personal es cambiante, entonces se deben repetir mucho los procesos de capacitación e inducción, los jefes son muy exigentes con los trabajadores y los miden permanentemente, se prohíbe el ejercicio de la afiliación al

sindicato y los que están sindicalizados deben contar con el fuero para no ser víctima de las persecuciones laborales. Igual sucede con el personal de caja únicamente son contratados por periodos que no superen el año, cumplido tal tiempo y si no han tenido ningún descuadre o llamado de atención, tienen la posibilidad de ser llamados de nuevo; pero salen a un receso por más de tres meses, de lo contrario no son tenidos en cuenta. Por otra parte son mínimos los beneficios a los que se pueden acceder, no hay apoyo para estudio (ni del empleado o su núcleo familiar), tampoco vivienda, pues la filosofía de la entidad es que se reconocen buenas comisiones que trabajando arduamente les permite obtener un buen ingreso para solventar todas las necesidades básicas.

Banco BBVA: bueno pues nosotros al igual que los compañeros de banco popular, venimos de la banca oficial, pues antes nos denominábamos Banco Ganadero (entidad financiera de economía mixta con participación del Gobierno y de inversionistas particulares) que se fundó en 1956 y cuyo objeto era fomentar la industria agropecuaria colombiana; sin embargo debido a decisiones de los directivos de ingresar en la modernidad tanto económica y financiera en el año 1998 nos fusionamos con el banco español Bilbao Vizcaya; en el 2005 nos expandimos más adquiriendo al Banco Granahorrar y pues actualmente hemos diversificado el portafolio en BBVA Horizonte Pensiones y Cesantías (AFP Horizonte), BBVA Seguros, BBVA Fiduciaria, y BBVA Valores. A causa de todos estos cambios también hemos sufrido transformaciones en funciones y plantas de personal, por ejemplo la mayoría de productos hoy se ofrecen de forma virtual, cada día más son los trabajadores que se contratan por medio de empresas temporales, porque ya el relevo generacional están en pie y además nuestro rival más fuerte es el grupo AVAL , entonces las ventajas se obtiene reduciendo costos y eso se

logra solo con la disminución de empleados de planta (que como mencionaban los compañeros del popular, gracias a las luchas sindicales aun gozamos de ciertos beneficios para nosotros y nuestras familias), entonces ya ve al personal recientemente vinculado que se les atrae con salarios básicos de enganche y una promesa de que si laboran fuertemente obtienen mejores ingresos económicos (cosa bien particular, porque aunque son gente que ganan incluso más que el subgerente, su actuar genera divisiones y conflictos entre los mismos equipos), aparte deben trabajar de incluso los fines de semana, desplazarse hasta zonas lejana para traer un buen negocio. Por eso consideramos que es solo bueno para el banco porque gana posición y buenos negocios, pero a un alto costo (desgaste de la gente)

La Previsora S.A.: la nuestra es una sociedad de economía mixta del orden nacional, sometida al régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado; tenemos personería jurídica y autonomía administrativa, vinculados al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y vigilados por la Superintendencia Financiera de Colombia. Internamente no hemos visto el muy marcado el fenómeno de la tercerización laboral, porque nuestra tarea se centra en celebrar y ejecutar contratos de seguro, coseguro y reseguro y pues por la naturaleza de los negocios que se manejan (porque trabajamos muchas entidades estatales), pues esa información no puede ser de dominio de terceros ajenos.

¿Cuál creen ustedes ha sido el impacto de tercerización laboral en su ambiente de trabajo?

Rta/ **Banco Popular:** el caso del banco marca una brecha de desigualdad, porque por un lado vamos los de planta y por otro los temporales: Los jefes de oficinas por el hecho de tener más cantidad de temporales, se amparan para sobrecargarlos incluso terminada la jornada de atención deben trabajar hasta después de las 6 pm y no les reconocen el pago del trabajo suplementario (esos es abuso del poder), es mas en las pocas oficinas donde si son conscientes y luchan para que desde las regionales áreas de personal les reconozcan las horas extras y las paguen (les envían visitas de auditoria de la experiencia de marca quienes acuden a revisar dizque las labores y sacar una sinnúmero de estadísticas e indicadores para evaluar si es viable o no efectuar ese pago), y dichos pagos no se dan de forma inmediata sido luego de dos o tres meses (porque así los hemos conocido, incluso aquí en Popayán). Otro caso que se ve muy marcado es el relacionado con las discusiones entre ejecutivos comerciales, con los asesores comerciales de planta del banco puesto que oportunidades tienen cruce de negocios (y entonces comienza una lucha campal que este negocio es mío, que este cliente yo lo vincule, etc...incluso hasta entre los gerentes supervisores).

El banco también tiene una estrategia comercial que se llama MAC (modelo atención comercial) la venimos trabajando desde el año 2017, en el cual muchas tareas operativas son ejecutadas por otras empresas externas al banco y eso nos ha llevado a muchos cambios desde los procedimientos hasta el protocolo de atención, nos ha tocado una serie de capacitaciones que cada año trae una versión distinta y un enfoque de producto porque todos debemos ser mas comerciales, lo cual a nuestro criterio ahonda la división de los trabajadores, porque en todos los cargos ya debemos cumplir con un mínimo de productos

vendidos y si no se cumple , vienen entonces los llamados de atención desde el área de personal, incluso si Ud llega de vacaciones.

Estos cambios hacen que el sindicato deba estar en permanentes tareas de denuncia porque los atropellos ya son con todos de planta y temporales. Ya no se puede decir como antes que era un privilegio trabajar en un banco, eso ya quedo en el pasado, más vale toca decir que pesadilla.

Otro aspecto que se debe mencionar s que respeto a las actividades tales como el canje y estudios de crédito en cualquiera de sus líneas que hacen los externos, hay muchos errores y causan demoras en los tiempos de respuesta,

Banco Itau: la marcada división de tipos de trabajadores causa confrontaciones y rivalidades como los dicen los compañeros, y eso afecta el ambiente laboral porque aumentan los comentarios de pasillos, enemistades, e incluso se puede llegar hasta a incurrir e practicas poco legales con tal de cumplir.

Bancompartir: aumentan las persecuciones laborales porque al empleado temporal si se le exige incluso más de lo que debe realizar, se induce mucho a error y ello cusa muchos llamados de atención e incluso diligencias de descargos, todo por los altos niveles de presión y de metas.

Banco BBVA: en nuestro entorno lo que más hemos visto que ha causado el modelo de tercerización es que aumenta la rivalidad entre compañeros, no hay ya espíritu de colaboración, los niveles de devoluciones y reproceso son mayores porque al ser ejecutados por personas externas que no conocen mucho del negocio bancario o apenas

están iniciando, da lugar a que interpreten a su manera los procesos propios de cada entidad (esto ya lo habían dicho los del popular, que apenas están entrando en esta dinámica) entonces todo esto causa malestar y estress porque los comerciales se preocupan debido a que a más demora no van a poder cumplir con sus metas y los clientes se enojan.

La Previsora S.A.: aunque no tenemos este tipo de situaciones en nuestra entidad si podríamos pensar que haría del ambiente laboral algo tenso, porque como lo han dicho los otros compañeros, hay una necesidad que cumplir y es lograr la venta de todos los productos que se exijan deben ofertársele a los clientes tanto personas naturales como jurídicas,

BIBLIOGRAFÍA

- BRUNHES, Bernard (1989). La flexibilité de la main d'oeuvre les entreprises: etude comparée de quatre pays européens". Paris, OCDE.
- CLAVIJO, SERGIO (2006) - Hacia la multibanca en Colombia: Retos y Retrasos Financieros. Documento preparado con ocasión de la Convención de ASOBANCARIA, Bogotá.
- CELIS OSPINA, J.C. (2008). Reestructuración y Relaciones Laborales en la Banca Colombiana, o una Perspectiva Sociológica del Mundo Laboral Contemporáneo. México: Universidad de Querétaro.
- DE LA GARZA TOLEDO, E. (2012). La subcontratación y la acumulación de capital en el nivel global. CLACSO. La subcontratación Laboral en América Latina: miradas multidimensionales. pp. 15-37
- DE LEÓN VARGAS, G. (2015). El outsourcing como nueva forma de relación de trabajo y sus implicaciones laborales. Ergomnes. Revista Jurídica, vol. 7, No. 1, Diciembre de 2015, pp. 74-93. ISSN 2215-7379
- FARRÁS, J. P., & PÉREZ, V. O. El concepto de lo Misional Permanente y la tercerización ilegal.
- FINA, S. LLUIS (2001). El reto del empleo. Madrid: Mc Graw Hill, 367-404
- FÓRNEAS CARRO, J.R. (2008). Outsourcing. Saque el máximo partido de sus proveedores. Businnes Pocket. Netbiblo S.L., España. ISBN 978-84-9745-232-8

- GASTINE Lionel. La flexibilité du travail : pourquoi, 2007, Grand Lyon - DPSA
- GOMEZ BAHILLO, C. "Reflexiones sobre el Estado de bienestar", Zaragoza, Ed. Egido,p.p 105-116.
- ISAZA, J. (2013 o 2003). Flexibilización Laboral: Un análisis de sus efectos sociales para el caso colombiano. Equidad y Desarrollo, p. 9-40.
- PÉREZ GARCÍA, Miguel (1999). Flexibilización laboral y outsourcing. Santa Fe de Bogotá. Editorial Biblioteca Jurídica DIKE, p.91 y siguientes
- PÉREZ, M., & ARAGÓN, V. (1999). Flexibilización laboral y outsourcing. Medellín: biblioteca jurídica Dike
- PUIG FARRAS, Julio (2007). El mercado de trabajo del sector financiero y una comparación con el mercado de trabajo de la venta directa, Medellín: Colciencias y ENS, pp.37-38.
- PUIG FARRAS y OTROS (2011). Situación de la subcontratación y Perspectivas para su regularización. Ensayos Laborales N°20 Ediciones Escuela Nacional Sindical
- RODRÍGUEZ, L. F. Á. (2015). Aspectos De Inequidad En La Relación Laboral Con Los Empleados Temporales. Psicogente, 12(22).
- WALWEI, U. (1996). "Flexibilización y regulación del mercado de trabajo: Experiencias internacionales y opciones". Instituto de Investigación del Trabajo y del Mercado Laboral, Organismo Federal del Trabajo en Nuremberg, Alemania.
- CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Editorial Leyer (2019)

- LEY 50 DE 1990 (diciembre 28). Diario Oficial de la Republica de Colombia No. 39.618, Bogotá 1 de enero de 1991
- DECRETO 4369 DE 2006 (diciembre 4.). Diario Oficial Republica de Colombia No. 46.472. Bogotá 4 de diciembre de 2006
- CORTE CONSTITUCIONAL, Sentencia C-823 del 04 de octubre 2006. MP: Jaime Córdoba Triviño, expediente D-6257
- LEY 1429 DE 2010 (diciembre 29). Diario Oficial de la Republica de Colombia No. 47.937 , Bogotá 29 de diciembre de 2010
- DECRETO 2025 DE 2011 (junio 8), Diario Oficial de la Republica de Colombia No. 48.094 , Bogotá 8 de junio de 2011
- LEY 1610 DE 2013 (enero 2), Diario Oficial de la Republica de Colombia N°. 48.661, Bogotá 2 de enero de 2013
- RESOLUCIÓN 321 DE 2013, Diario Oficial de la Republica de Colombia N° 48.731 , Bogotá 13 de marzo de 2013
- <https://www.anif.co/>
- <https://aceb.org.co/>
- <https://www.unebcolombia.org/>
- <https://www.superfinanciera.gov.co/>
- <http://www.fenasibancol.org/>