



Servicios legales a través de BPO: entre la intermediación y la tercerización laboral

**El caso de la prestación de servicios jurídicos a firmas legales en el exterior, a
través de la externalización de procesos**

Autor

Julián David Barragán Montenegro¹

Director

David Hernando Barbosa Ramírez

Trabajo de grado

Facultad de Jurisprudencia

Jurisprudencia

Universidad del Rosario

Bogotá - Colombia

2026

¹ Estudiante de último semestre del programa de Jurisprudencia de la Universidad del Rosario.
Contacto: julian.barragan@urosario.edu.co

Servicios legales a través de BPO: entre la intermediación y la tercerización laboral: El caso de la prestación de servicios jurídicos a firmas legales en el exterior, a través de la externalización de procesos

Legal services through BPO: between intermediation and labor outsourcing: The case of the provision of legal services to law firms abroad through process outsourcing.

Artículo de reflexión.

Resumen: El objetivo del presente artículo de reflexión es analizar las figuras de intermediación y tercerización laboral en el marco de la prestación de servicios legales por parte de paralegales en empresas Business Process Outsourcing – BPO colombianas hacia firmas y compañías ubicadas en el exterior, con el propósito de identificar los límites jurídicos de estas formas de organización productiva en el derecho laboral colombiano. A partir de un examen conceptual de estas categorías del derecho del trabajo, junto con un estudio teórico sobre la subordinación jurídica, se identifican los criterios que permiten diferenciar las relaciones laborales de los esquemas de contratación civil o comercial.

En particular, se analizan los fenómenos que pueden presentarse en la prestación de servicios profesionales por parte de los paralegales, considerando su inserción en estructuras organizativas complejas, el uso de tecnologías y la división productiva en entornos transnacionales, para concluir de esa manera que la validez de estos modelos depende de la correspondencia entre su forma contractual y la realidad material del vínculo. Finalmente, se formulan reflexiones sobre las tensiones derivadas de estos esquemas, las competencias del Ministerio del Trabajo y de la jurisdicción ordinaria en la operación, y los desafíos en materia de garantías laborales.

Palabras clave: Subcontratación de procesos de negocio, paralegales, subordinación jurídica, tercerización e intermediación laboral.

Abstract: The purpose of this reflective article is to analyze the figures of labor intermediation and outsourcing within the framework of the provision of legal services by paralegals in Colombian Business Process Outsourcing (BPO) companies to law firms and companies

located abroad, with the aim of identifying the legal limits of these forms of productive organization under Colombian labor law. Based on a conceptual examination of these categories of labor law, together with a theoretical study on legal subordination, the criteria that allow for distinguishing employment relationships from civil or commercial contracting arrangements are identified.

In particular, the phenomena that may arise in the provision of professional services by paralegals are analyzed, considering their integration into complex organizational structures, the use of technologies, and the productive division in transnational environments. It is thus concluded that the validity of these models depends on the correspondence between their contractual form and the material reality of the relationship. Finally, reflections are offered on the tensions derived from these schemes, the powers of the Ministry of Labor and the ordinary jurisdiction in their operation, and the challenges regarding labor guarantees.

Key words: Business Process Outsourcing, paralegals, legal subordination, outsourcing, and labor intermediation.

Introducción.

El esquema Business Process Outsourcing es aquel que comprende, según Prieto, Castillo y Herrera (2023) “la contratación de una tercera parte para el desarrollo de un proceso empresarial específico dentro de una organización” y que como ventajas ofrece, según los mismos autores:

“la reducción de costos y los incrementos en la productividad al interior de una empresa, en tanto permite el acceso a expertos para distintos procesos, al mismo tiempo que facilita el acceso a tecnologías de la información y los avances en las plataformas tecnológicas”.

En Colombia, el Ministerio del Trabajo (2019) calculó que para finales de la década de 2010, el número de personas que se encontraban ocupadas en actividades que tenían alguna relación con el sector BPO era de 746.426, de las cuales el 69,3% contaba con un empleo formal. Por su parte, la Asociación Colombiana de BPO – BPrO (2023) estimó que a corte de diciembre, el sector BPO en el país generó más de 750.000 empleos directos y tuvo un incremento anual del 6% respecto del año 2022 (BPrO, 2023).

Se estima que la contribución del sector BPO al PIB nacional fue de 3,3% en el año 2025 (BPrO, 2025), y según el Offshore CX Confidence Index 2025, Colombia se ubicó en el cuarto lugar entre los países mundiales que mayor atracción generan en el mercado para la recepción de operaciones de tercerización de procesos, por detrás de India, Polonia y República Dominicana (Ryan Strategic Advisory, 2025).

Sin dudas el sector BPO se ha consolidado en el mercado colombiano, lo que conlleva a que en diferentes sectores de la economía colombiana surjan todo tipo de fenómenos cuyo análisis no puede pasarse de vista por el derecho laboral y de la seguridad social. Si bien el crecimiento del sector BPO ha estado acompañado de cifras positivas en términos de empleo y participación en el PIB, ello no implica que su expansión esté exenta de tensiones jurídicas.

Por el contrario, la sofisticación de los modelos de negocio que operan bajo esta lógica, particularmente cuando se insertan en dinámicas transnacionales, plantea interrogantes relevantes sobre la adecuación de las categorías tradicionales del derecho del trabajo frente a nuevas formas de organización productiva. En ese contexto, la prestación de servicios legales desde Colombia hacia el exterior constituye un escenario especialmente sensible, en tanto combina actividades propias de profesiones liberales con estructuras empresariales que operan bajo esquemas de externalización.

En efecto, la tercerización de servicios jurídicos no sólo supone una reorganización empresarial, sino también una reconfiguración de las relaciones de trabajo inherentes a dicha modalidad. Cuando una empresa BPO en Colombia ejecuta actividades jurídicas para una firma extranjera, se entrelazan relaciones contractuales de naturaleza comercial con vínculos individuales de trabajo o de prestación de servicios, cuya delimitación no siempre resulta evidente. Lo anterior obliga a examinar con detenimiento hasta qué punto los mecanismos de intermediación o tercerización respetan los elementos estructurales del contrato de trabajo previstos en el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, especialmente en lo relativo a la subordinación jurídica.

Visto lo anterior, en el presente artículo se analizarán los retos que existen en el derecho laboral y sus instituciones clásicas con la operación de los servicios legales prestados por BPO en el país para firmas en el extranjero, especialmente en el caso de los paralegales que participan en ellas.

Así las cosas, el análisis propuesto no pretende cuestionar la legitimidad económica del sector, sino examinar críticamente la forma en que sus dinámicas pueden tensionar instituciones clásicas del derecho laboral colombiano. La hipótesis que orienta este trabajo parte de reconocer que, en el ámbito del BPO legal internacional, la línea divisoria entre autonomía contractual y subordinación puede tornarse difusa, lo que exige una lectura sistemática de las figuras de contratista independiente, intermediación laboral y contrato de prestación de servicios profesionales, a la luz de los principios protectores que informan el ordenamiento laboral.

Para abordar tal propuesta central, a continuación se abordará i. la subcontratación de servicios jurídicos en Colombia desde el exterior, apartado en el que se reducirá el caso objeto de estudio y sus participantes; ii. las figuras jurídicas relativas a la contratación de servicios y sus esquemas, explicadas mediante jurisprudencia de las altas cortes colombianas y doctrina nacional; iii. el fenómeno de la deslocalización productiva; iv. las modalidades no presenciales de ejecución del trabajo, en la que se propone una reflexión sobre la influencia de estos esquemas en la determinación del empleador en el caso propuesto; v. reflexiones sobre el caso de los paralegales; vi. las competencias del Ministerio del Trabajo y, en general, de la justicia ordinaria laboral para conocer del tema bajo estudio, y; vii. Conclusiones.

i. Subcontratación de servicios jurídicos en Colombia desde el exterior y quienes intervienen.

Es del propósito de este artículo analizar la operación comercial y laboral que se da entre los siguientes sujetos:

- a. BPO en Colombia que presta los servicios jurídicos establecidos en la clasificación número 6910.
- b. Firma legal en el extranjero que contrata los servicios del sujeto *a*.
- c. Paralegales de la BPO colombiana.

Ahora bien, para identificar los tipos de servicios jurídicos que pueden ser catalogados como tercerizados en el país, se hará uso de la identificación de subsectores del sector BPO elaborada por el Ministerio del Trabajo en el informe Identificación y Medición de Brechas de Capital Humano para el Sector BPO. Allí se realizó el análisis del listado de actividades propuestas en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme - CIIU Revisión 4, adaptada

para Colombia, ante las cuales se definió como subsector número 2 “Actividades de agencias de cobranza y oficinas de calificación crediticia y actividades jurídicas (8291, 6910). Estas son actividades prestadas bajo la modalidad de outsourcing, para diferentes sectores económicos, no solamente vinculados al sector financiero: Outsourcing-cobranzas” (Ministerio del Trabajo de Colombia & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

De acuerdo con la CIIU, adaptada para Colombia por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, la clasificación número 6910, de actividades jurídicas, se describe como:

“las actividades de representación de los intereses de las partes sea o no ante tribunales u otros órganos judiciales, realizadas por abogados o bajo la supervisión de abogados, como asesoramiento y representación en procesos civiles, penales y conflictos comerciales y laborales. Abarca también la preparación de documentos jurídicos, como escrituras de constitución, contratos de sociedad y documentos similares para la formación de sociedades, patentes y derechos de autor, escrituras, testamentos, etcétera, y otras actividades de notarios públicos, ejecutores, árbitros y curadores urbanos en aspectos judiciales.” (DANE, 2022).

La delimitación de las actividades comprendidas en la clasificación 6910 permite advertir que no se trata únicamente de funciones accesorias o administrativas, sino de labores que, en muchos casos, constituyen el núcleo mismo de la actividad jurídica. En el marco del BPO legal, tales tareas pueden abarcar desde la elaboración de borradores contractuales y análisis normativos comparados, hasta la gestión de procesos de cobranza, revisión documental masiva o apoyo en litigios internacionales. Esta amplitud funcional obliga a examinar si, en determinados supuestos, la empresa BPO no está asumiendo materialmente actividades que forman parte ordinaria del giro de la firma extranjera contratante.

Adicionalmente, la estructura tripartita descrita (empresa BPO en Colombia, firma legal extranjera y paralegales de la BPO) introduce una complejidad relevante en la determinación de responsabilidades. Si bien el vínculo comercial directo existe entre la firma extranjera y la BPO, la ejecución concreta de las actividades jurídicas recae sobre personas naturales vinculadas en Colombia, ya sea mediante contrato de trabajo o a través de contratos de prestación de servicios. En este punto resulta determinante analizar quién ejerce

efectivamente las facultades de dirección, supervisión y control sobre la actividad desarrollada, pues de ello dependerá la correcta calificación jurídica de los vínculos existentes.

Por otra parte, en el contexto de operaciones transnacionales, puede presentarse que las directrices técnicas, los estándares de calidad o los protocolos de ejecución provengan de la firma extranjera o de sus clientes, lo que incide en la configuración de escenarios en los que la autonomía empresarial de la BPO se vea reducida a un plano meramente formal. En tales eventos, la discusión no se limita a la existencia de un contrato comercial entre sociedades, sino que se extiende a determinar si, en la práctica, la organización extranjera participa en la estructuración del servicio de tal manera que pueda predicarse una forma de integración funcional que trasciende la simple contratación entre empresas.

En consecuencia, el estudio de los sujetos que intervienen en esta dinámica no puede agotarse en la identificación formal de las partes contractuales, sino que debe atender a la realidad material de la prestación del servicio jurídico. Sólo a partir de ese análisis será posible establecer si las figuras de tercerización e intermediación operan dentro de los márgenes permitidos por el ordenamiento laboral colombiano o si, por el contrario, se configuran escenarios de elusión de responsabilidades propias del empleador.

ii. Figuras jurídicas en la contrastación de servicios y sus esquemas.

a. Tercerización en el ordenamiento jurídico colombiano.

Ante la ausencia de definición legal de la tercerización en materia laboral, la jurisprudencia de la Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia ha señalado que corresponde a “un modo de organización de la producción, en virtud del cual se hace un encargo a otros de determinadas operaciones o actividades” (Sala Laboral, Sentencia SL 2860 de 2024) y ha precisado que encuentra sus límites cuando la misma se distancia de los motivos objetivos, técnicos y productivos por las que surgió, caso en el cual pasará a ser una relación que pretende ocultar la vinculación laboral directa con el empleador. Además, la tercerización no puede atentar contra los principios mínimos del derecho al trabajo (Sala Laboral, Sentencia SL 4479 de 2020).

Así mismo, la Corte Suprema de Justicia ha señalado las razones por las cuales el mercado recurre a la tercerización:

“(…) dentro de las cuales cabe destacar (i) la estrategia empresarial de concentrarse en aquellas partes del negocio que son su actividad principal, descentralizando aquellas otras actividades de apoyo que, aunque son básicas, no producen intrínsecamente lucro empresarial; (ii) la externalización de procesos le permite a las empresas acceder a proveedores que debido a su especialización y conocimiento técnico, pueden ofrecer servicios a costos reducidos; (iii) la exteriorización de actividades dota de mayor flexibilidad a las empresas en entornos económicos muy fluctuantes y regidos bajo una demanda flexible” (Sala de Casación Laboral, SL 4479, 2020).

A la tercerización también se le ha otorgado el nombre de outsourcing o externalización, la cual tiene como efecto que las actividades que en circunstancias normales son desarrolladas por una organización empresarial singular, terminan siendo efectuadas por unidades económicas ajenas. De otro lado, se ha hecho referencia a la posibilidad que da la tercerización a las empresas para adaptarse al entorno económico, a fin de ser más competitivas (Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral, SL 2730, 2024).

En otra oportunidad, la Corte sostuvo que la tercerización se torna ilícita cuando mediante ella las empresas entregan su personal a terceros que no cuentan con la autonomía empresarial, sea a través de cooperativas de trabajo asociado, sociedades comerciales, sindicatos, empresas unipersonales u otras formas organizativas. Así mismo, señaló que en Colombia la colaboración entre empresas encuentra su principal fundamento jurídico en la figura del contratista independiente, consagrado en el Código Sustantivo del Trabajo (Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral, SL 4479, 2020).

En el contexto de la tercerización entre sociedades comerciales, la Corte ha descrito que se está frente a un escenario de ilegalidad:

“(…) cuando bajo el suministro de una externalización de actividades, el empresario encubre verdaderas relaciones laborales con la ayuda de aparentes contratistas, carentes de una estructura empresarial propia y entidad suficiente, cuya única razón de ser es el de proporcionar trabajadores a la principal, se estará en una simple

intermediación laboral ilegal” (Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral, SL 467, 2019).

A partir de las definiciones jurisprudenciales reseñadas, resulta claro que la tercerización, en sí misma, no es una figura proscrita actualmente por el ordenamiento jurídico colombiano². Por el contrario, constituye una manifestación legítima de la libertad de empresa y de la autonomía privada, siempre que se estructure sobre bases reales de organización empresarial autónoma. El problema jurídico surge cuando la externalización deja de responder a criterios objetivos de eficiencia o especialización y se convierte en un instrumento para fragmentar artificialmente la unidad empresarial, trasladando riesgos laborales sin trasladar correlativamente el poder de dirección.

En esa medida, la distinción entre tercerización lícita e intermediación ilegal no puede resolverse exclusivamente desde la forma contractual adoptada, sino que exige un examen funcional de la estructura empresarial involucrada. La Corte ha insistido en que la existencia de una persona jurídica distinta no es suficiente para descartar la configuración de una simple provisión de mano de obra. Será necesario verificar si el contratista cuenta con medios propios, asume riesgos empresariales reales y ejerce efectivamente el poder subordinante respecto de los trabajadores que participan en la ejecución del encargo. De lo contrario, la descentralización productiva pierde su justificación económica y se transforma en un mecanismo de deslaborización³.

En el ámbito específico de los servicios jurídicos prestados bajo esquemas BPO, esta discusión adquiere especial relevancia. Si la empresa colombiana actúa únicamente como vehículo formal de contratación, mientras que la firma extranjera define cargas de trabajo,

² El artículo 2.2.3.2.1 adicionado por el Decreto 583 de 2016 al Decreto 1072 de 2015, señalaba que “(...) se entiende como tercerización laboral los procesos que un beneficiario desarrolla para obtener bienes o servicios de un proveedor, siempre y cuando cumplan con las normas laborales vigentes. La tercerización laboral es ilegal cuando en una institución y/o empresa pública y/o privada coincidan dos elementos:- Se vincula personal para el desarrollo de las actividades misionales permanentes a través de un proveedor de los mencionados en este decreto y, - Se vincula personal de una forma que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes”. Sin embargo, tal definición fue declarada nula por el Consejo de Estado en Sentencia del 6 de julio de 2017 (M.P. Sandra Lisset Ibarra Vélez, radicado No. 2016-2218) y posteriormente derogada por el Decreto 683 de 2018.

³ La Corte Constitucional ha hecho énfasis en la “inconstitucionalidad de todos los procesos de deslaborización de las relaciones de trabajo que, a pesar de que utilizan formas asociativas legalmente válidas, tienen como finalidad última modificar la naturaleza de la relación contractual y falsear la verdadera relación de trabajo. Por ejemplo, en muchas ocasiones, las cooperativas de trabajo asociadas, que fueron creadas por la Ley 79 de 1988, modificadas por la Ley 1233 de 2008 y reglamentadas por el Decreto 3553 de 2008, para facilitar el desarrollo asociativo y el cooperativismo, se han utilizado como instrumentos para desconocer la realidad del vínculo laboral, a pesar de que expresamente el artículo 7º de la Ley 1233 de 2008, prohíbe su intermediación laboral” Sentencia C 614 de 2009. M.P. Jorge Ignacio Pretelt Chaljub.

horarios, metodologías, sistemas tecnológicos y estándares de desempeño de manera directa frente a los profesionales que ejecutan el servicio, podría estarse frente a un supuesto en el cual la autonomía empresarial del contratista se diluye. En tal escenario, la tercerización deja de operar como un modelo de organización productiva para convertirse en una estructura que encubre relaciones de trabajo materialmente integradas a la organización del beneficiario final.

i. Contratista en el ordenamiento jurídico colombiano.

De antaño, la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia ha definido al contratista independiente como aquella persona natural o jurídica que “mediante un contrato civil o mercantil se compromete, a cambio de determinada labor o precio, a prestar un servicio en favor de la persona natural o jurídica con quien contrate” y por ende

“[p]ara poder cumplir con su obligación requiere contratar trabajadores, cuya fuerza de trabajo ha de encauzar y dirigir en desarrollo de su poder de subordinación, pues se trata de un verdadero empleador y no de un mero representante o intermediario respecto del contratante o beneficiario de la obra o del servicio” (Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral, SL Radicado No. 9435, 1997).

Al tenor del numeral primero del artículo 34 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 44 de la Ley 2466 de 2025, son

“contratistas y subcontratistas, personas naturales o jurídicas quienes contraten en beneficio de terceros, cualquier que sea el acto que le dé origen, la ejecución de obras, trabajos o la prestación de servicios, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva”.

No obstante, la legislación prevé que el beneficiario del trabajo tendrá responsabilidad solidaria de las obligaciones que competan al subcontratista frente a sus trabajadores, “a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio”.

De esta manera, el ordenamiento jurídico consagra una limitación a la tercerización laboral en los casos en los que las funciones contratadas o subcontratadas corresponden a labores

que desempeña la empresa normalmente, siendo estas como labores propias de sus negocios y operación comercial. Sobre el particular, la Corte Constitucional ha señalado que

“la solidaridad laboral o responsabilidad compartida entre el beneficiario o dueño de la obra y el contratista independiente, busca que esa contratación no se convierta en un mecanismo para eludir el cumplimiento de las obligaciones laborales” (Corte Consitucional, Sala Octava de Revisión, T 021, 2018).

La definición jurisprudencial y legal del contratista independiente pone de relieve que su legitimidad dentro del esquema de tercerización radica en la existencia de una verdadera organización empresarial propia. No basta, entonces, con la suscripción de un contrato civil o mercantil ni con la asunción formal de riesgos; es indispensable que el contratista cuente con una estructura que le permita dirigir autónomamente la ejecución del encargo, administrar sus recursos humanos y materiales y asumir las contingencias derivadas de la actividad desarrollada. La autonomía técnica y directiva no puede ser meramente declarativa, sino que debe reflejarse en la forma concreta en que se presta el servicio.

La previsión de responsabilidad solidaria del beneficiario frente a las obligaciones laborales del contratista supone también que el legislador ha reconocido el potencial riesgo que supone la descentralización productiva para la efectividad de los derechos de los trabajadores. Al establecer que dicha solidaridad opera cuando se trate de labores propias o normales de la empresa, el ordenamiento introduce un criterio material que obliga a analizar el contenido real de la actividad contratada. En otras palabras, cuando la actividad externalizada coincide con el objeto social o con el núcleo funcional del beneficiario, la ley presume la necesidad de reforzar la protección del trabajador frente a eventuales insolvencias o maniobras evasivas.

Si la actividad contratada consiste precisamente en la elaboración de conceptos jurídicos, revisión de contratos, análisis normativo o apoyo en litigios (esto es, tareas que integran la esencia de la actividad profesional de una firma legal) podría discutirse si se está ante labores “extrañas” o, por el contrario, frente a funciones normales del negocio del beneficiario. En tal caso, aun cuando exista una empresa colombiana formalmente constituida que asuma la contratación del personal, la proximidad funcional entre la actividad externalizada y el objeto principal de la firma extranjera puede activar el régimen de responsabilidad solidaria previsto en el artículo 34 del Código Sustantivo del Trabajo.

En consecuencia, la figura del contratista independiente, lejos de operar como una cláusula general de exclusión de responsabilidad, exige un análisis riguroso de la autonomía empresarial real y del lugar que ocupa la actividad externalizada dentro de la cadena productiva del beneficiario. Sólo a partir de ese examen será posible determinar si la descentralización responde a una lógica legítima de organización empresarial o si, por el contrario, constituye un eslabón más en una estructura que desplaza indebidamente cargas laborales sin desprenderse del poder económico que caracteriza al verdadero empleador.

b. Intermediación laboral en Colombia.

El Código Sustantivo del Trabajo consagra la figura de los intermediarios como las personas que contratan servicios⁴ de otras personas para ejecutar trabajos en beneficio y por cuenta exclusiva de un empleador. Además, se considerarán como tales las personas que agrupen los servicios de trabajadores en los cuales se utilicen locales, equipos y herramientas de un empleador, para el beneficio de este. Por último, exige la norma que quien actúe como intermediario debe manifestarlo así en el contrato de trabajo, so pena de responder solidariamente junto al empleador.

La Corte Suprema de Justicia ha establecido una línea jurisprudencial en virtud de la cual habrá fraude a la ley cuando se haga uso de intermediación ilegal, es decir, cuando se presente la contratación formal de servicios temporales, no obstante, en la realidad los trabajadores realicen actividades misionales de forma permanente. Así mismo, señala la Corte que la intermediación laboral no es plausible en eventos en los que se requiera la ejecución de labores por periodos inferiores a un año, pues la misma sólo será lícita cuando se genere por las causales que señala la norma, siempre y cuando sea de forma temporal (Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral, SL 3051, 2023).

Las causales en las cuales se puede contratar mano de obra por medio de la figura de la intermediación laboral, así como el tipo de empresa que puede prestar este servicio, fue definido por la Ley 50 de 1990. La norma estableció que las Empresas de Servicios

⁴ Para María Catalina Romero Ramos (2019), la tercerización, subcontratación o outsourcing son el género y hacen parte de este la tercerización de personas o intermediación laboral y la tercerización de procesos o servicios y define la intermediación de personas como “La intermediación laboral es aquella actividad mediante la cual un intermediario facilita o suministra personal a una empresa que está requiriendo mano de obra; este suministro se debe efectuar solo en casos temporales y especiales señalados en la ley. La intermediación laboral en nuestro ordenamiento jurídico está estrictamente regulada, razón por la cual la prestación de este servicio debe hacerse previo cumplimiento de los requisitos señalados en las diferentes normas”.

Temporales son aquellas que contratan la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en sus fines, mediante el trabajo de personas naturales que estarán contratadas directamente por este tipo de empresas.

“ARTICULO 77. Los usuarios de las empresas de servicios temporales sólo podrán contratar con éstas en los siguientes casos:

1. Cuando se trate de las labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo 6° del Código Sustantivo del Trabajo.
2. Cuando se requiere reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.
3. Para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos o mercancías, los períodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios, por un término de seis (6) meses prorrogable hasta por seis (6) meses más”.

Por su parte, la Ley 2466 de 2025 añadió al artículo 77 de la Ley 50 de 1990 la consecuencia jurídica según la cual en la contratación de Empresas de Servicios Temporales que se haga por fuera de las causales allí consagradas “se tendrá a la empresa usuaria como verdadera empleadora de los trabajadores en misión y a la empresa de servicios temporales como una simple intermediaria, previa declaración de autoridad judicial”⁵

La regulación de la intermediación laboral en la legislación laboral parte de una premisa según la cual quien verdaderamente se beneficia del servicio y ejerce el poder subordinante debe asumir la condición de empleador. De allí que la exigencia de identificar expresamente la calidad de intermediario en el contrato de trabajo no sea una simple formalidad, sino una garantía orientada a hacer explícita la estructura de la relación y evitar la simulación.

La jurisprudencia ha sido particularmente enfática en señalar que el fraude se configura cuando la intermediación se utiliza para atender necesidades permanentes del beneficiario bajo la apariencia de temporalidad⁶. Este criterio resulta determinante en sectores donde la

⁵ Para tales efectos se debe tener en consideración los párrafos 1 y 4 incluidos en la Ley 2466 de 2025. El primer de ellos en tanto indica que la imposibilidad de contratar trabajadores en misión por fuera de las causales se condiciona a que, si vencido el plazo o cumplida la condición estipulada en los numerales 1, 2 y 3 de este artículo, la causa específica que dio origen a alguno de los servicios requeridos en desarrollo de ese contrato subsiste en la empresa usuaria, esta no podrá prorrogar dicho servicio específico con la misma o contratarlo con diferente Empresa de Servicios Temporales. El párrafo 4 ordena que en el contrato de trabajador en misión se debe especificar la causa que dio lugar a su vinculación.

⁶ En Sentencia SL 2435 de 2022. M.P. Giovanni Francisco Rodríguez Jiménez, se sostuvo que “en los casos de intermediación laboral, se comete fraude cuando formalmente se contratan servicios temporales con

demanda de servicios es estable y continua, aun cuando la organización empresarial pretenda estructurar la prestación bajo contratos sucesivos o rotación de personal. La temporalidad, en consecuencia, no se predica de la duración del contrato individual considerado aisladamente, sino de la naturaleza de la necesidad empresarial que se pretende satisfacer.

En los servicios jurídicos externalizados, cuando la empresa BPO contrata profesionales que desarrollan de manera permanente actividades jurídicas para una misma firma extranjera, siguiendo sus lineamientos y estándares operativos, el análisis debe orientarse a determinar si se está frente a una verdadera colaboración temporal o ante una integración estable al servicio organizado del beneficiario. En tal hipótesis, deberá establecerse si la empresa intermediaria ejerce efectivamente las facultades propias del empleador o si, por el contrario, actúa como simple canal de provisión de mano de obra.

Así, la intermediación laboral no puede examinarse únicamente desde la óptica formal de la habilitación legal de las Empresas de Servicios Temporales, sino que exige verificar la concurrencia de las causales taxativas previstas en la ley y la correspondencia entre la causa invocada y la realidad de la prestación. Con todo, de no configurarse alguna de las causales previstas en la Ley 50 de 1990, la consecuencia jurídica no será otra que el reconocimiento de la relación laboral directa con el beneficiario, en aplicación del principio de primacía de la realidad sobre las formas.

c. Contrato de prestación de servicios profesionales.

Según la jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia, este contrato se caracteriza “por la independencia o autonomía que tiene el contratista para ejecutar la labor convenida con el contratante. Esta característica, en principio, debe eximir a quien presta los servicios especializados de recibir órdenes para el desarrollo de las actividades contratadas” (Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral, SL 3126, 2021).

Esta última característica resulta precisa para distinguir entonces la relación laboral con la prestación de este tipo de servicios, pues

empresas de esta naturaleza, cuando, en la práctica se desarrollan actividades misionales permanentes, contrariando la finalidad de esta institución, cual es la de satisfacer una necesidad excepcional y temporal a través de un tercero

“es la subordinación del trabajador respecto del empleador, que se ha definido como un poder de sujeción jurídica y material entre dos personas y que en el ámbito de una relación laboral se concreta en la aptitud o facultad del empleador de dar órdenes o instrucciones al trabajador y de vigilar su cumplimiento en cualquier momento, durante la ejecución del contrato de trabajo y la obligación permanente del asalariado de obedecerlas y acatarlas cumplidamente” (Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral, SL 3126, 2021).

Sin perjuicio de que el artículo 4 de la Ley 2466 de 2025⁷ hubiera establecido explícitamente los principios del derecho laboral ordenados por mandato constitucional, Salazar Chaves (2021) señala que en virtud de ese principio del derecho laboral reconocido por la jurisprudencia de las Altas Cortes en Colombia la relación contractual en la que se manifestaran los elementos esenciales del artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, con independencia del título que se le diera a la misma, sería consagrada para todos los efectos como un contrato de trabajo y conllevaría a las partes, en su condición de empleadores y trabajadores, a gozar de los derechos y asumir las obligaciones establecidas en la ley.

No obstante, advierte el autor que tanto la prestación personal del servicio, como la remuneración de este, son elementos semejantes en el contrato de prestación de servicios, motivo por el cual el elemento diferenciador entre los esquemas de contratación radica en la subordinación. Continuando con el estudio de los tipos de subordinación jurídica que han sido reconocidos por la jurisprudencia colombiana, concluye señalando que es la subordinación jurídica aquella que compete de forma exclusiva al contrato de trabajo y no se encuentra en el contrato de prestación de servicios profesionales⁸.

La subordinación jurídica, por su parte:

“tiene por efecto, por un lado, el reconocimiento de una facultad a favor del empleador para exigir del empleado el cumplimiento de sus instrucciones y, por el otro, se constituye en una obligación del trabajador en acatarla, constituyéndose en un contenido prestacional que integra el contenido del contrato, como elemento de su naturaleza y esencia, por lo que su inobservancia se constituiría en un evento de

⁷ El numeral 7 indica: Primacía de la realidad sobre las formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales.

⁸ Para el autor, tanto la subordinación económica como la subordinación técnica son semejantes en el contrato de trabajo y el contrato de prestación de servicios.

incumplimiento por parte del trabajador que activaría los remedios legales o convencionales de los que gozaría el empleador, como lo sería, por ejemplo, la posibilidad de terminar el contrato con justa causa” (Salazar Chaves, 2021).

Sin perjuicio de lo anterior, la poca subordinación técnica que se manifieste en un vínculo contractual no necesariamente elimina la subordinación jurídica y es precisamente este el punto en el cual un vínculo se define con naturaleza laboral o no. La Corte Suprema de Justicia al respecto ha considerado que:

“Los trabajadores cualificados, como los de las profesiones liberales, gozan de una independencia técnica en la ejecución de su trabajo -para eso se les contrata-. Respecto de ellos la subordinación no se expresa como frente a los obreros de las fábricas o los trabajadores no cualificados, pues poseen una relativa libertad de trabajo. La doctrina ha señalado que en estos casos «el poder de dirección no se ejerce ya en el corazón mismo de la prestación, sino tan sólo [sic] en su periferia, sobre las condiciones de ejecución de la prestación». Por consiguiente, la subordinación en las profesiones liberales recibe una respuesta adecuada a partir del criterio de la integración en un servicio organizado, que implica la dirección, no tanto del contenido de las prestaciones, sino de las condiciones de su ejecución *intuitu personae*, remuneración periódica, jornadas y horarios, lugar de prestación del servicio, medios de trabajo físicos y digitales suministradas por el empleador, ajenidad en los frutos, cantidad de trabajo” (Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral, SL 1439, 2021).

Esta consideración de la Corte no es novedosa. Por el contrario, encuentra antecedentes como el que a continuación se expone:

“El grado de subordinación varía según la naturaleza de la labor que desempeñe el trabajador, así por ejemplo en el desempeño de labores técnicas o científicas el grado de subordinación es casi imperceptible, y lo mismo puede decirse de los trabajadores calificados. En cambio, en los que no lo son, la subordinación es más acentuada, más ostensible y directa; más aún existen algunos trabajadores como los que prestan su servicio en su propio domicilio, en donde la subordinación casi desaparece, y, sin embargo, nuestro estatuto laboral los considera vinculados por Contrato de Trabajo según lo

preceptuado por el artículo 89 del C.S.T.” (Corte Suprema de Justicia, 1984, citada en Tribunal Superior de Cali, 2021)).

Es evidente que en este último caso la Corte hacía referencia a la subordinación técnica, la cual en todo caso no es excluyente con la subordinación jurídica, tal como lo sostuvo la Corte en el primer fragmento, con la diferencia de que la facultad de direccionamiento en casos de labores técnicas o especializadas recae en las condiciones en las que se ejecuta el trabajo.

De otro lado, en cuanto a la subordinación que se da en la prestación de servicios legales, y en general en las profesiones liberales. y que a criterio de la Corte implica un criterio de integración del servicio, esa Corporación ha indicado que la diferencia con la prestación de servicios profesionales tiene lugar en tanto estas últimas “deben generarse en un marco que no anule la independencia y autonomía de este”, pese a que el contratante o su representante puedan dar indicaciones sobre la ejecución de las labores. (Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral, SL 4344, 2020).

A partir de lo anterior, puede sostenerse que el eje estructural para diferenciar el contrato de trabajo del contrato de prestación de servicios profesionales no es la mayor o menor intensidad técnica en la dirección de la actividad, sino la existencia de un poder jurídico permanente de mando y por parte del trabajador una obligación de obediencia. En otras palabras, no es determinante que el profesional conserve autonomía científica o técnica en el núcleo de ejercicio, sino que el contratante tenga la potestad jurídica de incidir en las condiciones esenciales de ejecución del servicio.

En este punto, de la jurisprudencia se puede advertir que la autonomía técnica no excluye la subordinación jurídica. Así, incluso en escenarios de alta cualificación (como ocurre con abogados, contadores, médicos o ingenieros) la integración del trabajador en una organización empresarial puede evidenciar la existencia de un vínculo laboral si por ejemplo se dan elementos tales como: (i) inserción en una estructura organizativa ajena; (ii) cumplimiento de horarios o jornadas impuestas; (iii) sujeción a reglamentos internos; (iv) utilización de medios físicos o digitales suministrados por el contratante; o (v) ajenidad en los resultados.

En esa línea, la integración en un servicio organizado, criterio resaltado por la Corte Suprema de Justicia, permite identificar subordinación jurídica aun cuando el control no se manifieste

mediante órdenes constantes sobre el contenido técnico de la labor. El poder de dirección puede ejercerse no sobre el contenido técnico de la labor, sino sobre las condiciones en que esta se desarrolla, tales como metas de productividad, estándares de calidad, protocolos internos, uso obligatorio de plataformas tecnológicas, métricas de desempeño o la exigencia de reportes periódicos.

De allí que, en el ámbito de la prestación de servicios legales, la frontera entre independencia profesional y subordinación jurídica no dependa exclusivamente de la complejidad del conocimiento aplicado, sino del nivel de integración del profesional en la estructura organizativa del contratante. Cuando el profesional no actúa con verdadera autonomía empresarial (cuando por ejemplo no asume riesgo propio, no organiza libremente sus medios de producción o no determina de manera independiente las condiciones esenciales de ejecución) la apariencia contractual puede ceder frente a la realidad material del vínculo.

En este sentido, el principio de primacía de la realidad sobre las formas, reconocido de manera reiterada por la jurisprudencia constitucional y ordinaria laboral, cumple una función correctiva frente a esquemas contractuales que, bajo la denominación de prestación de servicios, encubren relaciones de trabajo subordinado. No se trata, entonces, de prohibir la contratación civil o comercial de servicios profesionales, sino de evitar que dicha figura sea instrumentalizada para deslaboralizar vínculos que reúnen los elementos esenciales del contrato de trabajo.

Así, en los servicios legales prestados mediante estructuras de BPO, la cuestión central no radica en que el abogado recién graduado o aquel que inicia su carrera ejerza criterios jurídicos propios, sino en determinar si: (i) está integrado de manera estable a la organización del beneficiario; (ii) cumple directrices obligatorias sobre tiempos, reportes y procesos; y (iii) carece de capacidad real para rechazar tareas o fijar sus propias condiciones.

Si estos elementos confluyen, la subordinación jurídica puede configurarse aun cuando el control técnico sea mínimo. En consecuencia, el análisis debe desplazarse desde la formalidad contractual hacia la estructura real de poder y dependencia que sustenta el vínculo.

Las anteriores aproximaciones pueden ser de utilidad en el contexto del derecho laboral internacional y de la externalización transnacional de servicios, en el que la fragmentación

empresarial y la dispersión geográfica de las órdenes pueden dificultar la identificación del verdadero empleador. Sin embargo, la complejidad organizativa no elimina la aplicación de los principios laborales ni supone que la subordinación deje de ser un criterio determinante para calificar el vínculo.

A lo anterior se suma un elemento característico de los esquemas contemporáneos de prestación de servicios, consistente en la progresiva sofisticación de las formas de ejercicio de la subordinación. En los entornos digitales en los que operan las BPO, el control del trabajo no siempre se manifiesta a través de órdenes directas o supervisión presencial, sino mediante sistemas de seguimiento, plataformas tecnológicas, métricas de productividad y protocolos de ejecución estandarizados. Estas herramientas permiten al beneficiario del servicio incidir de manera significativa en la forma en que se desarrolla la actividad laboral, sin necesidad de recurrir a mecanismos tradicionales de dirección.

En consecuencia, la subordinación jurídica no desaparece, sino que se transforma, adoptando modalidades menos visibles pero igualmente eficaces desde el punto de vista del control empresarial. Así, la exigencia de reportes periódicos, el cumplimiento de indicadores de desempeño definidos externamente, la utilización obligatoria de determinadas plataformas o la sujeción a flujos de trabajo prediseñados, pueden constituir manifestaciones de un poder de dirección que, aunque no se exprese de manera explícita, incide directamente en la ejecución del trabajo.

No obstante, es necesario evitar una expansión desmedida del concepto de subordinación que conduzca a vaciar de contenido las figuras de la tercerización y la prestación de servicios. En efecto, no toda forma de control o coordinación implica la existencia de una relación laboral, pues en los contratos civiles y comerciales es legítimo que el contratante establezca condiciones sobre el resultado del servicio o sobre la forma en que este debe ser entregado. De ahí que el análisis también deba orientarse a identificar si dichas condiciones afectan la autonomía organizativa del contratista o si, por el contrario, se limitan a garantizar la calidad del servicio contratado.

iii. Deslocalización productiva y configuración del empleador en servicios legales.

Siguiendo a Jaramillo Jassir (2015) las relaciones laborales desarrolladas de forma exclusiva en un territorio nacional han mutado, fundadas en la libertad de iniciativa económica, a una transferencia de la actividad productiva de diversas empresas a otros países. Ello ha implicado el traslado de la unidad de producción total o parcial a un espacio nacional o internacional diverso con regímenes de protección laboral de inferior grado⁹.

Dentro del fenómeno de la deslocalización productiva u *offshoring*, se encuentran diversas modalidades de transferir la actividad productiva. En ellas, llama especial atención la denominada deslocalización relativa, la cual consiste en procesos de subcontratación parcial de la actividad productiva a una empresa que ofrece menores costos. Señala el autor, que los efectos jurídicos de esta modalidad corresponden a los de contratistas independientes y la unidad de empresa.

De otro lado, Luengo Escalonilla (2010) señala que otra de las consecuencias¹⁰ de la deslocalización productiva en los años más recientes, tiene que ver con que los países cuyas economías son subdesarrolladas, han demostrado un gusto especial por la transferencia internacional de la empresa, incluso de los acuerdos de subcontratación propios de la deslocalización, resaltando como aspectos positivos de esta ecuación la oportunidad de transformar tejidos productivos, el incremento en el nivel de vida de los pueblos y la posición en el mercado global.

Si bien estos autores guardan diferencias en relación con las motivaciones económicas detrás de la deslocalización productiva en el mundo¹¹, es importante señalar que coinciden en que

⁹ “En ese orden de ideas, el factor territorial constituye un elemento de competencia y reducción de costos de producción para las empresas, que encuentra en el traslado de la producción a un país con estándares laborales inferiores, y que el derecho del trabajo ideado en las fronteras de los Estados nacionales no conocía” (Jaramillo, p. 9. 2014).

¹⁰ Para el autor “en las últimas décadas las deslocalizaciones internacionales (...) parecen haber adquirido perfiles específicos, tanto por su envergadura como por los sectores, empresas, tareas, países y grupos de población implicados. Quizás por ese motivo la problemática asociada a este fenómeno ha estado en los últimos años en el centro de la atención mediática y política, y de la sensibilidad social de los países desarrollados, considerados, a menudo, como “víctimas” del mismo”.

¹¹ Si bien como se mencionó para Jaramillo Jassir la deslocalización tiene lugar ante la necesidad de reducir costos en otros países con diferentes protecciones en materia laboral, Luengo Escalonilla se opone parcialmente a tal tesis y advierte que “Es verdad, con todo, que las economías del Sur han ganado cuota de mercado en el stock mundial de IED [Inversión Extranjera Directa] (...) Pero, de nuevo otra paradoja, los países periféricos que han atraído las mayores cantidades de IED, entre los que se incluyen algunos procedentes del mundo comunista, aunque indudablemente se caracterizan por sus bajos salarios –inferiores, desde luego, a los de las economías de donde proceden las empresas deslocalizadas-, no son los que exhiben las remuneraciones más reducidas en el contexto del mundo no desarrollado, ni tampoco en el contexto de las regiones donde se localizan. Más bien se encuentran en zonas intermedias o, caracterizados por sus bajos salarios relativos, ofrecen otras ventajas estratégicas (...)”. Sin perjuicio de todo lo anterior, importante es precisar que el primer autor desarrolla su análisis a partir del estudio del derecho laboral y de la seguridad social, mientras que el segundo hace lo propio a partir del estudio económico.

este esquema de producción es replicado a grandes niveles en diversos sectores y que, en todo caso, arrastra también modalidades de subcontratación u *outsourcing*.

Por su parte, desde la perspectiva macroeconómica colombiana (Aristizábal Tamayo, Hidalgo Villota y Tarapuez Chamorro, 2025) relacionaron el incremento de la mano de obra a sectores de alta productividad en la década de 1980 con el aumento generalizado de las economías más sólidas y desarrolladas. No obstante, indican los autores, para casos como el de la economía colombiana, los procesos de liberalización económica, permitidos por los fenómenos propios de la globalización, derivaron en la desindustrialización de la economía. En ese contexto, “la tercerización de la economía colombiana fue una respuesta a la imposibilidad del sector industrial de mantenerse activo” (Aristizábal Tamayo, et al., 2025).

Al margen de la discusión, los servicios legales prestados a través de BPO colombianas para clientes en el exterior pueden inscribirse formalmente en la lógica del contratista independiente. Sin embargo, cuando la empresa local carece de autonomía organizativa real y los estándares técnicos, operativos y funcionales del servicio son definidos por el beneficiario extranjero, el esquema trasciende la tercerización clásica y se aproxima a una forma de intermediación, en la que la identificación del verdadero empleador se torna jurídicamente problemática, pues el poder de dirección y la organización efectiva del trabajo no coinciden con el sujeto que asume formalmente la calidad de empleador, circunstancia que se complejiza cuando ese poder se ejerce desde el exterior.

iv. Modalidades no presenciales de ejecución del trabajo y opacidad en la determinación del empleador.

El desarrollo tecnológico del mundo contemporáneo ha permitido el replanteamiento de los modos clásicos de ejecución del contrato de trabajo, mediante la adaptación cada día mayor de funciones y relaciones laborales haciendo uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Lo anterior supone otro reto en la determinación del verdadero empleador en escenarios como el estudiado en este artículo, toda vez que la subordinación jurídica se hace difusa en supuestos de virtualidad. En Colombia, el ordenamiento jurídico se ha adaptado a las categorías que a continuación se precisan.

a. Teletrabajo

El artículo 2 de la Ley 1221 de 2008 definió el teletrabajo como

“una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”.

La Corte Constitucional, en relación con el mismo tema, sostuvo que:

“La vinculación a través del teletrabajo es voluntaria y le son plenamente exigibles a esta modalidad contractual los elementos mínimos de (a) prestación personal del servicio, (b) salario y (c) subordinación, pese a la redefinición de la concepción clásica de este último concepto. (...) Esto último para efectos (i) de delimitar la responsabilidad en caso de que se presente un accidente de trabajo; (ii) para evitar el desconocimiento de la jornada máxima legal; y (iii) para garantizar el derecho al descanso del teletrabajador” (Corte Constitucional, Sala Plena, C 103, 2021).

Posteriormente, la Ley 2466 de 2025 definió el teletrabajo como

“una modalidad laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC- para el contacto entre el trabajador y empleador, sin requerirse la presencia física del trabajador o trabajadora en un sitio específico de trabajo”.

En particular, se incorporó el teletrabajo transnacional, definido como aquel en donde los teletrabajadores y teletrabajadoras de una relación laboral celebrada en Colombia laboran desde otro país, siendo responsabilidad del teletrabajador tener la situación migratoria regular y responsabilidad del empleador contar con un seguro que cubra al menos las prestaciones asistenciales en salud, mientras que las prestaciones económicas estarán a cargo del Sistema de Seguridad Social Colombiano.

b. Trabajo en casa

En la exposición de motivos de La Ley 2088 de 2021 se señaló que el trabajo en casa

“es una habilitación de la prestación de las labores o funciones que se realiza en un lugar distinto las instalaciones de la empresa o entidad, de manera ocasional, temporal

o excepcional, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite la realización de las mismas, siempre que su naturaleza lo permita”¹² (Ponencia para segundo debate al Proyecto de Ley número 325 de 2020 en el Senado, 429 de 2020 en la Cámara de Representantes. Gaceta No. 106 de 2020).

El artículo 5 de la norma señala que la subordinación, junto a la facultad de supervisión del trabajo, la mantiene el empleador respecto del trabajador en escenario de trabajo en casa. Por su parte, la Corte Constitucional, con ponencia del magistrado Alejandro Linares Cantillo, sostuvo que el trabajo en casa difiere del teletrabajo en tanto:

“El trabajo en casa difiere del teletrabajo, entre otras razones, (i) porque el primero corresponde a una simple habilitación temporal para prestar el servicio en casa, por la existencia de razones ocasionales, excepcionales o especiales que impiden asistir al lugar tradicionalmente señalado para el efecto; mientras que el teletrabajo es una forma de organización laboral cuya prestación del servicio exige obligatoriamente la utilización de tecnologías de la información y las comunicaciones, y si bien excluye la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo, nada impide que pueda acudir con cierta frecuencia a la oficina, como ocurre con el teletrabajador en la variedad suplementaria. Adicionalmente, (ii) el trabajo en casa es netamente temporal, por lo que en principio se extenderá hasta un término de tres meses prorrogable por un plazo igual, sin perjuicio de extenderse hasta que desaparezcan las condiciones que autorizaron su habilitación. Por el contrario, el teletrabajo es permanente y su finalización se sujeta a las reglas de terminación del vínculo, en los términos del CST. A lo anterior, (iii) se agrega que el trabajo en casa puede ser realizado mediante TIC, medios informáticos o análogos, o incluso sin ellos, siempre que no se requiera la presencia física del trabajador o funcionario en las instalaciones de la empresa o entidad; lo que no ocurre con el teletrabajo que supone, de forma obligatoria, el uso de las TIC.” (Corte Constitucional, Sala Plena, C 212, 2022).

¹² Ponencia para segundo debate al Proyecto de Ley número 325 de 2020 en el Senado, 429 de 2020 en la Cámara de Representantes. Gaceta No. 106 de 2020.

En la providencia señalada se mencionó que el teletrabajo, el trabajo en casa y el trabajo remoto no son nuevas modalidades de trabajo, sino “nuevas formas en las que se procede a su ejecución” (fundamento jurídico número 154).

c. Trabajo remoto

La exposición de motivos de la Ley 2121 de 2021 describió la inclusión de una nueva forma de ejecución del contrato, la cual se caracterizaría por ser producto de la voluntad de las partes de la relación laboral, el uso de tecnologías para realizar las funciones y por la ausencia definitiva de interacciones presenciales. Así, en este tipo de ejecución del contrato laboral, el trabajador no debe asistir a las instalaciones del empleador¹³ (Ponencia para Segundo debate al Proyecto de ley número 274 de 2020 en el Senado, 192 en la Cámara de Representantes. Gaceta No. 338 de 2021).

La Ley 2121 de 2021 dispuso que la relación laboral, desde su inicio hasta su terminación, se realiza de manera remota, empleando el uso de tecnologías, y en la que el empleador y el trabajador no interactúan físicamente en ningún momento.

La norma señala que el trabajo remoto se da bajo la continuada dependencia y subordinación del empleador sobre el trabajador. Así mismo, la Corte Constitucional indicó que esta forma de ejecución no modifica las garantías laborales, sindicales ni de seguridad social, y que tan solo interfiere en la forma de ejecución del contrato, manteniéndose los requisitos básicos del artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo.

Visto lo anterior, es claro que las modalidades de teletrabajo, trabajo en casa y trabajo remoto no alteran la estructura jurídica del contrato de trabajo ni eliminan la subordinación; por el contrario, la mantienen expresamente bajo nuevas formas de ejecución. Sin embargo, al trasladar el espacio físico de prestación del servicio, permitir su desarrollo desde otros países y canalizar el control a través de tecnologías, métricas y plataformas digitales, estas modalidades pueden sofisticar el ejercicio del poder de dirección, hacerlo menos visible y complejizar la determinación del verdadero empleador en esquemas de deslocalización y tercerización internacional.

¹³ Ponencia para Segundo debate al Proyecto de ley número 274 de 2020 en el Senado, 192 en la Cámara de Representantes. Gaceta No. 338 de 2021.

v. Servicios legales a través de BPO, entre la tercerización la intermediación ilegal. El caso de los paralegales.

Los paralegales son trabajadores que, sin ostentar la calidad de abogados titulados, desarrollan labores de apoyo sustantivo en la prestación de servicios legales, tales como la elaboración de borradores de conceptos, preparación de memoriales, organización de pruebas, revisión documental y apoyo en la estructuración de estrategias jurídicas. En el mundo, su rol ha sido reconocido como parte de la prestación de servicios legales bajo supervisión profesional¹⁴. En el contexto colombiano, si bien no existe una definición normativa expresa, sus funciones encajan dentro de las actividades jurídicas descritas en la clasificación CIIU 6910, en tanto comprenden apoyo directo a la representación, asesoría y preparación de documentos legales.

En los esquemas de BPO jurídico, y concretamente en el caso objeto de estudio para este artículo, la participación de paralegales se estructura formalmente a través de su vinculación a una empresa intermediaria que ofrece servicios a firmas extranjeras. No obstante, es posible diferenciar dos escenarios problemáticos. De un lado, la tercerización puede superar sus límites cuando se aparta de sus fundamentos técnicos, organizativos o productivos y se utiliza para encubrir una relación laboral directa, especialmente si la empresa BPO carece de autonomía real o de una estructura empresarial suficiente para asumir la ejecución del servicio. De otro lado, puede configurarse un supuesto de intermediación laboral ilegal cuando la provisión conlleva a que los paralegales sean asignados de manera permanente a desarrollar actividades propias del beneficiario, bajo sus directrices, sin que medie una necesidad temporal o excepcional que lo justifique, y por ende se actúe por fuera de las causales autorizadas por la ley. En ambos casos, la forma contractual pierde correspondencia con la realidad en la que se ejecuta el servicio.

En el caso de los paralegales, esto se acentúa por la naturaleza misma de sus funciones, así como de las funciones de la firma legal que contrata los servicios de la BPO. Lo anterior implica un alto grado de coordinación, continuidad y alineación con las necesidades del

¹⁴ Según la American Bar Association – ABA (2020), “A paralegal is a person, qualified by education, training or work experience who is employed or retained by a lawyer, law office, corporation, governmental agency or other entity and who performs specifically delegated substantive legal work for which a lawyer is responsible” visible en https://www.americanbar.org/groups/paralegals/profession-information/current_aba_definition_of_legal_assistant_paralegal/

cliente. Así, actividades como la preparación de conceptos jurídicos, la redacción de memoriales, la elaboración de contestaciones o la estructuración de pruebas, lejos de ejecutarse de manera autónoma, pueden quedar subsumidas en dinámicas de dirección y control externo. En consecuencia, la forma contractual pierde correspondencia con la realidad material del vínculo, configurándose un escenario en el que el modelo BPO, para el caso de los paralegales oscila entre una tercerización formalmente válida y una intermediación laboral encubierta, lo que reafirma la tesis central de este trabajo.

Con todo, no todo esquema de prestación de servicios legales a través de BPO conduce necesariamente a escenarios de intermediación laboral ilegal o de tercerización desbordada. En efecto, es posible identificar supuestos en los que, pese a la inserción del paralegal en dinámicas operativas que suponen coordinación constante con el cliente extranjero, no se configuran los elementos propios de una relación laboral directa con este último. Ello ocurre, por ejemplo, cuando la empresa BPO conserva de manera efectiva la dirección del servicio, organiza los equipos de trabajo, distribuye las cargas laborales y asume integralmente los riesgos de la operación, sin trasladar al beneficiario del servicio facultades propias del empleador.

En este tipo de escenarios, la ausencia de autonomía técnica del paralegal —propia de su rol de apoyo dentro de la prestación del servicio jurídico— no resulta suficiente, por sí sola, para estructurar un vínculo laboral con el cliente extranjero. Como ha señalado de manera reiterada la jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia, la subordinación no se identifica con cualquier forma de coordinación o articulación funcional, sino con la existencia de un poder jurídico de dirección, control y sanción en cabeza de quien se reputa empleador. En consecuencia, el hecho de que el paralegal siga lineamientos técnicos, formatos o estándares definidos por el cliente no implica necesariamente la configuración de subordinación jurídica, en la medida en que tales directrices pueden entenderse como parte de las condiciones propias del servicio contratado.

Así las cosas, el análisis no puede agotarse en la verificación de la dependencia técnica o en el grado de especialización del trabajador, sino que debe centrarse en la estructura real de la relación y en la distribución efectiva de poderes dentro de la cadena contractual. De esta manera, aun cuando el paralegal desempeñe funciones como la preparación de conceptos, la elaboración de memoriales, la organización de pruebas o el apoyo en la estructuración de

estrategias jurídicas, será determinante establecer si tales actividades se desarrollan bajo la órbita de dirección de la BPO o si, por el contrario, responden a instrucciones directas y continuas del beneficiario del servicio.

En este punto, cobra especial relevancia el criterio de la autonomía empresarial del contratista, en la medida en que la tercerización se mantiene dentro de los márgenes de legalidad cuando el proveedor del servicio actúa con medios propios, asume los riesgos de la operación y conserva la facultad de organización del trabajo. De no ser así, es decir, cuando la empresa BPO se limita a canalizar personal hacia el cliente extranjero sin intervenir de manera sustancial en la ejecución del servicio, el esquema contractual pierde sustento y se aproxima a las hipótesis de intermediación laboral prohibida.

En consecuencia, la prestación de servicios legales a través de BPO no es, en sí misma, contraria al ordenamiento laboral colombiano. Su validez dependerá de la correspondencia entre la forma jurídica adoptada y la realidad material en la que se ejecuta el servicio. Allí donde la empresa BPO conserve su autonomía y actúe como verdadero prestador del servicio, el esquema se mantendrá dentro de los márgenes de la tercerización legítima. Por el contrario, cuando dicha estructura sea utilizada para desdibujar la figura del empleador o para sustraer relaciones laborales de su régimen jurídico, se estará frente a una utilización indebida de estas figuras, con las consecuencias que ello implica en materia de responsabilidad laboral.

Un elemento adicional que permite afinar el análisis propuesto radica en la forma en que se distribuyen los riesgos y las responsabilidades dentro del esquema de prestación de servicios. En efecto, en los modelos de BPO jurídico, la empresa proveedora no solo asume formalmente la contratación del personal, sino que, en los casos en que opera dentro de los márgenes de legalidad, también concentra la gestión administrativa, disciplinaria y operativa de los trabajadores. Esta circunstancia resulta relevante en la medida en que permite diferenciar aquellos escenarios en los que existe una verdadera externalización de procesos, de aquellos en los que la figura contractual es utilizada como un simple mecanismo de provisión de mano de obra.

Desde esta perspectiva, la evaluación del vínculo no puede limitarse a identificar quién define los contenidos técnicos del servicio, pues en actividades como las jurídicas es natural que el cliente establezca parámetros sustantivos, estándares de calidad o lineamientos generales

sobre el producto final. Por el contrario, el análisis debe centrarse en determinar quién ejerce las facultades estructurales propias del empleador, tales como la imposición de sanciones, la evaluación del desempeño en términos disciplinarios, la fijación de jornadas y la definición de las condiciones materiales de ejecución del trabajo. Solo en la medida en que estas facultades se encuentren radicadas en el beneficiario del servicio, podrá sostenerse la existencia de una subordinación jurídica que desborde el esquema de tercerización.

De allí que, en el caso de los paralegales, la aparente falta de autonomía técnica no constituya un indicio suficiente para desvirtuar la validez del modelo BPO. En efecto, su rol, por definición, implica la ejecución de tareas delegadas y la sujeción a criterios previamente definidos por abogados o por estructuras organizacionales complejas. Sin embargo, ello no equivale a afirmar que exista subordinación frente al cliente extranjero, en la medida en que dicha sujeción puede estar mediada por la organización empresarial de la BPO, que actúa como verdadero empleador y canaliza las directrices del servicio sin perder su capacidad de dirección.

En este sentido, el problema jurídico no radica en la existencia de coordinación técnica entre el paralegal y el cliente, sino en la eventual sustitución del poder de dirección de la BPO por el del beneficiario del servicio. Es precisamente en este punto donde el modelo puede desbordarse, pues cuando el cliente extranjero asume de facto la organización del trabajo, la asignación directa de tareas, el control del tiempo y la evaluación del desempeño, la empresa BPO pierde su condición de sujeto autónomo y se convierte en un intermediario en los términos prohibidos por la ley.

vi. Competencias o no del Ministerio del Trabajo y de la jurisdicción ordinaria.

Comoquiera que tercerización ilegal no tiene una consecuencia jurídica positivizada en el ordenamiento jurídico colombiano, haremos referencia a las competencias que en materia de inspección, vigilancia y control tiene el Ministerio del Trabajo para hacer frente a la intermediación ilegal en la actualidad.

En particular, la regulación permite extender la responsabilidad tanto al proveedor del servicio como al beneficiario del mismo¹⁵, lo que en principio habilitaría la intervención

¹⁵ Los literales a y b del artículo 6 de la Resolución 2021 de 2018 señalan que: “Con base en el material probatorio que se recaude del análisis anterior:

frente a esquemas en los que una empresa contrata personal a través de terceros sin cumplir los requisitos legales. No obstante, cuando estas relaciones se insertan en estructuras de prestación de servicios hacia el exterior, la eficacia de dichas competencias enfrenta límites prácticos considerables, en la medida en que el sujeto beneficiario del servicio (la firma extranjera) se encuentra por fuera del ámbito territorial inmediato de actuación administrativa.

En efecto, aunque la norma contempla expresamente la posibilidad de sancionar¹⁶ a quien contrata y a quien provee el servicio, la materialización de dicha potestad respecto de empresas extranjeras resulta compleja. Ello obedece no solo a dificultades de orden jurisdiccional y de ejecución de sanciones, sino también a la propia configuración contractual de estos esquemas, en los que la relación directa del trabajador se mantiene con la BPO domiciliada en Colombia.

De esta manera, el control administrativo tiende a concentrarse en el eslabón local de la cadena, lo que puede derivar en una respuesta parcial frente a estructuras en las que las decisiones sustantivas sobre la prestación del servicio provienen del exterior. En ese contexto, la capacidad disuasoria del régimen sancionatorio se ve atenuada frente al verdadero centro de dirección de la relación.

Una dificultad análoga se presenta en el ámbito de la jurisdicción ordinaria laboral. Si bien esta cuenta con herramientas para declarar la existencia de un contrato de trabajo¹⁷ realidad y establecer responsabilidades solidarias, la identificación y vinculación procesal del beneficiario extranjero plantea retos significativos en términos de competencia, notificación y ejecución de decisiones judiciales. A ello se suma que la prueba de la subordinación, ya de por sí compleja en escenarios mediados por tecnologías de la información, puede diluirse

a) Si se evidencia que se está prestando el servicio de envío de trabajadores en misión sin estar autorizado como empresa de servicios temporales, sin importar el tipo o la forma societaria, incluyendo a las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado, se configura una intermediación laboral ilegal, tipificada en el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010, infracción cometida tanto por el que ofrece el servicio como por quien lo recibe.

b) Si el contratista, actúa como tercero aparente, es decir, sin desarrollar la prestación del servicio con autonomía y libertad en su ejecución, encontrándose su personal bajo la subordinación del contratante, se configura una intermediación laboral legal, infracción cometida tanto por el que ofrece el servicio como quien lo recibe".

¹⁶ El artículo 7 de la Resolución 2021 de 2018 remite al artículo 7 de la Ley 1610 de 2013 a efectos de establecer el monto de la sanción, caso en el cual será procedente, por cada vez, multas equivalentes al monto de uno (1) a cinco mil (5.000) veces el salario mínimo mensual vigente según la gravedad de la infracción y mientras esta subsista. Las multas serán destinadas al Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

¹⁷ En el nuevo Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social, Ley 2452 de 2025, véase por ejemplo el artículo 42 que prevé las formas de representación de personas jurídicas extranjeras en litigios laborales, lo cual aplica para entidades constituidas o no en Colombia

cuando las órdenes y controles se ejercen a través de plataformas digitales controladas por las empresas, intermediarios organizacionales o estructuras contractuales fragmentadas.

En consecuencia, tanto el control administrativo como el judicial enfrentan limitaciones estructurales para abordar de manera integral estos esquemas, lo que evidencia una brecha entre la formulación normativa y su eficacia en contextos de deslocalización de servicios legales.

Esta complejidad estructural tiene efectos directos sobre la capacidad de intervención de las autoridades laborales. En efecto, si bien el ordenamiento jurídico colombiano prevé mecanismos para sancionar la intermediación laboral ilegal y extiende la responsabilidad tanto al proveedor como al beneficiario del servicio, la eficacia de estas herramientas se ve condicionada por la posibilidad real de identificar y vincular al sujeto que ejerce el poder de dirección. En los esquemas de BPO internacional, este sujeto puede encontrarse formalmente desvinculado de la relación laboral, lo que dificulta su individualización dentro de un procedimiento administrativo o judicial.

Adicionalmente, la fragmentación de la relación contractual introduce obstáculos probatorios significativos. La información relevante sobre la asignación de tareas, los mecanismos de control y las decisiones operativas puede encontrarse distribuida entre distintos actores, ubicados en diferentes jurisdicciones y sujetos a regímenes legales diversos. Esta dispersión dificulta la reconstrucción de la realidad material del vínculo, que es precisamente el elemento determinante para la calificación jurídica de la relación.

En este contexto, el alcance territorial de las facultades del Ministerio del Trabajo se revela como un límite estructural para la efectividad del control. Si bien la autoridad puede imponer sanciones a la empresa domiciliada en Colombia, su capacidad para hacer exigibles dichas decisiones frente a empresas extranjeras es, en la práctica, restringida. Ello genera un desbalance en la aplicación del régimen sancionatorio, en la medida en que el eslabón local de la cadena asume la carga principal de la responsabilidad, aun cuando no sea el único —ni necesariamente el principal— centro de dirección de la relación laboral.

vii. Conclusiones

No es un secreto que la tercerización y la intermediación laboral pueden generar escenarios de precarización laboral con mayor frecuencia que los esquemas laborales de contratación

directa, máxime cuando se tiene en consideración que la deslocalización productiva ya había establecido como lugar de trabajo uno con sistemas más flexibles o de menos garantías laborales.

En el desarrollo de “condiciones precarias de trabajo” como conceptos propuestos por Rodríguez Rodríguez (2024)¹⁸ se tiene que estas modalidades no garantizan seguridad y salud en el trabajo, estabilidad, descanso adecuado ni remuneración justa, por una parte, mientras que la imposibilidad del trabajo como mecanismo de escalonamiento social constituye otra faceta de este concepto.

De otro lado, Chauca Salas (2015) citando a Ermida y Colotuzzo (2009), retoma algunos de los factores que explican la actualidad de la tercerización en el empleo contemporáneo, de los cuales se resaltan los siguientes:

“(…) C) La informalización de las relaciones laborales. En muchos casos la tercerización se realiza hacia unidades informales, obteniendo la empresa principal grandes beneficios a costa de la precarización del trabajo.

D) El ambiente ideológico jurídico. Se introduce un pensamiento favorable a la flexibilización laboral y la individualización de las relaciones de trabajo. Existe una preferencia hacia una relación contractual civil, en donde la persona contratada (trabajador tercerizado) asume los riesgos de su actividad, como si fuera verdaderamente una empresa independiente, quedando al margen de la protección social.

E) El debilitamiento de la posición de los trabajadores. Existe un cambio notorio de la correlación de fuerzas a fines del siglo XX, a favor del sector empleador, lo que ha facilitado la fuga o huída del Derecho del Trabajo, basándose en reales o presuntas necesidades tecnológicas, de competitividad o de organización del trabajo”.

Las condiciones actuales del mercado laboral para países y ordenamiento jurídicos como el colombiano han sido “mediados por la influencia de la globalización y el neoliberalismo [y] han convertido al país en un gran supermercado transformando al trabajo en una mercancía más, lo que conduce a un retroceso” (Giraldo Quintero y Nieto Ríos, 2023).

¹⁸ En su investigación se analizaron, en concreto las condiciones de trabajo tercerizado en los sectores de salud, bancario y en la industria del corte de caña de azúcar.

En la Cartilla “Tercerización Mediante Agencias de Trabajo Temporario” de la Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas (2015) se hizo referencia a lo previsto en el Convenio 181 de 1997 sobre las agencias de empleo privadas, instrumento que las define como entidades que brindan “servicios consistentes en emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera persona, física o jurídica, que determine sus tareas y supere su ejecución” (OIT, 1997).

Las conclusiones del estudio realizado por la CSA para el caso de América y Latina y el Caribe demuestran la afinidad de esa entidad no gubernamental con dos ideas centrales que se han repasado en este artículo: la primera, que los esquemas de contratación temporal en los que se externalizan procesos son cada vez más recurrentes y, en segundo lugar, las bajas garantías laborales de los trabajadores implicados en el esquema¹⁹.

Como fórmula reparadora, la CSA sostiene que “La principal estrategia debe ser la existencia de regulaciones normativas que limiten la utilización de ATT al grado indispensable, en actividades secundarias y no principales de la empresa. Ello incluye una estrategia estadística adecuada, para visibilizar el problema” (CSA, 2015).

En el caso colombiano, la limitación normativa sobre el esquema de externalización y tercerización debe provenir del legislador o, en menor medida, de la facultad reglamentaria del Gobierno, debido a que, si bien existen marcos normativos internacionales como los Convenios 96 de 1949 y 181 de 1997, sobre las agencias retributivas de colocación y las Agencias Privadas, respectivamente, Colombia no ha ratificado dichos documentos.

En definitiva, el análisis de la prestación de servicios legales a través de BPO no solo pone de manifiesto la tensión entre las categorías tradicionales del derecho laboral y las nuevas formas de organización productiva, sino que confirma, a la luz de los desarrollos doctrinales y normativos previamente expuestos, que dicha tensión ha sido históricamente aprovechada para propiciar escenarios de flexibilización y, en no pocos casos, de precarización laboral. En este contexto, la distinción entre tercerización legítima e intermediación laboral ilegal no puede resolverse desde una lectura puramente formal de los contratos, sino que exige la aplicación rigurosa del principio de primacía de la realidad sobre las formas, como criterio

¹⁹ En palabras de la OIT “Las condiciones de trabajo de estos trabajadores suelen ser precarias. Las características temporales y la existencia de un doble empleador dificultan la sindicalización y la negociación colectiva”, cuestión que pone de plano el riesgo a los derechos fundamentales a la libertad de asociación que se presenta en la práctica en los escenarios de tercerización

hermenéutico central del derecho del trabajo. A partir del examen de las condiciones materiales en que se ejecuta la prestación del servicio, particularmente en lo relativo a la subordinación, la integración en la actividad empresarial y la ajenidad en los riesgos, es posible identificar si se está ante un esquema lícito o frente a una desviación funcional que encubre una verdadera relación laboral.

Así, el modelo de BPO jurídico debe ser evaluado no desde su arquitectura contractual, sino desde su funcionamiento efectivo en el tráfico jurídico y económico. En consonancia con los planteamientos sobre informalización, debilitamiento de la posición del trabajador y huida del derecho del trabajo previamente citados, la invocación de figuras civiles o comerciales no puede operar como un mecanismo de evasión de responsabilidades laborales cuando, en los hechos, concurren los elementos propios del contrato de trabajo.

En estos eventos, el principio de realidad adquiere una función correctiva determinante, permitiendo desarticular estructuras que, bajo la apariencia de legalidad, reproducen esquemas de intermediación prohibida o tercerización indebida. El verdadero desafío, por tanto, no radica en la existencia del modelo de externalización en sí mismo, sino en garantizar que su implementación no desnaturalice las garantías mínimas del trabajo ni desplace ilegítimamente la figura del empleador.

Bibliografía.

American Bar Association. (2026). *Current ABA definition of paralegal*.

https://www.americanbar.org/groups/paralegals/profession-information/current_aba_definition_of_legal_assistant_paralegal/

Arrieta Burgos, E., Vargas Isaza, C. C., Fernández Londoño, C., & Vieco Giraldo, J. (2019).

Tercerización e intermediación laboral: balance y retos en Colombia. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) – CESLA, Centro de Estudios Sociales y Laborales.

<https://www.andi.com.co/Uploads/Tercerizacio%CC%81n%20e%20intermediacio%CC%81n%20laboral%20balance%20y%20retos%20Colombia%20CESLA.pdf>

- Business Process Outsourcing Association of Colombia (BPrO). (2023). Crecimiento del sector BPO en Colombia [Informe]. <https://www.bpro.org/sites/default/files/2023-12/crecimiento-bpro.pdf>
- Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas (CSA). (2015). *Tercerización mediante agencias de trabajo temporario*. CSA – Campaña Continental Libertad Sindical, Negociación Colectiva y Autorrefoma Sindical. <https://www.csa-csi.org/>
- Chauca Salas, M. H. (2025). *La tercerización del trabajo como forma de acumulación flexible del capital y de precarización laboral*. *Revista de Direito do Trabalho, Processo do Trabalho e Direito da Seguridade Social*, 14(2), 1–13. <https://www.revista.laborjuris.com.br/laborjuris/article/view/321>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU Rev. 4 A.C.). https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2022.pdf
- Hidalgo Villota, M. E., Tarapuez Chamorro, E. I., & Aristizábal Tamayo, J. M. (2025). De la desindustrialización a la tercerización de la economía colombiana: el empleo como gran perdedor. *Sociedad y Economía*, 54., 1-22. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i54.14346>
- Jaramillo Jassir, I. D. (2015). Globalización económica y la necesaria articulación entre libertades empresariales y derechos laborales. En *Derecho del trabajo en el posfordismo: el proyecto de regulación universal en la globalización económica* (Cap. 1, pp. 7–65). Editorial Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.7476/9789587385724>
- Luengo Escalonilla, F. (2010). Las deslocalizaciones internacionales. Una visión desde la economía crítica. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 28(1), 87–130. [https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA1010120087A](https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA1010120087A?utm_source=chatgpt.com) <https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA1010120087A>
- Ministerio del Trabajo de Colombia & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). *Identificación y medición de brechas de capital humano para el sector*

BPO. <https://studylib.es/doc/9438087/consulte-las-brechas-sector-bpo>

- Nieto Ríos, W. A., & Giraldo Quintero, R. (2023). *El derecho al trabajo como derecho fundamental desnaturalizado en virtud de la tercerización laboral*. Pensamiento Jurídico, (57), 171–188. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/peju/>
- Salazar Chaves, J. G. (2021). *Criterios jurisprudenciales para identificar la subordinación jurídica en un contrato realidad*. Revista Inciso, 23(2), 37–55. <https://doi.org/10.18634/incj.23v.2i.1153>
- Prieto Bustos, W. O., Manrique, J., Castillo Robayo, C. D., Jaramillo, M. C., & Herrera García, V. (2023). Desajustes entre competencias laborales y habilidades requeridas en el mercado de trabajo. Una contribución a la comprensión de las brechas de capital humano en Cundinamarca y Bogotá. Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9786287554443.2023>
- Rodríguez Rodríguez, L. F. (2024). Límites jurídicos a la precarización en los procesos de tercerización laboral en Colombia. En *Tercerización laboral en Colombia: precarización, configuración normativa y límites jurídicos* (Cap. 3). Universidad Externado de Colombia. <https://revistas.uexternado.edu.co/>
- Romero Ramos, M. C. (2010). Tercerización o subcontratación laboral. En *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 28(1), pp. 101–128. <https://vlex.com.co/vid/tercerizacion-subcontratacion-laboral-829680149>

Citas normativas

- Congreso de la República de Colombia. (1 de enero de 1950). Código Sustantivo del Trabajo. [Decreto Ley 2663 de 1950]. DO: Diario Oficial No. 27.622. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30019323>
- Congreso de la República de Colombia. (28 de diciembre de 1990). *Ley 50 de 1990, por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones*. [Ley 50 de 1990]. DO: Diario Oficial No. 39.618. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1604809>
- Congreso de la República de Colombia. (16 de julio de 2008). *Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. [Ley 1221 de 2008]. DO: Diario Oficial No. 47.052. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1675702>

Congreso de la República de Colombia. (29 de diciembre de 2010). *Por la cual se expide la Ley de formalización y generación de empleo*. [Ley 1429 de 2010]. DO: Diario Oficial No. 47.937. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1679908>

Congreso de la República de Colombia. (2 de enero de 2013). *Por la cual se regulan algunos aspectos de las inspecciones de trabajo y los acuerdos de formalización laboral*. [Ley 1610 de 2013]. DO: Diario Oficial No. 48.661. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1685014>

Congreso de la República de Colombia. (12 de mayo de 2021). *Ley 2088 de 2021: Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 51.672. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970>

Congreso de la República de Colombia. (3 de agosto de 2021). *Por medio de la cual se regula el trabajo remoto y se dictan otras disposiciones*. [Ley 2121 de 2021]. DO: Diario Oficial No. 51.755. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30042108>

Congreso de la República de Colombia. (2 de abril de 2025). *Por la cual se expide el Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social*. [Ley 2452 de 2025]. DO: Diario Oficial No. 53.077. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30054744>

Congreso de la República de Colombia. (25 de junio de 2025). *Por medio de la cual se modifica parcialmente normas laborales y se adopta una reforma laboral para el trabajo decente y digno en Colombia*. [Ley 2466 de 2025]. DO: Diario Oficial No. 53.160. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30055086>

Ministerio del Trabajo de Colombia. (9 de mayo de 2018). *Por la cual se establecen lineamientos para el desarrollo de actividades de teletrabajo y se adoptan otras disposiciones*. [Resolución 2021 de 2018].

Presidencia de la República de Colombia. (8 de abril de 2016). *Por el cual se adiciona el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre intermediación laboral y se dictan otras disposiciones*. [Decreto 583 de 2016]. DO: Diario Oficial No. 49.838. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30020300>

Presidencia de la República de Colombia. (18 de abril de 2018). *Por el cual se adiciona el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo y se reglamenta la contratación de personal a través de empresas de servicios temporales*. [Decreto 683 de 2018].
DO: Diario Oficial No. 50.568. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30034765>

Citas de jurisprudencia

Corte Constitucional. (2 de septiembre de 2009). Sentencia C-614/09. [M.P. Jorge Ignacio Pretelt Chaljub]. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2009/>

Corte Constitucional. (5 de febrero de 2018) Sentencia T-021/18. [M.P. José Fernando Reyes Cuartas]. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2018/t-021-18.htm>

Corte Constitucional. (21 de abril de 2021). Sentencia C-103/21. [M.P. Alejandro Linares Cantillo]. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2021/>

Corte Constitucional. (15 de junio de 2022). Sentencia C-212/22. [M.P. Alejandro Linares Cantillo]. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2022/>

Tribunal Superior de Cali, Sala Laboral. (30 de septiembre de 2021). Sentencia N° 2006. [M.P. Luis Gabriel Moreno Lovera].
https://app.vlex.com/search/jurisdiction:CO+inPlanOnly:1+fulltext_in_plan:1/El+grado+de+subordinaci%C3%B3n+var%C3%ADa+seg%C3%BAn+la+naturaleza+de+la+labor+que+desempe%C3%B1a+el+trabajador%2C+as%C3%AD+por+ejemplo+en+el+desempe%C3%B1o+de+labores+t%C3%A9cnicas+o+cient%C3%ADficas+el+grado+de+subordinaci%C3%B3n+es+casi+imperceptible%2C+y+lo+mismo+puede+decirse+de+los+trabajadores+calificados/vid/879262551

Corte Suprema de Justicia, Sala Laboral. (24 de abril de 1997). Sentencia N°9435 de 1997. [M.P. Francisco Escobar Henríquez]. <https://app.vlex.com/vid/552539350>

Corte Suprema de Justicia, Sala Laboral. (6 de julio de 2017). Sentencia N°2218 de 2017. [M.P. Sandra Lisset Ibarra Vélez].

Corte Suprema de Justicia, Sala Laboral. (6 de febrero de 2019). Sentencia N°467 de 2019. [M.P. Clara Cecilia Dueñas Quevedo]. <https://www.cortesuprema.gov.co/corte/wp-content/uploads/relatorias/la/bfeb2019/SL467-2019.pdf>

Corte Suprema de Justicia, Sala Laboral. (21 de octubre de 2020). Sentencia N°4344 de 2020. [M.P. Clara Cecilia Dueñas Quevedo].

<https://www.cortesuprema.gov.co/corte/wp-content/uploads/relatorias/la/Tercerizacion/sl4344-2020.pdf>

Corte Suprema de Justicia, Sala Laboral. (4 de noviembre de 2020). Sentencia N°4479 de 2020. [M.P. Clara Cecilia Dueñas Quevedo].

<https://www.cortesuprema.gov.co/corte/wp-content/uploads/relatorias/la/bfeb2021/SL4479-2020.pdf>

Corte Suprema de Justicia, Sala Laboral. (14 de abril de 2021). Sentencia N°1439 de 2021.

[M.P. Clara Cecilia Dueñas Quevedo]. <https://cortesuprema.gov.co/corte/wp-content/uploads/2021/05/SL1439-2021.pdf>

Corte Suprema de Justicia, Sala Laboral. (19 de mayo de 2021). Sentencia N°3126 de 2021.

[M.P. Iván Mauricio Lenis Gómez]. <https://www.cortesuprema.gov.co/corte/wp-content/uploads/relatorias/la/bago2021/SL3126-2021.pdf>

Corte Suprema de Justicia, Sala Laboral. (12 de julio de 2022). Sentencia N°2435 de 2022.

[M.P. Giovanni Francisco Rodríguez Jiménez]. <https://www.cortesuprema.gov.co/corte/wp-content/uploads/relatorias/la/Tercerizacion/SL2435-2022.pdf>

Corte Suprema de Justicia, Sala Laboral. (3 de octubre de 2023). Sentencia N°2730 de 2024. [M.P. Ana María Muñoz Segura].

Corte Suprema de Justicia, Sala Laboral. (5 de diciembre de 2023). Sentencia N°3051 de 2023. [M.P. Ana María Muñoz Segura].

Corte Suprema de Justicia, Sala Laboral. (16 de octubre de 2024). Sentencia N°2860 de 2024. [M.P. Martín Emilio Beltrán Quintero].

Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral. (2022). *Tercerización e intermediación laboral en Colombia*. Relatoría Laboral.

<https://www.cortesuprema.gov.co/corte/wp-content/uploads/relatorias/la/Tercerizacion/Tercerizacion%20e%20intermediaci%C3%B3n%20laboral.pdf>

Consejo de Estado, Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Segunda. (6 de julio de 2017). Sentencia N.º 2218-2016. [M.P. Sandra Lisset Ibarra Vélez].

<https://app.vlex.com/vid/689043069>