



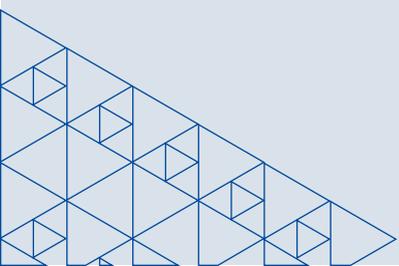
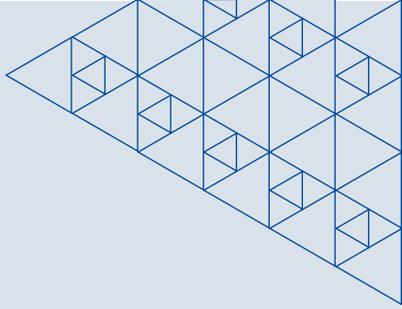
Organización
Internacional
del Trabajo

► **Evolución y desafíos del sector servicios globales en
Uruguay: condiciones laborales, brechas de género y
orientaciones de política**

Vivian Couto
Álvaro Lalanne

OIT Cono Sur – Informes Técnicos / 33 - 2022





Evolución y desafíos del sector servicios globales en Uruguay: condiciones laborales, brechas de género y orientaciones de política

Vivian Couto
Álvaro Lalanne¹

Resumen

Uruguay se destaca en América Latina por su provisión de servicios globales de exportación en segmentos de alta sofisticación. Esto ha sido el resultado de una combinación inicial de políticas generales que luego se apuntalaron con incentivos específicos, los cuales están en permanente revisión para no contravenir compromisos internacionales dinámicos. Estos sectores, donde sobresalen las tecnologías de la información (TI) y servicios de empresas de tipo gestión de las compras, *back office* y *contact centers*, contribuyen a diversificar la oferta exportable tanto desde los mercados atendidos, como del tipo de trabajo que incorporan, más calificado que el asociado a bienes y a otros servicios. Las empresas que prestan esos servicios en general ofrecen condiciones laborales mejores que las orientadas a la demanda doméstica, aunque persisten brechas de género en su interior. Además de esta descripción, este trabajo indaga a través de técnicas mayormente cualitativas acerca de las condiciones de trabajo y brechas de género de los segmentos que más empleo generan: las TI y los *contact centers*. El trabajo encuentra que ambos sectores tienen desafíos importantes para que el país aproveche esta nueva especialización para escalar en clave de empleos decentes. Por un lado, las TI enfrentan una creciente tendencia a la “fragmentación de la oficina”, con mayor peso del trabajo independiente incluso contratado directamente desde el exterior, con la consecuente pérdida de relevancia de la protección social implícita en una relación laboral tradicional. Este sector emplea primordialmente hombres, mientras que las mujeres se concentran en áreas no tecnológicas y en puestos de menor jerarquía; estereotipos y sesgos pronuncian la discriminación de género. El segmento *contact center* está asociado a una competencia de costos donde las condiciones laborales en ocasiones las fija el

1. Álvaro Lalanne: Magister en Economía Internacional. Consultor en temas de política comercial y comercio internacional. Profesor de la Universidad de Montevideo.

Vivian Couto: Magister en Economía y Negocios Internacionales (Utrecht University). Consultora en cadenas globales de valor y género. Errores y omisiones son de exclusiva responsabilidad de los autores.

cliente, y la reciente regulación del teletrabajo ha tendido a desdibujar las mejoras en las condiciones laborales surgidas del diálogo social tripartito. El empleo es ampliamente femenino, con una fuerte presencia de trabajadores hombres en tareas informáticas y puestos de liderazgo.

Palabras clave: Servicios Globales; Comercio de Servicios; Comercio de Tareas; Upgrading Económico; Upgrading Social; Cadenas Globales de Valor; Cadenas Mundiales de Suministro; Economía de Género

Código JEL: F16 F23 J16 L81 L86 L89 O54

Evolution and challenges of the global services sector in Uruguay: working conditions, gender gaps and policy guidelines

Vivian Couto
Álvaro Lalanne

Abstract

Uruguay stands out in Latin America for its provision of global export services in highly sophisticated segments. This has been the result of an initial combination of general policies that were later underpinned by specific incentives, which are constantly being reviewed so as not to contravene dynamic international commitments. These sectors, where information technology (IT) and business services such as procurement, back office and contact centers stand out, contribute to diversifying end-markets and tasks exported, which are more qualified than that associated with goods and other services. The companies that provide these services generally offer better working conditions than those oriented to the local market, although gender gaps persist. In addition, this work investigates through mostly qualitative techniques about the working conditions and gender gaps of segments that generate the most employment: IT and contact centers. The study finds that both sectors have important challenges for the country to leverage this new specialization as to progress in terms of decent jobs. On one hand, IT is facing a growing trend towards the “fragmentation of tasks”, with a greater weight of independent work even contracted directly from abroad, with the consequent loss of the social protection implicit in a traditional employment relationship. This sector primarily employs men, while women are concentrated in non-technological areas and in lower-ranking positions; stereotypes and gender biases pronounce gender discrimination. The contact center segment is associated with cost competition where working conditions are mostly set by the client, and the recent regulation of teleworking has tended to blur the improvements in working conditions arising from tripartite social dialogue. Employment is largely female, with a strong presence of male workers in computer tasks and leadership positions.

Key words: Global Services; Trade in Services; Economic Upgrading; Social Upgrading; Global Value Chains; Global Supply Chains; Gender Economics

JEL Codes: F16 F23 J 16 L81 L86 L89 O54

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2022

Primera edición 2022

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones se pueden reproducir sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a: pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Couto, Vivian; Lalanne, Álvaro. Evolución y desafíos del sector servicios globales en Uruguay: condiciones laborales, brechas de género y orientaciones de política. Informes Técnicos OIT Cono Sur N°33 (Santiago, OIT)

ISSN 2523-5001 (pdf web)

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades ni respecto de la delimitación de sus fronteras. La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT la sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT así como los catálogos o listas de nuevas publicaciones se pueden obtener en Avda. Dag Hammarskjöld 3177, Vitacura, Santiago de Chile, o pidiéndolas a Casilla 19034, CP 6681962, e-mail: biblioteca_santiago@ilo.org.

Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/santiago

Edición general: Fabio Bertranou

Producción: Sonia Álvarez

Diseño y diagramación: Paulina Manzur M.

▶	Prólogo	09
▶	I. Introducción general	11
▶	II. Perfil de Uruguay en la provisión de servicios globales	14
	1. Panorama general	14
	1.1. El desempeño reciente en el mercado de trabajo	20
	2. Perfil de cada segmento y mercados de destino	23
	3. Destino de las exportaciones de servicios globales	26
	4. El perfil de remuneraciones en la provisión de servicios globales	28
	5. Contenido factorial comparado de los servicios globales	33
▶	III. Condiciones laborales y brechas de género en la provisión de servicios globales en Uruguay	37
	1. Introducción	37
	2. Segmento software y servicios informáticos (TI)	38
	2.1. Introducción: déficit de oferta calificada y estrategias empresariales	38
	2.2. Principales componentes de upgrading social	39

2.3. Principales componentes de downgrading social	42
2.4. Nueva fragmentación de las CMS: sin empresas proveedoras ni contratos de trabajo, crece el empleo autónomo utilizado por empresas líderes extranjeras	49
3. Segmento contact center	50
3.1. Introducción: competencia internacional y presión sobre la fuerza de trabajo	50
3.2. Principales componentes de downgrading social	52
4. Brechas de género	57
4.1. Segmento software y servicios informáticos (TI)	59
4.2. Segmento contact center	66
► IV. Desafíos actuales para la competitividad y el upgrading en servicios globales	67
1. Desafíos históricos: gobernanza, disponibilidad de mano de obra e incentivos fiscales	67
1.1. Condiciones históricas de desarrollo de las actividades en el país	67
1.2. Las políticas de la última década	70
2. Los desafíos actuales	74
2.1. Gobernanza local del sector	74
2.2. Mano de obra	75
2.3. Diseño de incentivos fiscales	77
2.4. La nueva regulación del teletrabajo	79
► V. Conclusiones	86
► Referencias	90

▶ Prólogo

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental y constituye una oportunidad histórica para América Latina y el Caribe, ya que incluye temas muy relevantes para la región, como la erradicación de la pobreza extrema, la reducción de la desigualdad y un crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos, entre otros.

Considerando este último aspecto en particular, un factor clave para el logro de un proceso de crecimiento inclusivo lo constituye la participación de los países en las cadenas mundiales de suministro (CMS), que transitan actualmente por importantes procesos de transformaciones. Por una parte, la pandemia alteró dichas cadenas, encareciendo el transporte internacional y provocando la búsqueda de mayor certidumbre y seguridad en la provisión de aquellos suministros considerados estratégicos. Por otro lado, las tensiones geopolíticas se agudizaron luego de la guerra de Ucrania, reforzando las tendencias a reequilibrar estas CMS.

El concepto de CMS también contribuye a entender la dinámica de las economías actuales, donde empresas de distintos países y tamaños participan en el diseño, la producción y la comercialización de un bien o servicio. Si bien las CMS han sido consideradas como una oportunidad para generar riqueza y contribuir al desarrollo económico y social, ocurre a menudo que una mejora económica no siempre se traduce en un progreso social en términos de creación de trabajo decente, o que una mejora en las empresas líderes de la cadena no se traduzca en progresos en las empresas proveedoras. Es por ello que en 2016 el tema fue debatido en la Conferencia Internacional de Trabajo, llevando a la adopción de la Resolución relativa al trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro (2016).

Entre 2017 y 2019, la OIT realizó análisis de caso de nueve cadenas mundiales de suministro en los cinco países del Cono Sur de América Latina, abarcando los tres

principales sectores de la economía: agropecuario, manufactura y servicios.² Uno de estos estudios analizó los servicios globales en Uruguay y abordó la profunda transformación que había experimentado el país desde su ingreso en las CMS de servicios globales, a mediados de la década de los 80.³ Posteriormente, en el marco del seguimiento al impacto de la COVID-19 en la economía y en los mercados laborales, la OIT realizó un segundo estudio exploratorio sobre el impacto de la pandemia en las cadenas mundiales de suministro del Cono Sur.⁴

El sector de los servicios globales en Uruguay ofrece la oportunidad de analizar con mayor profundidad los cambios ocurridos en los últimos años, incluido el período de la pandemia por COVID-19, así como de estudiar, en mayor profundidad que en el estudio publicado en 2019, la dimensión de desigualdad de género.

Para ello, la OIT y la Oficina del Coordinador Residente en Uruguay juntaron esfuerzos y encargaron el presente estudio “Evolución y desafíos del sector servicios globales en Uruguay: condiciones laborales, brechas de género y orientaciones de política”.⁵

Esperamos que la presente publicación contribuya al debate tripartito y la elaboración de políticas públicas en torno a la inserción de Uruguay en las cadenas mundiales de suministro, la regulación de nuevas formas del empleo y del trabajo, así como las políticas para disminuir la brecha de remuneraciones y condiciones de trabajo entre hombres y mujeres.

Fabio Bertranou

Director de la Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina

Pablo Ruiz Hiebra

Coordinador Residente de las Naciones Unidas en Uruguay.

2. Gerhard Reinecke y Anne Posthuma (2019): Mejoras económicas y sociales en las cadenas mundiales de suministro. Las experiencias del Cono Sur, Revista Internacional del Trabajo, vol. 138, núm. 4.

3. Vivian Couto (2019): Upgrading económico y social en las Cadenas Mundiales de Suministro de Servicios Globales: El caso de Uruguay, Informes Técnicos/8, Santiago, OIT.

4. Maria Elena Valenzuela y Gerhard Reinecke (2021): Impacto de la COVID-19 en cadenas mundiales de suministro en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19, Lima, OIT.

5. Elaborado por los consultores Vivian Couto y Álvaro Lalanne. La supervisión técnica del estudio estuvo a cargo de Gerhard Reinecke, Especialista Principal en Políticas de Empleo de la OIT, y Sebastián Torres, Economista de la Oficina del Coordinador Residente en Uruguay.

► I. Introducción general

Los servicios globales constituyen el sector más dinámico del comercio internacional, en tanto crece más rápido que los bienes y contribuye de modo progresivo al valor agregado de las manufacturas exportadas. En 2019, las exportaciones mundiales de estos servicios alcanzaron los USD 3,4 billones, esto es, el doble que en 2009, y de ese modo alcanzaron el 52% de las exportaciones de servicios totales (OMC, 2022). Además, los servicios aportan buena parte del valor agregado del comercio mundial: en 2018, constituyeron el 54% del valor agregado de las exportaciones brutas de los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el 41% de los que no la integran (OCDE, 2021).

Los servicios globales⁶ se componen de un espectro de actividades intensivas, tanto en conocimiento como en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), por lo que emplean personal de media y alta calificación. Se trata de tareas de distinta índole y complejidad: desde servicios de soporte técnico y administrativo (como *contact center* o *back office*), a procesos empresariales (por ejemplo, la gestión de los recursos humanos, de la contabilidad y las finanzas, o de las compras) y actividades profesionales (tales como la consultoría informática, los servicios ingenieriles o el área de investigación y desarrollo) (Fernandez-Stark, Bamber, & Gereffi, 2011). Todas son actividades que forman parte de la organización de la producción de bienes y servicios en las cadenas mundiales de suministro (CMS).

La revolución de las TIC a inicios de la década de los 90 transformó la operativa de las corporaciones, en tanto habilitó la separación entre la producción y el uso de los servicios. Esto permitió que las empresas pudieran deslocalizar y tercerizar (*outsource*) en el extranjero una variedad de funciones corporativas a menudo intensivas en trabajo. Además, es importante considerar que estos servicios globales también son insumos primordiales de las CMS de bienes; de hecho, el desarrollo

6. No existe una definición universalmente aceptada del fenómeno y de hecho se utilizan distintas denominaciones para referirse a las exportaciones de servicios de este tipo, tales como servicios modernos, servicios no tradicionales, servicios globales, servicios basados en conocimiento o servicios intensivos en conocimientos, y aunque no siempre incluyen las mismas categorías, el concepto es similar.

de los servicios globales (en particular los informáticos, financieros, logísticos y corporativos) y la caída de sus costos habilitaron la fragmentación internacional de la producción y permitieron a las empresas líderes coordinar procesos de producción geográficamente dispersos (Jones & Kierzkowski, 2001).

Esta fragmentación internacional dio lugar al surgimiento de empresas especializadas en la prestación de distintos tipos de servicios (*outsourcing offshoring*), que operan fundamentalmente en economías con costos de producción más bajos y que son subcontratadas por parte de empresas líderes, las cuales tienen su sede (casi siempre) en los países desarrollados (Ishizaka *et al.* 2019). Asimismo, las grandes multinacionales también deslocalizan sus servicios directamente a sus filiales, vía el establecimiento de *centros cautivos*⁷ (*captive offshoring*) (Nano & Stolzenburg, 2021). El principal motivo para deslocalizar la mayoría de los servicios globales ha sido, hasta el momento, la reducción de costos, especialmente los laborales (Kearney, 2021; López, 2018; Pisani & Ricart, 2016).

Pero además, la fragmentación internacional de estos servicios bajo la consigna de reducir los costos laborales se halla inserta en estructuras de poder asimétricas de las CMS. Esta situación ha generado la necesidad de poner el foco en los derechos laborales, las condiciones de trabajo y las brechas de género, y en esta dirección se han realizado estudios sobre la relación entre el *upgrading* económico y el *upgrading* social. El primero es el desplazamiento de empresas y/o países hacia segmentos de mayor valor agregado en las cadenas mundiales de suministro, mientras que el *upgrading* social se refiere a las mejoras de los derechos de las personas trabajadoras y de la calidad de su empleo, que, en el marco de la Agenda de Trabajo Decente de la OIT incluye estándares específicos, protección y diálogo social (Barrientos, Gereffi, & Rossi, 2012).

La fragmentación de la producción, impulsada por la robótica y por la inteligencia artificial, ha acelerado lo que algunos autores han denominado la polarización del mercado de trabajo (Goos, Manning, y Salomons, 2009; 2014), que implica entre otras cosas la reducción de los trabajos de calificación media. Este fenómeno se ha transformado en los últimos tiempos en uno de los desafíos de coordinación de política más importantes (Rodrik y Stantcheva, 2021), porque en su seno se gestan la fragmentación social y la falta de cohesión social.

La mayoría de los análisis sobre la relación entre *outsourcing* y relaciones laborales en el sector de servicios globales son cualitativos y centran su atención en

7. Los centros cautivos constituyen un modelo de provisión de servicios enteramente operado por la organización (cliente) y de su propiedad, localizados en un país distinto al país de origen de la organización; el personal de los centros cautivos son empleados legales de la organización.

países grandes y trabajo-abundantes, y en el segmento de actividad más intensivo de este factor, que es el de los procesos empresariales (Ahmed, 2013; Messenger & Ghosheh, 2010). Sin embargo, estudios más recientes examinan países más pequeños, y señalan una ampliación en la cantidad de segmentos (Couto, 2019) y en las brechas de género, al tiempo que advierten sobre un alto grado de desagregación (Ortiz & Couto, 2022).

El informe que aquí presentamos tiene varios objetivos. En primer lugar, describir y cuantificar los diferentes segmentos de servicios globales en los que participa Uruguay, y mostrar así algunas características distintivas de su posicionamiento, tanto en la comparación internacional como en relación con el resto de la oferta exportable. Para esto, se pondrá énfasis en variables del mercado de trabajo y en el tiempo. En segundo lugar, mediante técnicas de aproximación mayormente cualitativas, se busca examinar algunos aspectos de las condiciones laborales dentro de dos importantes segmentos en los que presta servicios el Uruguay, y analizar particularidades relativas a la brecha de género. Los recursos empleados incluyen entrevistas semiestructuradas (24) con empresas, cámaras empresariales, sindicatos, sector público y organismos no gubernamentales y grupos focales (6) con trabajadores y trabajadoras.⁸ Los segmentos analizados en esta sección son software, tecnologías de la información (TI) y *contact centers*. Finalmente, se analizan aspectos regulatorios de la actividad en el Uruguay según cuatro factores principales: la institucionalidad, la oferta de recursos humanos, los incentivos fiscales y la regulación del teletrabajo.

Como primera conclusión, cabe señalar que si bien en todas estas dimensiones el país tiene un camino recorrido, también enfrenta desafíos importantes para desarrollar una especialización en sectores dinámicos que genere a su vez condiciones de trabajo de mejor calidad. El presente estudio muestra también que antes del auge del *offshoring* Uruguay contaba con instrumentos que hacían atractiva la radicación de inversiones y que paulatinamente fue ajustando su normativa y sus capacidades, de forma de aprovechar estas actividades para aumentar el empleo calificado asociado a las exportaciones, en un contexto de dificultades para escalar en otros segmentos de actividad (por ejemplo, en la manufactura). Sin embargo, estas tareas pendientes son claves para lograr que el sector sea, a la vez que fuente de internacionalización de las capacidades profesionales y generador de divisas, un factor positivo para la creación de trabajo decente o *buenos empleos* (Rodrik y Stantcheva, 2021), todo lo cual conduciría a una reducción de la polarización en el mercado de trabajo.

8. Los resultados de estas entrevistas y grupos focales se referencian con el acrónimo EyGF (2022).

► II. Perfil de Uruguay en la provisión de servicios globales

1. Panorama general

Los servicios globales pueden entenderse como un subconjunto de servicios no tradicionales (distintos del turismo y del transporte) que surgen de la decisión de una empresa de contratar una actividad en el extranjero. La actividad contratada puede ser de diversa índole, desde funciones centrales como los servicios de manufactura hasta actividades estratégicas como el diseño de los sistemas de información.

La tarea de medir el fenómeno de las exportaciones de servicios globales presenta una serie de dificultades, entre ellas, cómo es valuada la producción en contextos de baja tributación.⁹ La información de la balanza de pagos constituye la estadística oficial e internacionalmente comparable de exportaciones de servicios. La última revisión de la balanza de pagos, correspondiente a la Sexta Revisión del Manual de Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional (MPB6), significó en Uruguay un avance muy grande en cuanto a la cobertura¹⁰ de estas actividades. En particular, se destaca la inclusión de las empresas dedicadas a la compraventa de mercadería que no ingresa a territorio nacional (*merchanding o trading*) y la mejora en la cobertura de algunos segmentos de servicios. El siguiente cuadro muestra la evolución de las exportaciones de servicios no tradicionales del país (incluyendo a las mencionadas empresas de compraventa). Si bien estos valores incluyen, en algunos segmentos, actividades que no necesariamente deberían considerarse como exportación de servicios globales, sí constituyen una primera buena aproximación al fenómeno.

9. Ver, por ejemplo, *The Impact of Globalization on National Accounts* de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa, de 2010.

10. Ver Metodología de Incorporación de Manual de Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional (MPB6), disponible en https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Metodologa%20%20Actualizacin%202020/Armonizacion%20BP_SCN.pdf

► Cuadro 1

Exportaciones de servicios no tradicionales de Uruguay, 2012 – 2021 (USD millones)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Servicios no tradicionales	2.148	2.189	2.141	2.317	2.038	2.351	2.287	2.531	2.259	2.780
Servicios usualmente considerados globales	2.044	2.075	2.045	2.213	1.947	2.269	2.203	2.412	2.182	2.682
Servicios financieros	291	334	325	327	345	312	314	307	326	339
Propiedad intelectual	48	41	57	38	37	40	45	23	24	30
Servicios de telecomunicacio-nes	159	142	162	156	209	254	292	259	221	248
Servicios informáticos	101	134	163	283	213	551	592	733	779	1.087
Servicios Profesionales y de Consultoría	1.263	1.260	1.168	1.254	1.009	956	839	932	744	897
Técnicos y otros empresariales	83	65	74	73	64	92	65	99	59	59
Personales, culturales y recreativos	99	99	95	82	68	65	56	59	29	22
Otros servicios no tradicionales	104	114	96	104	92	82	84	119	76	58
Servicios de seguros y pensiones	21	24	28	27	23	24	24	23	22	23
Construcción	-	-	-	-	-	-	-	41	-	-
Bienes y servicios del gobierno	83	90	69	78	69	57	60	54	34	34
Actividades de servicio clasificadas en la cuenta de bienes										
Compraventa de mercancías	2.208	1.995	2.467	1.426	1.455	1.065	1.609	1.634	1.280	3.032

Fuente: Elaboración propia en base a Balanza de Pagos, BCU (2022).

El cuadro indica un monto exportado de servicios no tradicionales de USD 2.780 millones en 2021. Esto representa un 4,6% del PIB de Uruguay, un 18% del total de las exportaciones y un 74% de las exportaciones de servicios. Como se observa en el cuadro 2, existe una tendencia creciente para este tipo de servicios. En los últimos años se destaca el altísimo crecimiento de los servicios de informática, que superaron en importancia a los servicios profesionales.

► Cuadro 2

Servicios no tradicionales como % del PIB y el comercio exterior, distintos años (%)

Indicador	2000	2008	2010	2018	2020	2021
Porcentaje del PIB	0,8 %	1,8 %	1,7 %	3,6 %	4,2 %	4,6 %
Porcentaje de las exportaciones de bienes y servicios (sin trading)	8 %	8 %	9 %	15 %	18 %	18 %
Porcentaje de las exportaciones de servicios	15 %	24 %	25 %	42 %	61 %	74 %

Nota: A partir de 2012 hay un cambio de metodología por el cual aumenta la cobertura de actividades relevadas, de modo que las cifras no son estrictamente comparables.

Fuente: Elaboración propia en base a Balanza de Pagos, BCU (2022).

La clasificación de Balanza de Pagos permite hacer una primera aproximación que nos muestra la importancia del sector en la especialización del país, y acceder a su vez a información con muy poco retraso. Sin embargo, resulta insuficiente para conocer en detalle el fenómeno de los servicios globales: es necesario complementarla con otras fuentes de datos. En particular, resulta especialmente valioso diferenciar las actividades que responden a una decisión de tercerizar una tarea, de las actividades que se parecen más al comercio tradicional. En el caso de Uruguay, fuentes alternativas con información útil son la Encuesta Anual de Actividades Económicas (EAAE) y los informes del Censo de Zonas Francas (CZF).¹¹

Couto (2019) analiza las características del sector de servicios globales en Uruguay combinando datos del CZF con datos del Banco de Previsión Social (BPS)

11. Otros trabajos han recurrido a fuentes alternativas, como registros administrativos del Banco de Previsión Social (BPS) o la Dirección General Impositiva (DGI), pero éstos en general no se encuentran disponibles públicamente.

y con información a nivel de empresa proporcionada por Uruguay XXI.¹² Para esto utiliza dos clasificaciones: una basada en la estructura de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU Rev. 4) -propuesta por Uruguay XXI- y otra propia, elaborada en base a la posición que ocupa cada empresa en los distintos segmentos de la cadena de valor de los servicios globales; de acuerdo con la información disponible, utiliza una u otra.

Para la descripción que realizamos en el marco de este trabajo, se utilizará la clasificación de Uruguay XXI combinada con la que propone Couto (2019), de modo de poder analizar de forma conjunta la información proveniente de la EAAE, del CZF y de los Cuadros de Oferta y Utilización (COUS) de las Cuentas Nacionales.

La clasificación utilizada por Uruguay XXI basada en el CIIU Rev. 4 agrupa los segmentos en las siguientes categorías: 1) servicios profesionales; 2) servicios de apoyo; 3) software y servicios informáticos (TI); 4) servicios financieros; 5) servicios creativos; y 6) intermediación comercial (*trading*).

La EAAE, por su parte, permite profundizar el análisis de los servicios globales en varias dimensiones,¹³ tales como ventas, exportaciones, empleo y remuneraciones a nivel de empresa, pero no provee algunas variables relevantes (horas trabajadas, remuneraciones por tarea, nivel de calificación). De todos modos, es posible analizar algunos aspectos importantes de las empresas exportadoras de servicios y compararlos con los de aquellas que no exportan. A la fecha de elaboración de este informe el último año disponible era 2019, por lo que la información estructural de empleos, remuneraciones, exportaciones y otras variables será en base a información anterior a la pandemia por Covid-19. Sin embargo, hay que señalar, tal como mostramos en el Cuadro 1 y a partir de información que presentamos más adelante, que la actividad de algunos segmentos ha sido especialmente dinámica en el último bienio.

Los montos que se mostrarán a partir de esta fuente se pueden considerar el núcleo del sector, y pueden perfectamente ser considerados el *piso* de la actividad en el país.

12. Uruguay XXI es la institución de promoción de exportaciones e inversiones del país. Desde hace algunos años es la principal institución de seguimiento de las actividades de exportación de servicios.

13. Las empresas pequeñas no están representadas en el EAAE.

Cuadro 3

Exportaciones de servicios globales de Uruguay y empleo asociado, 2019 (USD millones y puestos de trabajo).

Categoría	Exportaciones	Empleo asociado *
Servicios profesionales	451	2.352
Servicios de apoyo	620	3.138
Software y servicios informáticos (TI)	908	6.457
Servicios financieros	330	752
Servicios creativos	66	275
Total (sin trading)	2.375	12.974
Trading	1.491	2.434
Total	3.866	15.408

* Se calcula suponiendo la misma intensidad en empleo de la actividad exportadora versus la actividad en el mercado doméstico.

Fuente: Elaboración propia en base a EAAE.

En 2019 las exportaciones de servicios globales superaron los USD 2.000 millones y el empleo directo contenido en estas exportaciones fue de casi 13.000 personas.¹⁴ Considerando a los *traders*, las exportaciones alcanzaron casi USD 3.900 millones y 15.400 empleos. Más adelante se muestra evidencia sobre el dinamismo de esta última variable en el período reciente.

Por otro lado, se observa una preponderancia de los servicios informáticos y de los servicios empresariales en la estructura exportadora de este segmento. Este perfil se aprecia mejor si se compara la información de Uruguay con la de Argentina, el otro país que presenta ventaja comparativa relevada¹⁵ en servicios globales en América del Sur (Rozemberg y Gayá, 2019). Como se ve en el Gráfico 1, Uruguay tiene un tercio de las exportaciones de software y servicios TI y servicios

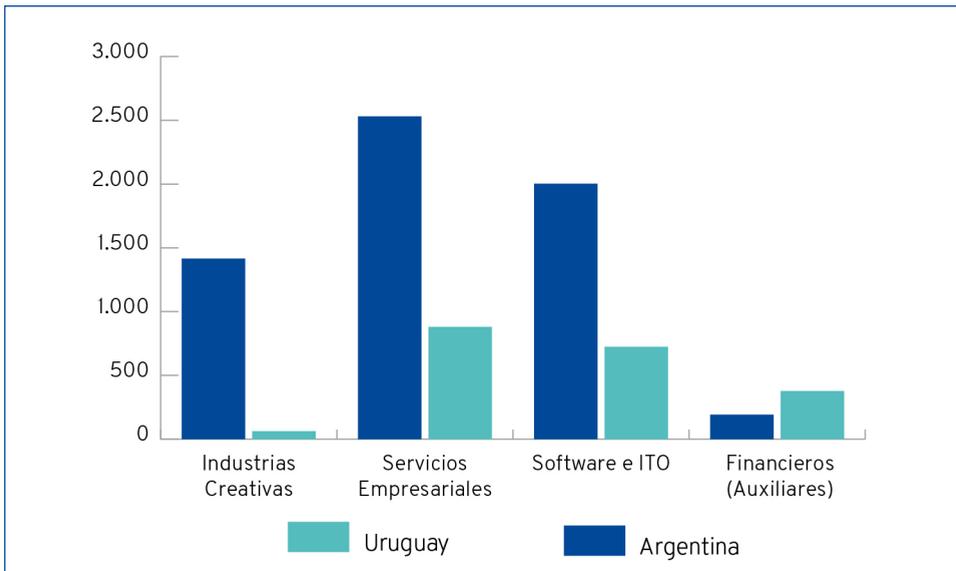
14. Uruguay XXI estima para 2019 las exportaciones en USD 1.870 millones (sin considerar trading) y el empleo en 25.000 personas. Por su parte, el CZF registra ventas al exterior por un monto de USD 1.739 millones y 9.600 puestos de trabajo dependientes y no dependientes. Estas cifras incluyen empresas con menos de 10 trabajadores, que no están comprendidos en universo de la EAAE. Para 2021, la estimación de Uruguay XXI es de 26.705 empleos (Uruguay XXI, 2022).

15. La ventaja comparativa revelada (Balassa, 1965) es ampliamente utilizada en el comercio internacional para mostrar los productos que son exportados por el país, y los sectores que intervienen, con mayor amplitud que el promedio mundial. Es el cociente entre la participación de un producto en las exportaciones del país y la participación de dicho producto en el comercio mundial.

empresariales que Argentina, mientras que participa solo nominalmente de las exportaciones en industrias creativas, al tiempo que Argentina provee muy pocos servicios financieros auxiliares.

► Gráfico 1

Exportaciones de servicios globales de Argentina y Uruguay, 2018 (USD millones)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de EAAE (Uruguay) y Cuadros de Oferta y Utilización del INDEC (Argentina).

Cabe destacar la relevancia de la inversión extranjera y del régimen de zonas francas para los servicios empresariales exportados desde Uruguay. Como se observa en el Cuadro 4, un 75% de las exportaciones de este segmento corresponde a empresas extranjeras y un 75% es realizado desde zonas francas.

► Cuadro 4

Porcentaje de exportaciones realizadas desde zonas francas y por empresas extranjeras, 2019

Categoría	Porcentaje de exportaciones desde zonas francas	Porcentaje de exportaciones por empresas extranjeras
Servicios profesionales	72 %	92 %
Servicios de apoyo	99 %	89 %
Software y servicios informáticos (TI)	71 %	79 %
Servicios financieros	60 %	89%
Servicios creativos	14 %	58 %
Total (sin trading)	75 %	75 %
Trading	56 %	95 %

Fuente: Elaboración en base a datos de EAAE.

1.1 El desempeño reciente en el mercado de trabajo ¹⁶

La pandemia por Covid-19 encontró al Uruguay con un estancamiento en la creación de puestos de trabajo, en un contexto de crecimiento económico prácticamente nulo. Dadas las restricciones impuestas por la emergencia sanitaria, algunos sectores de la economía sufrieron fuertes reducciones en el empleo tanto formal como informal. La ampliación del seguro de desempleo generó una red de contención de los empleos formales en los primeros meses de pandemia, que fueron los más críticos en materia de cierre de actividades. En particular, en los sectores de actividades inmobiliarias, alojamiento y comida, artísticas y recreativas, el seguro de desempleo alcanzó a aproximadamente a la mitad de los asalariados formales. Del otro lado, en dos importantes sectores donde participan los servicios globales (actividades profesionales, científicas y técnicas e información y comunicaciones) el uso del seguro se ubicó entre un sexto y un quinto del total de asalariados formales (OIT, 2020b).

Para el sector de servicios globales, el cierre de actividades y las restricciones a la movilidad no suponen un gran problema, siempre que las tareas se puedan

16. Esta sección fue elaborada en base a datos agregados provistos por Uruguay XXI para cada segmento.

proveer en forma remota desde los hogares de los trabajadores.¹⁷ Más aun, la búsqueda de formas de provisión de servicios a través de las telecomunicaciones implicó un impulso a este tipo de actividad.

La evolución de los cotizantes a la seguridad social es útil para establecer una descripción aproximada de los cambios en el empleo formal a nivel de sector en los últimos trimestres. El siguiente gráfico muestra la variación del empleo formal en las ramas de actividad que corresponden a servicios globales¹⁸ versus el resto de la economía. Los datos incluyen a todas las empresas de las ramas CIIU de cuatro dígitos consideradas, independientemente de si la empresa es efectivamente proveedora o no de servicios globales.

El gráfico muestra que antes de la pandemia la creación de puestos de trabajo en los sectores donde se ubican los servicios globales ya era más dinámica que en el resto de la economía y que a partir de la pandemia hay una retracción en ambos segmentos, aunque más marcada en la economía tradicional.

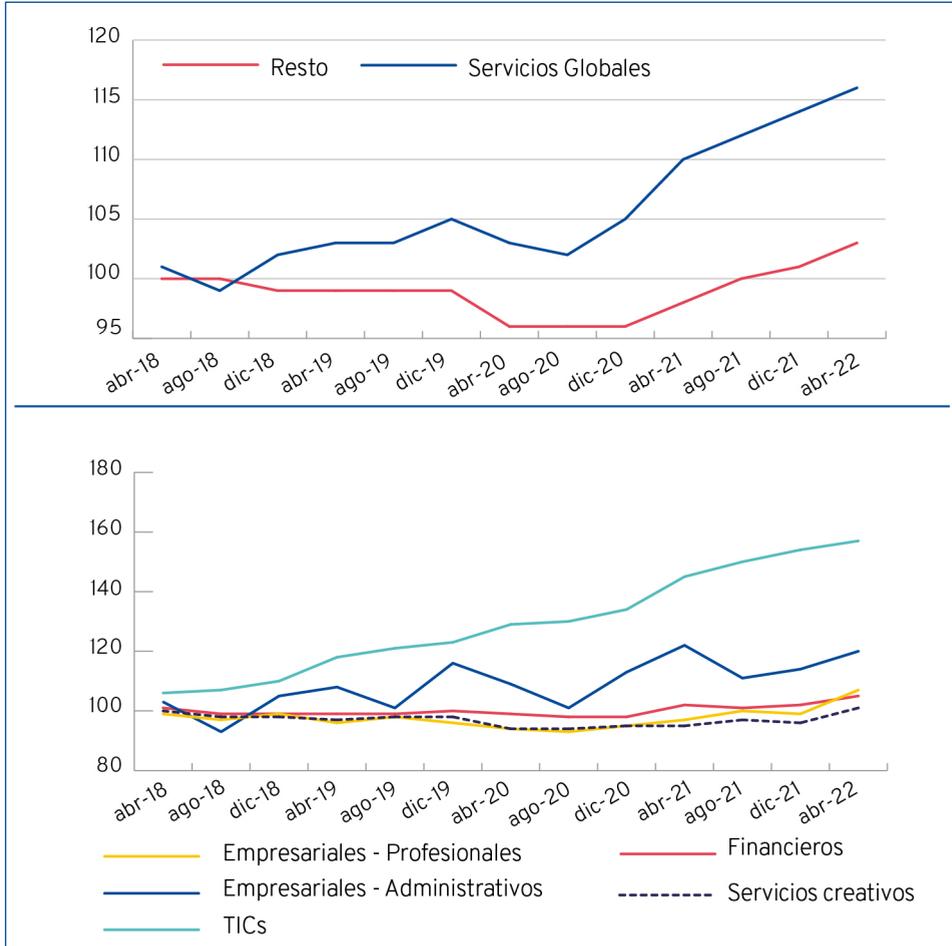
Finalmente, a partir de mediados de 2020 se verifica un fuerte incremento en el empleo del sector de servicios globales, y una recuperación mucho más modesta en el resto de la economía, que recién en agosto de 2021 llega al nivel de cotizantes de 2017.

17. Cabe acotar que, como se mencionó más arriba, algunas empresas operan en el rubro viajes reservando paquetes turísticos o pasajes. Estas empresas sí se vieron afectadas.

18. Para esta sección, el concepto de servicios globales se compone de servicios creativos (CIIU 5911, 5912, 7310, 7410, 7110), TIC (CIIU 62 y 63), servicios empresariales profesionales + I+D (CIIU 69, 70, 7120, 7210, 7320, 7490), servicios empresariales de apoyo (78, 8211, 8220 y 8299) y servicios auxiliares financieros (6420, 6499, 6611, 6619).

Gráfico 2

Variación de cotizantes al Banco de Previsión Social relativa al mismo mes de 2017 (base 2017=100)



Fuente: Elaboración propia en base a Uruguay XXI.

Cabe señalar también que la evolución dentro del segmento de servicios globales considerado en esta sección estuvo lejos de ser uniforme. El gráfico muestra que las TIC, y en menor medida los servicios empresariales administrativos, aumentaron su empleo, mientras que los otros sectores no lo hicieron. La evolución reciente del empleo formal en algunos segmentos de servicios globales es muy elocuente: en términos comparados, ningún otro sector de la economía registra los mismos niveles de crecimiento.

2. Perfil de cada segmento y mercados de destino

A continuación, se describen en detalle las características de cada uno de los segmentos de servicios globales de exportación de Uruguay.¹⁹

Servicios profesionales

Dentro de los servicios profesionales se encuentran todos aquellos servicios brindados a empresas, realizados en general por un grupo de profesionales con cierto grado de calificación y que presentan algún tipo de complejidad. Aunque en este informe se los denomina servicios profesionales, también pueden catalogarse como *high-end BPS (Business Process Services)* o *KPS (Knowledge Process Services)*. Estos últimos implican un mayor grado de especialización y van más allá de la tercerización de los procesos de negocios.

En 2019 desde Uruguay se exportaron servicios profesionales por USD 451 millones con un empleo asociado de 2.350 personas. Se incluyen en estas actividades mayoritariamente servicios de contabilidad y finanzas, legales, gestión de recursos humanos o gestión de cadena de suministros. En general, los casos más relevantes son aquellos servicios prestados por empresas multinacionales a sus propias filiales en la región. Los mercados de este segmento están muy diversificados en el mercado asiático, norteamericano, europeo y regional (ver Gráfico 3 más adelante).

Servicios de apoyo

Los servicios de apoyo consisten en algunos procesos de negocios simples, e implican tareas más bien básicas o rutinarias que requieren un grado de calificación intermedio. Desde Uruguay se realizaron en 2019 exportaciones por USD 620 millones y se emplearon directamente unas 3.100 personas. En esta categoría se incluyen los *contact center* tercerizados que suelen ser importantes empleadores de mano de obra no calificada en las economías en desarrollo. En el caso de Uruguay son importantes, en cuanto al monto exportado y el empleo generado, los servicios de soporte que realizan algunas compañías internacionales que poseen unidades de atención al cliente situadas en Uruguay, desde donde brindan soporte a sus clientes fuera del país. Participan en Uruguay empresas de *e-commerce* y del

19. Este informe utiliza las categorías de los informes de Uruguay XXI. Los informes de este instituto contienen ejemplos de empresas que operan en cada segmento (Uruguay XXI, 2022).

sector turismo y viajes que brindan servicios de gestión de reservas y atención a sus clientes desde Uruguay. Los principales clientes de estos servicios son los países de América Latina.

Software y servicios de tecnologías de la información

En el caso de Uruguay, las actividades relacionadas a las TI tuvieron una temprana internacionalización con respecto al resto de la región y, como se mencionó anteriormente, las exportaciones del sector han crecido notablemente en los últimos años.

En el caso de este segmento, las actividades realizadas por las empresas exportadoras pueden dividirse en dos tipos: desarrollo de software y servicios TI. Por un lado, algunas empresas se han especializado en el desarrollo y comercialización de soluciones tecnológicas para empresas, tanto aplicadas a resolver funciones genéricas (software de aplicación horizontal), como enfocadas a industrias específicas (software de aplicación vertical).²⁰ Por otro lado, están aquellas empresas que brindan servicios a específicos para sus clientes: consultorías TI, diseño y desarrollo de soluciones o servicios de apoyo.

Para el año 2019, de los USD 908 millones exportados por este sector, un 82% correspondió al desarrollo de software. El empleo asociado a la exportación se estima en 6.450 personas y el principal mercado es Estados Unidos. De acuerdo a estimaciones de otras fuentes, en los dos años siguientes el empleo en este sector se habría incrementado en un 16%.

La presencia de empresas extranjeras es alta y las zonas francas son importantes, aunque menos que otros segmentos. En el caso del segmento TI se pueden constatar ejemplos tanto de la modalidad de *offshore outsourcing* como de *captive offshoring*.

Y si bien muchas de las empresas extranjeras del sector también son multinacionales que se instalaron en el país para utilizarlo como plataforma exportadora, en los últimos años se ha dado un fenómeno relativamente nuevo. Algunas empresas del sector, originalmente de capitales nacionales, han pasado a mano de capitales extranjeros al ser adquiridas por empresas multinacionales

20. <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/sector-tic-en-uruguay/>

del sector debido a su éxito exportador. A esto se le suma la inyección de capitales extranjeros en la Bolsa de Valores de Nueva York del primer *unicornio* uruguayo.²¹

Servicios financieros

En 2019 las exportaciones de servicios financieros totalizaron USD 330 millones y emplearon de manera directa a 750 trabajadores. En Uruguay operan algunas firmas internacionales enfocadas en análisis de mercados, riesgo y consultoría, servicios de asesoramiento y gestión de activos brindados a clientes regionales y extrarregionales (Uruguay XXI, 2020). Los principales mercados son Estados Unidos y Europa.

Servicios creativos

Los servicios creativos que se exportan desde Uruguay son el segmento menos importante dentro de los considerados servicios globales. En 2019 se exportaron unos USD 66 millones, con un empleo directo asociado de 275 personas. Son fundamentalmente dos tipos de actividades las que se realizan desde el país: los servicios de producción audiovisual y los asociados a la publicidad.

Trading

La actividad de compraventa de mercadería que no ingresa al territorio uruguayo, conocida como *trading* o *merchanting*, ha ganado importancia en los últimos años y se ha vuelto un generador de empleo en el sector. La presencia en el país de algunas empresas globales del mercado de las materias primas, que participan en la cadena de distribución de algunos productos agropecuarios uruguayos, ha sido un factor que ha promovido este crecimiento. Como se explica más adelante, algunas características de la normativa del país en cuanto al tratamiento impositivo de estas actividades fueron también importantes para su desarrollo.

Se estima que el monto exportado por este tipo de servicios en 2019 fue de USD 1.491 millones y que se emplearon unas 2.434 personas en el sector, mientras que la información para 2021 da cuenta de exportaciones por USD 3.000 millones.

21. En el ámbito financiero y bursátil se denomina unicornio a una start-up que alcanza una valoración superior a los USD 1.000 millones.

La facturación del segmento oscila de forma importante en función de los precios de los productos intercambiados.

Esta actividad nació originalmente enfocada en la compraventa de granos de origen regional, pero en los últimos años se ha diversificado en productos y destinos muy variados. Se distinguen entre los principales productos que son objeto de *trading*: materiales para la construcción (23% del total en 2019), productos farmacéuticos (12%), granos, semillas y materias primas agrícolas (17%), metales y minerales (8%), productos químicos (9%), agroquímicos (7%), prendas de vestir (5%) y material de transporte (4%).

3. Destino de las exportaciones de servicios globales

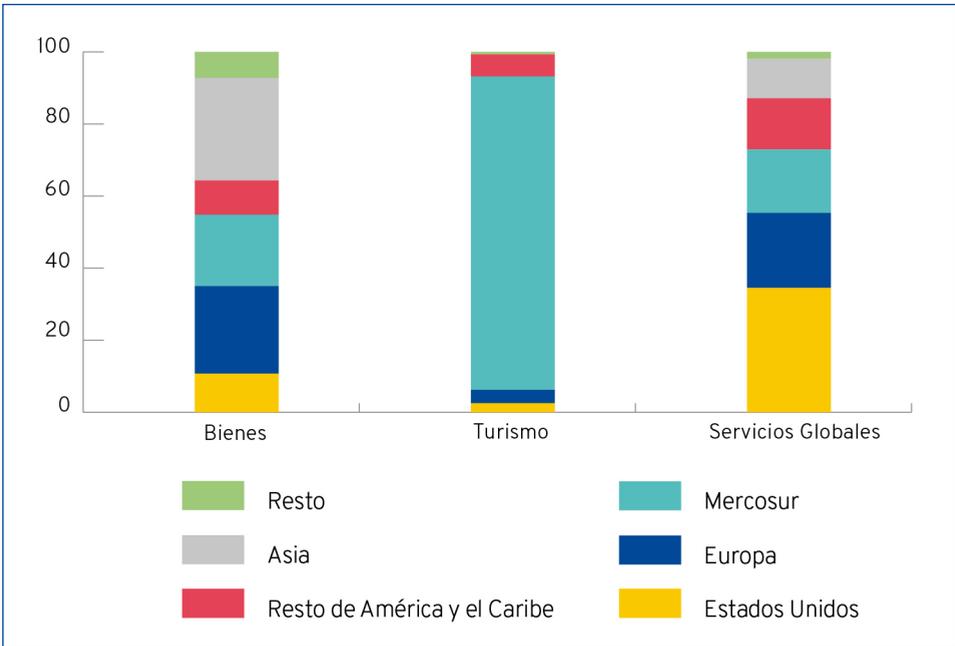
Uruguay es un país exportador de productos agropecuarios y de productos industriales de origen agropecuario. En 2020, el 82% de las exportaciones de bienes correspondió a este rubro.²² A su vez las ventas de estos productos se concentran en algunos pocos mercados, con China como principal cliente. En tanto, la exportación de servicios tradicionales como el turismo se concentra en visitantes de la región, especialmente de Argentina.

El desarrollo de los servicios globales diversifica los destinos de las exportaciones. En este sentido, mercados como Estados Unidos y Europa ganan importancia si se los compara con los destinos de los bienes, o los países emisores de los turistas que llegan a Uruguay. El mercado de Estados Unidos es especialmente relevante: En 2019 el 73% de las exportaciones de la industria TIC tuvieron como destino a este país norteamericano (Uruguay XXI, 2020).

22. Ver Informe Sectorial de Uruguay XXI, disponible en: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/agronegocios/?download=es/>

▶ Gráfico 3

Destino de las exportaciones por tipo de producto, 2018



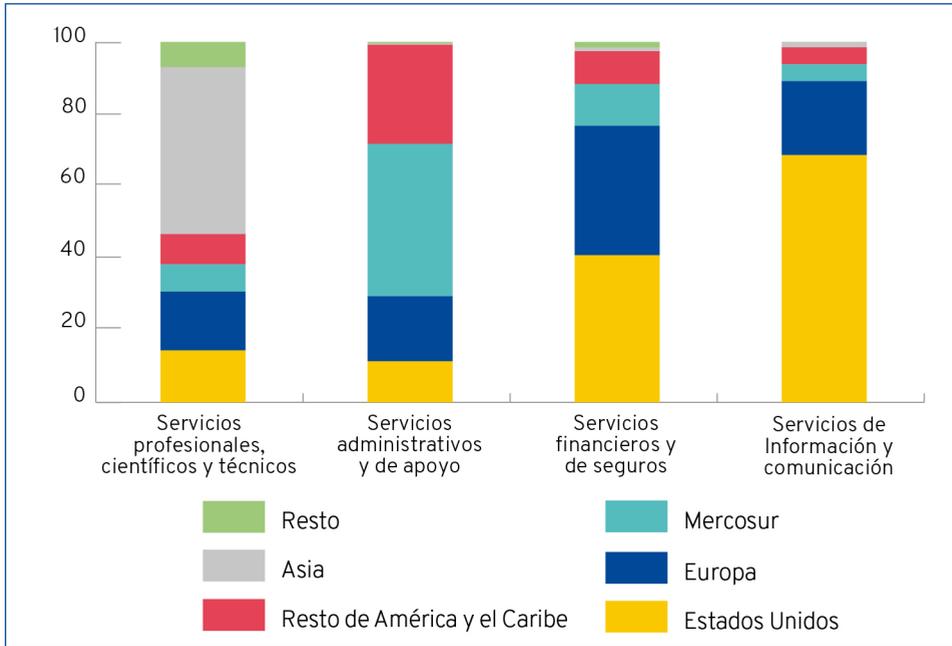
Fuente: Informe del CZF, 2020.

El Gráfico 4 muestra que los servicios administrativos y de apoyo tienen fundamentalmente una orientación regional. Puede interpretarse este dato en el sentido de que el país ha logrado posicionarse en este segmento para la región, y que en cambio no es tan competitivo en otros mercados, como el norteamericano.²³ Por su parte, la inserción de los otros tres segmentos es mucho más global que regional.

23. Costa Rica, que es muy fuerte en este segmento, podría tener mejores condiciones para atender el mercado del público latino de América del Norte.

► Gráfico 4

Destino de las exportaciones de servicios globales, por segmento, 2018 (%)



Fuente: Informe del CZF.

Una encuesta hecha por Uruguay XXI a las principales exportadoras de servicios (entre todas alcanzan el 60% del monto exportado de TIC y servicios empresariales), indicó que Estados Unidos es el destino de entre el 69% y 74% de las exportaciones y el Reino Unido es el segundo mercado en importancia: entre 18% y 23% del total (Uruguay XXI, 2022).

4. El perfil de remuneraciones en la provisión de servicios globales

Aunque la única información disponible en cuanto a las características de los trabajadores del segmento de los servicios globales es la de los ocupados dentro de zonas francas, es posible con ella tener una buena primera aproximación sobre este aspecto. En este segmento se observa que, en general, los trabajadores poseen una calificación superior al promedio de los ocupados, son más jóvenes, y hay mayor proporción de mujeres que en el resto del mercado laboral. Y si se toman solo las

zonas francas especializadas en servicios, ²⁴ en 2018 el 58% de los trabajadores poseía algún tipo de educación terciaria completa.

En cuanto a las remuneraciones, de acuerdo al *Informe* del CZF de 2018, los trabajadores empleados en servicios globales reciben mayores ingresos que el resto de los sectores. Esta mayor remuneración con respecto al resto de los sectores de la economía se confirma al analizar los datos de la EAAE. Un rasgo típico del comercio internacional es que las empresas exportadoras son más productivas que las orientadas al mercado doméstico, y esto está en línea con los datos del Cuadro 5, que muestra que las remuneraciones de las empresas que exportan son mayores que las que no lo hacen.

► Cuadro 5

Remuneraciones por sector, promedio mensual, 2019 (USD)

Categoría	Exporta	No exporta
Servicios profesionales	2.613	1.610
Servicios de apoyo	1.685	1.052
Software y servicios informáticos (TI)	3.247	2.586
Servicios financieros	11.397	3.290
Servicios creativos	2.324	1.424
<i>Trading</i>	4.523	
Total de Servicios globales	2.607	1.509
Resto de los sectores	2.521	1.513

Fuente: Elaboración propia en base a EAAE.

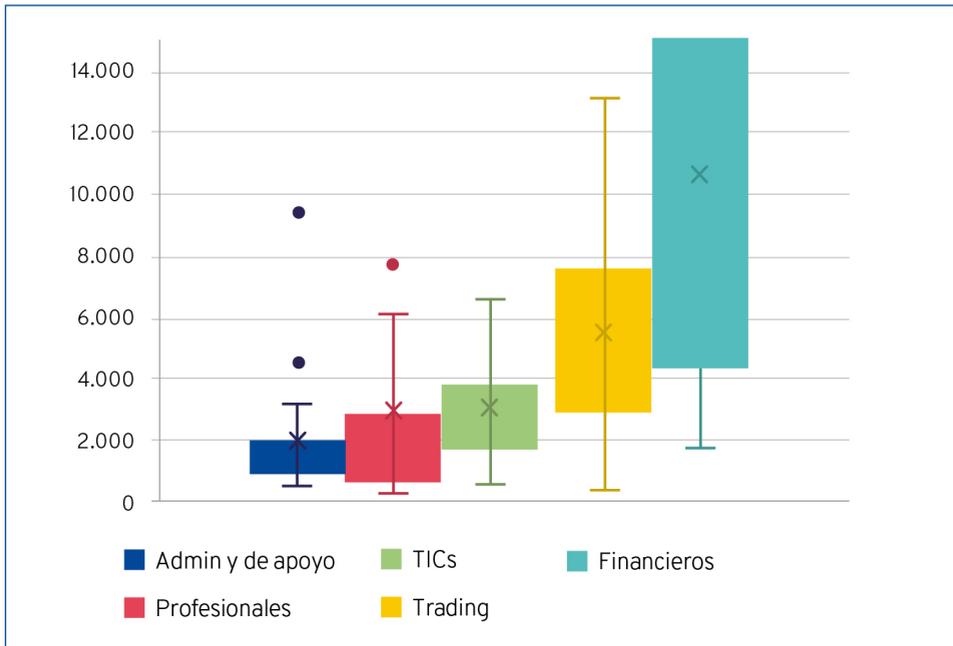
El cuadro ilustra las características de esta actividad en el país. La diferencia salarial entre los exportadores de servicios de apoyo y servicios profesionales es baja, lo que permite concluir que el *BPS* que se realiza desde Uruguay es bastante parecido al *KPS*, ya sea porque las empresas del primer segmento prestan tareas relativamente sofisticadas o porque las del segundo segmento no tienen un grado de sofisticación muy alto. El Gráfico 5, por su parte, muestra que hay un espacio de empresas con remuneraciones similares entre las de servicios administrativos y de apoyo y las profesionales que se sitúan en el sector de remuneraciones inferiores.

24. Zonamerica, *WTC Free Zone*, Aguada Park, Parque de las Ciencias.

También se muestra que las empresas TIC se ubican en un rango algo superior al de servicios profesionales pero inferior al de empresas de *trading*. Es especialmente alta la remuneración de las empresas de servicios financieros que exportan.

► Gráfico 5

Dispersión de las remuneraciones mensuales promedio por empresa en las exportadoras de servicios globales, 2019 (USD)

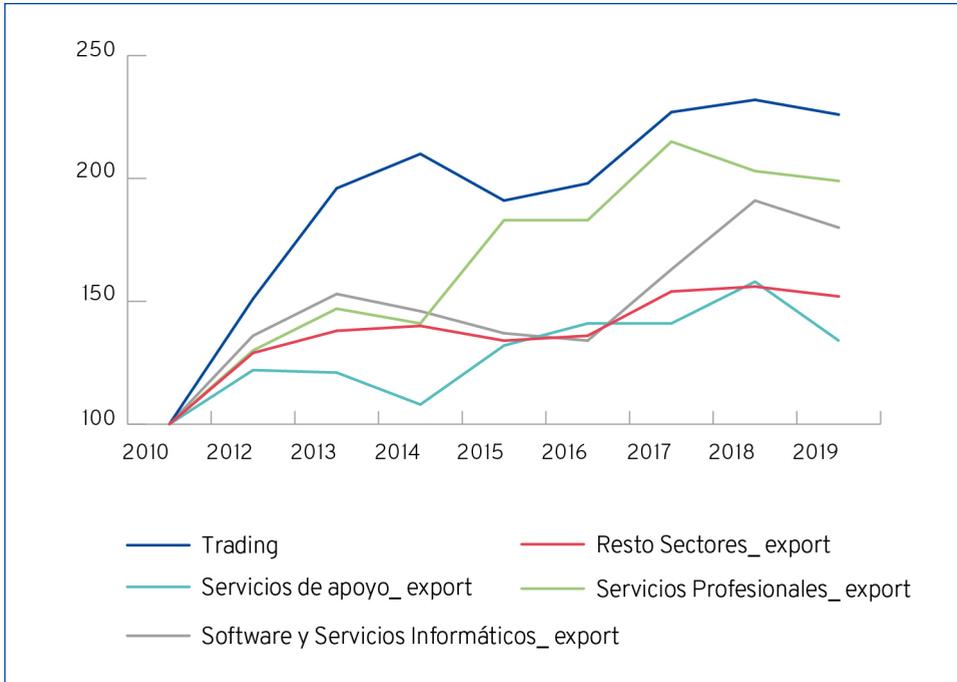


Fuente: Elaboración propia en base a EAAE.

En cualquier caso, es útil también analizar las diferencias en el tiempo. Si se estudia la evolución de los salarios medidos en dólares durante el período 2010-2019 se observa un crecimiento diferencial del sector de servicios globales frente al resto de la economía. Las remuneraciones dentro de las empresas que realizan *trading*, las del sector TI y las de los servicios profesionales fueron las que más crecieron. Sin embargo, la evolución de las remuneraciones de las exportadoras de servicios administrativos de apoyo es similar a la de las exportaciones promedio.

Gráfico 6

Evolución de los salarios promedio de los sectores exportadores 2010-2019 (2010=100, USD corrientes)



Fuente: Elaboración propia en base a EAAE.

El impacto de la internacionalización de las empresas de servicios sobre las mejoras de los salarios se hace evidente al comparar el diferencial dentro de cada sector. En todos los segmentos, cuando se comparan las remuneraciones entre las empresas exportadoras y no exportadoras a lo largo del tiempo se observa un importante aumento del diferencial a favor del sector exportador. Para el resto de la economía este diferencial se mantiene relativamente constante (ver Cuadro 6).

Cuadro 6

Prima en las remuneraciones 2010-2019 (remuneraciones empresas exportadoras / remuneraciones empresas mercado local)

Categoría	2010	2019
Servicios profesionales	1,2	1,62
Servicios de apoyo	1,34	1,60
Software y servicios informáticos (TI)	0,93	1,26
Servicios financieros	1,74*	3,46
Servicios creativos	1,38	1,63
Resto de sectores	1,61	1,67

* corresponde al año 2012.

Fuente: Elaboración propia en base a EAAE.

En síntesis, las actividades que se realizan en el país en los segmentos de *trading*, servicios informáticos y servicios financieros emplean a personal altamente calificado y pagan remuneraciones comparativamente más altas. En los servicios empresariales se pagan salarios más parecidos a los del resto del sector transable. Hay una gama de actividades cuya clasificación en profesionales y administrativos es útil como punto de partida, pero no discrimina completamente entre empresas que prestan tareas tipo *KPO* de *BPO*, y definitivamente no existe en el país un segmento que se base en bajos salarios.²⁵

Uno de los aspectos distintivos del mercado laboral uruguayo en el segmento profesional y técnico es el empleo bajo formas contractuales que se apartan de la relación de dependencia estándar. En efecto, las empresas contratan tanto a profesionales en calidad de independientes como a empresas unipersonales. Este tipo de contratos representa una mayor flexibilidad en las relaciones laborales, pero no implica informalidad en el trabajo.

El siguiente cuadro muestra la proporción de trabajadores no dependientes en el empleo total para cada segmento, distinguiendo entre las empresas exportadoras y las domésticas. También puede observarse la evolución en el tiempo de esa proporción para el caso de los exportadores. Los sectores que

25. Si bien se podría hacer una distinción dentro de las empresas del segmento TI en función del tipo de actividad, esto requiere información que no se encuentra disponible.

utilizan activamente la contratación mediante formas indirectas son los servicios profesionales y las empresas de servicios informáticos. En todos los casos se observa que las empresas exportadoras recurren menos a este tipo de práctica que las orientadas al mercado doméstico.

► Cuadro 7

Proporción de no dependientes en el empleo total según categoría.
En porcentajes y puntos porcentuales. Año 2019

Categoría	Empleo total	Empleo asociado a exportaciones
Servicios profesionales	22%	13%
Servicios de apoyo	19%	1%
Software y servicios informáticos (TI)	12%	7%
Servicios financieros	11%	2%
<i>Trading</i>	5%	
Resto de sectores	5%	4%

Fuente: Elaboración propia en base a la EAAE.

En el período considerado, según datos de la EAAE, los sectores de administrativos y profesionales habrían reducido significativamente su contratación de no dependientes, mientras que los sectores de *trading* y TI la mantuvieron. Sin embargo, según datos más actualizados del mercado de trabajo formal, entre 2020 y 2022 aumentó considerablemente el uso del vínculo laboral no dependiente en los segmentos considerados (EyGF, 2022). Las tasas de crecimiento de los puestos de trabajo no dependiente aumentaron significativamente más que las de los dependientes, incluso en las ramas exportadoras.

5. Contenido factorial comparado de los servicios globales

La información reseñada en las secciones anteriores describió la performance del sector, buscando evidencia de *upgrading* en segmentos de cadenas de servicios globales a partir de datos de encuestas de empresas. En esta sección se utiliza la información de cuadros de oferta y utilización (COUS) que publicó el Área de Estadísticas Económicas del Banco Central del Uruguay para hacer un análisis

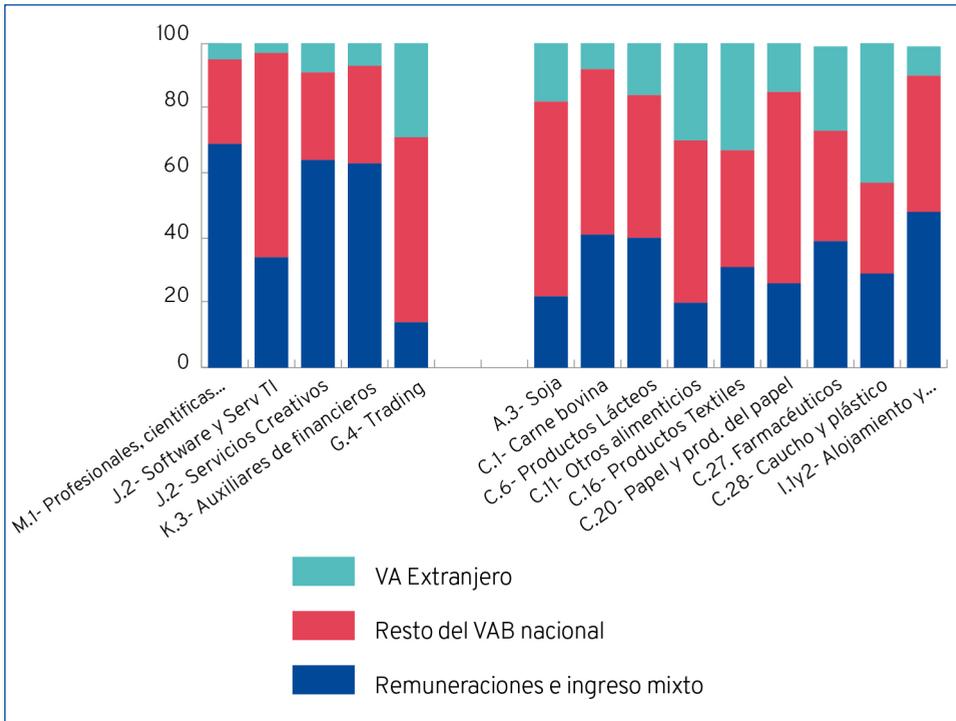
estructural de los factores productivos integrados en las exportaciones del sector, en comparación con el resto de las exportaciones del país. La utilización de esta información tiene ventajas y desventajas. Por un lado, permite el análisis estructural y estandarizado, y la inclusión de la perspectiva de cadena. Por otro lado, no contempla la dualidad dentro de los sectores entre las empresas exportadoras y las orientadas al mercado doméstico, que la sección anterior se encargó de destacar.

Para analizar a cada uno de los sectores conviene utilizar técnicas insumo-producto. Siguiendo este enfoque entonces, se analizará el valor agregado nacional incluido en las exportaciones contabilizando tanto el valor agregado directamente incluido por el exportador como el valor agregado hacia arriba en la cadena, en las sucesivas etapas. La diferencia entre las exportaciones y el valor agregado nacional corresponde a valor agregado en el extranjero, que a su vez está incluido en los insumos importados a lo largo de la cadena. Desde ya, se seleccionaron las actividades de los COUS que incluyen a los servicios globales.

El análisis del trabajo en la producción de servicios globales pone el foco en la división de la producción en valor agregado doméstico y valor agregado extranjero. Luego, dentro del primero se distinguen las remuneraciones al trabajo, medidas por las remuneraciones a los trabajadores y el ingreso mixto, que surge de la valoración del ingreso de los trabajadores por cuenta propia y el del ingreso laboral de los patrones. Salvo el caso de las empresas de compraventa, donde el componente importado dentro del valor de las exportaciones es de 30% y el resto es mayoritariamente excedente de explotación, en el resto de los sectores las remuneraciones varían desde casi 50% a algo más de 62%.

▶ Gráfico 7

Estructura de las exportaciones de Uruguay: servicios globales y otros bienes y servicios, remuneraciones e ingreso mixto, resto del VAB nacional y VAB extranjero, 2016



Fuente: Elaboración propia en base a MIP construida a partir de los COUS 2016 (BCU).

Es útil comparar las dos estructuras del Gráfico 7: la de la izquierda, correspondiente a los servicios globales, y de la derecha, que surge de las exportaciones de los principales bienes y servicios del país. Solamente la estructura de los servicios de alojamiento y alimentación se aproxima a la de la mayoría de los servicios globales. En el resto, las remuneraciones representan solamente entre un 20% y un 40% del valor exportado.

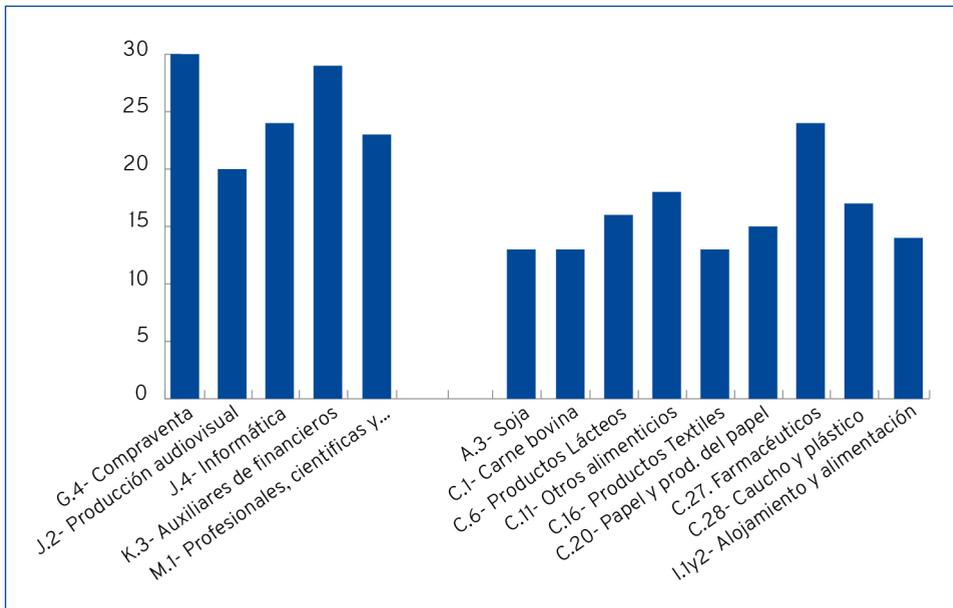
En los sectores agroindustriales y en el primario se destaca el resto del VAB, que en parte incluye la renta de la tierra, mientras que en las exportaciones de otros alimentos, de textiles y de caucho y de plástico es especialmente importante el peso del valor agregado extranjero, dada la dependencia de insumos importados que tienen estas industrias.

Además del peso de las remuneraciones en el valor, es útil comparar el nivel medio de las remuneraciones, que se aproxima al nivel del capital humano utilizado (Gráfico 8). El gráfico es consistente con los resultados de la sección anterior, mostrando que el empleo incluido en las exportaciones del sector de compraventa y el sistema financiero obtiene las mayores remuneraciones.

Salvo el sector farmacéutico, el resto de los sectores registra remuneraciones promedio bastante por debajo del nivel de los sectores de servicios globales. En particular, las tres cadenas más importantes de bienes (soja, carne, productos del papel) y el segmento más representativo del turismo (alojamiento y comida) tienen remuneraciones de entre USD 13.000 y USD 15.000 anuales. Es menester recordar que, dado el enfoque de cadena adoptado, las remuneraciones de cada sector no provienen exclusivamente del mercado de trabajo del propio sector, sino que incorporan los empleos y salarios de los insumos y servicios utilizados aguas arriba, en la cadena.

► Gráfico 8

Remuneraciones anuales promedio por sector exportador: servicios globales vis a vis principales sectores exportadores (incluye cuentapropistas y patrones), 2016 (USD miles).



Fuente: Elaboración propia en base a MIP, y construida a partir de los COUS 2016 (BCU).

► III. Condiciones laborales y brechas de género en la provisión de servicios globales de Uruguay

1. Introducción

La evolución de las CMS ha generado resultados variados en términos de trabajo decente, dependiendo de la naturaleza de la cadena de suministro -específicamente, de su ubicación, sector y proceso, y del tipo de gobernanza (OIT, 2020a). El término *gobernanza* en materia de CMS alude a las “*relaciones de autoridad y poder que determinan cómo los recursos financieros, materiales y humanos se asignan y fluyen dentro de una cadena*” (Gereffi, 1994, p. 97). Un aspecto clave en este tema es el rol dominante de las empresas líderes, cuyo poder de mercado y activos tecnológicos o de *marketing* les permiten establecer los criterios a los que deben ajustarse las empresas subcontratadas, incluyendo el precio, la calidad y los estándares de entrega (Gereffi & Lee, 2015). Dado que su cumplimiento es una condición para el suministro, estas condiciones moldean el comportamiento de las empresas proveedoras o subcontratadas (Gereffi & Lee, 2015; Lee, 2016; OIT, 2016): en particular, los patrones de las relaciones de trabajo.

Dependiendo de la ubicación, el sector y el tipo de estructura de la cadena, las empresas proveedoras toman decisiones estratégicas sobre la composición de su personal: pueden restringir los contratos indefinidos a las personas de mayor calificación, recurrir a formas más precarias de trabajo (como el empleo ocasional o la subcontratación), o contratar trabajadores mediante agencias de empleo privadas (OIT, 2020a). Estas decisiones ilustran la manera en la cual las estructuras de poder de las CMS afectan la cantidad y calidad del empleo en las economías en desarrollo, y pueden favorecer o truncar los procesos de mejora de los derechos laborales y afectar la calidad del empleo de las personas que trabajan en las empresas proveedoras o subcontratadas (*upgrading* y *downgrading* social) (Barrientos *et al.*, 2012).

Ahora bien, estas estrategias de gobernanza de las empresas líderes que constituyen la CMS varían según el segmento de que se trate. El segmento de servicios de *contact center* ha sido catalogado como un sector “controlado por los compradores” (Ahmed, 2013). Su patrón de compra depende típicamente de la competencia entre las empresas proveedoras. En este contexto, las empresas

clientes definen no solamente las disposiciones de los contratos (*Service Legal Agreements*), sino también la cantidad de trabajadores, competencias, tarifas, descansos entre llamadas, y otras condiciones laborales (Del Bono, Gorjup, Henry, & Valverde, 2012; EyGF, 2022). Las proveedoras de estos servicios, por su parte, suelen carecer del poder de negociación necesario para rechazar o impugnar aquellas disposiciones de los contratos que pudieran afectar negativamente a su personal (Ahmed, 2013; EyGF, 2022). De todos modos, este sector constituye un caso atípico, dado que en general las empresas líderes deciden las condiciones de trabajo de sus trabajadores, pero no las de sus proveedores (Del Bono *et al.*, 2012).

Por su parte, la dinámica de poder entre las empresas clientes y las proveedoras en el segmento de servicios TI se sustenta en una relación transaccional asimétrica dominada por el cliente, en la que las empresas compradoras controlan las dimensiones del por qué, el qué y el cómo de su colaboración (Zhang & Liang, 2022). Sin perjuicio de esto, la complejidad de estos servicios intensivos en conocimiento, junto al déficit internacional de oferta calificada, otorgan a las empresas proveedoras la posibilidad de definir las condiciones de trabajo de sus trabajadores (EyGF, 2022). Como se explica en la siguiente sección, esto no conduce, necesariamente, a empleos de calidad, ni garantiza procesos de *upgrading* social.

2. Segmento software y servicios informáticos (TI)

2.1 Introducción: déficit de oferta calificada y estrategias empresariales

En Uruguay, al igual que en muchas economías del mundo, el mercado laboral del sector TI experimenta un déficit de oferta (o exceso de demanda) de personal calificado. En 2021, la demanda proveniente de empresas TI expresada en anuncios de vacantes alcanzó los 8.210 cargos; el 78% correspondió a especialistas TI, predominantemente desarrolladores y programadores (Advice & Observatorio TI, 2022). Este número representa el 61% del empleo de todo el sector TI en 2020 (Advice & Observatorio TI, 2022; CUTI, 2021a). El sector privado estima que el exceso de demanda se sitúa en los 3.000 a 4.000 empleos en puestos informáticos y en 2.000 puestos de soporte (ALES, 2021; EyGF, 2022). El déficit de especialistas informáticos es producto del bajo número de egresos de carreras terciarias y universitarias vinculadas a las TI, situado en 1.040 personas en 2019 (Observatorio TI, 2020). Esto representa entre un tercio y un cuarto del déficit estimado.

El déficit de oferta laboral calificada impacta sobre varios componentes del *upgrading* social. En esta sección, se describen los efectos sobre la creación de empleo, la fragmentación y el desarrollo de capacidades. En el sector TI uruguayo, la escasez de personal ha conducido, por un lado, a la subcontratación de personal en países relativamente más baratos y, por otro, a la puesta en marcha de iniciativas privadas y público-privadas para la generación rápida de desarrolladores (EyGF, 2022). Pero a su vez, esta escasez de personal calificado y la necesaria proliferación de alternativas de capacitación no formales (y significativamente más cortas que la educación formal superior) puede contribuir a un desmejoramiento de las tasas de ingresos y egresos universitarios.

A los efectos de continuar participando en las CMS y aliviar la carga de los aumentos salariales, una parte de las empresas proveedoras de TI ubicadas en Uruguay, fundamentalmente las de origen doméstico, optaron por subcontratar personal en países de la región con menores costos laborales (por ejemplo: Argentina, Brasil, Colombia y algunos países de Centroamérica) (EyGF, 2022). Esta tendencia conduce a la creación de nuevas ramificaciones geográficas de la CMS del lado de la oferta, y así amplía el número de relaciones laborales atípicas entre las empresas proveedoras y trabajadores subcontratados en el extranjero, lo cual conlleva algunos riesgos en relación con la situación de empleo, y el goce o no de ingresos adecuados, protección social y otros beneficios.

El déficit de personal calificado y el aumento de alternativas de capacitación cortas no formales en el área de la programación ha contribuido a que muchas personas que estudian ingeniería de sistemas trabajen en el sector (28%) retrasen o abandonen sus carreras, y a que personas que finalizaron el bachillerato decidan no iniciar los estudios superiores (19%). De sostenerse en el tiempo, esta situación podría generar un círculo vicioso de déficit de personal calificado y exceso de demanda de profesionales en el mercado, el cual impactará negativamente sobre un segmento que ineludiblemente requiere de personal calificado y altamente calificado para participar en las CMS, innovar y desplazarse a subsegmentos de mayor valor agregado. Actualmente, la proporción de personas con grados y posgrados en el segmento alcanza el 38% del empleo (CUTI, 2021a).

2.2 Principales componentes de *upgrading* social

El déficit de personal calificado y la dificultad para retener al personal más calificado parece haber promovido mejoras en las condiciones laborales de las personas que trabajan en el segmento; sin embargo, algunas de estas mejoras se

concentran en los puestos de mayor especialización, primordialmente ocupados por varones. Se analizan en esta sección el alcance de las mejoras salariales y no salariales, y los nuevos esquemas empresariales tendientes a la estabilidad y el desarrollo de capacidades. Estos factores de *upgrading* social conviven con elementos de *downgrading*, como se examinará en la sección siguiente.

2.2.1. Mejoras salariales y no salariales

Según datos de la EAAE, entre 2014 y 2019 los salarios reales del segmento TI crecieron 3,6%. Esta variación es mayor que la de los sectores exportadores en general (2,6%), pero menor que la de actividades intensivas en trabajo relativamente menos calificado, como los servicios de apoyo (5,8%) y otras actividades de alta calificación, como los servicios profesionales (9,2%) y financieros (11,5%). En un contexto de déficit de oferta laboral y teniendo en cuenta que las empresas vienen reclamando reiteradamente una disminución de los costos laborales sobre la base de que restringen su competitividad internacional, el relativamente modesto crecimiento de los salarios reales en el segmento TI exige un análisis más profundo y riguroso de la relación entre déficit de personal calificado y evolución de las remuneraciones. Lo que parece altamente probable es que las mejoras salariales más sustanciales se concentren en el personal más escaso, es decir, en especialistas TI, que además son mayoritariamente varones.

En función de las entrevistas y grupos focales estudiados, se observa que las empresas del segmento han reducido la tasa de rotación, y esquivado así al menos parcialmente el aumento de los salarios, a través de una intensificación de los beneficios no salariales. Estos son excepcionales en la economía local y en el sector de servicios globales, por lo que puede decirse que constituyen el componente de *upgrading* social donde se concentraría el grueso de las mejoras en las condiciones laborales.

Los beneficios más relevantes incluyen el pago de seguro médico privado para el trabajador y su familia y el pago de formaciones y certificaciones en Uruguay y el extranjero (incluidos gastos de viaje). Otros de menor alcance monetario son las membresías para gimnasios, torneos deportivos y aplicaciones de *mindfulness*. Durante los períodos de mayor aislamiento social por la pandemia y en función de la alta proporción de personal que sufrió diversos tipos de impactos psicológicos, muchas empresas incluyeron entre sus beneficios el pago de sesiones de psicoterapia, aplicaciones móviles para el alivio del estrés, y charlas sobre el cuidado de la salud mental.

Estos beneficios tienen un carácter universal: se otorgan sin perjuicio del puesto, área, grado de especialización o modalidad de contratación (profesional independiente o relación de dependencia). Este rasgo se vuelve relevante en la medida en que otras mejoras (como las salariales o de estabilidad) benefician únicamente al grupo de especialistas TI.

2.2.2. Mayor estabilidad laboral a través del régimen de banco (*bench*)

El déficit de personal calificado ha favorecido también la generación de relaciones laborales de largo plazo y estables. Al respecto, las empresas de TI emplean un régimen muy poco habitual en la economía nacional (aunque típico en los sectores tecnológicos a nivel mundial) denominado *bench* (banco). El *bench* es un concepto adoptado del fútbol para hacer referencia al personal que, a pesar de no estar asignado a un cliente o proyecto concreto, continúa en la nómina de la empresa y recibe la misma remuneración que recibiría en condiciones normales. Durante la estadía en el *bench*, que puede durar hasta 180 días, las personas cursan programas de capacitación o certificaciones pagas por la empresa, con el propósito de ampliar o mejorar sus competencias y posibilidades de ser asignadas. Este régimen permite a las empresas alcanzar una flexibilidad organizativa ideal para responder a los frecuentes y poco predecibles incrementos de la demanda característicos de las CMS. En general, el *bench* concentra un 10% del personal; pero durante el primer semestre de la pandemia, en algunas empresas la proporción prácticamente se triplicó.

El *bench* impacta positivamente sobre la calidad del empleo del personal especialista TI, ya que, ante caídas temporales de las ventas de las empresas, mantienen su puesto y remuneración, a la par que desarrollan sus capacidades. Distinto a los beneficios no salariales, el *bench* es un régimen disponible para el personal especialista TI y no se traslada al personal administrativo o de soporte, que es menos escaso.

2.2.3. Inversión sostenida y creciente en el desarrollo de capacidades

En el segmento TI, el desarrollo de capacidades ha tenido un rol central respecto del *upgrading* económico, y ha impactado también positivamente en la profesionalización del personal y su capacidad de insertarse en actividades y subsegmentos de mayor valor (Couto, 2019). Dos causas promueven fuertes inversiones en la formación y especialización del personal: por un lado, la escasez de personal calificado; y, por otro, la brecha entre las habilidades que pueden encontrarse del lado de la oferta laboral y los requerimientos de las empresas.

Dichas inversiones se traducen en distintas alternativas gratuitas (o de costo muy reducido) de capacitación para el personal, por ejemplo: *bootcamps*, certificaciones, capacitaciones internas (en muchos casos, en plataformas educativas digitales creadas y dirigidas por la propia empresa), sesiones de mentoreo, talleres sobre habilidades interpersonales y programas de reconversión laboral.

Entre las tendencias de los últimos años se destacan los programas de capacitación al inicio de la contratación y los de reconversión laboral. Ambos apoyan el desarrollo de capacidades del personal relativamente menos calificado, menos especializado o proveniente de otros sectores, con el propósito de aumentar su empleabilidad en el segmento y aliviar el déficit de oferta laboral. Por un lado, las empresas multinacionales que ofrecen servicios intensivos en trabajo han tendido cada vez más a la contratación de personas con conocimientos básicos de computación, para ingresarlas en programas de capacitación internos de hasta 6 meses, tiempo en el cual, generalmente, reciben una remuneración equivalente a la que tendrán si se quedan en la empresa. Por otro lado, la creación de programas de reconversión laboral como respuesta al déficit es otra importante tendencia protagonizada por multinacionales y también por empresas domésticas.

2.3 Principales componentes de *downgrading* social

Los elementos de *upgrading* social identificados arriba conviven con algunos componentes de *downgrading* social, como las contrataciones independientes, que encubren (potencialmente) relaciones laborales, y la ausencia de representación social.

2.3.1. Contratación independiente y relaciones laborales encubiertas

En el segmento TI prima la formalidad (EyGF, 2022). Sin embargo, cerca de un tercio del empleo (del sector) se encuentra en régimen de contratación independiente a través de contratos comerciales (CUTI, 2021a). Esto puede implicar niveles de protección laboral más bajos (los contratos pueden rescindirse con más facilidad) y menor protección social. Asimismo, en algunas empresas locales se monitorea la actividad laboral de una manera que es incompatible con la situación independiente, lo que puede estar indicando situaciones de empleo asalariado encubierto.

La subcontratación de personal es un fenómeno ampliamente observado en las CMS (Gereffi, Bamber, & Fernandez-Stark, 2016; OIT, 2015a, 2016). Tiene lugar

como consecuencia de la fuerte competencia entre los proveedores y la creciente presión de los compradores para reducir costos; una presión que es mayor sobre los proveedores locales, y los lleva a externalizar y subcontratar personal (Barrientos, 2013). Históricamente estas prácticas se han analizado en el marco de CMS industriales, agrícolas y de servicios tradicionales; pero ahora el segmento TI brinda una nueva perspectiva de análisis.

La contratación independiente ha ido ganando terreno en el segmento TI. A modo ilustrativo, un relevamiento de llamados laborales a perfiles tecnológicos indica que el 51% de los llamados por empresas de TI ofrecen una contratación independiente. Esta proporción es muy superior a la que registran otros sectores de la economía (6.2%) (Advice & Observatorio TI, 2022). Con respecto al relevamiento anterior aumentó 31 puntos porcentuales, lo que señala un fuerte crecimiento de la modalidad independiente (Advice & Observatorio TI, 2021).

El trabajo independiente se materializa en un contrato comercial de arrendamiento de servicios con profesionales o empresas unipersonales. En el marco regulatorio uruguayo, el arrendamiento de servicios implica que una empresa unipersonal presta a la empresa contratante servicios puntuales y a título personal, sin configurar relación laboral ni subordinación. Si ocurre que esta relación es en los hechos laboral, y no comercial, la justicia podrá revisarla a solicitud de la parte interesada. En Uruguay, los cambios y transformaciones en las formas de prestación del trabajo impulsaron cambios a la hora de individualizar las notas típicas de la relación de trabajo. En este sentido, tiene particular importancia la adopción por parte de la OIT de la Recomendación sobre la relación de trabajo, 2006 (núm. 198), la cual reafirma el principio protector, la primacía de la realidad, y la indiferencia de la calificación jurídica que hacen las partes. A partir de la adopción de la Recomendación, los conceptos por ella propuestos se han incorporado paulatinamente a la jurisprudencia uruguaya y desde el año 2009 el Tribunal de Apelaciones del Trabajo 1° la aplica de forma constante como marco normativo a la hora de calificar un vínculo jurídico que compromete trabajo, y por tanto sea de rigor aplicar el estatuto protector del Derecho del Trabajo (Otheguy, 2021).

La contratación independiente se concentra en las exportadoras domésticas. Las extranjeras, sin perjuicio del tamaño o modelo de negocios, tienden a emplear solamente personal en relación de dependencia. Para estas empresas, la contratación de personal independiente constituye un riesgo financiero, ya que la legislación uruguaya contempla sanciones en caso de comprobarse relaciones laborales encubiertas, derivadas de reclamos por parte del personal, lo que se traduciría

en elevados costos para la empresa. Asimismo, las multinacionales instaladas en Uruguay suelen tener códigos de conducta que contienen el reconocimiento de los derechos laborales cualquiera sea el país en el que desarrollen actividades.

En cambio, para las empresas locales, la contratación de personal independiente es una manera de abatir costos, y ofrecer mejores remuneraciones en un mercado laboral altamente competitivo, no solo a nivel local, donde hay un exceso de demanda y multinacionales atractivas para trabajar, sino también a nivel internacional, ya que el mercado laboral de las TI se encuentra altamente globalizado. Los desafíos para atraer y retener al personal calificado y volverse así más competitivas en el nivel internacional han contribuido a que las empresas locales ofrezcan al personal la opción de trabajar como independientes, lo que resulta menos costoso para éstas: elimina la obligatoriedad de pagar rubros de naturaleza salarial tales como la licencia, el salario vacacional, el aguinaldo y los aportes a la seguridad social (que corren por la cuenta de la empresa unipersonal), así como horas extras o pagos dobles por trabajo durante el descanso semanal. En la mayoría de los casos, la contratación independiente se ofrece solamente a las personas de las categorías semi-senior o senior de cualquier cargo, y siempre luego de haber finalizado sus estudios terciarios, quienes de todos modos pueden elegir también la modalidad dependiente.

Según las empresas, los contratos independientes permiten mejoras en las remuneraciones del personal en contraste con la modalidad dependiente, lo que no se puede corroborar sin microdatos a nivel firma. Por su parte, los trabajadores señalan un alto grado de heterogeneidad al respecto. En ciertas empresas la persona trabajadora tiene de hecho un mayor salario porque la empresa asume los tributos y costos fiscales de la empresa unipersonal; en otras, la diferencia es apenas suficiente para equiparar la pérdida de los beneficios salariales derivados de la modalidad dependiente (licencia, salario vacacional y aguinaldo).

Un fenómeno particular y en franco crecimiento es el que ocurre en las empresas que tienen filial en el extranjero: en la mayoría de estas empresas, el personal independiente tiene la posibilidad de optar por facturarle servicios a la sucursal de otro país, caso en el cual tiene lugar una exportación de servicios informáticos que, por estar exonerada del pago del IVA y del impuesto a las rentas de las personas físicas (IRPF), supone para la persona independiente una remuneración sustancialmente más alta que si facturara para una empresa instalada en Uruguay.

Con respecto a la posibilidad de que exista una relación de trabajo en los contratos con personal independiente, en entrevistas y grupos focales se relatan múltiples indicios que permiten determinar la existencia de dicha relación de trabajo en función del artículo 13 de la Recomendación 198 (ver nota al pie 29) —con matices que dependen de cada empresa.

En términos generales, las empresas que emplean personal independiente señalan reiteradamente que esta modalidad no tendría diferencia alguna con la modalidad dependiente. Estas declaraciones, que surgen de manera espontánea, dejan notar el reconocimiento implícito del uso del arrendamiento de servicios como mecanismo que oculta una relación laboral dependiente. Incluso, de las entrevistas se desprende que en ambos casos se trata de un trabajo que: se realiza según las instrucciones y bajo el control de la empresa y/o cliente extranjero; implica la integración de la persona en la organización de la empresa; debe ser ejecutado personalmente por quien trabaja, dentro de un horario no rígido pero determinado (se suele admitir una alta flexibilidad horaria para el personal independiente y dependiente, y de hecho es poco común que se fijen horarios rígidos de ingreso y salida en cualquiera de los casos, aunque hay un marco de referencia); tiene cierta duración y continuidad y requiere la disponibilidad de la persona (por ejemplo, el personal independiente suele tener contratos de confidencialidad y/o exclusividad con los clientes asignados por la empresa empleadora); implica el suministro de equipamiento tecnológico por parte de la empresa (por ejemplo, *laptops* y espacios de oficina). También ocurre que las remuneraciones constituyen la única o principal fuente de ingresos de la persona trabajadora, que se incluyen beneficios no salariales tales como alimentación o atención médica privada, y que se reconocen derechos como el descanso semanal y vacaciones anuales.

Cierto es que, en el Derecho uruguayo, la modalidad independiente no otorga los derechos y protección social que genera una relación laboral. Aquí no solo entran la licencia, salario vacacional y aguinaldo, que muchas empresas incluirían en las remuneraciones, sino también derechos como la indemnización por despido y la prima por antigüedad, entre otros que son propios de la relación laboral. Además, las personas que trabajan independientemente han de encargarse de su aporte a la seguridad social a través de la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios (CJPPU) si tienen un título universitario, o el Banco de Previsión Social (BPS) si no lo tienen. Asimismo, por ser empresas unipersonales, no son sujetos de participación en sindicatos.

2.3.2. [Ausencia de diálogo social y asimetrías en la negociación colectiva](#)

La ausencia total de sindicatos o, en caso de existir algunos, la reducida afiliación en el sector TI es un fenómeno de larga data y alcance internacional (Conger & Scheiber, 2019; Kugler, 2021; Rabosto & Zukerfeld, 2019). Sin embargo, desde 2018, distintos movimientos de trabajadores en los principales *hub* tecnológicos (Silicon Valley y Gran Bretaña) han marcado un punto histórico de inflexión, que podría señalar el inicio de una nueva etapa en las relaciones laborales del sector (Cuadro 8).

En Uruguay, la única organización sindical del sector privado es la de trabajadores de la proveedora multinacional *Tata Consulting Services*, que surgió en 2014 luego de ciertas disputas con la empresa. Desde su fundación, esta agrupación pasó de 30 personas afiliadas a unas 230; a pesar de su crecimiento, no ha logrado convertirse en una fuerza líder del sector (EyGF, 2022). Durante este período se formaron sindicatos también en otras empresas, pero no prosperaron.

El Consejo de Salarios está distribuido en grupos según actividades. El Grupo N° 19 Servicios profesionales, técnicos, especializados y aquellos no incluidos en otros grupos posee como uno de sus subgrupos el N° 22, denominado Informática. Dentro del Consejo y en este grupo, el sector empresarial está representado por la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (CNCS) y la CUTI, mientras que representa a las personas trabajadoras la Federación de Empleados del Comercio y los Servicios (FUECYS), con la asesoría de delegados del sindicato de TCS. Ahora bien, en los procesos de negociación colectiva del sector existe una asimetría de representación, porque mientras la CUTI agremia a la gran mayoría de las empresas exportadoras del sector TI, FUECYS no agremia al personal del sector TI y el sindicato de TCS agrupa (mayormente) personas que se desempeñan en el segmento BPO (servicios de apoyo) de una sola empresa.

Como consecuencia, en la historia de los Consejos no se han pactado partidas por antigüedad, presentismo o bonos, entre otros beneficios no salariales normalmente consagrados en la negociación colectiva de otros sectores de la economía (EyGF, 2022). Si bien esto no afectaría al personal TI -que en función del déficit de oferta puede lograr, a través de negociaciones individuales, mejoras y beneficios- sí puede desproteger al personal menos calificado de puestos administrativos y de soporte. La desatención sobre este grupo de trabajadores queda ilustrada por el hecho de que el grupo del Consejo respectivo no ha creado categorías más allá del personal administrativo.

En la interna de las empresas de TI, se promueve intensamente que las relaciones laborales sean gestionadas exclusivamente de manera individual, sobre todo cuando se trata del personal especialista TI (EyGF, 2022). La apuesta del sector TI a la individualización de las relaciones laborales ha sido notoria -y cuestionada- en varios países del mundo y se sustenta, al menos, en dos elementos: (i) el déficit de personal calificado, que desafía la posibilidad de reemplazar a los trabajadores en el caso de medidas gremiales severas (por ejemplo, en caso de huelga); (ii) el personal debe poseer un alto grado de conocimiento y manejo de los sistemas informáticos, que además son de naturaleza crítica para el funcionamiento de los negocios.

Por su parte, buena parte de los trabajadores entrevistados perciben que una agrupación sindical es “innecesaria”, porque el sector brinda buenos salarios relativos y beneficios de distinta índole. Esto se suma a una percepción negativa de los sindicatos y la lucha colectiva por los derechos laborales, así como a la noción de que estas organizaciones son herramientas creadas por, y útiles exclusivamente para, la fuerza laboral de menor calificación. De todos modos, algunos trabajadores se mostraron críticos de estas percepciones y de la individualización de las relaciones laborales que caracterizan al sector, y han señalado que éstas tienden a perjudicar al personal no TI, quienes, al no beneficiarse del exceso de demanda laboral, tienen un menor poder de negociación. A pesar de estas distintas percepciones, se logró identificar que durante la pandemia surgieron, en varias empresas locales del segmento —y presumiblemente por primera vez— espacios digitales de comunicación grupal entre trabajadores específicamente creados para colectivizar reclamos, muchas veces en respuesta a decisiones corporativas desfavorables, tales como la interrupción de algunos beneficios, atrasos en los aumentos salariales, etc.

 Cuadro 8

El movimiento sindical de trabajadores del sector TI en Silicon Valley y Londres

En Estados Unidos, el número de acciones colectivas llevadas adelante por trabajadores tecnológicos pasó de 1 en 2012 a 69 en 2021, con picos de 91 y 84 en 2019 y 2020 respectivamente. Los principales movimientos surgieron en las principales compañías mundiales de TI: Apple, Microsoft, Facebook, Google y Amazon. Participan en estos movimientos trabajadores dependientes e independientes, de calificación media y alta. Se diferencian por su propuesta innovadora, pues, si bien luchan por cuestiones tradicionales por las que luchan también los sindicatos de otras industrias (mejores salarios, horarios y condiciones de trabajo) participan en un nuevo tipo de activismo en torno a la moralidad de las prácticas operativas y relaciones comerciales de las empresas. Reclaman, además, soluciones a las problemáticas que impactan a las minorías del sector, y la erradicación de la discriminación por raza o género, de la homofobia, la transfobia y la xenofobia. En 2020, en Londres, un grupo de trabajadores lanzó el primer sindicato tecnológico (United Tech and Allied Workers) con el propósito de mejorar las malas condiciones laborales del sector (en particular, exceso de trabajo, bajas remuneraciones y acoso), luchar contra la injusticia racial y la crisis climática. Dos años antes, desarrolladores de videojuegos lanzaron Game Workers Unite, una red que resultó en la formación de sindicatos en Gran Bretaña, Corea del Sur, Irlanda y Francia. En función de las percepciones negativas sobre los sindicatos y la presunción de que las gremiales sindicales son exclusivamente para la fuerza laboral menos calificada, los sindicatos tecnológicos mencionados trabajan intensamente en la sensibilización de las problemáticas del sector y en la eliminación de sesgos y prejuicios hacia los sindicatos. Al respecto, señalan que tener salarios altos no debería obstaculizar las posibilidades de lucha y que las condiciones laborales han ido desmejorando, incluso las del personal más calificado.

Fuente: elaboración propia en base a AWU (2022); Tan, Nedzhvetskaya, and Chan (2022).

2.4. Nueva fragmentación de las CMS: sin empresas proveedoras ni contratos de trabajo, crece el empleo autónomo utilizado por empresas líderes

Una de las tendencias más notorias de los últimos dos años es el fuerte aumento de las ofertas de trabajo por parte de empresas tecnológicas en Estados Unidos. Se trata mayormente de empleos autónomos ²⁶ a distancia y por conducto de Internet (temporales, a tiempo parcial y/o por llamado) cuya remuneración (pagadas normalmente a través de transferencias bancarias) llega hasta el doble de los salarios pagados en Uruguay (EyGF, 2022). Según datos de la ECH, en 2020, la actividad de programación informática fue el sector de la economía nacional con más personas teletrabajando para una empresa ubicada en el extranjero.

Lógicamente, esto no ocurrió solamente en nuestro país. La pandemia por Covid-19 y el teletrabajo permitieron a muchas empresas desprenderse de la percepción de que la localización física de los recursos es necesaria para desarrollar una relación laboral de confianza (Deloitte, 2020). Así, el uso masivo y a escala mundial del teletrabajo produjo una nueva fragmentación de las CMS, a través de la cual las empresas líderes acceden al talento de trabajadores radicados en países relativamente más costo-eficientes, sin la necesidad de celebrar un contrato de servicios con una empresa proveedora; en su lugar, contratan directamente al personal calificado, muchas veces sin celebrar contratos formales.

Todas las empresas consultadas mencionaron que esta situación generó múltiples renuncias de personal calificado durante 2020 y 2021. En efecto, varias empresas locales decidieron incrementar sus esfuerzos para retenerlos incrementando las remuneraciones o los beneficios; otras optaron por cubrir las bajas con personal de otros países de la región, y estas subcontrataciones generaron un nuevo tejido de empleos autónomos y deslocalizados en la red de suministro.

Según lo obtenido en los grupos focales, las ofertas de trabajo de clientes norteamericanos implican mayormente empleo sin un contrato laboral o comercial, pero sustancialmente mejor pago. Normalmente, no exigen la constitución de una

26. Este tipo de empleo, autónomo y remoto, responde a una categoría diferente del empleo independiente que se analizó en la sección anterior. Los primeros constituyen, en los hechos, empleos por cuenta propia económicamente dependientes, pero sin contratos laborales ni comerciales con la empresa contratante, que además está radicada en el extranjero. El empleo independiente en el sector TI en cambio es ejercido por un grupo de empresas unipersonales (personas) vinculadas a las empresas a través de un contrato de arrendamiento de servicios.

empresa unipersonal, lo que supone para los trabajadores un alivio en términos de costos operativos, contables, tributarios y de seguridad social, entre otros. Desde ya, correlativamente este empleo por cuenta propia y económicamente dependiente implica que las personas no se beneficien de la protección prevista por la legislación laboral, que incluye la cobertura de seguridad social, el permiso remunerado por enfermedad y la indemnización por despido, entre otros. Asimismo, si bien estos empleos podrían ser deseables y beneficiosos para las personas trabajadoras, especialmente a corto plazo, pueden tener consecuencias negativas para la economía y sociedad en el largo plazo: se ampliaría el déficit de oferta de personal calificado y aumentarían los riesgos para la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social.

Esta nueva forma de trabajo a distancia sin contratos laborales ni comerciales -que también conlleva el riesgo de encubrir relaciones laborales de dependencia o empleos económicamente dependientes- se suma a otras formas novedosas de organización del trabajo humano que han llevado a varios autores a señalar la necesidad de construir un nuevo Derecho del trabajo que se aplique a todo el trabajo humano, con distintas protecciones o estatutos particulares (Mangarelli, 2021).

3. Segmento *contact center*

3.1. Introducción: competencia internacional y presión sobre la fuerza de trabajo

La deslocalización internacional de las actividades de *contact center* tiene el propósito de acceder a abundante mano de obra de bajos costos (Ahmed, 2013). Uruguay es uno de los países más pequeños y caros de la región para la tercerización de estos servicios: el ranking GSLI de Kearney (2021) lo sitúa como el país con menor atractivo financiero de América Latina, con una puntuación similar a Emiratos Árabes y Portugal.²⁷ En el plano social, esto se traduce en volúmenes de empleo moderados y tasas de crecimiento magras: según datos de la EAAE,

27. El ranking GSLI (Global Services Location Index) 2021 elaborado por Kearney evalúa el atractivo financiero, disponibilidad y habilidades, ambiente de negocios y desempeño digital de 60 países seleccionados en función de los aportes de las empresas, la actividad del negocio y las iniciativas gubernamentales para promover el sector. En el componente atractivo financiero se incluyen los costos salariales, de infraestructura y fiscales/impositivos; para evaluar los primeros la consultora se basa en datos publicados en el Global Pay Summary de Mercer (Kearney, 2021).

entre 2012 y 2018, el empleo exportador se mantuvo casi invariable (2.151 y 2.174, respectivamente).

En este segmento de la cadena, las presiones sobre los costos salariales y la calidad del servicio recaen directamente sobre los trabajadores, quienes transitan su jornada laboral sujetos a estrictas reglas y controles de calidad elaboradas para garantizar el tiempo que efectivamente hablan por teléfono (“tiempo productivo” o “adhesión”). De hecho, ciertas medidas de control y reglas -por ejemplo, el tiempo para ir al baño- operan en vacíos legales (D. García, 2017), en tanto no han sido establecidas por el Decreto 147/012 sobre condiciones y medio ambiente de trabajo en los *contact center*. Este grado de exigencia de sobre el cumplimiento de los indicadores de desempeño por parte de las proveedoras internacionales de servicios de *contact center* instaladas en Uruguay es sumamente elevado, y está dando lugar a entornos laborales por lo menos intranquilos.

Incluso, dados los costos laborales del país, la alta movilidad de estas operaciones (Ahmed, 2013) y la relocalización de algunos proyectos en otros países de la región (por ejemplo, Perú o Colombia) en los últimos años algunas empresas del segmento habrían intensificado el nivel de exigencia e incluso desalentado ciertas acciones sindicales (como la adhesión a paros generales), bajo la amenaza de la potencial pérdida de los puestos laborales. Estos mensajes son percibidos como abusivos por parte de algunos trabajadores (EyGF, 2022).

Por otro lado, en Uruguay el segmento *contact center* ha sido instrumental para la creación de empleo formal para jóvenes y mujeres de calificación media. Según datos de la ECH (2019), 67% del personal asalariado privado tiene entre 19 y 29 años de edad y el 72% son mujeres. Respecto al nivel educativo, la mayoría finalizó el bachillerato (72%) y el 37% se encuentra cursando estudios universitarios, proporción elevada que sugiere un alto grado de profesionalización en el segmento. En las empresas exportadoras, la proporción del personal que finalizó el bachillerato es probablemente mayor, puesto que es uno de los requisitos para ingresar al segmento (EyGF, 2022). El empleo en este segmento favorece la continuidad de los estudios para el personal más joven, así como la posibilidad de insertarse en el mercado laboral. Al mismo tiempo, las mujeres asumen una mayor carga de la responsabilidad sobre las tareas de cuidado, en tanto sus jornadas laborales son menores²⁸ y existe una amplia cobertura horaria de turnos, lo cual

28. El Decreto 147/012 determina en su artículo 36 que el límite semanal de trabajo en los *contact center* es de 39 horas por seis días de trabajo, y que la jornada límite por día es de 6 horas y 30 minutos (incluidos el descanso intermedio de 30 minutos y 10 minutos de descanso complementario).

habilita al personal a escoger (o al menos solicitar) sus horarios de trabajo y a continuar estudiando. La elección horaria, sin embargo, depende del desempeño y presentismo de la trabajadora (EyGF, 2022).

Debido a sus estructuras jerárquicas planas (en 2019, el 82% del empleo se concentró en posiciones de agente) y a la exigencia del trabajo, el empleo en *contact centers* ofrece pocas oportunidades de promoción. Buena parte de los trabajadores (especialmente, los más jóvenes) lo perciben como un trabajo que les brinda un sustento económico mientras estudian. En promedio, los agentes permanecen en el sector entre tres y doce meses (EyGF, 2022). La dinámica del sector tampoco favorece demasiado el desarrollo de capacidades; en general, pasadas las primeras semanas de trabajo, en las cuales el trabajador recibe la capacitación específica del puesto y del proyecto, las jornadas laborales son dedicadas exclusivamente al trabajo. En suma, el desarrollo de habilidades resulta insuficiente para facilitar que los trabajadores se adapten a los requisitos cambiantes en las CMS o puedan desplazarse a roles más difíciles y mejor remunerados en la cadena.

3.2. Principales componentes de *downgrading social*

El suministro de servicios de *contact center* es enteramente controlado por las empresas compradoras y se rige por contratos de servicios (SLA por sus siglas en inglés) que definen su calidad, los indicadores de desempeño y las tarifas (Ahmed, 2013). Las empresas proveedoras carecen del poder de negociación necesario para incidir en los SLA. Esta asimetría en las estructuras de poder sumada a la alta movilidad de las operaciones y los elevados niveles de control y rotación característicos de la actividad ejercen una fuerte presión sobre los salarios, seguridad laboral, autonomía, poder de negociación y salud de los trabajadores (Ahmed, 2013; Anwar & Graham, 2019).

De hecho, las entrevistas con las empresas exportadoras y grupos focales con trabajadores respaldan estas afirmaciones. Concretamente, el sector privado reconoce su posición vulnerable en la cadena y su insuficiente margen para negociar los SLA de modo de evitar cláusulas que, en la práctica, contribuyan a un menor bienestar de los trabajadores. Asimismo, en su afán por reducir costos, alcanzar una mayor flexibilidad y garantizar el cumplimiento de los indicadores de desempeño, las empresas exportadoras han desarrollado prácticas y mecanismos que conducen al *downgrading social*, tales como contratos temporales con renovaciones múltiples, altos niveles de estrés y agotamiento emocional, un diálogo social relativamente limitado (EyGF, 2022) y caída de los salarios reales (EAAE, 2020).

Antes de profundizar sobre el proceso de *downgrading* social del segmento, cabe destacar que en Uruguay, y en términos relativos, prevalece el empleo formal y el diálogo social, tanto en las actividades de *contact center* como en la economía en su conjunto.²⁹

3.2.1. Contratos temporales

Los contratos temporales son característicos del segmento a nivel internacional (Ahmed, 2013; Bamber & Staritz, 2016; Mannocei, Natali, Colamesta, Boccia, & Torre, 2014; OIT, 2015b). En Uruguay, las exportadoras de servicios de *contact center* contratan trabajadores temporales con un doble objetivo: (i) tener la posibilidad de contratar personal con un breve preaviso y/o por poco tiempo, a fin de responder a proyectos cortos o a la demanda estacional de los clientes internacionales; (ii) tener la posibilidad de modificar con facilidad las tareas, responsabilidad y cargo durante las temporadas de mayor demanda—el típico ejemplo es la promoción de agente a supervisor/a. En el primer caso, la contratación temporal suele no extenderse en el tiempo, por lo que no crearía problemas de trabajo decente. El segundo caso es más complejo, ya que habría empresas que extienden los contratos temporales más allá del pico de la demanda. Para los trabajadores en esta situación, los contratos temporales no son una elección explícita e implican un acuerdo de calidad inferior en comparación con los contratos de duración indefinida.

Durante los últimos años, algunas empresas han recurrido a contratos temporales renovados de forma recurrente (cada seis meses) como método para evitar caídas en el desempeño de los trabajadores (EyG, 2020). Dado que estas personas se emplean para tareas permanentes de la empresa y, por tanto, como sabemos, deberían tener contratos indefinidos, esta práctica constituye un empleo abusivo del empleo temporal y se traduce en un empeoramiento de las condiciones laborales.

3.2.2. Estrés y agotamiento emocional: mínimos reglamentarios frente a los retos de las CMS

El trabajo de los agentes de *contact center* ha sido categorizado como uno de los diez trabajos más estresantes de la economía mundial (Holdsworth & Cartwright, 2003). El entorno de trabajo es exigente, estresante y monótono, y

29. En 2019, Uruguay presentó la menor tasa de ocupación informal agregada de América Latina (24%). (CEPAL 2021)

estudios especializados han demostrado que las prácticas de supervisión y control de las empresas empleadoras contribuyen a aumentar estos niveles de estrés, ansiedad y *burnout* ³⁰ (Doellgas & O'Brady, 2020; Ibrahim, Suan, & Karatepe, 2019)

En 2012 y luego de cuatro años de negociación tripartita, ³¹ Uruguay reglamentó por el Decreto 147/012 las condiciones y medioambiente de trabajo en el segmento. El estatuto fue la primera regulación de América Latina especialmente diseñada para los *contact center*. Si bien el texto no reflejó la totalidad de los reclamos de los trabajadores, incorporó ciertas garantías en aspectos de seguridad y salud laboral. Entre las más importantes se destacan la pausa de siete segundos entre una llamada y otra, ³² un descanso de diez minutos complementario del descanso reglamentario de media hora y el uso personal de la vincha telefónica. Además, se regulan algunas cuestiones generales de ergonomía y del ambiente.

En función de lo obtenido en los grupos focales, la normativa habría sido satisfactoria para mejorar los últimos aspectos -la seguridad ergonómica de los trabajadores y las condiciones edilicias y de higiene de las empresas-, pero insuficiente para garantizar un alivio del estrés laboral de manera homogénea, sostenida en el tiempo e independiente a las necesidades de los clientes (EyGF, 2022). La carga mental es, por un lado, inherente a las tareas monótonas y repetitivas y al incesante goteo de llamadas, pero dependen en gran medida de una multiplicidad de aspectos que son definidos de forma unilateral por los compradores, están especificados en los SLA e incluyen: la pausa entre llamadas, los descansos, los mecanismos de monitoreo y supervisión e indicadores clave del desempeño (índice de rotación, adherencia a los horarios, nivel de servicio, velocidad media de respuesta, tiempo medio de conversación, tiempo medio de trabajo después de la llamada, entre otros) (Chicu, Ryan, & Valverde-Aparicio,

30. Se define el burnout laboral como estrés crónico, también denominado síndrome del quemado o síndrome de estar quemado en el trabajo, y se reconoce por un estado de agotamiento físico, emocional y mental.

31. Producto de la instauración de la negociación colectiva en 2005, entre 2008 y 2012 se negoció en una comisión tripartita integrada por la Cámara de Telecentros, el PIT CNT y la Inspección de Trabajo el Decreto 147/012.

32. En el caso de las llamadas que ingresan, si es posible hacerlo de este modo, el Ámbito Bipartito de Seguridad y Salud determinará la existencia de la pausa o las medidas alternativas. De no lograrse un acuerdo entre las partes, se elevará el caso ante la Comisión Nacional Tripartita del Sector. La pausa entre llamada y llamada fue un punto de gran conflicto (los trabajadores reclamaban que fuera de 15 segundos) y motivó del primer paro general en la historia de los *contact center* del país. El sector privado sostenía la imposibilidad de duplicar la pausa en función de la ausencia de regulación internacional (lo que implicaba que Uruguay podía perder competitividad) y que el software es totalmente gestionado por los clientes (Zecca, 2010). Estos argumentos ilustran claramente el grado de control que capturan los compradores internacionales en este segmento de la CMS.

2016; EyGF, 2022). En síntesis, a pesar de los mínimos establecidos en el Decreto 147/012, la carga mental y psicológica de los trabajadores se encuentra altamente determinada por los compradores de la cadena, quienes no siempre aceptan los mínimos establecidos en el país (es el caso de las pausas de siete segundos entre llamadas).

Los trabajadores señalan reiteradamente que las empresas emplean mecanismos estrictos de control incluso sobre las disposiciones mínimas del Decreto 147/012. Por ejemplo, en general, los tiempos de descanso reglamentarios (media hora y diez minutos de descanso complementario) son programados por la empresa, lo cual ha conducido a que, en algunos casos, el descanso de 10 minutos esté ubicado antes de las primeras tres horas de trabajo. Tampoco existen mecanismos formales que garanticen que el tiempo personal no sea utilizado para completar tareas laborales o de capacitación, lo cual ocurre con frecuencia. Según los delegados sindicales, los elevados niveles de estrés conducen a una alta incidencia de afecciones de salud mental, tales como agotamiento emocional, ataques de pánico, ansiedad, depresión, dificultades para dormir y tabaquismo. En Uruguay, además, las enfermedades mentales derivadas del medioambiente de trabajo no se consideran enfermedades profesionales (Presidencia, 2011).

Disminuir la carga mental y psicológica de los trabajadores requiere de esfuerzos adicionales, sostenidos y sustanciales por parte de las empresas, y de la conformación de ámbitos de diálogo social bipartito. Consultadas al respecto, la mayoría de las empresas entrevistadas no indica haber implementado programas integrales de salud ocupacional o mecanismos para la reducción del estrés laboral adicionales al Decreto 147/012 y de carácter estándar (esto es, para todo el personal). En el caso de proyectos altamente exigentes (por ejemplo, sin pausas entre llamadas) se han ensayado mecanismos de consultas médicas y psicológicas. Las medidas normalmente implementadas por las empresas para aliviar la carga mental (por ejemplo, celebraciones de la Noche de la Nostalgia, Halloween o Navidad) son percibidas como ineficientes, aunque útiles para distender el clima laboral. Asimismo, la participación en estas actividades dependería del grado de saturación de la línea telefónica, con lo cual nuevamente quedaría librada a las necesidades del cliente. Según la Coordinadora de Trabajadores de Telecentros (CTT) lo más preocupante en términos de salud mental es que la mayoría de las empresas ha diferido sistemáticamente la negociación bipartita sobre seguridad y salud, cuando incluso existen casos en los que la última convocatoria fue anterior a marzo de 2020 (EyGF, 2022).

Por último, desde un punto de vista normativo, parecería evidente que los avances tecnológicos ocurridos en los últimos diez años -que habilitaron, por ejemplo, la omnicanalidad- obligan a una revisión de las disposiciones del Decreto 147/012, que hace referencia solamente a las llamadas telefónicas. A modo de ejemplo, los trabajadores mencionan que muchas veces responden más de una línea de chat a la vez. Esto último es, al menos en sustancia, contrario al artículo 35 del Decreto 147/012, que establece que *el software no deberá permitir dos llamadas al mismo tiempo*.

3.2.3. Límites de la representación y diálogo social en empresas exportadoras

En comparación con otros países integrados a las CMS de servicios globales -y fundamentalmente con los líderes del mundo en esta área, India y Filipinas- en los cuales la representación y diálogo social son mayormente deficientes, Uruguay constituye un caso singular. A partir de marzo de 2005, el país comenzó una reforma laboral cuyo resultado fue un nuevo sistema de relaciones laborales, promovido por la decisión política de volver a convocar a los Consejos de Salarios (Ley Nº 18.566) y por la promulgación de la Ley de Libertad Sindical (Nº 17.940). A partir de estas leyes, la reforma se fue consolidando como un proceso que se caracterizó por una continuidad en la activación de mecanismos que protegen a los trabajadores (Pucci & Quiñones, 2015).

Las personas trabajadoras del *contact center* son representadas en los consejos de salarios por la Federación Uruguaya de Empleados del Comercio y los Servicios (FUECYS) y por la CTT, donde participan los gremios empresariales. Sin embargo, los trabajadores de las operaciones de *contact center* desarrolladas por las principales proveedoras internacionales de servicios empresariales tercerizados instaladas en zonas francas no están representados en la CTT (aproximadamente 2.000 personas). En una de las empresas, si bien existe una organización sindical, su grado de afiliación es muy bajo y, además, el gremio no forma parte de la CTT. En las otras dos empresas, no se han formado sindicatos (EyGF, 2022). La baja adhesión a los sindicatos responde por una parte a que el trabajo en los *contact center* parece estar desprovisto de oportunidades profesionales y de remuneración satisfactorias; esto promueve una visión cortoplacista del trabajo y desincentiva la sindicalización de los trabajadores.

Por último, y a pesar de que el Decreto Nº 291/007 y su modificativo 244/016 (que reglamentan el Convenio núm. 155 de la OIT) garantizan la participación de los trabajadores a través de instancias de colaboración bipartitas en materia de

seguridad y salud en el trabajo en las empresas, la CTT informa que buena parte de las proveedoras dilatan su convocatoria.

3.2.4. Caída del salario real promedio del segmento

Según datos de la EAAE, entre 2015 y 2019 los salarios reales promedio de los trabajadores de empresas exportadoras de servicios de *contact center* disminuyeron 4,7%. Esta caída es singular en la industria de servicios globales, y no hay ningún otro segmento con un comportamiento a la baja en el período. Con la información disponible no es posible determinar si esta evolución se debe a incrementos reales negativos en la estructura o a cambios en la composición del trabajo hacia mayor proporción de segmentos con remuneraciones más bajas.

4. Brechas de género

La participación de los y las trabajadores en las CMS, así como los beneficios que obtienen de esta participación, varían en función de su género.³³ Las CMS reflejan las relaciones asimétricas de género, normas culturales y estereotipos preexistentes en la sociedad y mercado laboral, de tal modo que dan lugar a diferencias en la participación de varones y mujeres en determinadas industrias, segmentos, actividades y ocupaciones. Esto, sumado a los roles socialmente asignados en cuanto al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado, repercute en condiciones laborales desiguales (Bamber & Staritz, 2016; Fernandez-Stark & Bamber, 2021; Tejani & Milberg, 2016).

La participación desigual de mujeres y varones en esta CMS es resultado de normas sociales y estereotipos de género que atribuyen a mujeres y varones distintas preferencias, aptitudes y habilidades conductuales para determinadas disciplinas de conocimiento y trabajos. Estos sesgos, que se adquieren desde temprana edad a partir de los diferentes agentes de socialización, crean barreras ocultas que obstaculizan un acceso libre de discriminación de género a las distintas áreas de la sociedad del conocimiento. Al respecto, mientras que los campos de la ciencia, ingeniería y computación son estereotipados como masculinos, las

33. El género es un “sistema de normas y prácticas que atribuye funciones, características y comportamientos concretos a los hombres y las mujeres en función de su sexo y que, en términos generales, asigna a quienes han nacido como mujeres una condición de subordinación en la sociedad. Estas diferencias se construyen socialmente y no se basan en distinciones “naturales”; además, estructuran las relaciones de poder social, económico y político entre personas de diferentes géneros en el seno del hogar, en el mercado y en la sociedad en general” (UNCTAD, 2016)

disciplinas sociales, humanísticas y artísticas son estereotipadas como femeninas. Esto está vinculado con que los varones son percibidos (y por tanto son socializados; socializados, y por tanto son percibidos), como racionales, asertivos, empíricos y orientados a las tareas, mientras que a las mujeres se las considera (y por tanto se las socializa; se las socializa, y por tanto se las considera) pacientes, gentiles, sociales y orientadas a las personas (CEPAL, 2014; Kite & Whitley, 2016; Sławomir Trusz, 2020).

Estos sesgos se hacen evidentes en la participación desigual de varones y mujeres en la CMS de servicios globales. En varios países proveedores de la región existe una sobrerrepresentación de las mujeres en segmentos y procesos relativamente monótonos, repetitivos y basados en reglas (por ejemplo, *servicios administrativos y de soporte*, servicios contables) así como en tareas intensivas en la interacción con los clientes o el personal (por ejemplo, *contact center*, marketing, gestión y capacitación del personal). Los varones, por su parte, predominan en segmentos y procesos tecnológicos, informáticos y científicos (Fernandez-Stark & Bamber, 2021; OIT, 2019).³⁴

En Uruguay, bases oficiales y empresariales señalan que las mujeres capturan el 84% del empleo en el sector *contact center* y apenas el 30% en el sector TI. Al interior de ambos segmentos se identifican mecanismos de segregación horizontal y vertical, lo que genera brechas salariales. Asimismo, mientras el sector TI brinda claras oportunidades de ascenso, las mujeres enfrentan un *techo de cristal* que las excluye de las posiciones de liderazgo; por su parte, en el sector *contact center*, y en función de una estructura jerárquica plana (y otras características del sector) las promociones son menos frecuentes, por lo que las mujeres tienen menos oportunidades de mejora laboral. Por último, trabajadoras mujeres de ambos sectores señalaron otras formas de discriminación, actos sexistas y situaciones de acoso sexual.

En esta sección se analizan las principales brechas de género en los segmentos TI y *contact center* de Uruguay (en términos de participación y condiciones laborales) y se señalan los factores estructurales y socioculturales

34. En la región y el mundo, 3 (o menos) de cada 10 trabajadores en el área de matemáticas y ciencias de computación son mujeres (IDB, 2022; OIT, 2019). En Costa Rica, los procesos de los segmentos BPO son mayoritariamente paritarios, excepto en aquellos intensivos en habilidades informáticas, donde la participación femenina se ubica en 29% (desarrollo de software) y 37% (ingeniería y diseño). Dentro del segmento TI, en los procesos de infraestructura, desarrollo de software, ingeniería y diseño y ciberseguridad, la proporción de mujeres es todavía menor al promedio agregado (16%, 33%, 23% y 39%, respectivamente) (Ortiz & Couto, 2022).

influyentes. Asimismo, y en función de los grupos focales con trabajadoras mujeres, se presentan las principales formas de discriminación.

4.1. Segmento software y servicios informáticos (TI)

En 2019, las mujeres representaban alrededor de un tercio del empleo del sector TI (CUTI, 2021a).³⁵ Este dato se refleja en la ECH (2019), de la cual se obtiene que el 71% de las personas ocupadas asalariadas en el ámbito privado y en actividades de programación informática son varones, así como en datos de BPS (2016) que señalan que el 69% de los dependientes de esta actividad y el 78% de los de consultoría informática son varones. Estas proporciones son las más altas del grupo de servicios globales.

En Uruguay, las mujeres del sector TI no son solamente minoría, sino que además están concentradas en áreas administrativas y de soporte (segregación horizontal) y en puestos de la base de la estructura jerárquica ocupacional (segregación vertical). Según una encuesta de 34 empresas del sector, mujeres y varones se distribuyen de manera diferente en las distintas áreas empresariales. Las mujeres de estas empresas predominan en las áreas de ventas y recursos humanos, con un 85% de participación en el empleo, mientras que en los procesos de informática y producción la participación femenina desciende al 24% (CUTI, 2021b). En cuanto al personal especialista, la distribución entre varones y mujeres varía sustancialmente en función de si la actividad es de corte tecnológico o no: en el personal especialista TI, solamente el 22% son mujeres; no obstante, en el personal especialista no TI, la participación femenina asciende al 42% (CUTI, 2021b).

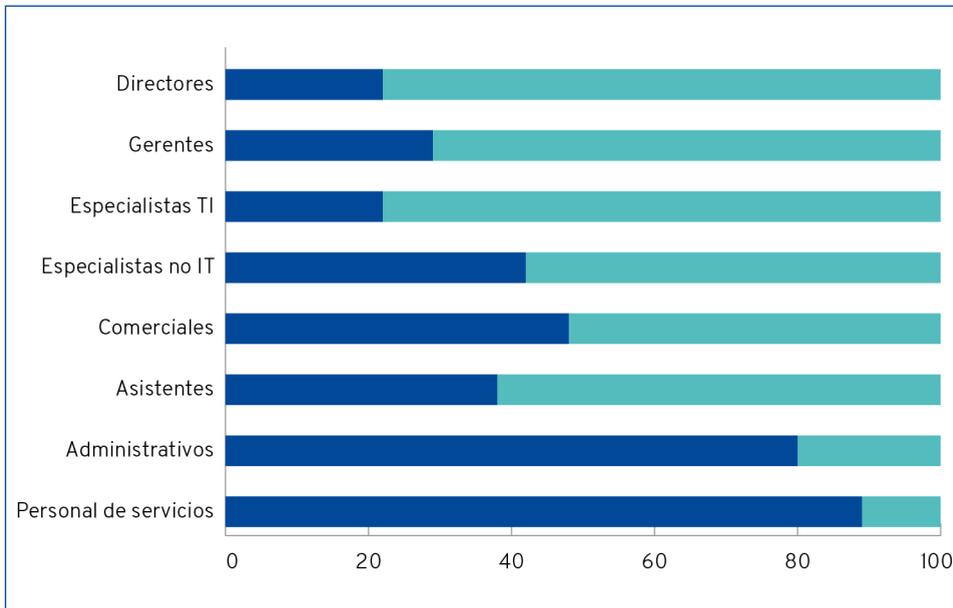
La segregación horizontal emerge también en los grupos focales, donde muchas mujeres especialistas TI señalan la existencia de una distribución desigual de las tareas: a las mujeres se les solicita con mayor frecuencia que a sus colegas varones la realización de tareas estereotipadas como femeninas, tales como redacción de documentos, administración de procesos y otras que requieren habilidades blandas, esto es, cuidado del detalle, prolijidad y organización, así como capacidades de redacción. Esto se vincula nuevamente a los preconceptos respecto de supuestas habilidades innatas de las mujeres.

35. Según datos de la Encuesta Anual del Sector TI realizada en el año 2019 y del formulario de actualización completado entre marzo y junio de 2020 por 36 empresas TI socias de CUTI. Los resultados deben ser tomados como referencia y no como estadísticamente representativos del total de empresas TI del Uruguay.

Según la misma encuesta, el sector TI también tiene para las mujeres un *techo de cristal*: el 78% de los puestos directivos y el 71% de los puestos gerenciales de las empresas entrevistadas son ocupados por varones (CUTI, 2021b). En cambio, en la base de la pirámide ocupacional, compuesta por cargos de asistencia y personal de servicios, las mujeres capturan el 80% y 89% del empleo (Ver Gráfico 9). Asimismo, mientras que en todos los cargos gerenciales de las empresas entrevistadas hay al menos un varón, en más de la mitad (57%) dichos puestos son ocupados solo por varones, incluyendo las gerencias generales, subgerencias generales, gerencias TI y gerencias de logística. Los cargos gerenciales en los que hay mayor paridad (48% a 54% de mujeres) gestionan áreas de recursos humanos y contables. El *techo de cristal* implica limitadas oportunidades de promoción para las mujeres -los varones, en tanto dominan el empleo tecnológico, son ascendidos más frecuentemente (EyGF, 2022). Esto provoca un proceso de feminización-desfeminización en términos ocupacionales: conforme el valor agregado asociado con el trabajo aumenta, mayor es la participación masculina, mientras que el trabajo femenino no escala y queda rezagado en los niveles ocupacionales más bajos.

► Gráfico 9

Distribución del personal ocupado en el sector TI, por ocupación y por género, 2020



Fuente: CUTI (2021b).

Uno de los factores estructurales más importantes detrás de la baja participación femenina en las TI es la baja inserción de las mujeres en carreras informáticas. Esto es producto de estereotipos familiares y sociales que se presentan antes de elegir una carrera y durante su realización (Basco & Lavena, 2019). En 2019, la proporción de mujeres en la matriculación a carreras de grado TI de la Universidad de la República se situó en el 16% para la carrera de Tecnología y el 14% para la de Ingeniería. En los egresos, dicha proporción se ubicó en el 23% y 26%, respectivamente, y en el 20% para el caso de las maestrías (MEC, 2020). Estas proporciones son apenas superiores a las registradas en 2014 (MEC, 2015). De todos modos, la escasez de modelos de referencia persiste y continúa produciendo brechas de representación, y éstas a su vez perpetúan la exclusión de las mujeres de las áreas tecnológicas. Durante los estudios tanto de nivel terciario como de grado las mujeres enfrentan *microdesigualdades* que condicionan su finalización, incluyendo, entre otras, estereotipos respecto de su aptitud, así como prácticas educativas rígidas (EyGF, 2022).

En función de la segregación horizontal y vertical observada en el sector, es probable que la remuneración promedio de los varones del segmento TI sea mayor que la remuneración promedio de las mujeres. La base de datos empleada a lo largo del estudio (EAAE) no permite calcular las brechas salariales por género. Tampoco CUTI o las zonas francas han divulgado información al respecto, por lo cual se emplean bases de datos oficiales y de alcance nacional. Si bien esto restringe la posibilidad de analizar exclusivamente al sector exportador, la mayoría de los estudios existentes no respaldan el argumento de que la competencia del comercio internacional reduzca la discriminación salarial de género (UNCTAD, 2016).³⁶

Según datos de la ECH 2019,³⁷ en Uruguay los asalariados privados varones en actividades de programación informática que finalizaron la universidad perciben, en promedio, 12,5% más que las asalariadas privadas mujeres que asimismo tienen un título universitario; en cambio, los hombres que no la finalizaron, obtienen,

36. Bøler et al. (2018) analizan las diferencias en las brechas salariales entre manufactureras noruegas exportadoras y no exportadoras en el período 1996–2010; los resultados sugieren que el ingreso al mercado internacional incrementa las brechas salariales de género en tres puntos porcentuales (para empleados con educación secundaria). Explica esta diferencia el menor solapamiento de los horarios comerciales entre los exportadores noruegos y sus mercados extranjeros y la mayor necesidad de interactuar con los compradores extranjeros, que ubica a las mujeres en una posición de desventaja en función de su rol asignado sobre el trabajo no remunerado y las tareas de cuidados.

37. La Encuesta Continua de Hogares (ECH) no informa si la persona trabaja en una empresa exportadora o en una empresa dedicada al mercado local exclusivamente.

en promedio, 27% más que mujeres tampoco tituladas.³⁸ La brecha salarial identificada en el personal universitario sugiere que las mujeres del sector no alcanzarían menos salarios en función de una menor calificación relativa a los varones; de hecho, la ECH señala que la proporción de mujeres asalariadas privadas de programación informática con más de cinco años aprobados en la universidad es mayor a la proporción de varones con este mismo logro académico (30,6% versus 23,2%).

Información provista por el Banco de Previsión Social (BPS), aunque menos reciente, habilita un cálculo más preciso de las diferencias salariales, en tanto brinda datos de remuneraciones por hora y para distintas franjas etarias.³⁹ Estos datos señalan que, en diciembre de 2016, la brecha salarial de género (BSG)⁴⁰ no ajustada en las actividades de programación informática se situó en el 13,4%. Este valor coloca a la actividad entre una de las cuatro con menor BSG no ajustada en el conjunto de servicios que Uruguay normalmente exporta.⁴¹

La mayoría de las mujeres empleadas por el sector (las más jóvenes, dos tercios del empleo femenino) ganan, en promedio, 17% menos por hora que los varones en su mismo rango etario (Cuadro 9). En la franja 31–50 años, la BSG no ajustada es bastante menor, lo que podría responder a que la categoría profesional y/o estatus jerárquico de las mujeres de este grupo no es demasiado diferente a la de sus pares varones. De todas formas, en la franja 51–65 años, la BSG no ajustada aumenta significativamente, lo cual confirma la existencia del *techo de cristal*. Debido a que las remuneraciones hora aumentan conforme aumenta la dedicación horaria del trabajador, es posible que una parte de la BSG no ajustada responda a las diferencias en las horas semanales promedio entre varones y mujeres (Cuadro 9).

38. El cálculo de la brecha salarial que se obtiene de la ECH es la diferencia entre el salario mensual medio masculino y el femenino, expresada como porcentaje del salario medio masculino.

39. Utilizar las remuneraciones por hora para el cálculo de la BSG es importante porque las mujeres suelen trabajar menos horas que los hombres. Según datos de BPS de diciembre de 2019, en el sector TI, las mujeres empleadas en empresas grandes trabajan un promedio de 39,09 horas semanales, mientras que los varones dedican al trabajo 41,3 horas por semana.

40. La BSG es una medida relativa de la desigualdad de género en los ingresos. En este informe también se calcula la BSG como la diferencia entre el salario por hora medio masculino y femenino, expresada como porcentaje del salario por hora medio masculino. Se utilizan los salarios de las personas empleadas dependientes de empresas grandes, bajo el supuesto de que poseen un mayor potencial exportador. La BSG calculada es no ajustada, es decir, no considera antigüedad en el trabajo, nivel educativo, categoría profesional, entre otras características personales de la persona trabajadora.

41. La mayor BSG no ajustada en las actividades de servicios que Uruguay exporta es la de las actividades de administración de empresas y de consultoría sobre administración de empresas (55,4%).

► Cuadro 9

Remuneraciones hora por sexo y BSG no ajustada del personal empleado en actividades de programación informática, empresas grandes, por rango de edad, diciembre de 2016 (USD)

Rango etario	Participación de la franja en el empleo femenino	Proporción de mujeres en la franja	Horas semanales promedio		Remuneración hora promedio		BSG no ajustada
			V	M	V	M	
18 – 30 años	62%	32%	40.8	38.8	10.05	8.37	17%
31 – 50 años	35%	28%	42.0	39.7	15.17	14.45	5%
51 – 65 años	3%	36%	41.8	37.1	19.87	15.08	24%

Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por el BPS.

Las BSG no ajustadas obtenidas, si bien no controlan las variables del nivel educativo, categoría profesional o antigüedad (entre otros factores que podrían incidir en la diferencia) permiten obtener una estimación de las barreras estructurales que existen para alcanzar la igualdad de género, ya sea a través de la discriminación anterior al ingreso en el mercado laboral, ya sea por la segregación horizontal y vertical analizadas en la sección anterior y la discriminación salarial.

De los grupos focales se obtiene que cierto porcentaje de la BSG no se explicaría por diferencias medibles entre las condiciones en que se trabaja; esto es, que incluso en el mismo cargo, área y con el mismo nivel educativo, las mujeres están peor remuneradas que los varones (EyGF, 2022). Esto puede ser resultado de una serie de elementos arrojados por la investigación cualitativa:

- Al inicio de la relación laboral, las mujeres del sector suelen solicitar salarios más bajos que los varones,⁴² lo cual raramente es corregido por parte de las empresas, cuyas posiciones de decisión son mayormente ocupadas por varones.⁴³

42. La literatura a este respecto es extensa. Pueden consultarse, por ejemplo: Kiessling, Pinger, Seegers, and Bergerhoff (2019); Reuben, Wiswall, and Zafar (2017). Según un análisis de una plataforma de trabajo online en Estados Unidos, las mujeres ingenieras tienen una expectativa salarial 2,9% menor que sus colegas varones, incluso cuando tienen las mismas calificaciones (Roussille, 2022).

43. En una empresa pequeña y doméstica de TI se identificó esta situación y fue corregida por mujeres en puestos de liderazgo.

- A lo largo del contrato laboral, las mujeres suelen ser menos propensas a negociar aumentos salariales que los varones, lo que impacta en un aumento de la BSG. Esta problemática se asocia a los roles socialmente asignados para varones y mujeres,⁴⁴ y a las brechas de confianza que sufren las mujeres técnicas y profesionales del sector, resultado de los estereotipos de género, como se detalla abajo.
- El sector exige un alto grado de compromiso y flexibilidad, y paga salarios por hora más altos como resultado de la urgencia e impredecibilidad del trabajo. En este contexto, las mujeres tienen menos posibilidades que los varones de responder a las exigencias de este tipo de empresas y clientes internacionales, en función de que, en promedio, suelen dedicar más horas que los varones al trabajo no remunerado (el doble en Uruguay).⁴⁵

Las mujeres consultadas señalaron además otras formas de discriminación laboral. Entre ellas se destaca un reiterado cuestionamiento e infravaloración de sus aportes y capacidades técnicas, especialmente en las áreas donde se encuentran menos representadas y en las posiciones de liderazgo. La reticencia a respetar el conocimiento de las mujeres parecería ser mayor cuando se trata de mujeres cisgénero, probablemente porque resulta más fácil estereotiparlas como femeninas. Con el propósito de evitar los sesgos de género, varias mujeres mencionan la necesidad de emular conductas socialmente estereotipadas como masculinas. También se desprende de los grupos focales que, en igualdad de condiciones, se exige más a las mujeres, lo que produce que las mujeres sientan la necesidad de exponer con más frecuencia que los hombres sus credenciales. Mujeres en posiciones de liderazgo de las áreas tecnológicas también mencionaron que sus opiniones o decisiones son frecuentemente desestimadas. Estas trabajadoras también sufren las típicas construcciones culturales y estereotipos de género negativos de la sociedad -por ejemplo, ser consideradas mandonas o histéricas. En el caso del sector, estos mecanismos se intensifican dada la subestimación de sus capacidades técnicas. Como consecuencia, a muchas mujeres les cuesta que

44. Las mujeres exhiben menores intenciones que los varones de iniciar negociaciones en el contexto laboral en general, así como respecto de sus contratos laborales y compensaciones (Reif, Kunz, Kugler, & Brodbeck, 2019). Otras investigaciones han mostrado que las mujeres son menos eficaces en las negociaciones que los varones (Mazei, Hüffmeier, Freund, & Stuhlmacher, 2015).

45. En Uruguay, las mujeres dedican en promedio 37,5 horas semanales al trabajo no remunerado, mientras que los varones le dedican 19,5 horas semanales (INE, 2013).

se reconozca su posición de liderazgo y suelen evitar discrepar o tener opiniones “fuertes”, para eludir aquellos estereotipos.

Estas formas de discriminación responden a los estereotipos de género y falsas atribuciones que se tienen sobre la capacidad de las mujeres en las ramas más técnicas de la ingeniería.⁴⁶ La percepción social de que las mujeres no son buenas para las matemáticas forma parte de los procesos de socialización y crea importantes brechas de confianza y autoconfianza que se sostienen y refuerzan a lo largo de la vida profesional de las mujeres que se desempeñan en áreas tecnológicas.⁴⁷⁻⁴⁸

Además, en el sector tienen lugar otras formas de discriminación de género relativamente más transversales a los mercados laborales. Por ejemplo, en las entrevistas de trabajo, se pregunta a las mujeres sobre su estado civil e intención de maternidad y se cuestiona su capacidad de cumplir con el trabajo cuando tienen hijos o personas a su cuidado. También tienen lugar actos sexistas, tales como bromas despectivas y comentarios sobre la apariencia física, el estado civil, la vida privada, el papel social que se espera de una mujer, estereotipos negativos, incivildad o falta de respeto, prácticas de exclusión, y situaciones de acoso sexual.

En respuesta a las distintas brechas analizadas, en 2018 surgió la comunidad Mujeres IT, con el propósito de tender redes entre las mujeres del sector, interactuar y brindar comprensión, contención y mentorías para la reconversión laboral y el crecimiento profesional de sus integrantes. A través de distintas iniciativas, la

46. La teoría de amenaza de estereotipo (stereotype threat theory) explica cómo los estereotipos influyen negativamente en el rendimiento matemático y desempeño profesional de las mujeres (Bedyńska, Krejtz, & Sedek, 2018; Canning, Muenks, Green, & Murphy, 2019; Casad, Hale, & Wachs, 2017; Inga & Tristán, 2020; Régner, Steele, Ambady, Thinus-Blanc, & Huguet, 2014; Shaffer, Marx, & Prislín, 2013; Shapiro & Williams, 2012).

47. Las niñas creen menos en sus propias habilidades en matemáticas (y ciencias) y sufren de mayor ansiedad hacia las matemáticas que los niños, incluso cuando muestran un desempeño igual de favorable (OCDE, 2015). Estudios recientes señalan que el menor rendimiento y autoconcepto más negativo de las alumnas mujeres son determinados en gran medida por los juicios negativos sobre sus capacidades (Plante, O’Keefe, Aronson, Fréchette-Simard, & Goulet, 2019; Szumski & Karwowski, 2019; Slawomir Trusz, 2018). La disparidad de desempeño en matemáticas entre niñas y niños no está determinada por el sexo biológico, por lo tanto, no es innata ni inevitable (Ceci, Ginther, Kahn, & Williams, 2014; Ceci & Williams, 2010; Hyde, 2016; OCDE, 2018; Spelke, 2005). En cambio, los principales factores que inciden en las diferencias de género en esta disciplina son el entorno propicio, la motivación y la autoestima (OCDE, 2015).

48. Según una encuesta de más de 166 estudiantes de grado en ciencias informáticas en Harvard, las mujeres con 8 años de experiencia en programación declararon el mismo nivel de confianza que los varones después de 0 a 1 año de experiencia (WiCS Advocacy Council, 2016).

organización ha logrado crear esta red de contención entre sus pares frente a los sesgos negativos de género, y ha comenzado a construir referentes femeninos.

4.2. Segmento *contact center*

Como se adelantó más arriba, las mujeres se encuentran fuertemente representadas en el empleo de los *contact center*. En Uruguay, la ECH (2019) señala que la proporción de mujeres en el personal asalariado privado de este segmento alcanza el 72%. Datos de BPS (2016) muestran una participación femenina del 84%, lo que la sitúa como la actividad más feminizada de los servicios globales. La alta proporción de mujeres -revelada también en las entrevistas a empresas exportadoras- es consecuencia de sesgos negativos de selección hechos en función de estereotipos de género que reproducen la noción de que las mujeres tienen una serie de características y habilidades innatas de su género y adecuadas para la atención al cliente, tales como empatía, calidez, paciencia y cualidades de la voz (Ahmed, 2013; Hultgreen, 2018). Estas habilidades no suelen estar asociadas a ningún tipo de certificación ni a premios salariales (Ahmed, 2013).

En cambio, según datos de BPS (2016) las mujeres del sector ganan, en promedio, 18,5% menos por hora que los varones. Esta BSG no ajustada es relativamente baja al compararla con otras actividades de BPO, como los servicios de contabilidad o los administrativos, donde las mujeres también capturan la mayor parte del empleo (64% y 74%, respectivamente) y en promedio, ganan 40,2% y 28,9% menos por hora que los varones, respectivamente. La BSG no ajustada a favor de los varones en el sector *contact center* se sostiene primordialmente en un mecanismo de segregación horizontal: las mujeres se concentran en categorías ocupacionales de menor remuneración relativa y cuyas jornadas laborales son menores, mientras que los varones se desempeñan predominantemente en ocupaciones de mayor remuneración relativa y carga horaria, y en áreas operativas críticas para el suministro del servicio (por ejemplo, el desarrollo de aplicaciones o infraestructura tecnológica) (EyGF, 2022).

Esta distribución desigual está también respaldada por la ECH (2016): del total de asalariadas privadas del sector, el 84% es telefonista, vendedora o empleada de atención al cliente; en cambio, del total de asalariados privados del sector, la proporción que se desempeña en estas ocupaciones es menor (68%) y el 16% son técnicos y profesionales TIC, ocupaciones en las cuales no se registra empleo femenino. Con respecto a las diferencias en las remuneraciones, los salarios mínimos vigentes desde julio de 2021 ascienden a 22.900 pesos uruguayos para la

categoría de operador (hasta 9 meses), en la cual prevalece el empleo femenino, y a 39.852 pesos uruguayos para la categoría de técnico calificado, en la cual prevalece el empleo masculino (MTSS, 2021).⁴⁹

▶ IV. Desafíos actuales para la competitividad y el *upgrading* en servicios globales

1. Desafíos históricos: gobernanza, disponibilidad de mano de obra e incentivos fiscales

1.1. Condiciones históricas de desarrollo de las actividades en el país

Como se analizó en las secciones anteriores de este trabajo, el perfil del país en la provisión de servicios globales está concentrado en sectores que emplean recursos humanos calificados. Esto contrasta con las exportaciones de bienes del país, que hacen uso intensivo de otros factores productivos entre los cuales se destaca la tierra apta para agricultura, ganadería y silvicultura.⁵⁰

Junto con Costa Rica y Argentina, Uruguay es de los pocos países de América Latina que presenta una ventaja comparativa revelada en la provisión de servicios globales (Rozembger & Gayá, 2019)

Para entender los factores que inciden en esta especialización, hay que remontarse a la existencia del marco jurídico de zonas francas. Concebidas inicialmente para la captación de maquila con destino a los países del MERCOSUR,

49. En función de la estructura jerárquica plana que caracteriza al sector, la segregación vertical no parecería explicar la BSG no ajustada. Incluso, la distribución por género en los cargos gerenciales de las empresas entrevistadas es más bien pareja. Por su parte, la ECH (2016) señala que, si bien los varones capturan todas las direcciones generales, las direcciones financieras o administrativas son 100% ocupadas por mujeres.

50. Como muestra la sección anterior, la única excepción relevante es la provisión de productos del sector farmacéutico, que también emplea recursos calificados.

luego de la decisión de este bloque de excluirlas del acuerdo preferencial ⁵¹ estas plataformas tuvieron que reconvertirse (Vaillant & Lalanne, 2010). En la actualidad, se utilizan para tres tipos de actividades: 1) captación de proyectos industriales de gran magnitud; 2) prestación de servicios logísticos para mercadería con destino a la región; y 3) plataforma para la provisión de servicios de exportación. Este último perfil no estaba previsto inicialmente, ⁵² pero gracias a que esta política fue concebida casi sin restricciones de actividad, en los hechos estas plataformas terminaron captando un negocio incipiente. Más aun, el resultado es tan relevante en el desempeño del instrumento que motivó la creación de zonas francas especializadas en prestación de servicios globales, ubicadas en el área urbana.

Luego de 30 años sin cambios en esta política, en 2017 se modificó la Ley de Zonas Francas, que actualizó algunos aspectos de la regulación. En particular, se reforzó la exigencia de presentar un plan de negocios que indique el tipo de actividad económica a realizar, así como la relación entre el monto del negocio y el nivel de empleo previsto. También se definieron plazos máximos para los contratos. Esta política tuvo como objetivos la inclusión en la exoneración tributaria de una contraparte en términos de remuneración a factores productivos nacionales y alinear los resultados de las políticas a los objetivos (P. García, López, & Ons, 2021).

Adicionalmente, se habilitó la posibilidad de que los servicios prestados en las zonas francas se puedan vender también a plaza, de forma de alinear el régimen con los acuerdos del marco inclusivo del proyecto contra la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios (BEPS) de OCDE, del que Uruguay es parte (P. García et al., 2021).

Ante la falta de una política profesional de captación de inversiones en el sector de servicios en los inicios del siglo XXI, los desarrolladores privados de zonas francas cumplieron un papel de promotores de la radicación de inversiones en el segmento. Esto es especialmente importante en el caso de Zonamérica, ⁵³ que es la zona franca más grande en términos de empleo y empresas instaladas. Los promotores privados ofrecen no solamente un régimen jurídico estable y de baja o nula tributación sino también las facilidades para que los inversores minimicen los costos de instalación y de adaptación al país, en un contexto de altos costos del segmento de la información. Las zonas francas funcionaron asimismo como

51. Decisión 8/94 del Consejo Mercado Común.

52. Ver Vaillant y Lalanne (2010) para un repaso de la discusión parlamentaria de 1987 en el marco de la creación de la Ley de Zonas Francas.

53. Zonamérica se ubica a 17 km del centro de Montevideo y es la más diversificada.

clústeres donde las empresas extranjeras tenían buena parte de sus proveedores (por ejemplo, estudios jurídicos o contables, sistemas informáticos, actividades de soporte, gestión de recursos humanos) localizados en la misma zona (Vaillant & Lalanne, 2014).

Un segundo factor radica en que la formación de ingenieros de sistemas tiene una larga tradición en el país y la calidad de sus profesionales está entre los activos más valorados por los analistas. En un contexto de mercado interno muy pequeño, y con el shock negativo de demanda ocasionado por la crisis de inicios del siglo XXI, el sector de las TIC se internacionalizó tempranamente. La creación de software específico -por ejemplo, de tipo vertical- encuentra rápidamente el techo de la demanda doméstica, y la búsqueda de mercados externos fue una estrategia necesaria para la supervivencia de las empresas.

El sector contó inicialmente con fuertes incentivos tributarios que facilitaron su internacionalización. El marco general de la atracción de la Inversión Extranjera Directa (IED) es la Ley de Inversiones de 1997, que consagra algunos elementos constitutivos del sistema uruguayo como la no discriminación según el origen del capital y la posibilidad de promover ciertas actividades, así como los instrumentos que se pueden utilizar.

En el marco de esa Ley, ya desde su reglamentación inicial la actividad quedó exonerada del impuesto a la renta de la producción de soportes lógicos (software) y luego esta exoneración se aplicó solamente a las exportaciones. Actualmente la normativa vigente difiere de la anterior. La exoneración tributaria se aplica a todas las ventas sin discriminar destinos, y están sujetas a una regla de *contenido nacional*.⁵⁴ De esta manera, además de superar cuestionamientos relacionados con la discriminación de mercados, la norma también pretende evitar el dar incentivos tributarios a empresas que generen prácticas *offshoring*, esto es, a equipos o profesionales del exterior. Esta exoneración representó USD 40 millones en 2019 (MEF, 2020), sin contar los beneficios para las empresas radicadas en las zonas francas.

Otro de los pilares tributarios que hacen atractivo a Uruguay para proveer servicios está relacionado con las normas que definen el ámbito de aplicación de los impuestos. Concretamente, rige el criterio de territorialidad, según el cual solo

54. Concretamente, para los productos de bioinformática, biotecnología y software se exonera de acuerdo a la proporción de fuente uruguayana (es decir, netas de gastos en el exterior) y para los servicios de TI se exonera el 100% si se traspasa un umbral de 50% de contenido nacional.

se gravan las rentas de fuente uruguaya. Esto es utilizado por las empresas de intermediación comercial con mercadería que no ingresa al territorio, las cuales tributan por un monto ficto calculado a partir del margen bruto. Si bien Uruguay, en el marco de las iniciativas de la OCDE, realizó ajustes a sus marcos fiscales en los últimos años (tendientes a pasar parte de su sistema tributario a un criterio universal de renta), en concreto los cambios solo aplicaron sobre las personas y no sobre las empresas.

1.2 Las políticas de la última década

Este clima de negocios caracterizado por el desarrollo privado de la promoción de inversiones en el segmento, así como la existencia de algunos instrumentos nacionales de estímulo y cierta disponibilidad de mano de obra calificada, tuvo a partir de la segunda década de este siglo el complemento de políticas públicas exitosas en varios ámbitos.

Por un lado, el país aumentó la oferta de zonas francas especialmente orientadas para el desarrollo de este tipo de negocios. Adicionalmente, mediante un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo se inició el Programa de Servicios Globales de Exportación. En tercer lugar, se crearon otros instrumentos horizontales muy aprovechados por el sector, tales como los que maneja la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII). Finalmente, se creó legislación específica para facilitar la captación de segmentos de interés.

Entre 2012 y 2014 iniciaron sus actividades *Aguada Park* y el *World Trade Free Zone*. Desde entonces estas zonas francas ampliaron sus metros cuadrados disponibles para oficinas. En 2021 el Poder Ejecutivo autorizó la construcción de dos nuevas zonas francas de servicios ubicadas en el departamento de Maldonado. Una de ellas consiste en una torre de oficinas y la otra estará enfocada en servicios audiovisuales, un sector que, como se mostró anteriormente, aún es incipiente en la oferta del país.

El déficit de personal calificado condujo, por otro lado, a la implementación de múltiples esfuerzos sectoriales para reducirlo. Se crearon programas de educación no formales en conjunción con el gobierno, entre los cuales los más importantes han sido Jóvenes a Programar (JaP) y el Programa de Formación para el Empleo en TI (b_IT). Estas iniciativas, a pesar de ser lideradas o contar con el apoyo técnico y/o financiero del sector privado, han tenido dificultades para alcanzar los resultados esperados.

JaP ⁵⁵ fue creado en 2017 a demanda de las empresas del segmento, que señalaban -en aquel entonces- un fuerte déficit de perfiles junior. Desde su lanzamiento, egresaron 3.200 jóvenes (JaP, 2022). Sin embargo, son pocas las empresas del segmento que han empleado personas egresadas de JAP (EyGF, 2022). El programa ha sido capitalizado primordialmente por multinacionales del subsegmento de servicios. En cambio, empresas nacionales relativamente más pequeñas y que proveen servicios y soluciones más especializadas señalan que, en general, las personas egresadas de JaP no poseen los conocimientos adecuados para cubrir las necesidades de sus proyectos. Agregan que, distinto a lo que ocurría hace cinco o diez años, su demanda insatisfecha actual es de perfiles semi-senior (3-4 años de experiencia laboral) con conocimientos de TI más específicos y avanzados (EyGF, 2022). Esto se observa en los llamados laborales 2021 del sector, donde más de la mitad pedían perfiles semi-senior (Advice & Observatorio TI, 2022).

Por su parte, el programa b_IT fue elaborado por CUTI, es financiado por INEFOP y es gratuito para los estudiantes. ⁵⁶ Tuvo dos generaciones y resultó en más de 1.500 egresados del primer año y 800 de la segunda generación (b_IT, 2022). No obstante, buena parte de estos egresos no se tradujeron en nuevos empleos, en parte porque la mayoría de las personas que ingresaron al b_IT tenían trabajo, ⁵⁷ algunos mejor remunerados que un puesto junior en el segmento TI, lo que razonablemente desincentivó la reconversión laboral de estos perfiles (EyGF, 2022). Entre los efectos positivos del programa, las personas entrevistadas destacan el crecimiento de la colaboración entre el sector público, el sector privado y la academia. Con el propósito de mejorar los efectos del programa b_IT sobre el empleo, CUTI ha promovido la creación de programas de inducción de perfiles junior, que cierran la brecha de capacitación señalada por algunas empresas (EyGF, 2022). Desde el sector público, sin embargo, se percibe que son pocas las empresas del segmento que estarían dispuestas a comprometer puestos de trabajo (EyGF, 2022), lo que podría limitar el cofinanciamiento de organismos gubernamentales.

55. El programa dura 9 meses y brinda formación básica en inglés, competencias blandas, programación, testing y otras tecnologías. Cuenta con el apoyo de CUTI, BID-Lab, las principales empresas del segmento y Plan Ceibal (JaP, 2022). Los cursos son diseñados en función de la demanda y dictados por profesionales de empresas y organizaciones de tecnología.

56. Está dirigido a mayores de 18 años con cuarto año de secundaria o equivalente aprobado y se compone de dos años de formación; el primero consta de cursos de programación y el segundo permite la obtención del título de Analista TI (b_IT, 2022).

57. De la primera generación, del total de 1.000 ingresos, 600 trabajaban, algunos en el sector TI.

La promoción de empleos de calidad en el segmento TI entre la población joven ha sido apoyada por otras políticas públicas tales como la creación de la Universidad Tecnológica del Uruguay (UTU) en el año 2012 y la diversificación de las carreras técnicas y tecnológicas tanto en ésta como en la Universidad de la República (Doccetti, 2018), la Ley de Empleo Juvenil⁵⁸ y el programa *Finishing Schools*.⁵⁹ Los últimos dos instrumentos cuentan con un gran respaldo y utilización por parte de varias empresas multinacionales de TI.

El Programa de Servicios Globales de Exportación, finalizado en 2018, fue la articulación más sofisticada de la política nacional en la materia hasta el momento. El programa tenía tres objetivos de desarrollo para estas actividades en el país. Por un lado, buscaba contribuir a la promoción de Uruguay como plaza para la captación de inversiones en servicios globales. Esto se realizó mediante la participación activa en ferias, actividades de promoción y la integración de este perfil en la Marca País de promoción del Uruguay. En este sentido, el programa contribuyó a profesionalizar algunas tareas tradicionales del Instituto Uruguay XXI, encargado de contribuir a la inversión y la promoción del país.

Una evaluación de la actuación de esta agencia de promoción de inversiones indica que hay una contribución significativa de estas actividades en la diversificación de las exportaciones y el incremento de la presencia de empresas multinacionales en el país (Volpe Martincus, Carballo, Artiñano, & Blyde, 2020). Entre las contribuciones del programa a la política de promoción del país estuvo la implementación de una política de *after care*⁶⁰ de las inversiones, cuyo objetivo era fomentar la reinversión y mejorar la satisfacción del inversor (P. García et al., 2021).

En segundo lugar, mediante los mencionados *Finishing Schools*, el programa también operaba sobre la oferta de trabajo, a partir del diagnóstico de un desfase entre las capacidades de la mano de obra y los requerimientos de las empresas. A través de capacitaciones cortas en habilidades blandas, el programa contribuiría

58. La Ley Nº 19.689 de 2018 y su Decreto Reglamentario Nº 321/020 otorgan un subsidio a las empresas que contratan trabajadores jóvenes en diversas modalidades.

59. Programa en funcionamiento desde 2017, coordinado por el Instituto Uruguay XXI y financiado por INEFOP. Consiste en un subsidio para cofinanciar planes de capacitación de las empresas de servicios globales. Las empresas presentan las propuestas de capacitación en función de sus necesidades. El cofinanciamiento varía entre el 40% y 70%, en función de los objetivos de la capacitación.

60. El *after care* consiste en el seguimiento de una inversión extranjera realizada en el marco de la agencia de promoción. Comprende la atención a la empresa una vez que está instalada y produciendo, a los efectos de que logre superar dificultades operativas tales como trámites, acceso a instrumentos de apoyo, vinculación con proveedores y con el ecosistema de negocios, e innovación.

a reducir esa brecha. A pesar de que los diagnósticos iniciales señalaban que se requerían ciertas certificaciones (que después no fueron utilizadas), la cercanía de los funcionarios del proyecto con el sector logró que los fondos se utilizaran para financiar actividades de capacitación requeridas por empresas TIC para sus empleados y otros potenciales trabajadores. En ese sentido, la evaluación del programa indicó como positiva la capacidad del programa de adaptarse a cambios en los requerimientos (C. Alvarez, Sutin, Flores, & Candia, 2018).

Otro de los resultados positivos de esta política fue el de mejorar las capacidades del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) en un segmento en el que los conocimientos del Instituto eran insuficientes. Esta intervención, junto con otras, también contribuyó a consolidar un ámbito de diálogo entre el sector público y el privado en torno a la formación de recursos humanos.

El tercer objetivo operó sobre modificaciones al marco legal. En su concepción original, este componente estaba destinado a realizar un inventario de las normas existentes y proponer modificaciones. Sin embargo, en los hechos los recursos del proyecto fueron destinados a generar *policy advocacy*⁶¹ dentro del sector público para fomentar la coordinación interinstitucional y el levantamiento de obstáculos al desarrollo de los negocios (M. Alvarez, Fernández-Stark, & Mulder, 2020). A partir de estas actividades se generaron varias modificaciones normativas que se detallarán más adelante.

Por su parte, y desde su creación, la ANII desarrolló una serie de políticas de estímulo a la investigación y a la innovación, que contribuyeron a mejorar parcialmente los magros indicadores de investigación y desarrollo en el país, tanto a nivel de investigación básica y aplicada en los centros de conocimiento del país como también en el nivel de desarrollos del sector privado. El segmento de las TIC ha sido el principal usuario de los programas de financiamiento de capital semilla para actividades emprendedoras y también es el sector que engloba las experiencias más exitosas (Bukstein *et al.*, 2017).

Dentro de los factores que explican el desarrollo de estas actividades, según algunos autores (M. Alvarez *et al.*, 2020; P. García *et al.*, 2021), hay que destacar la gobernanza: Uruguay sostuvo las políticas de las buenas prácticas que indica la literatura de referencia (Devlin & Moguillansky, 2011). En particular, se destaca la adopción de una visión estratégica nacional proactiva a mediano y largo plazo para

61. Por *policy advocacy* se entiende a la acción de articular entre diversos agentes para persuadirlos de que adopten una determinada idea o posición sobre un tema.

la inserción internacional, la creación de alianzas público-privadas, la búsqueda del consenso y la generación de capacidades para la ejecución (M. Alvarez et al., 2020).

Otro factor que se señala es el involucramiento de instituciones que se desenvuelven con regulaciones privadas (como Uruguay XXI), que permiten una mejor alineación de los incentivos con los del sector privado (C. Alvarez et al., 2018). A modo de ejemplo, la generación de alianzas público-privadas entre la principal agremiación del sector privado (la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información) y agencias de tipo gubernamental como la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) o el INEFOP ha generado mayores probabilidades de continuidad en las políticas.

Sin embargo, una evaluación realizada sobre estos aspectos de gobernanza en Uruguay que refleja la opinión de actores del sector señala que no existe aún un ámbito en el que los diferentes protagonistas discutan estrategias para la promoción del sector de forma sistemática y programada (Bermúdez, Ferreira, & Capobianco, 2020). Adicionalmente, sigue en la actualidad sin estar claro quien hará la importante tarea de *policy advocacy*.⁶²

2. Los desafíos actuales

2.1. Gobernanza local del sector

Fernández-Stark, Bamber y Gereffi (2011) señalan que un aspecto imprescindible para el escalamiento en cadenas mundiales de suministro es la coordinación entre numerosos actores institucionales, tales como gobiernos, empresas, asociaciones industriales, ONG y organismos internacionales.

En efecto, una coordinación de este tipo fortalece la posibilidad de establecer una agenda para los desafíos de corto, mediano y largo plazo. Estos autores señalan a su vez que la representación colectiva de la industria mediante cámaras, asociaciones y gremios permite generar una visión más consolidada, pero advierten también que cuando un sector está dominado por empresas

62. El diseño institucional para la discusión de estas políticas no está consolidado. Durante varios años se discutió cuál era el ámbito idóneo para albergar la coordinación institucional de la promoción del sector. Finalmente, esta coordinación se decantó en la Secretaría de Transformación Productiva y Competitividad en el marco de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Sin embargo, esta Secretaría fue discontinuada a partir del nuevo gobierno que asumió en 2020.

multinacionales establecidas en zonas francas es posible que no haya incentivos para que se asocien (Álvarez, Fernández-Stark, y Mulder 2020).⁶³

2.2 Mano de obra

La especialización del Uruguay en provisión de servicios globales intensivos en conocimiento parece ser más el resultado de las características diferenciales del país que de la existencia de una estrategia articulada para el escalamiento. El principal cuello de botella es la poca disponibilidad de trabajadores con las competencias necesarias para trabajar en el segmento de *business process outsourcing* las condiciones de competitividad que se requieran.

La falta de mano de obra en ese segmento hace que el desarrollo del sector tenga dificultades en incorporar trabajadores con un nivel de educación media. Además de las razones demográficas estructurales, el país tiene dificultades para mantener la escolarización en los niveles superiores de secundaria, donde la deserción alcanza valores muy altos. Además, el desempeño en las pruebas PISA ubica al país en un estadio inferior al que debería estar de acuerdo a su renta per cápita.

La oferta de formación en recursos humanos está en permanente expansión, aunque no está claro que mantenga el ritmo de la demanda. En los últimos años ingresaron más estudiantes a las carreras asociadas a la industria TIC en sus tres segmentos (técnica, de grado universitario y de posgrado) y la oferta de educación técnica se diversificó, especialmente en el interior del país al amparo de la UTEC, de carácter público.

Según un informe de Formación Académica en TIC del Observatorio TI,⁶⁴ la matrícula en educación técnica representa solamente el 31% de la matrícula total, y las ofertas pública y privada tienen participación similar. La oferta de estudios de grado universitario sigue concentrada en Montevideo. El informe da cuenta también de cierta tendencia a la reducción de la brecha de género. La proporción

63. En ese sentido, la experiencia de Costa Rica puede ser interesante: el país combina una fuerte política de fomento de la IED en general mediante zonas francas con un incipiente desarrollo de modalidades de clúster, en general asociados a una actividad de exportación dominada por transnacionales. El objetivo de esta política es fomentar la asociatividad, aumentar los derrames verticales e involucrar a las empresas tradicionales en el sector más dinámico de su economía (Monge-González, 2018).

64. Disponible en: <https://observatorioti.cuti.org.uy/mirador/formacion-academica-en-tic/formacion-academica-en-tic-en-uruguay-2020/>

de mujeres alcanzó el 29% en 2019. Asimismo, sigue habiendo una importante brecha entre el *universo posible* de estudiantes de ciclo superior de secundaria y el universo de los que efectivamente ingresan a estudiar.

Una muestra de la dificultad para generar negocios de gran empleabilidad es el hecho de que ninguna empresa se amparó en el régimen promocional para la instalación de centros de atención a distancia. Ni el Decreto 207 de 2008 ni el 379 de 2011 tuvieron efecto en la radicación de este tipo de negocios.

Sin embargo, el Decreto 251/014 y sus modificatorios, que exoneran gran parte de la renta a las empresas que utilicen centros de servicios compartidos (los que emplean a más de 150 personas) sí son utilizadas por empresas transnacionales. En particular, la instalación de una transnacional del sector químico significó un hito en la materia,⁶⁵ pero otras empresas también han instalado ese tipo de negocio en el país.

Por este motivo, las políticas de capacitación o captación de capital humano como: 1) las iniciativas de *Finishing Schools* (aprovechadas sobre todo por el segmento de TIC); 2) el portal *Smart Talent*, que coordina la oferta y la demanda de trabajo en el sector; y 3) la iniciativa *Fast-Track*, que facilita el acceso a visas y residencia temporal en Uruguay para empleados (inversionistas, operarios, técnicos, gerentes y mandos medios) del sector de servicios globales, son probablemente las más determinantes.

En 2020 se creó la alianza entre la Universidad Técnica (UTEC) y el Massachusetts Institute of Technology - MicroMasters Program in Statistics and Data Science (MIT-IDSS) para crear CoLAB Uruguay, y ofrecer así cursos de *master en Data Science*, con un perfil orientado a los emprendedores de este segmento y a la generación de capacidades.

Actualmente el programa *Finishing Schools* es una herramienta ejecutada en conjunto entre Uruguay XXI y el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional que permite financiar -de forma no reembolsable- hasta el 70% de los costos en planes de capacitación a demanda de las empresas, tanto en habilidades blandas, como técnicas o específicas.

65. En 2014 BASF instaló un centro de servicios compartidos desde donde realiza procesos de finanzas y compras para toda América. Actualmente trabajan 480 personas, pero la empresa tiene planes de incorporar otros segmentos a su producción en Uruguay.

De acuerdo a datos de Uruguay XXI, hasta diciembre de 2020 se habían ejecutado 286 propuestas de capacitación con casi diez mil personas capacitadas y una inversión total de USD 4,6 millones. Las principales áreas de formación requeridas son: idiomas (31%), habilidades técnicas de negocios (30%) y tecnologías (11%).⁶⁶ Este tipo de programas se enmarcan en la estrategia de programas sectoriales de entrenamiento que en general demuestran ser *costo-efectivos* (Katz *et al.* 2020).

2.3. Diseño de incentivos fiscales

Otro aspecto relevante de la posición de Uruguay como exportador de servicios es el relativo a las condiciones tributarias en las que se desarrolla la actividad. Prácticamente todas las exportaciones del segmento se amparan en alguna política de exoneración de impuestos a la renta.

La combinación de zonas francas, régimen de promoción de inversiones (sectoriales o generales) y territorialidad en la consideración de las rentas de fuente exterior hace que la tributación a las exportaciones de servicios sea muy baja.

Esto debe entenderse alineado con los resultados generales también en materia de bienes (Brun & Lalanne, 2018), donde estos instrumentos y algunos otros (devolución de tributos, subsidio automotriz) generan una situación de baja tributación neta general a las exportaciones. Los otros segmentos de servicios, en especial el turismo, también gozan de instrumentos de estímulo fiscal.

En este marco, a mediados de 2021 los países del G7 llegaron a un acuerdo por el cual la OCDE tendrá el mandato en el combate contra las prácticas denominadas BEPS, por las cuales las empresas trasnacionales que operan con empresas relacionadas en varias jurisdicciones utilizan instrumentos (el más común son los precios de transferencia, o sea, no de mercado) que les permiten minimizar el pago total de impuestos. El acuerdo se definió sobre dos pilares: el primero define los criterios para la imposición del sector digital y el segundo define un impuesto a la renta mínimo global (GloBe) sobre las empresas trasnacionales que superen cierto umbral de operaciones a nivel global.

Este segundo pilar es clave para Uruguay, dado que afecta directamente los incentivos tributarios que el país otorga al sector de servicios globales. En particular,

66. Disponible en: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/quiero-invertir/servicios-herramientas/finishing-schools/>

todos los instrumentos fiscales reseñados anteriormente se verán afectados por las nuevas reglas a las que Uruguay adherirá, en tanto país participante del Marco Inclusivo de la OCDE.

La imposición de un impuesto mínimo a las sociedades, que admite una excepción de sustancia, afecta al régimen de zonas francas, la Ley de Inversiones y en particular al software o los centros de servicios compartidos, y el criterio de territorialidad en el que se enmarca la actividad de los *traders*.⁶⁷ Esto cambia la efectividad de los incentivos tributarios que han sido un pilar de la política de atracción de IED en el país. Frente a eso, el gobierno del Uruguay está estudiando varias alternativas, y el resultado de este estudio se conocerá solamente cuando adopte medidas, las cuales entrarían en vigencia en 2023.

Los elementos que está tomando en cuenta el gobierno son muchos. Entre ellos corresponde mencionar la intención de mantener incentivos a la inversión, el respeto de los derechos adquiridos, el tratamiento otorgado a las empresas beneficiadas actualmente pero que por su tamaño no entrarían en la política global y, relacionado con lo último, la capacidad de hacer que coexistan dos sistemas tributarios diferentes. Las posibilidades son variadas y aparentemente ninguna está descartada a priori.

Por un lado, el país podría optar por no modificar sus políticas. En ese caso la efectividad de su sistema se vería erosionada, pero solo para las empresas transnacionales que superan el umbral de tamaño definido por la política. Para las empresas que sí se verán afectadas, el país resignaría tributación que sería recaudada por el país de origen de la inversión. Esta opción tiene el costo que implica esa resignación tributaria, pero mantiene los derechos adquiridos y los incentivos de las empresas que no son grandes transnacionales.

La opción que se ubica en las antípodas es modificar de forma general su sistema de incentivos fiscales, y adoptar, por ejemplo, la tasa GloBe en todos sus sistemas. Esto aumentaría la recaudación fiscal y le permitiría generar otro tipo de incentivos, que podrían volcarse a la mejora del medioambiente o a la capacitación del personal.⁶⁸ Esta opción tiene el inconveniente de que se debería decidir

67. Presentación de Fernando Serra, asesor del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ante el Instituto Uruguayo de Estudios Tributarios, disponible en: <https://www.iuet.org.uy/medidas-anti-beps-2021-y-su-impacto-en-nuestro-pais/>

68. Ver por ejemplo Mercader, Amparo: exposición del día del futuro: https://www.youtube.com/watch?v=V3LN1JUOdf0&ab_channel=ParlamentodelUruguay

qué hacer con los derechos adquiridos ⁶⁹ y además reduciría los incentivos a la internacionalización de las empresas uruguayas, por ejemplo, las de software.

Las opciones intermedias, con una modificación parcial de políticas, pueden contribuir a no resignar rentas y mantener los incentivos para las empresas no transnacionales, pero llevan a enfrentar dificultades inherentes a la generación de un sistema dual: los costos de administración que implica y los problemas de *fuga*.

2.4. La nueva regulación del teletrabajo

Hasta agosto de 2021, Uruguay no contaba con una ley específica sobre el teletrabajo. La ley No. 19.978 y su decreto reglamentario 86/022, aprobado el 17 de marzo de 2022, constituyen un hito para los servicios globales, pero especialmente para las empresas del sector TI, que hacía tiempo reclamaban un marco jurídico sobre esta modalidad. De hecho, en el acta del Acuerdo del Consejo de Salarios 2016 del sector, en su cláusula 21°, ya se acordaba el “interés común de propiciar el teletrabajo” y que “las partes podrán acordar las características e instrumentación de estas formas de teletrabajo”.

El teletrabajo es una práctica muy difundida en el segmento TI, incluso con anterioridad a la popularización de esta modalidad durante la emergencia sanitaria declarada en marzo de 2020. Desde ya, fue implementado de manera generalizada a partir del inicio de la emergencia sanitaria y, en 2021 cerca de la mitad de los llamados laborales hicieron alguna referencia al teletrabajo parcial o total (Advice & Observatorio TI, 2022).⁷⁰

En el segmento contact center convivieron (y conviven) el trabajo presencial y el remoto. Al respecto, y en particular durante los primeros meses de la pandemia, los trabajadores asignados a proyectos con confidencialidad de datos (por ejemplo, en el sector financiero o el crediticio) debieron continuar en la modalidad presencial. Más allá de este criterio, en general, el dictamen sobre la modalidad de trabajo de cada trabajador corresponde a la empresa y suele estar atada a los indicadores de desempeño. A modo de ejemplo, aquel agente que, trabajando desde su casa, al final de la semana muestra indicadores de desempeño insatisfactorios, es generalmente llamado a retornar a la presencialidad (EyGF, 2022). Una de las consecuencias de

69. Según Serra, F. (op. cit) el régimen de zonas francas genera derechos adquiridos mientras que los de software o el criterio de territorialidad no lo hacen.

70. En la economía nacional, antes de la pandemia sólo un 5% teletrabajaba, y durante el período 2020–2021 el promedio ascendió al 15%, con picos del 19,3% en abril de 2020 (INE, 2021).

este mecanismo es la concepción del teletrabajo como una especie de *premio* (por parte de las empresas empleadoras), lo que repercute en que ciertos reclamos, en particular, los de seguridad y salud o el pago del servicio de Internet, sean desatendidos (EyGF, 2022).

A continuación, se revisan los principales aspectos de la regulación del teletrabajo que inciden en los segmentos TI y contact center, y se precisa en cada caso la manera en la cual esto ocurre. Conviene comenzar aclarando que la nueva normativa es aplicable a los trabajadores dependientes de empresas privadas y empresas de derecho público no estatal de todos los sectores. En función de esto, no aplica a los trabajadores independientes, quienes capturan cerca de la cuarta parte del empleo en el sector TI (CUTI, 2021a).

2.4.1. Régimen híbrido

El artículo 1 del Decreto 86/022 establece que en los casos en que la prestación de trabajo sea parcialmente realizada fuera del ámbito físico proporcionado por el empleador, utilizando preponderantemente las TIC, habrá teletrabajo “cuando las partes así lo establezcan de común acuerdo”. Esto significa que el régimen híbrido, en caso de pactarse, constituye teletrabajo: y es relevante porque el régimen híbrido será, probablemente, el modelo predominante del segmento TI (EyGF, 2022). Sin embargo, el decreto optó por no definir un tiempo mínimo para hablar de teletrabajo híbrido (a diferencia de otras legislaciones como la de España, que fija un 40%, o la de México, que fija un 30%). Tampoco mencionó la posibilidad de que este tiempo mínimo pudiera ser definido por la negociación colectiva. Esto puede plantear problemas de aplicación en los casos en los que el tiempo de teletrabajo sea residual.

2.4.2. Horario de trabajo y descanso

El Decreto 86/022, en línea con la legislación que reglamenta, remite los principales problemas de la modalidad remota -que son objeto de regulación para las leyes de teletrabajo en general- al acuerdo entre voluntades entre la empresa y el trabajador, excepto en materia de horario de trabajo y descanso. Estas excepciones se ajustan en múltiples aspectos a lo que ocurría habitualmente en el sector TI, especialmente en torno a la jornada laboral y el tratamiento de las horas extras. Mientras que la ley garantiza que “el teletrabajador podrá distribuir libremente su jornada en los horarios que mejor se adapten a sus necesidades”, el decreto añade, de manera restrictiva, que la facultad de libre distribución deberá considerar “el

horario de funcionamiento y las necesidades de la empresa, en función del tipo de servicio o actividad que desarrolla el empleador”.

También dispone que “el exceso de trabajo diario respecto de la jornada legal o convencional no constituirá trabajo extraordinario y por lo tanto no dará lugar al pago de horas extras”. Estrictamente hablando, dado que las horas que superan el límite legal o convencional diario no son consideradas extraordinarias y que el único dique es el tiempo de desconexión de 8 horas (reglamentado en el artículo 9), el decreto supera el tiempo límite diario del trabajo *razonable* y da lugar a la posibilidad de jornadas de trabajo de 16 horas laborales sin generar horas extras (Barreto, 2021). Estas disposiciones vulneran los principios del derecho laboral que existía previamente y pueden calificarse de inconstitucionales (Barreto, 2021). Además, son preocupantes desde el punto de vista de la salud y seguridad de los trabajadores, dado que promueven un tipo de autonomía que tiende al desdibujamiento de los límites entre la vida laboral y la vida personal y a un aumento considerable de los niveles de estrés y ansiedad. Además, estos artículos marcan una diferencia sustancial con los trabajadores presenciales, que permanecen regidos por la legislación laboral común (por ejemplo, en cuanto al cobro de horas extras), y contradicen así uno de los principios rectores de la Ley No. 19.978: la igualdad y no discriminación entre el personal presencial y el remoto (Barreto, 2021). Cabe destacar que las 8 horas de desconexión importan una cantidad de tiempo menor al descanso entre jornada y jornada que fue regulado con carácter particular para el personal de *contact center* en el Decreto 147/012, por el cual ese tiempo no puede ser inferior a 12 horas. Y cabe subrayar que, en función de la especificidad del Decreto 147/012 y en aplicación de los principios del Derecho laboral, se interpreta que los teletrabajadores del *contact center* continúan sujetos al Decreto 147/012.

Y además, aunque (excepción hecha del trabajo rural) la legislación uruguaya no establece una duración mínima de descanso entre jornadas, en los casos en los que se acordara por negociación colectiva un descanso entre jornadas superior a 8 horas (por ejemplo, de 12 horas), el derecho a la desconexión no quedaría garantizado durante todo ese descanso entre jornadas.

En un plano cualitativo, la ley define el derecho a la desconexión no solo como el “derecho del trabajador a la desconexión de los dispositivos digitales y del uso de tecnologías”, sino también “el derecho a no ser contactado por su empleador” y el “derecho a no responder comunicaciones, órdenes y otros requerimientos del empleador”. Por su parte, el reglamento añade que “el trabajador no podrá ser

sancionado por el ejercicio de su derecho a la desconexión”. Llama la atención que el reglamento solo se refiera a una de las dimensiones del derecho a la desconexión, el “derecho a no responder comunicaciones, órdenes y otros requerimientos del empleador”; cuando este derecho no se puede comprender sin el correlativo deber del empleador de no enviarlas durante dicho período.

Desde la perspectiva de las empresas de TI, estos artículos brindan la posibilidad de solucionar problemáticas de larga data en las relaciones laborales: la flexibilidad horaria y compensación de horas extras con horas de descanso. Ambas han sido siempre el estándar, pero hasta antes de la legislación aquellas implicaban un riesgo para las empresas, particularmente la compensación de horas extras con horas de descanso, pues, como en el Derecho uruguayo no existía una norma que lo admitiera (Guyer&Regules, 2021), solían generar mucha litigiosidad (Pérez del Castillo, Lasarte, & Demarco, 2021).

En términos generales, el nuevo marco jurídico sobre el teletrabajo establece, reiteradamente, que empleador y la persona teletrabajadora deben alcanzar acuerdos sobre aspectos inherentes a la relación laboral, las condiciones de trabajo y los costos inherentes al suministro del trabajo a través de las TIC y desde los hogares. Esto ha generado fuertes discrepancias desde diversos actores académicos y organizaciones sindicales del sector servicios. El catedrático Hugo Barreto señala que la legislación 19.978 “deja instalada la sensación de no ser protectora del hiposuficiente, al que abandona al acuerdo de voluntades de una relación desigual” (Barreto, 2021, p. 509).

2.4.3. Seguridad y salud laboral

La normativa establece que: (i) el o los lugares donde se realice el teletrabajo deberán cumplir con las condiciones de salud y seguridad requeridas por la normativa vigente; (ii) los empleadores deberán integrar los riesgos laborales propios del teletrabajo al sistema de gestión de salud y seguridad del trabajo, debiendo identificarse y evaluarse los riesgos a los que están expuestos los teletrabajadores, incluyendo los riesgos psicosociales y ergonómicos; (iii) la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social (IGTSS) podrá solicitar a las empresas que informen los riesgos identificados y las medidas preventivas a adoptar, y podrá inspeccionar, previo consentimiento del empleado (o en su defecto, previa autorización judicial) las condiciones de seguridad y salud del lugar elegido para la prestación de las tareas; (iv) cuando la IGTSS constate que las condiciones no son acordes a la normativa, se suspenderá el teletrabajo hasta tanto se modifiquen las mismas, sin perjuicio de otras sanciones que puedan corresponder.

Desde el Sindicato Único de Prevencionistas del Uruguay (Suprevu) se expresó preocupación por el “escaso contenido y la falta de especificaciones técnicas” del estatuto para proteger la seguridad y salud de los teletrabajadores (STT), en la medida que se dejan afuera los riesgos psicosociales y ergonómicos (La Diaria, 2022). Efectivamente, la normativa no establece cuál de las partes debe garantizar que el o los lugares donde se realiza el teletrabajo cumplan con las condiciones de salud y seguridad definidas para el sector *contact center* por el Decreto 147/012. Argumentan que, *a priori*, y en función de lo ocurrido durante los primeros dos años de la pandemia y el tiempo que llevó a muchas empresas adaptar sus oficinas al Decreto 147/012, parecería difícil que éstas estén dispuestas a reproducir en los hogares de los trabajadores las condiciones dispuestas en aquel estatuto, como establece el artículo 7 del Decreto 86/022.

Los aspectos del reglamento que plantean mayor dificultad en su implementación son los referidos a la verificación de las condiciones de SST en la que se presta el teletrabajo. El artículo 7 señala que, en primera instancia, esa obligación de verificación le corresponde al empleador, pero no podemos olvidar que cuando el teletrabajo se ejecuta desde un domicilio particular, allí rige la inviolabilidad, por lo que su titular podría negarle la entrada al empleador o a otras personas. En esos casos, el decreto plantea la posibilidad de que el empleador acuda a la IGTSS, la cual tampoco puede acceder a un domicilio particular si no es con autorización judicial. Aunque el reglamento no lo contempla, pareciera que podría aplicar por extensión lo dispuesto en el artículo 13 de la Ley N° 18.065 que regula el trabajo doméstico, de acuerdo al cual la IGTSS “podrá realizar inspecciones domiciliarias cuando exista presunción de incumplimiento de las normas laborales y de la seguridad social, para lo cual deberá contar con orden judicial expedida con conocimiento de causa por Juzgado Letrado de Primera Instancia del Trabajo o Juzgado Letrado de Primera Instancia del Interior, debiendo presentar al juzgado competente, dentro de las cuarenta y ocho horas, testimonio de las actuaciones realizadas”.

El párrafo de este artículo 7 del reglamento de teletrabajo señala que “en caso de que la inspección constate que las condiciones en las que se presta el teletrabajo no cumplen con la normativa en SST, dispondrá la suspensión del teletrabajo hasta tanto se modifiquen dichas condiciones, sin perjuicio de las sanciones que correspondan”. Si bien los inspectores tienen reconocida la facultad de suspensión de una actividad laboral, cabe recordar que, de conformidad con las normas internacionales de trabajo en materia de inspección, esta atribución queda supeditada a los supuestos de riesgo grave o inminente, requisito que no se menciona en ese precepto reglamentario.

2.4.4. [Herramientas y equipos](#)

El artículo 12 de la Ley señala que las partes, a través del contrato, acordarán a quién corresponde la provisión de las herramientas, equipos y soporte necesario para que el teletrabajador preste sus servicios. El artículo 8 del reglamento aclara que, en caso de desacuerdo, será la empresa empleadora quien deberá proporcionar “los equipos, insumos y servicios y demás herramientas necesarias para el desarrollo del teletrabajo, siendo de cargo del empleador los costos de operación, funcionamiento y mantenimiento de los equipos”. La disposición no aclara, en cambio, cuáles son los equipos, insumos y servicios que se deben proporcionar. En la práctica, durante los años de pandemia, las empresas de *contact center* brindaron de forma generalizada el computador y el dispositivo de manos libres para la atención de llamadas. Por su parte, el equipamiento de escritorio, silla ergonómica y los servicios de Internet, electricidad, entre otros que insume el trabajo en el hogar, han sido asumidos predominantemente por las personas trabajadoras.

Desde FUECYS, se ha sostenido que es poco probable que, en el inicio de una relación laboral, el trabajador tenga la posibilidad de acordar voluntariamente con el empleador aspectos de este tipo, por lo que es posible que, para obtener el trabajo, acuerde proporcionar o asumir el costo de ciertos equipos, insumos y servicios (Riverón, 2022).

2.4.5. [Negociación colectiva](#)

El marco legislativo del teletrabajo deja los aspectos sustantivos de la relación laboral librados al acuerdo individual entre el empleador y empleado/a, y evita así la negociación colectiva. Desde la perspectiva sindical, el Instituto Cuesta Duarte ha señalado que esta cualidad de la normativa aísla al trabajador, profundiza la asimetría que tipifica las relaciones laborales, pasa por alto la esencia del Derecho laboral (la protección del trabajador) y viola al ámbito natural de discusión para la regulación de los derechos laborales (la negociación colectiva) (Bossi, 2021). Por este motivo, el marco regulatorio queda “bajo sospecha de no cumplir acabadamente con la directiva del art. 53° constitucional” (Barreto, 2021, p. 513).

2.4.6. [Libertad sindical](#)

Vale la pena mencionar que algunas legislaciones han hecho un esfuerzo por adaptar la realidad del teletrabajo y de los teletrabajadores de modo de promover el derecho de sindicación en esos ámbitos. Por ejemplo, la ley de Argentina obliga al

empleador a anexar a cada teletrabajador a una unidad de la empresa con el fin de que se integre a los sindicatos ya existentes. En Chile, por su parte, los empleadores tienen el deber de informar a los teletrabajadores de la existencia de sindicatos o de los nuevos que se organicen, dentro de los 10 días siguientes a su formación.

2.4.7. La regulación del teletrabajo en las zonas francas

Con el inicio de la emergencia sanitaria se flexibilizó la obligatoriedad de que las actividades prestadas por las empresas de zonas francas se realicen físicamente en dichas zonas. Para cumplir con la exhortación al teletrabajo en estos regímenes, se habilitó a las empresas usuarias de zonas francas a celebrar acuerdos con su personal dependiente para que pudieran prestar servicios en la modalidad de teletrabajo exclusivamente desde su domicilio particular situado en territorio uruguayo.

En setiembre de 2022 se emitió el Decreto 319/022 (previamente autorizado por el artículo 129 de la ley No. 19.996), que admite que las empresas celebren acuerdos de teletrabajo parciales con su personal dependiente para que éste pueda prestar servicios, exclusivamente desde su domicilio particular situado en territorio nacional. La reglamentación establece algunas condiciones y límites. Primero, solo podrán teletrabajar los trabajadores dependientes de empresas Usuarias que tengan una jornada laboral a tiempo completo (más de 25 horas semanales). Segundo, el 90% de las personas autorizadas a realizar teletrabajo deben cumplir como mínimo el 60% de su carga horaria mensual en la modalidad presencial (el 10% restante no quedará alcanzada por esta limitación). Tercero, y sin perjuicio de la condición anterior, se exige a las empresas un requisito mínimo previo de mil horas mensuales de trabajo presencial en su plantilla. Como límites, no se permite el teletrabajo de personas que realizan tareas operativas de producción o fabriles, distribución o logística dentro de las zonas francas, o personas en actividades excepcionales, auxiliares y complementarias. El Decreto aclara que la autorización no implicará, bajo ninguna circunstancia, la autorización para abrir oficinas de tipo alguno fuera de las zonas francas. Este límite se relaciona con el delicado equilibrio que tiene la reglamentación de estas plataformas en lo que respecta a generar los incentivos apropiados para que se localice actividad económica sustantiva en el país y no sean utilizadas dichas zonas para prácticas evasivas.

Por último, en lo referente a las condiciones de seguridad y salud, herramientas de trabajo, derecho a la desconexión, distribución horaria semanal, derechos de los teletrabajadores, entre otras, será de aplicación la Ley General de Teletrabajo No. 19.978 analizada en las subsecciones anteriores.

► V. Conclusiones

El perfil de inserción internacional de un país depende de su estructura productiva y su dotación factorial. A su vez, el tipo de actividad que se desarrolla tiene consecuencias dinámicas sobre el desarrollo y el bienestar de su población. En las dos primeras décadas del siglo XXI Uruguay reforzó su inserción internacional basada en recursos primarios (Lalanne, 2021), como consecuencia de la reorganización internacional del trabajo, donde el factor preponderante ha sido la deslocalización de actividades, en principio manufactureras, en los países del sudeste y este asiático.

Al tiempo que el país reduce el empleo industrial contenido en las exportaciones de bienes, también crea una nueva especialización en servicios globales, aprovechando un acervo de instrumentos que no necesariamente fueron pensados para captar negocios, pero que terminaron siendo muy efectivos.

Esta especialización está concentrada en algunos segmentos, entre los cuales se destacan la provisión de servicios informáticos de diverso tipo y el *trading*, y en menor medida los centros de servicios compartidos. Si bien el país intentó promover la radicación de actividades de servicios más intensivas en empleo, en los hechos no ha logrado superar sus restricciones en términos de escalabilidad.

La evidencia relevada en la Sección II de este trabajo ilustra el hecho de que comparativamente las actividades de servicios globales han tendido a ser más intensivas en trabajo calificado, en tiempo y en relación con el resto de la economía. Actualmente son muy relevantes en la oferta exportable de trabajo calificado que tiene el país.

Esta *apuesta por la calidad* no parece haber sido una estrategia explícita del país sino el resultado de las fortalezas y debilidades que tiene Uruguay en comparación con otros destinos. En particular, el país no ha logrado posicionarse como lugar de instalación de proyectos de gran envergadura que generen trabajo a personas de calificación media en condiciones mejores que las de la economía doméstica, como es el caso de Costa Rica, donde se destacan por ejemplo las industrias de construcción de dispositivos médicos y los *contact centers*.

Para poder avanzar en segmentos de calificación media, el país debe superar la magra oferta de recursos humanos con secundaria completa y habilidades blandas. La formación de recursos humanos en ese segmento es señalada como el primer déficit del sistema educativo nacional y uno de los obstáculos más importantes para el desarrollo del país (OECD, 2014). Aun considerando iniciativas con valoración positiva como el programa de *Finishing Schools*, la generación de *policy advocacy* en la materia, y los intentos de facilitar la llegada de personal extranjero, las empresas continúan manifestando dificultades en reclutar el personal necesario.

A pesar de hacer una gran contribución en términos de diversificación y de calidad de las exportaciones del país, el sector de servicios globales sigue careciendo de una institución pública de referencia. Esto genera un problema de gobernanza en el sector, porque no hay un ámbito que centralice la coordinación de las políticas específicas del segmento. Además, se verifican cambios en el tiempo respecto de los interlocutores que tiene el sector privado.

Las últimas decisiones en materia de combate a las prácticas BEPS que han tomado los foros en donde participa Uruguay generan la necesidad y la oportunidad de repensar las políticas de estímulo fiscal sobre las que se ha construido buena parte del posicionamiento del país. Está previsto que nuevas reglas de fiscalidad internacional estén vigentes a partir de 2023. Parece bastante claro que se inicia una nueva etapa en materia de incentivos tributarios, donde las exoneraciones fiscales generales darán lugar a un nuevo tipo de reglas, que incorporarán aspectos alineados con los intereses y diagnósticos de política prevalecientes en la actualidad. En particular, los asuntos medioambientales ocuparán la primera línea de interés.

En las CMS, las condiciones laborales de los trabajadores de las empresas proveedoras están sujetas a las estructuras de poder, las características del sector y las instituciones laborales locales o gobernanza pública. En ambos segmentos analizados, las empresas líderes tienen un rol dominante en la coordinación y control de sus empresas proveedoras o subcontratadas, y de hecho se maximiza en el segmento *contact center*, donde los compradores deciden buena parte de las condiciones laborales de las personas empleadas por las empresas proveedoras. En el segmento TI, por su parte, la complejidad de los procesos junto al déficit de oferta calificada habilita que las empresas proveedoras definan sus propias condiciones laborales, lo que no necesariamente se traduce en *upgrading* social.

Con respecto a la creación de empleo, el segmento TI enfrenta dificultades de crecimiento ante el déficit de personal calificado. Esto ha conducido a muchas

empresas locales a subcontratar personal en otros países de la región, lo cual les permite reducir sus costos laborales. Debido a que el segmento es intensivo en personal calificado y altamente especializado, su volumen de empleo es relativamente bajo; además, excluye a las personas de menor calificación o educación relativa. En el segmento *contact center*, el empleo exportador se ha mantenido casi invariable en los últimos años; el crecimiento de estas actividades en el mercado internacional está limitado por los altos costos laborales relativos.

La calidad del empleo en el segmento TI varía favorablemente en términos de mejoras salariales y no salariales, estabilidad y desarrollo de capacidades. Sin embargo, preocupa el elevado número de contrataciones independientes, en la medida que buena parte de éstas podrían estar disfrazando relaciones laborales de dependencia, con el propósito de reducir los costos operativos. La ausencia de agrupaciones sindicales deshabilita los reclamos colectivos; en función de nuevos acontecimientos en las economías avanzadas, este aspecto distintivo del sector tiende al cambio, y esta es una tendencia que vale la pena considerar. En el segmento *contact center*, la gobernanza pública (negociación colectiva, Decreto 147/012) tuvo un importantísimo rol en la mejora de la calidad del empleo, principalmente en salud ocupacional, aunque esta mejora se desdibujó durante la pandemia y el teletrabajo. Además, en un segmento controlado por estrictas reglas y sistemas de supervisión y monitoreo, el recrudecimiento de la competencia internacional condujo a una intensificación del nivel de exigencia y desalentó ciertas acciones sindicales. El diálogo social, aunque garantizado a nivel nacional, es limitado entre los trabajadores de las empresas exportadoras.

El teletrabajo, híbrido o completo, empleado de forma masiva en las empresas de ambos segmentos durante 2020, 2021 y buena parte de 2022, ha tenido efectos disímiles según la actividad. En el segmento TI, el trabajo remoto condujo a una intensificación de la paradoja de la autonomía y a un fuerte incremento en el número de *contrataciones directas* desde Estados Unidos, es decir, relaciones laborales entre personas que trabajan desde Uruguay y empresas líderes. Para los trabajadores del segmento, la contratación directa puede duplicar su remuneración y eliminar costos tributarios en Uruguay. El teletrabajo en los trabajadores del *contact center* implicó tensión sobre las condiciones de seguridad y salud.

Por su parte, la nueva legislación del teletrabajo reglamentada en 2022 propone para el segmento TI una intensificación de la ya alta individualización de las relaciones laborales. Esto ha dado lugar a importantes críticas por parte de la academia y por parte de organizaciones sindicales ajenas al sector. En el segmento

contact center, la normativa profundiza la asimetría que tipifica las relaciones laborales y pasa por alto la negociación colectiva, que ha sido de singular relevancia para la mejora de las condiciones laborales del segmento.

Las brechas de género son evidentes en ambos segmentos, y aunque se manifiestan en distintos indicadores, se sustentan primordialmente en sesgos y estereotipos de género que segregan a las mujeres en actividades rutinarias, inestables, de medio tiempo, con altos riesgos psicosociales y peor remuneradas, y a los varones en actividades tecnológicas, estables, de tiempo completo, menos riesgosas y mejor remuneradas.

El desafío de generar buenos empleos para un sector creciente de la población es común a una serie de economías que se encuentran en un nivel medio y alto en la escala de desarrollo y se enfrentan a los retos que suponen la automatización de la producción y el *offshoring*. Para un país de las características de Uruguay, el gran desafío radica en mantener los incentivos para la inversión y al mismo tiempo no generar solamente negocios que contribuyan al incremento en la polarización del mercado de trabajo.

Referencias

Advice & Observatorio TI. (2021). *Monitor Laboral TI de Uruguay. Demanda de talento e industria TIC en los portales de búsqueda de empleo*. Obtenido de: <https://cuti.org.uy/wp-content/uploads/2021/02/Monitor-laboral-TI-de-Uruguay.pdf>

_____. (2022). *2do. Monitor Laboral TI de Uruguay. Demanda de Talento e Industria TIC*. Obtenido de: https://observatorioti.cuti.org.uy/wp-content/uploads/2022/02/Monitor-laboral-TI_2022.pdf

Ahmed, G. (2013). Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender in the Call Center Industry. In C. Staritz & J. G. Reis (Eds.), *Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender. Case Studies of the Horticulture, Tourism, and Call Center Industries: The World Bank*. Obtenido de: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16976/832330WPOGVC0G0Box0382076B00PUBLIC0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

ALES. (2021). *Perspectivas de Empleo en el Sector TIC: Uruguay 2017 – 2021*. Obtenido de: <https://www.ales-lac.org/uploads/products/19/perspectivas-de-empleo-en-el-sector-tic.pdf>

Alvarez, C., Sutin, T., Flores, K., & Candia, J. P. (2018). *Evaluación final del Programa de apoyo a los Servicios Globales de Exportación. Informe final*. Obtenido de: <https://ibdbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=EZSHARE-569617201-17>

Alvarez, M., Fernández-Stark, K., & Mulder, N. (2020). Introducción y resumen. In M. Alvarez, K. Fernández-Stark, & N. Mulder (Eds.), *Gobernanza y desempeño exportador de los servicios modernos en América Latina y la India* (pp. 280): CEPAL, Konrad Adenauer Stiftung.

Anwar, M. A., & Graham, M. (2019). Does economic upgrading lead to social upgrading in contact centers? Evidence from South Africa. *African Geographical Review*, 38(3), 209 - 226. doi:10.1080/19376812.2019.1589730

AWU. (2022). Busting union-busting myths. Obtenido de: <https://alphabetworkersunion.org/power/busting-myths/>

b_IT. (2022). ¿Qué es b_IT? Obtenido de: <https://bit.cuti.org.uy/>

- Balassa, B. (1965). Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage. *Manchester School of Economics and Social Studies*, 33(99-123).
- Bamber, P., & Staritz, C. (2016). *The Gender Dimensions of Global Value Chains*. Obtenido de: Geneva: https://ictsd.iisd.org/sites/default/files/research/the_gender_dimensions_of_global_value_chains.pdf
- Barreto, H. (2021). Condiciones de admisibilidad y validez del contrato especial de teletrabajo en la ley No. 19978. *Derecho Laboral*, LXV(283), 497 - 515.
- Barrientos, S. (2013). 'Labour Chains': Analysing the Role of Labour Contractors in Global Production Networks. *The Journal of Development Studies*, 49(8), 1058 - 1071.
- Barrientos, S., Gereffi, G., & Rossi, A. (2012). Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*, 150(3-4), 319-340.
- Basco, A. I., & Lavena, C. (2019). *Un potencial con barreras: la participación de las mujeres en el área de ciencia y tecnología en Argentina*. Obtenido de: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Un_potencial_con_barreras_la_participaci%C3%B3n_de_las_mujeres_en_el_%C3%A1rea_de_Ciencia_y_Tecnolog%C3%ADa_en_Argentina_es_es.pdf
- BCU. (2022). Datos Balanza de Pagos (disponibles a partir del 1er. trimestre 2012). <https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Paginas/BalanzadePagos.aspx>
- Bedyńska, S., Krejtz, I., & Sedek, G. (2018). Chronic stereotype threat is associated with mathematical achievement on representative sample of secondary schoolgirls: The role of gender identification, working memory, and intellectual helplessness. *Frontiers in Psychology*, 9(428).
- Bermúdez, F., Ferreira, M., & Capobianco, J. P. (2020). Uruguay: el dinamismo alimentado por incentivos duraderos. In M. Alvarez, K. Fernández-Stark, & N. Mulder (Eds.), *Gobernanza y desempeño exportador de los servicios modernos en América Latina y la India* (pp. 280).
- Bossi, L. (2021). Webinar 4: “Teletrabajo: La perspectiva de las y los trabajadores”. *Webinar 4: “Teletrabajo: La perspectiva de las y los trabajadores”*.
- Brun, M., & Lalanne, A. (2018). *Gravámenes incluidos en las cadenas exportadoras del Uruguay*. Obtenido de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43527-gravamenes-incluidos-cadenas-exportadoras-uruguay>
- Bukstein, D., Hernández, E., Monteiro, L., Peralta, M., Usher, X., & Vaz, M. (2017). *Informe de evaluación de Impacto: instrumentos de promoción de la innovación empresarial*. Obtenido de: Montevideo: <https://www.anii.org.uy/institucional/documentos-de-interes/4/informes-de-evaluacion/>

Canning, E., Muenks, K., Green, D., & Murphy, M. (2019). STEM faculty who believe ability is fixed have larger racial achievement gaps and inspire less student motivation in their classes. *Science Advances*, 5(2).

Casad, B., Hale, P., & Wachs, F. (2017). Stereotype threat among girls: Differences by gender identity and math education context. *Psychology of Women Quarterly*, 41(4), 513-529.

Ceci, S. J., Ginther, D. K., Kahn, S., & Williams, W. M. (2014). Women in academic science: a changing landscape. *Psychol Sci Public Interest*, 15(3), 75-141.

Ceci, S. J., & Williams, W. M. (2010). Sex differences in math-intensive fields. *Curr Dir Psychol Sci*, 19(5), 275-279.

CEPAL. (2014). *La industria del software y los servicios informáticos. Un sector de oportunidad para la autonomía económica de las mujeres latinoamericanas*. Obtenido de: Santiago de Chile: <https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/documents/La-industria-del-software-y-los-servicios-inform%C3%A1ticos.pdf>

Conger, K., & Scheiber, N. (2019). Employee Activism is Alive in Tech. It Stops Short of Organizing Unions. *The New York Times*. Obtenido de: <https://www.nytimes.com/2019/07/08/technology/tech-companies-union-organizing.html>

Couto, V. (2019). *Upgrading económico y social en las Cadenas Mundiales de Suministro de Servicios Globales: El caso de Uruguay*. Obtenido de: https://www2019.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_696394.pdf

CUTI. (2021a). *Informe Anual del Sector TI. Diciembre de 2021*. Obtenido de: <https://observatorioti.cuti.org.uy/wp-content/uploads/2021/12/Informe-anual-del-sector-TI-2020.pdf>

_____. (2021b). *Principales resultados de la encuesta de remuneraciones*. Obtenido de: <https://observatorioti.cuti.org.uy/wp-content/uploads/2021/10/Informe-remuneraciones-PwC.pdf>

Chicu, D., Ryan, G., & Valverde-Aparicio, M. (2016). Determinants of customer satisfaction in call centres. *European Accounting and Management Review*, 2(2), 20 - 41.

Del Bono, A., Gorjup, M. T., Henry, L., & Valverde, M. (2012). Call centres' employment practices in global value networks: A view from Argentina as a receiving economy. *Economic and Industrial Democracy*, 34(4), 963-717. doi:10.1177/0143831X12462488

Deloitte. (2020). *How much disruption? Deloitte Global Outsourcing Survey 2020*. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/gx-2020-global-outsourcing-survey-how-much-disruption.pdf>

Devlin, R., & Moguillansky, G. (2011). *Breeding Latin American Tigers: Operational Principles for Rehabilitating Industrial Policies in the Region*. Obtenido de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2385>

Doccetti, S. (2018). ¿Cuál es la situación de las ocupaciones TIC en Uruguay? Un análisis del período 2011-2016. In P. Rivera-Vargas, J. Muñoz-Saavedra, R. Morales-Olivares, & S. Butendieck-Hijerra (Eds.), *Políticas Públicas para la Equidad Social* (pp. 299 - 315). Santiago, Chile.: Colección Políticas Públicas. Universidad de Santiago de Chile.

Doellgas, V., & O'Brady, S. (2020). *Making call center jobs better: The relationship between management practices and worker stress*. Obtenido de: https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/74307/Doellgast28_Making_call_center_jobs_better.pdf?sequence=1

EyGF (2022). *Entrevistas con el sector privado y grupos focales con trabajadores y trabajadoras*.

Fernandez-Stark, K., & Bamber, P. (2021). *Gender gaps in global value chains in Latin America and the Caribbean: new and old challenges in a context of uncertainty*.

Fernandez-Stark, K., Bamber, P., & Gereffi, G. (2011). *The Offshore Services Global Value Chain. Economic upgrading and workforce development*. Obtenido de: https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/2011-11-11_CGGC_Offshore-Services-Global-Value-Chain.pdf

García, D. (2017, 12 abril, 2017). Nuevas máquinas. **Brecha**. Obtenido de: <https://brecha.com.uy/nuevas-maquinas/>

García, P., López, A., & Ons, A. (2021). *Las políticas hacia la inversión extranjera directa*. Obtenido de: <http://dx.doi.org/10.18235/0003016>

Gereffi, G. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In G. Gereffi & M. Korzeniewicz (Eds.), *Commodity Clains and Global Capitalism* (pp. 95-122). Westport: Praeger.

Gereffi, G., Bamber, P., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Promoting Decent Work in Global Supply Chains in Latin America and the Caribbean*. Obtenido de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_503754.pdf

Gereffi, G., & Lee, J. (2015). Global value cains, rising power firms and economic and social upgrading. *Critical Perspectives on International Business*, 11(3/4), 319 - 339.

Guyer&Regules. (2021). *Guía de Regulación del Teletrabajo en Uruguay*. Obtenido de: https://www.guyer.com.uy/upcms/files/news/files_es/gu-a-de-teletrabajo-en-uruguay-2021.pdf

Holdsworth, L., & Cartwright. (2003). Empowerment, stress and satisfaction: An exploratory study of a call centre. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 131-140.

Hultgreen, A. K. (2018). What call centres can tell us about sexism. *Worklife*.

Hyde, J. S. (2016). Sex and cognition: gender and cognitive functions. *Curr Opin Neurobiol*, 38, 53-56.

Ibrahim, S. N. H., Suan, C. L., & Karatepe, O. M. (2019). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions. *International Journal of Manpower*. doi:10.1108/IJM-12-2017-0320

IDB. (2022). ¿Cómo se vería una región sin brechas de género? ¿Y si hablamos de igualdad? Obtenido de: <https://blogs.iadb.org/igualdad/es/una-region-equitativa/>

IDC. (2021). *Quantifying the Worldwide Shortage of Full-Time Developers*. Obtenido de: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US48223621>

INE. (2013). *Uso del tiempo y trabajo no remunerado en Uruguay*. Obtenido de: <https://www.ine.gub.uy/documents/10181/340523/Uso+del+Tiempo+y+Trabajo+No+Remunerado+2013/5c21b33e-ddde-41cd-a638-4d73e3f75a8d>

_____. (2021). *Boletín Técnico. Actividad, Empleo y Desempleo*. Obtenido de: <https://www.ine.gub.uy/documents/10181/30865/ECH+Empleo+Abril+2021/0fd4a72e-7c79-41ca-a552-454ea9c5cc8d>

Inga, S. M., & Tristán, O. M. (2020). ¿Por qué hay pocas mujeres científicas? Una revisión de literatura sobre la brecha de género en carreras STEM. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 22(22), 118-133.

JaP. (2022). ¿Cuál es el alcance del proyecto? Obtenido de: <https://jovenesaprogramar.edu.uy/>

Jones, R., & Kierzkowski, H. (2001). A Framework for Fragmentation. In S. W. A. a. H. Kierzkowski (Ed.), *New production patterns in the world economy* (pp. 17-34). Oxford, U.K.: Oxford University Press.

Kearney. (2021). *Toward a global network of digital hubs. The 2021 Kearney Global Services Location Index*. Obtenido de: <https://www.kearney.com/vvvvments/20152/103653672rney+Global+Services+Location+Index%E2%80%9494Toward+a+global+network+of+digital+hubs.pdf/24a8b740-0e9c-1180-41fa-71ffe7fd982a?t=1618504449000>

Kiessling, L., Pinger, P., Seegers, P., & Bergerhoff, J. (2019). *Gender Differences in Wage Expectations: Sorting, Children, and Negotiation Styles*. Obtenido de: <https://docs.iza.org/dp12522.pdf>

Kite, M. E., & Whitley, B. E. (2016). *Psychology of Prejudice and Discrimination*. New York and London: Routledge.

Kugler, L. (2021). The Unionization of Technology Companies. *Communications of the ACM*, 64.

La Diaria. (2022). Sindicato de prevencionistas: reglamentación de teletrabajo “deja un gran vacío” en protección de seguridad y salud de las personas. *La Diaria*. Obtenido de: <https://ladiaria.com.uy/trabajo/articulo/2022/3/sindicato-de-prevencionistas-reglamentacion-de-teletrabajo-deja-un-gran-vacio-en-proteccion-de-seguridad-y-salud-de-las-personas/>

Lalanne, A. (2021). *La inserción internacional del Uruguay desde la perspectiva de las cadenas de valor: insumos para la política*. Obtenido de: <https://hdl.handle.net/11362/47230>

Lee, J. (2016). *Global supply chain dynamics and labour governance: Implications for social upgrading*. Obtenido de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_480957.pdf

López, A. (2018). *Los Servicios Basados En Conocimiento: ¿Una Oportunidad Para La Transformación Productiva En Argentina?* Obtenido de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin_iiep_031

Mangarelli, C. (2021). El derecho del trabajo del futuro. Sistema de normas y vigencia efectiva. *Revista Jurídica del Trabajo*, 2(4), 218 - 233.

Mannocci, A., Natali, A., Colamesta, V., Boccia, A., & Torre, G. L. (2014). How are the temporary workers? Quality of life and burn-out in a call center temporary employment in Italy: a pilot observational study. *Ann Ist Super Sanità*, 2014(50), 2.

Mazei, J., Hüffmeier, J., Freund, P. A., & Stuhlmacher, A. F. (2015). A Meta-Analysis on Gender Differences in Negotiation Outcomes and Their Moderators. *Psychological Bulletin*, 141(1), 85-104.

MEC. (2015). *Anuario estadístico de la educación 2015*. Obtenido de: <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/datos-y-estadisticas/datos/anuario-estadistico-educacion-2015>

_____. (2020). *Anuario Estadístico De Educación 2020*. from División de Investigación y Estadística de la Dirección de Educación del Ministerio de Educación y Cultura. <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/datos-y-estadisticas/datos/anuario-estadistico-educacion-2020>

MEF. (2020). Estimación del gasto tributario en Uruguay 2017 – 2020. <https://www.dgi.gub.uy/wdgi/afiledownload?2,4,769,0,S,0,36162%3BS%3B1%3B108>

Messenger, J., & Ghosheh, N. (2010). *Offshoring and working conditions in remote work*: Springer.

MTSS. (2021). *Expediente No. 2021-13-2-0001077. Ajuste julio 2021 Grupo 19 Subgrupo 19 capítulo 1 "Call Centers"*. Obtenido de: <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/sites/ministerio-trabajo-seguridad-social/files/2021-07/19.19.1.pdf>

Nano, E., & Stolzenburg, V. (2021). The Role of Global Services Value Chains for Services-Led Development. In U. ADB, WTO, IDE-JETRO, CDRF (Ed.), *Global Value Chain Development Report*: Asian Development Bank, Research Institute for Global Value Chains at the University of International Business and Economics, the World Trade Organization, the Institute of Developing Economies – Japan External Trade Organization, and the China Development Research Foundation. .

Observatorio TI. (2020). *Informe 2020. Formación Académica en TIC*. Obtenido de: <https://observatorioti.cuti.org.uy/wp-content/uploads/2021/04/Informe-academico-TIC-2020.pdf>

OCDE. (2015). *The ABC of Gender Equality in Education. Aptitude, Behaviour, Confidence*. Obtenido de: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264229945-en>

_____. (2018). *PISA 2018 Results (Volume II) : Where All Students Can Succeed. Chapter 7. Girls' and boys' performance in PISA*. Obtenido de: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/f56f8c26-en/index.html?itemId=/content/component/f56f8c26-en>

_____. (2021). Trade in Value Added (TiVA) 2021 ed: Principal Indicators. <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=106160>

OIT. (2006). *R198 - Recomendación sobre la relación de trabajo, 2006 (núm. 198)*. Obtenido de: <https://www.ilo.org/legacy/spanish/inwork/cb-policy-guide/recomendacionsobrelarelaciondetraabajonum198.pdf>

_____. (2015a). Decent work in global supply chains. *International Journal of Labour Research*, 7(1-2).

_____. (2015b). *Las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas*. Obtenido de: Ginebra: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_409417.pdf

_____. (2016). *Decent work in global supply chains*. Obtenido de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_468097.pdf

_____. (2019). La persistente brecha de género en la tecnología. *International Journal of Labour Research*. Obtenido de: <https://ilostat.ilo.org/es/techs-persistent-gender-gap/>

_____. (2020a). *La consecución del trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro*. Obtenido de: Ginebra: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/meetingdocument/wcms_736545.pdf

_____. (2020b). *Uruguay > Impacto de la COVID-19 sobre el mercado de trabajo y la generación de ingresos*. Obtenido de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_756332.pdf

OMC. (2022). WTO Stats. Balanced International Trade in Services EBOPS 2010 (2005 - 2019) - (Experimental data set). <https://stats.wto.org/>

Ortiz, L., & Couto, V. (2022). Brechas de género en las zonas francas de América Latina bajo la perspectiva de las CGV: el caso de Costa Rica. In W. Wreck, N. Mulder, N. Bidegain, & K. Fernandez-Stark (Eds.), *Brechas de Género en las Cadenas Globales de Valor de América Latina y el Caribe: Nuevos y Viejos Retos en un Escenario de Incertidumbre*: CEPAL.

Otheguy, A. (2021). Tendencias jurisprudenciales sobre la determinación de la relación de trabajo. *Derecho Laboral*, LXV(283), 563 - 578.

Pérez del Castillo, M., Lasarte, F., & Demarco, C. (2021). *Teletrabajo en Uruguay*: Editorial Fundación de Cultura Universitaria.

Pisani, N., & Ricart, J. E. (2016). Offshoring of Services: A Review of the Literature and Organizing Framework. *Management International Review volume*, 56(385-424).

Plante, I., O'Keefe, P. A., Aronson, J., Fréchette-Simard, C., & Goulet, M. (2019). The interest gap: how gender stereotype endorsement about abilities predicts differences in academic interests. *Social Psychology of Education*, 22(227-245).

Presidencia. (2011). Enfermedades profesionales reconocidas triplican en 40 años. Obtenido de: <https://www.gub.uy/presidencia/comunicacion/noticias/enfermedades-profesionales-reconocidas-triplican-40-anos>

Pucci, F., & Quiñones, M. (2015). Uruguay: políticas públicas y regulación laboral *CUADERNOS DEL CENDES*, 32(89).

Rabosto, A., & Zukerfeld, M. (2019). El sector argentino de software: desacoples entre empleo, salarios y educación. *Ciencia, Tecnología y Política*, 2(2).

Régner, I., Steele, J., Ambady, N., Thinus-Blanc, C., & Hugué, P. (2014). Our future scientists: A review of stereotype threat in girls from early elementary school to middle school. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 27(3-4), 13-51.

Reif, J. A. M., Kunz, F. A., Kugler, K. G., & Brodbeck, F. C. (2019). Negotiation Contexts: How and Why They Shape Women's and Men's Decision to Negotiate. *Negotiation and Conflict Management Research*, 12(4), 343-366.

Reuben, E., Wiswall, M., & Zafar, B. (2017). Preferences and Biases in Educational Choices and Labour Market Expectations: Shrinking the Black Box of Gender. *The Economic Journal*, 127, 2153–2186.

Riverón, F. (2022) *El teletrabajo y el relacionamiento entre empleadores y trabajadores/ Entrevista por V. Rodríguez*. Esta Boca es Mía.

Roussille, N. (2022). *The Central Role Of The Ask Gap In Gender Pay Inequality*. Obtenido de: https://ninaroussille.github.io/files/Roussille_askgap.pdf

Rozembger, R., & Gayá, R. (2019). *Los servicios basados en el conocimiento en los países miembros de la ALADI*. Obtenido de: [http://www2.aladi.org/nsfaladi/Estudios.nsf/549D519A6B48B8A5032584C10052F463/\\$FILE/232.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/Estudios.nsf/549D519A6B48B8A5032584C10052F463/$FILE/232.pdf)

Shaffer, E., Marx, D., & Prislin, R. (2013). Mind the gap: Framing of women's success and representation in STEM affects women's math performance under threat. *Sex Roles*, 68(7-8), 454-463.

Shapiro, J., & Williams, A. (2012). The role of stereotype threats in undermining girls' and women's performance and interest in STEM fields. *Sex Roles*, 66(3-4), 175-183.

Spelke, E. S. (2005). *Sex differences in intrinsic aptitude for mathematics and science? A critical review*. Obtenido de: <https://www.harvardlds.org/wp-content/uploads/2017/01/spelke2005-1.pdf>

Szumski, G., & Karwowski, M. (2019). Exploring the Pygmalion effect: The role of teacher expectations, academic self-concept, and class context in students' math achievement. *Contemporary Educational Psychology*, 59(2019).

Tan, J., Nedzhvetskaya, N., & Chan, W. (2022). 2021: A Year of Resilience in Tech. *2021 was a record year for unions in tech*. Obtenido de: <https://collectiveaction.tech/2022/2021-a-year-of-resilience-in-tech/>

Tejani, S., & Milberg, W. (2016). Global Defeminization? Industrial Upgrading and Manufacturing Employment in Developing Countries. *Feminist Economics*, 22, 24-54.

Trusz, S. (2018). Four mediation models of teacher expectancy effects on students' outcomes in mathematics and literacy. *Soc Psychol Educ*, 21, 257-287.

_____. (2020). *Social Psychology of Education* volume 23(615-639).

UNCTAD. (2016). *Manual Didáctico Del Instituto Virtual Sobre Comercio Y Género*. Obtenido de: Nueva York y Ginebra: <https://vi.unctad.org/tag/docs/sp/vo1sp.pdf>

UruguayXXI (2022). *Servicios Globales en Uruguay*. Informe de UruguayXXI. Abril de 2022. Obtenido de: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/servicios-globales-de-exportacion-2022/>

Vaillant, M., & Lalanne, A. (2010). *Zonas francas en Uruguay: actividad económica, comercio exterior y plataforma para la exportación de servicios*. Obtenido de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5037-zonas-francas-uruguay-actividad-economica-comercio-exterior-plataforma-la>

_____. (2014). *Un caso de transformación productiva y comercial: Zonas francas en el Uruguay*. Obtenido de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36775-un-caso-transformacion-productiva-comercial-zonas-francas-uruguay>

Volpe Martincus, C., Carballo, J., Artiñano, I. M. d., & Blyde, J. (2020). *How Effective is Investment Promotion? Firm-Level Evidence*. Obtenido de: <http://dx.doi.org/10.18235/0002165>.

WiCS Advocacy Council. (2016). *Gender In Tech At Harvard*. Obtenido de: <http://advocacy-council.herokuapp.com/data/>

Zhang, X., & Liang, X. (2022). *How does the power dynamics in the information technology outsourcing supply chain influence supplier's talent retention: a multiple case study*. Obtenido de: <https://doi.org/10.1108/PR-12-2020-0912>

► Otros títulos de nuestra serie

Informe Técnico N°32: La densidad de cotizaciones al IPS en Paraguay

Hugo Bai, Braulio Zelko

Para revisarlo haga clic aquí

Informe Técnico N°31: Uruguay: Dificultades de acceso y sostenimiento de las mujeres jóvenes en el trabajo en el contexto pandémico

María Julia Acosta, Gastón Díaz, Cecilia Gazzano, Juan Rivas

Para revisarlo haga clic aquí

Informe Técnico N°30: El impacto de la pandemia y las políticas de empleo juvenil en Paraguay

Juan Jacobo Velasco, Gerhard Reinecke

Para revisarlo haga clic aquí

Informe Técnico N°29: Análisis de los datos que surgen del Registro Obrero Patronal de Paraguay: El desafío para la producción de estadísticas a partir de registros administrativos

Horacio Santander

Para revisarlo haga clic aquí

Informe Técnico N°28: Cuidados y mercado laboral en Uruguay

Verónica Amarante

Para revisarlo haga clic aquí

Informe Técnico N°27: Informalidad laboral en tiempos de la COVID-19: análisis del mercado laboral chileno

Andrés Bustamante, Marcela Cabezas, Andrés Gutiérrez, David Niculcar, Joaquín Nilo

Para revisarlo haga clic aquí

Informe Técnico N°26: Cadenas de Suministro Mundiales y Trabajo Decente en los países del Cono Sur: Upgrading económico y social.

Análisis de las cadenas textil, vestuario y automotriz en Paraguay.

José Veláztiqui, Juan Cresta y Julio Ramírez

Para revisarlo haga clic aquí

Informe Técnico N°25: Situación y perspectivas de la jornada de trabajo en América Latina

Andrés Marinakis

Para revisarlo haga clic aquí

Informe Técnico N°24: Diálogo social tripartito en seguridad y salud en el trabajo. Marcos regulatorios, avances y desafíos en seis países de América Latina.

Carmen Bueno, Paula Álvarez

Para revisarlo haga clic aquí

Informe Técnico N°23: Transferencias no contributivas y su aporte a los procesos de formalización: Experiencias y lecciones del Cono Sur para Paraguay.

Guillermo Montt, Camila Schmidlin, Valentina Jorquera

Para revisarlo haga clic aquí

-
- Informe Técnico N°22:** Desafíos para el trabajo decente: El trabajo en plataformas digitales en Paraguay.
- Dionisio Borda, Ignacio González, Verónica Serafini, Robert Marcial González, María Luz Rodríguez
- Para revisarlo haga clic aquí
-
- Informe Técnico N°21:** Barreras a la formalización del trabajo en Paraguay: Análisis cualitativo de las percepciones de trabajadores y empleadores.
- Guillermo Montt, Gustavo Setrini, Lucas Arce
- Para revisarlo haga clic aquí
-
- Informe Técnico N°20:** Aportes de la experiencia internacional para el diálogo social sobre la reforma de la seguridad social en Uruguay.
- Guillermo Montt, Charles Knox-Vydamov y Valentina Jorquera.
- Para revisarlo haga clic aquí
-
- Informe Técnico N°19:** El trabajo en plataformas durante la pandemia por COVID-19: Los derechos fundamentales y el caso chileno.
- Alberto Coddou.
- Para revisarlo haga clic aquí
-
- Informe Técnico N°18:** La seguridad social en el Paraguay y sus desafíos en contexto de la COVID-19.
- Guillermo Montt, Camila Schmidlin, Mónica Recalde.
- Para revisarlo haga clic aquí
-

Informe Técnico N°17: Economía de plataformas y transformaciones en el mundo del trabajo: el caso de los repartidores en Santiago de Chile.

Antonia Asenjo, Alberto Coddou.

Para revisarlo haga clic aquí

Informe Técnico N°16: Consideraciones para una Constitución Laboral.

Francisco Tapia.

Para revisarlo haga clic aquí

Informe Técnico N°15: Protección ante la desocupación en Chile. Desafíos y oportunidades luego de una crisis sistémica.

Guillermo Montt, Félix Ordóñez e Ignacio Silva.

Para revisarlo haga clic aquí

Informe Técnico N°14: El derecho de la seguridad social en Chile y el mundo: Análisis comparado para una nueva constitución.

Guillermo Montt, Alberto Coddou.

Para revisarlo haga clic aquí

Informe Técnico N°13: El desarrollo de la institucionalidad del trabajo, empleo y seguridad social en el Paraguay (1870 - 2013).

David Velázquez.

Para revisarlo haga clic aquí

Informe Técnico N°12: La Política y el Programa Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo: el caso de Chile.

Carmen Bueno.

Para revisarlo haga clic aquí

-
- Informe Técnico N°11:** Experiencias de políticas públicas para la formalización económica y laboral en Chile.
- Lysette Henríquez.
- Para revisarlo haga clic [aquí](#)
-
- Informe Técnico N°10:** Rotación ocupacional e informalidad laboral: El caso de los trabajadores independientes en América Latina.
- Roxana Maurizio.
- Para revisarlo haga clic [aquí](#)
-
- Informe Técnico N°9:** ¿A mitad de camino entre Bismarck y Beveridge? La persistencia de los dilemas en el sistema previsional argentino.
- Fabio Bertranou, Pablo Casalí y Oscar Cetrángolo.
- Para revisarlo haga clic [aquí](#)
-
- Informe Técnico N°8:** Upgrading económico y social en las Cadenas Mundiales de Suministro de Servicios Globales: El caso de Uruguay.
- Vivian Couto.
- Para revisarlo haga clic [aquí](#)
-
- Informe Técnico N°7:** Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización.
- Carlo Ferraro y Sofía Rojo.
- Para revisarlo haga clic [aquí](#)
-

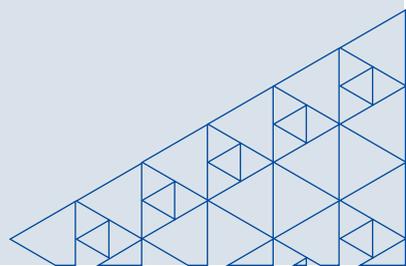
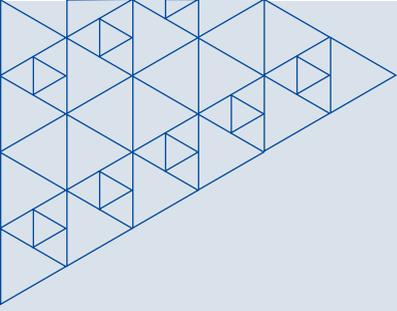
-
- Informe Técnico N°6:** Segmentos críticos de la informalidad laboral en Paraguay.
- Pablo Casalí, Evelyn Vezza, Mónica Recalde, Diego Sanabria.
- [Para revisarlo haga clic aquí](#)
-
- Informe Técnico N°5:** Paraguay. Trabajadores independientes: caracterización y políticas para la formalización.
- Pablo Casalí, Evelyn Vezza, Mónica Recalde, Diego Sanabria.
- [Para revisarlo haga clic aquí](#)
-
- Informe Técnico N°4:** El mercado laboral en Chile: Una mirada de mediano plazo.
- Juan Jacobo Velasco, Gerhard Reinecke.
- [Para revisarlo haga clic aquí](#)
-
- Informe Técnico N°3:** Paraguay: Situación actual de las mipymes y las políticas de formalización.
- Horacio Santander.
- [Para revisarlo haga clic aquí](#)
-
- Informe Técnico N°2:** Utilización de tecnologías de la información y de la comunicación en las inspecciones del trabajo. Una visión comparada en torno a países seleccionados.
- Carmen Bueno y Pablo Páramo.
- [Para revisarlo haga clic aquí](#)
-

Informe Técnico N°1:

El futuro de la protección social en América Latina:
reflexiones para los debates sobre el futuro del
trabajo.

Fabio Bertranou.

Para revisarlo haga clic [aquí](#)



Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países de la OIT
para el Cono Sur de América Latina

Tel: +56-2 2580-5500
E-mail: santiago@ilo.org
www.ilo.org/santiago

Santiago de Chile

