

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**PROYECTO DE GRADO**

*Crear una política de trabajo remoto para la empresa BESEDO en Bogotá, con la posibilidad de contratar personas bilingües de otros países, ¿Es la mejor solución ante la dificultad de encontrar este perfil de trabajadores en el país?*

**Estudiante**  
**Ricardo Urrea Ayala**

**Docente - Monitor**  
**Julio César Botero Álvarez**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Carrera de Administración de Empresas**  
**Bogotá D.C.**  
**Mayo 19 de 2020**

## ***Tabla de Contenidos***

<b><i>Tabla de Contenidos</i></b> .....	2
<b><i>1. Introducción</i></b> .....	3
<b><i>2. Diagnóstico de la situación</i></b> .....	4
2.1 Reseña histórica .....	4
2.2 Entorno .....	5
2.3 Diagnóstico del Área de Recursos Humanos .....	8
<b><i>3. Planteamiento del problema</i></b> .....	11
3.1 Problema planteado .....	11
3.2 Pregunta de Investigación .....	16
<b><i>4. Antecedentes</i></b> .....	17
<b><i>5. Justificación</i></b> .....	19
<b><i>5. Revisión de la Literatura</i></b> .....	20
<b><i>7. Objetivos</i></b> .....	25
7.1 Objetivo General .....	25
7.2 Objetivos Específicos.....	25
<b><i>8. Metodología</i></b> .....	26
<b><i>9. Cronograma de Actividades</i></b> .....	29
<b><i>10. Desarrollo de las actividades – Resultados</i></b> .....	30
<b><i>11. Conclusiones y Recomendaciones</i></b> .....	47
<b><i>12. Referencias Bibliográficas</i></b> .....	51
<b><i>13. Anexos</i></b> .....	53

## ***1. Introducción***

El proyecto de investigación se llevó a cabo en la empresa BESEDO, en la sucursal de Bogotá. Esta organización presta servicios de moderación de contenido a páginas web de clasificados, páginas de citas y comunidades virtuales en la región.

Desde la oficina de Bogotá, BESEDO presta servicios de moderación de contenido para clientes de toda la región. Teniendo en cuenta que Estados Unidos y Brasil son algunos de los mercados más importantes para BESEDO, es necesario que, en Bogotá, la empresa pueda atraer y contratar trabajadores que sean bilingües y que dominen idiomas como inglés y portugués.

En los últimos años para BESEDO ha sido difícil atraer y reclutar trabajadores bilingües. Esto se debe a la competencia que tiene la empresa en el país y a la limitada oferta de personal bilingüe que existe en Bogotá. Por lo tanto, esta es la principal problemática de la empresa a nivel regional y es justamente el objeto de estudio de la investigación.

Con el fin de solucionar dicha problemática se plantea si crear una política y un proyecto de trabajo remoto para la empresa BESEDO en Bogotá, con la posibilidad de contratar personas bilingües de otros países es la mejor solución ante la dificultad de encontrar este perfil de trabajadores en el país.

Para el desarrollo de la investigación se propuso una metodología mixta, en donde se combina una revisión de fuentes primarias y secundarias para identificar el mercado de trabajadores bilingües en la región, en conjunto con dos encuestas aplicadas a los directivos de BESEDO en Bogotá para indagar acerca de las políticas internas de la empresa y confirmar la viabilidad del proyecto de trabajo remoto para trabajadores bilingües.

Después de realizar la investigación y aplicar cada una de las metodologías propuestas, se concluye que la creación de una política de trabajo remoto si es una solución a la problemática de atracción y contratación de trabajadores bilingües. BESEDO Bogotá ya tiene experiencia en proyectos de trabajo remoto y debe ampliar el alcance de esta iniciativa para poder buscar los perfiles bilingües requeridos fuera de Bogotá o fuera del país.

## 2. *Diagnóstico de la situación*

### 2.1 **Reseña histórica**

BESEDO es una empresa que nace en el año 2002 en Estocolmo, Suecia. Sus fundadores Andreas Gindin y Jesper Lillieskold se asocian para crear la empresa y responder a una demanda de servicios de moderación de contenido en este país escandinavo.

La moderación de contenido es el control de la información generada por los usuarios. Su principal objetivo es identificar y prevenir la publicación de contenido inapropiado en páginas web, páginas de citas, e-commerce y portales en línea en donde los usuarios tienen participación. Según (Sanchez Pinsach, 2013) “La moderación es necesaria para que en las comunidades virtuales no haya cosas ilegales o fuera de lugar, o para controlar usuarios que molesten a otros”

BESEDO tiene su sede principal en Estocolmo, Suecia, pero tiene en América solamente una oficina ubicada en el norte de Bogotá. (Besedo Global Services, 2019). El primer cliente de BESEDO es Blocket, una de las páginas de clasificados más importantes de Suecia. Desde ese momento BESEDO inicia a prestar servicios de moderación de contenido y comienza su camino con el objetivo de convertirse en la empresa líder en este tipo de servicios en Europa. (Besedo Global Services, 2019)

En 2010, BESEDO decide explorar nuevos mercados tales como la moderación de contenido en páginas de citas y también en redes sociales. Para esto también abre una segunda oficina en Malta, en donde logra consolidar sus equipos de servicio aprovechándose de la multiculturalidad de este país y la gran cantidad de estudiantes que visitan la isla en busca de oportunidades laborales que se acomoden a sus necesidades.

En 2013, BESEDO abre su primera oficina en América Latina. La ubicación escogida es Bogotá, Colombia y esta iniciativa responde al plan de expansión de la organización con el fin de hacer presencia en nuevos territorios y empezar a prestar servicios de moderación de contenido a clientes en América del Sur y especialmente América del Norte. (Besedo Global Services, 2019)

Hoy en día la oficina de BESEDO en Bogotá cuenta con alrededor de 60 empleados y desde este centro de operaciones presta servicios de moderación de contenido a páginas de clasificados, páginas de citas, comunidades online y redes sociales en la región.

Desde Colombia BESEDO ha logrado consolidarse en el mercado Latinoamericano y actualmente está en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado estadounidense.

Organigrama de la organización en Colombia (Anexo No. 1)

De acuerdo con la administración moderna, BESEDO Bogotá tiene una estructura funcional en donde los distintos departamentos tienen a un líder especializado en cada disciplina.

De igual forma se puede reconocer que BESEDO tiene una estructura flexible que puede fácilmente adaptarse a los cambios de estrategia que la organización pueda implementar.

Por último, se evidencia que la empresa a nivel local tiene pocos líderes y por lo tanto esto hace que la estructura no tenga múltiples escalones jerárquicos que dificulten las relaciones entre departamentos y por el contrario se fomente la comunicación y el trabajo en equipo dentro de la organización.

## **2.2 Entorno**

En esta época de globalización y modernidad, el conocimiento de diferentes lenguas modernas ha adquirido gran importancia y es un factor determinante para muchas actividades económicas, políticas y sociales en todo el mundo.

Las lenguas son imprescindibles para que la comunicación sea efectiva, para que se transmita correctamente un mensaje y también para que el receptor obtenga la información necesaria del emisor de la comunicación. Por lo tanto, algunas lenguas se han fortalecido y han sido adoptadas por gran cantidad de países y habitantes del planeta.

Las lenguas predominantes son el inglés, español y francés. Esto teniendo en cuenta que son las lenguas que más países han adoptado y a su vez son las lenguas utilizadas por mayor número de habitantes en todo el mundo.

El idioma inglés se ha convertido en la lengua predominante en el mundo de los negocios, en el entorno económico y en la mayoría de las actividades políticas y sociales del planeta. Pese a que existen un sinnúmero de idiomas y lenguas, el inglés se ha convertido en la lengua universal, producto de la colonización inglesa y luego con el papel de superpotencia económica y militar, adquirido por Estados Unidos. (Ramirez, 2010, págs. 95-107)

Las grandes multinacionales utilizan el idioma inglés como su idioma principal y esta es la lengua que comunica a la mayor cantidad de sus empleados sin importar el lugar donde ellos estén trabajando. La mayor parte de las comunicaciones oficiales de las empresas multinacionales se hace en inglés y por lo tanto es un requisito dominar este idioma para pertenecer a las grandes corporaciones en todo el mundo.

En América Latina la lengua inglesa se ha fortalecido gracias a la influencia de Estados Unidos en el continente. Según (Ceceña, 2001, pág. 10) Estados Unidos pretender jugar un papel de liderazgo en la comunidad internacional trabajando de manera cercana y cooperativa con las naciones que comparten sus valores y metas e influenciando a aquellas que pueden afectar su bienestar nacional.

De igual manera en que la lengua inglesa se ha fortalecido en la región, el portugués tiene una gran relevancia teniendo en cuenta la importancia de Brasil en América del Sur. Este es el país con mayor extensión territorial y el mayor número de habitantes del continente. Por esta misma razón el mercado brasileño es uno de los más atractivos para las empresas y esto hace que los trabajadores que dominen la lengua portuguesa sean atractivos y codiciados por diferentes organizaciones.

En América Latina y en Colombia el sistema de educación aún tiene oportunidades de mejora en temas de bilingüismo. Por lo tanto, no todos los colegios ofrecen programas de idiomas en los cuales los estudiantes pueden adquirir el conocimiento necesario para dominar el idioma inglés a la perfección desde temprana edad. Hoy en día, la mayoría de los estudiantes colombianos tiene un nivel de inglés de (A-) en el marco común europeo de referencias para lenguas, que se refiere a que el estudiante no alcanza a tener un conocimiento básico del inglés. (Mejia-Mejia, 2016).

El problema no solamente radica en el contenido de los programas educativos, sino también en que el acceso a la educación no es un derecho fundamental, y no todas las personas tienen la oportunidad de asistir a un colegio para tener una formación académica adecuada.

Hoy en día, en Colombia se encuentran personas completamente bilingües pero este porcentaje es bajo con respecto a la cantidad de habitantes del país. En el ámbito laboral, la mayoría de los trabajadores bilingües están vinculados con grandes multinacionales y son generalmente empleados con perfil alto que ocupan cargos gerenciales y directivos.

El gobierno nacional ha implementado varios programas para mejorar los programas de educación primaria y secundaria pero el resultado aun no es el esperado. “Es posible que en Colombia se puedan fortalecer los programas de bilingüismo, ya que los resultados aún se encuentran lejos de las metas propuestas”. (Sanchez-Jabba, Bilingüismo en Colombia, 2013, pág. 32). Este es uno de los principales retos que tiene Colombia y la región, fomentar el bilingüismo y lograr capacitar a la mayor cantidad de personas para afrontar los retos de este nuevo mundo globalizado. El idioma inglés cada día es más necesario y para poder vincularse al mercado laboral es un requisito de gran importancia.

## **2.3 Diagnóstico del Área de Recursos Humanos**

Partir de un buen diagnóstico de un problema, lo enmarca y facilita su solución. Por lo tanto, el área de recursos humanos de BESEDO en Bogotá será el área de investigación principal, en donde se analizarán los aspectos más importantes de esta área, así como también su contribución a la organización a nivel local.

De igual forma se revisarán sus procesos internos específicamente en el área de atracción de talento, con el fin de identificar las principales razones por las cuales encontrar trabajadores bilingües ha sido uno de los grandes desafíos del área en los últimos años.

Esta área está compuesta por dos personas de planta y por dos practicantes como auxiliares. Las personas de planta son la Gerente de Recursos Humanos y la Coordinadora de Bienestar. Las dos personas restantes son practicantes que apoyan el área por periodos de tiempo determinado según sus procesos de práctica.

El área de recursos humanos en BESEDO Bogotá está encargada de diferentes funciones importantes para la organización. Sus responsabilidades incluyen la selección y contratación del personal, administración de personal, realización de actividades de bienestar y ejecutar los procesos de salud y seguridad en el trabajo.

### Organigrama del área (Anexo No. 2)

Teniendo en cuenta la estructura actual de BESEDO en Bogotá, el área de Recursos Humanos tiene línea de reporte con el Director General de la oficina y cuenta con gran autonomía para tomar decisiones locales que contribuyan al desarrollo de la organización.

El área de Recursos Humanos es un área de apoyo que se relaciona con todos los otros departamentos de la empresa. El área de Operaciones y Servicios es el área que mayor interacción tiene con Recursos Humanos, ya que en esta área esta el 85% de los empleados de la oficina en Bogotá. También esta es el área con mayor rotación y en donde constantemente hay procesos de reclutamiento que el área de Recursos Humanos debe ejecutar.

Por otra parte, las áreas de Tecnología, Comercial y Finanzas se relacionan con el área de Recursos Humanos según los proyectos puntuales que se vayan ejecutando o por necesidades específicas que surjan con el día a día de la organización.

Para hacer un análisis correcto, aplicaremos el método de diagnóstico DOFA en el área de Recursos Humanos de la empresa BESEDO en Bogotá. Se hará un análisis interno y externo del área integrando también las diferentes estrategias que se pueden encontrar según las oportunidades y fortalezas del área dentro del mercado.

Según Chapman, A. (2004) “la matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea”.

A continuación, se aplicará esta herramienta de diagnóstico al área de Recursos Humanos de la empresa BESEDO en Bogotá:

<p><b>Análisis interno</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear recordación y reputación de la empresa en el mercado laboral local</li> <li>2. Crear recordación y reputación de la empresa en el mercado laboral Internacional.</li> <li>3. Creación planes de atracción de talento fuera del país para perfiles bilingües y calificados.</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas estructurados y consolidados de atracción de talento por parte de empresas de BPO en la ciudad y en el país.</li> <li>2. Mejoras salariales en empresas del sector para personal operativo y no calificado.</li> <li>3. Presupuesto limitado de nivelación salarial para contratación de trabajadores desde el extranjero</li> </ol>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retención de personal 97% en la sucursal de Bogotá</li> <li>2. Tiempos de contratación óptimos de perfiles operativos no bilingües.</li> <li>3. Clima laboral es bueno</li> <li>4. Relación entre las personas del área de Recursos Humanos es muy cordial</li> <li>5. Relación con otras áreas es abierta y eficiente.</li> <li>6. Procedimientos son claros, y en la mayoría de los casos se siguen de acuerdo con la normativa local.</li> </ol>	<p><b>Estrategias – FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer los planes de retención del personal en la oficina de BESEDO Bogotá.</li> <li>2. Crear planes de referidos como estrategia de atracción de talento.</li> <li>3. Crear políticas de beneficios no salariales para empleados y posibles candidatos en BESEDO Bogotá.</li> <li>4. Utilizar los indicadores de retención como argumento de atracción de talento y divulgar estos programas por redes sociales y medios profesionales a nivel local.</li> </ol>	<p><b>Estrategias – FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgar las estrategias de retención de personal como parte del modelo de atracción de talento.</li> <li>2. Estudiar las ofertas laborales de las empresas del sector en Colombia y encontrar oportunidades y diferencias que puedan ser aplicadas para mantener competitividad.</li> <li>3. Desarrollar estrategias agresivas de búsqueda de talento bilingüe en el país, aunque sea en otras ciudades fuera de Bogotá.</li> </ol>
<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempo de contratación de personal bilingüe es prolongado</li> <li>2. Ausencia de identidad o cultura organizacional en la oficina de Bogotá.</li> <li>3. Falta de presupuesto y herramientas para realizar búsquedas y trabajos con personas desde otros países.</li> <li>4. Ausencia de niveles salariales para trabajadores en Bogotá.</li> </ol>	<p><b>Estrategias – DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de programa de atracción de talento fuera de Colombia para personal bilingüe que mejore el tiempo de contratación en la empresa.</li> <li>2. Crear un código de cultura local que se pueda adaptar al ingreso de personal nuevo nacional e internacional a la oficina de BESEDO Bogotá.</li> </ol>	<p><b>Estrategias – DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer un estudio salarial en el sector en Colombia para buscar nuevos presupuestos internos que logren atraer nuevos talentos a la organización.</li> </ol>

De acuerdo con el diagnóstico DOFA se pueden identificar varias fortalezas importantes en el área de Recursos Humanos, algunas de ellas también pueden ser relevantes para lograr atraer talento bilingüe para la oficina de BESEDO en Bogotá.

Las principales fortalezas son la retención de personal, clima laboral y la relación del área de RH con el resto de la organización. Estos aspectos positivos hacen que BESEDO pueda diferenciarse de otras organizaciones en el mercado local y a su vez pueda reclutar el personal bilingüe que requieren sus necesidades de negocio.

### ***3. Planteamiento del problema***

#### **3.1 Problema planteado**

Todas las organizaciones nacen de una idea de negocio brillante y una vez inician sus operaciones buscan crecer rápidamente para llegar a un punto de equilibrio financiero. En este proceso de crecimiento dinámico y acelerado es normal encontrar que no todas las áreas, procesos y políticas están completamente desarrolladas y la corrección de las áreas de oportunidad se convierte en el día a día de los líderes de la organización.

Por lo tanto, después de varios años de funcionamiento y un constante crecimiento BESEDO Bogotá no es la excepción y aún tiene áreas de oportunidad en todos sus departamentos o áreas funcionales. Resolver, corregir y superar estas dificultades es justamente el trabajo diario de los líderes de la organización según sus roles y equipos a cargo.

Con base en el conocimiento previo de la empresa y las diferentes problemáticas de sus áreas de trabajo, se realizará un análisis de las problemáticas del área de Recursos Humanos, en donde se buscará hacer una correcta identificación de un problema y posteriormente encontrar y sugerir las mejores soluciones para cada caso.

Por otra parte, el área de Recursos Humanos en BESEDO Bogotá tiene algunas debilidades que pueden ser precisamente los problemas más importantes para resolver. Uno de estos desafíos es mejorar su proceso de reclutamiento y atracción de talento bilingüe.

Las debilidades más importantes son la estructura organizacional de la empresa a nivel local, la ausencia de niveles salariales para los empleados y la falta de presupuesto y herramientas para realizar búsquedas y trabajos con personas desde otros países. Estos desafíos descritos anteriormente son a su vez las posibles soluciones que debe encontrar la organización para lograr mejorar sus resultados como área y sobre todo lograr encontrar el talento bilingüe que la organización necesita para seguir creciendo en la región.

Desde un punto de vista estratégico BESEDO debe trabajar en sus debilidades más importantes como una prioridad local. De esta forma podrá consolidar su departamento de Recursos Humanos y ser mucho más competitivo en el mercado local y regional. En este mismo aspecto debe fortalecer y continuar desarrollando sus fortalezas internas, para mantenerse sólido frente a las amenazas que puede tener en el entorno y la industria.

Por último, según la administración moderna, BESEDO Bogotá tiene una organización flexible y que puede fácilmente adaptarse a nuevas necesidades de mercado. De igual forma se puede describir como una unidad jerárquica en donde los líderes locales participan activamente en las decisiones de la organización sin ser uno más importante que el otro.

A continuación, se presentan las principales problemáticas del área de Recursos Humanos de la oficina de BESEDO en Bogotá.

### **3.1.1 Problemática: Se requiere contratar más personas bilingües**

Se requiere contratar personas que hablen otros idiomas además de español para diferentes cargos en la oficina de Bogotá. Estos perfiles no son fáciles de encontrar en el mercado y la empresa no tiene la flexibilidad en relación con el teletrabajo o trabajo remoto, para lograr ocupar las vacantes existentes incluso con personas que estén fuera del país.

#### Explicación:

Las empresas de tecnología constantemente requieren perfiles nuevos para sumar a su organización. De igual manera se requieren trabajadores que dominen varios idiomas para suplir las necesidades de sus clientes. En varias ocasiones se han abierto vacantes para cargos donde se necesita hablar portugués, francés o alemán y no ha sido posible contratar el número de personas necesarias para esta labor (Entrevista con Gerente de Recursos Humanos BESEDO).

En un país como Colombia es mucho más común encontrar trabajadores que tengan dominio de inglés, pero es mucho más difícil encontrar perfiles con idiomas europeos o incluso idiomas asiáticos. Por esta misma razón, la empresa ha perdido la oportunidad de cerrar negocios de gran facturación y no ha podido darse a conocer en otros mercados fuera de América Latina.

#### Soluciones:

- Crear una política de trabajo remoto, en donde se puedan contratar personas de otros países y que aun a distancia puedan ejecutar su trabajo y contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Ofrecer como parte de la contratación, bonos o paquetes de reubicación. Los cuales puedan ser atractivos para candidatos de otros países y que puedan estar interesados en radicarse en Colombia y venir a trabajar a la empresa.

### **3.1.2 Problemática: Ausencia de escala salarial**

No hay una escala salarial para los cargos administrativos y directivos en la empresa. Los salarios no se asignan de acuerdo con la profesión, cargo, años de experiencia o desempeño de los trabajadores.

#### Explicación:

Los salarios de los cargos administrativos y directivos no son asignados de acuerdo con las competencias, experiencia, formación académica o conocimiento de las personas que desempeñan estos cargos. Esta problemática hace que existan cargos que tienen una remuneración más alta que otros, pero sus funciones o responsabilidades son inferiores a las de otros cargos con menor remuneración.

De igual manera, existen trabajadores que tienen el mismo cargo, ejecutan las mismas funciones, cuentan con un perfil y experiencia similar pero no tienen el mismo salario.

Por otra parte, la empresa tampoco ha consultado estudios salariales en el país y por lo tanto su política salarial carece de una metodología clara o de un sustento sólido para el entorno colombiano (Entrevista Gerente de Recursos Humanos BESEDO).

Esta problemática ha causado que los trabajadores sientan que no hay equidad en las decisiones, sienten que su trabajo no es valorado y en algunos casos ha ocasionado conflictos internos que serían fácilmente remediables si existiera una política salarial correcta.

#### Soluciones:

- Crear una escala salarial de acuerdo con los estudios de empresas especializadas en este tema en el país.
- Hacer una nivelación de los salarios según el perfil y experiencia de cada trabajador, pero también contemplando las funciones y responsabilidades que tiene cada cargo en la organización.

### **3.1.3 Problemática: Problemas de comunicación**

Los jefes inmediatos de los cargos directivos de la empresa no están en el mismo país, es difícil tener comunicación y se ha perdido la conexión con la estrategia de la empresa.

Explicación:

Algunos cargos en la oficina de Bogotá no tienen a su jefe inmediato en la misma oficina y tampoco en el mismo país. Por lo general, esto solo ocurre con los cargos directivos, los cuales reportan directamente a casa matriz en Europa.

En teoría esta práctica es algo normal en las multinacionales, pero el éxito de esta estrategia radica en la buena comunicación. Desafortunadamente los líderes que se encuentran fuera del país no tienen una metodología clara de trabajo con las personas de sus equipos que se encuentran en diferentes lugares del mundo.

Este grupo de trabajadores carece de seguimiento, orientación, pero sobre todo se carece de una buena comunicación con el resto de la organización. Esto causa que la estrategia global no sea aplicada en la oficina local y de alguna manera cada persona que ocupa estos cargos decide a su manera como ejecutar sus funciones y liderar sus distintos departamentos.

Soluciones

- Crear una metodología para trabajar con equipos en diferentes países e implementar aplicación.
- Desarrollar programas que faciliten la comunicación entre colaboradores que se encuentren en diferentes países.
- Crear el cargo de Country Mánager o Gerente General local, quien pueda liderar todos los departamentos de la oficina local y así mismo a todos los colaboradores sin depender de una estrategia global o de diferentes puntos de contacto fuera del país.

Después de analizar las diferentes problemáticas del área de Recursos Humanos, se toma la decisión de escoger la problemática de la contratación de más trabajadores bilingües, como el foco estratégico de la presente investigación del Trabajo de Grado, con el fin de optar al grado de Administrador de Empresas.

Esta situación tiene gran relevancia para la organización a nivel local y encontrar una solución definitiva es una de las principales prioridades para la empresa. Con el fin de trabajar en esta problemática y encontrar una solución, se realizará una investigación en búsqueda de nuevas soluciones para la problemática de contratación y reclutamiento de personas bilingües para la oficina de BESEDO en Bogotá.

Esta problemática tiene un impacto muy grande en la organización no solamente a nivel local pero también a nivel global. Adicionalmente, este problema no solamente afecta los indicadores del área de Recursos Humanos, sino que también tiene una incidencia directa con los objetivos e indicadores de las áreas de operaciones y comercial de la organización.

Encontrar la solución a esta problemática es un objetivo tanto local como global en la organización. Es un tema de discusión en casi todas las reuniones estratégicas y es necesario encontrar una solución para lograr alcanzar los objetivos de la empresa a corto y mediano plazo.

### **3.2 Pregunta de Investigación**

En esta investigación se buscará demostrar si la creación de una política de trabajo remoto en la empresa BESEDO en Bogotá es realmente la solución a las problemáticas de reclutamiento y atracción de talento del área de Recursos Humanos.

Durante este proceso se hará un análisis de la viabilidad de este proyecto y adicionalmente se establecerá si BESEDO Bogotá como organización y el área de Recursos Humanos están en capacidad de implementar una política de trabajo remoto. La investigación también puede dar como resultado que la creación de esta política no es la mejor solución a esta problemática teniendo en cuenta el presupuesto, estructura organizacional, recursos o visión estratégica de la empresa en la actualidad.

### **Pregunta de investigación:**

**Crear una política de trabajo remoto para la empresa BESEDO en Bogotá, con la posibilidad de contratar personas bilingües de otros países. ¿Es la mejor solución ante la dificultad de encontrar este perfil de trabajadores en el país?**

#### ***4. Antecedentes***

La oficina de BESEDO en Bogotá abrió sus puertas en el año 2013. Desde ese año esta es la única presencia física de la multinacional en América Latina. (Besedo Global Services, 2019) En su momento la apertura de la oficina y la construcción del equipo de trabajo estuvieron a cargo de personas que vinieron desde Suecia y que llevaron a cabo toda la implementación necesaria para empezar a prestar los servicios desde esta nueva ubicación.

La organización en su momento no tuvo ninguna asesoría de personas locales o empresas expertas en el mercado y ejecuto su plan de manera autónoma de acuerdo con su conocimiento previo y experiencias pasadas en Europa donde también se abrieron oficinas en Malta, Rumania y Francia (Entrevista con trabajador más antiguo de Besedo Colombia).

Las decisiones que se tomaron hace seis años y el plan que ejecutaron los primeros líderes que estaban en ese entonces en la organización, son algunas de las razones por las cuales hoy en día esta problemática de contratación de personas bilingües es uno de los obstáculos más grandes para el desarrollo y crecimiento de la empresa en la región.

Los primeros pasos de una empresa son determinantes para la construcción de una organización sólida y competitiva que pueda permanecer y subsistir en el mercado. En este caso las primeras decisiones que se tomaron para la apertura de la oficina en Bogotá no fueron analizadas desde todos los puntos de vista y se ignoraron factores importantes que hoy en día siguen siendo aspectos que resolver por los líderes de la organización.

En una primera instancia cuando se empezaron a contratar los primeros empleados de la sucursal, no se hizo un estudio previo sobre el mercado laboral en el país. No se realizó ninguna investigación acerca de la remuneración adecuada para los perfiles que se iban a contratar y tampoco se analizaron a los competidores locales para tener algunos puntos de referencia y tomar decisiones acertadas acerca de la construcción y estructuración de esta nueva oficina en Bogotá.

Por otra parte, (Entrevista con Gerente de Tecnología BESEDO Colombia) la organización en su momento no tenía una estrategia clara y definida para la nueva oficina que estaba por abrirse. Se buscaba penetrar el mercado latinoamericano y tener una presencia física en la región desde donde se esperaba acelerar el crecimiento de la organización.

Este último factor, hizo que la oficina no tuviera una estrategia clara para crecer en la región y tampoco tuvo el direccionamiento necesario para que la oficina de Bogotá contribuyera positivamente a los objetivos y estrategias globales de la organización. Estos hechos anteriormente mencionados, han causado que la organización haya tenido que atravesar innumerables obstáculos para cumplir sus objetivos, pero también, hoy siga en la busca de soluciones a problemas que podrían haber sido evitados desde hace más de 6 años.

Estudios recientes revelan que varias empresas se han enfrentado a la problemática de no poder encontrar el personal bilingüe requerido para sus organizaciones. Por ejemplo, Bancolombia, uno de los más importantes bancos del país, se encontraban en búsqueda de 200 ingenieros con un perfil específico y necesario, para su plan de modernización, y tras nueve meses de búsqueda y más de 500 currículos, solo pudieron contratar 120 profesionales. Siendo la principal barrera el dominio del idioma inglés. (Closer English, 2019).

Nota: Hay mayor número de empresas que se han enfrentado a esta misma problemática y se intentó documentar más casos reales. Desafortunadamente no hay gran cantidad de información publicada y las organizaciones no hacen de público conocimiento este tipo de situaciones ya que esto puede afectar su imagen y reputación en el mercado.

## 5. *Justificación*

La principal razón por la cual se busca una solución a la problemática de contratación de personas bilingües es el gran impacto que tiene este problema en los indicadores de cumplimiento de todas las áreas de la oficina de BESEDO en Bogotá (Entrevista Gerente de Operaciones BESEDO Colombia).

Generalmente esta problemática se podría relacionar de manera directa solamente con el área de Recursos Humanos. Se podría pensar también que esta es la única área que podría verse afectada o también que esta es la única área que puede encontrar una solución a este problema.

En el caso de la oficina de BESEDO en Bogotá, el impacto tiene una incidencia directa en las áreas comerciales y operativas de la organización a nivel local. El hecho de no contar con mayor número de personas bilingües imposibilita al área comercial a poder cerrar nuevos negocios en donde sea un requisito el bilingüismo.

De cierta manera esta problemática hace más difícil la labor comercial y no le permite a la empresa adaptarse fácilmente a las necesidades de clientes potenciales en la región. Por otra parte, el Gerente de Ventas no tiene la oportunidad de explotar al máximo el mercado norteamericano ya que no tienen certeza de poder contar con el personal necesario para prestar los servicios de moderación a empresas de Estados Unidos o Canadá.

Por otra parte, el área de Operaciones también se ve afectada por esta problemática ya que no puede contar con el número de personas necesarias para prestar los servicios a los clientes existentes (Entrevista Gerente de Operaciones BESEDO Colombia). Teniendo en cuenta este mismo ejemplo, en algunos meses el área de Operaciones no ha logrado cumplir con los indicadores contractuales con algunos de sus clientes y la empresa ha tenido que pagar penalidades por no cumplir con los acuerdos pactados en los contratos de servicio.

Encontrar una solución a esta problemática tendría un impacto positivo en todas las áreas de la oficina de BESEDO en Bogotá. No solamente sería un indicador positivo del área de Recursos Humanos, sino que también podría contribuir al crecimiento de la organización de la mano de la gestión comercial y, asimismo, podría garantizar el cumplimiento de los indicadores de servicio del área de operaciones y permitiría cumplir con los acuerdos contractuales con los clientes existentes.

Esta problemática se ha venido presentando en los últimos dos años y por este inconveniente, el crecimiento de la empresa a nivel regional se ha desacelerado con respecto a los años anteriores. Este problema es quizás el tema principal de todas las reuniones estratégicas de la oficina en Bogotá y seguramente el hecho de encontrar una solución marcaría un antes y un después en el camino de BESEDO en la región.

## ***5. Revisión de la Literatura***

Teniendo en cuenta la problemática de reclutamiento y atracción de talento bilingüe del área de Recursos Humanos en BESEDO, es de vital importancia buscar una solución que logre suplir esta necesidad y adicionalmente contribuya al crecimiento de la organización en los próximos años.

De igual forma, es necesaria la implementación de una política o estrategia para buscar personal bilingüe dentro de Colombia o en algunos países de la región. BESEDO Bogotá debe estar en capacidad de encontrar el personal requerido según las necesidades de sus clientes sin sacrificar el perfil o las capacidades solicitadas por la organización actualmente.

En el siglo XXI la influencia de los idiomas es cada día más importante. Por lo tanto, el concepto del bilingüismo también ha tenido mayor relevancia en la sociedad en los últimos años. “Precisamente, una de las expresiones más importantes del capital humano es el bilingüismo, razón por la cual cada vez adquiere mayor importancia el dominio de una lengua extranjera.” (Sanchez-Jabba, Bilingüismo en Colombia, 2013, pág. 5)

El concepto de bilingüismo se puede definir de muchas maneras, según (Montrul, 2013) “El bilingüismo es un fenómeno natural, complejo y muy extendido en todo el mundo, inclusive en el mundo hispanohablante, principalmente en España, Hispanoamérica y Estados Unidos”.

El bilingüismo es una tendencia en América y tiene una gran connotación en Colombia desde hace varios años. Por esta razón el gobierno colombiano ha implementado diferentes planes para fomentar el bilingüismo y el aprendizaje de una segunda lengua. Una de las iniciativas más reconocidas es el programa nacional de bilingüismo (PNB). El programa nacional de bilingüismo se ha consolidado como un proyecto estratégico para el mejoramiento de la calidad educativa, en particular para el mejoramiento de la enseñanza de las lenguas extranjeras en Colombia. (Fandiño-Parra, Bermudez-Jimenez, & Lugo-Vasquez, 2012, págs. 363-381)

Por ejemplo, en Colombia gracias a los procesos de globalización, internacionalización de la educación, movilidad de estudiantes y profesionales, se han generado transformaciones en la enseñanza de las lenguas extranjeras y los procesos de formación de los docentes de inglés en el país. (Acosta, 2019, págs. 61 - 72).

Teniendo en cuenta la globalización actual y el dinamismo de las industrias y los mercados, el bilingüismo ha sido un factor determinante en las empresas. Los estudios consideran que en el mundo de hoy la necesidad del bilingüismo se ha afianzado por fuerzas económicas, sociales, políticas y culturales. Algunos factores para destacar al respecto; las personas bilingües ganan más dinero, especialmente en poblaciones con gran número de inmigrantes, la globalización presiona cada vez más la necesidad de hacer negocios con otras culturas, ser bilingüe permite acceder a otros medios y oportunidades sociales más fácilmente, entre otros. (Bermudez-Jimenez, 2012, págs. 99-124)

La exigencia del mundo moderno globalizado y la exigencia de la flexibilización de las organizaciones en aspectos conservados por muchos años y generaciones pero que en este momento es necesario reevaluar.

Un primer aspecto que se requiere resaltar es el cambio en la creación de políticas que respondan mejor a los nuevos entornos y las nuevas exigencias comerciales y laborales de las organizaciones.

Las organizaciones a lo largo de la historia han demostrado su importante presencia en la medida que han contado con una estructura eficiente, ya que es a partir de un manejo ordenado, de una distribución organizada y directa de la autoridad, y de un muy eficiente sistema de supervisión y control, que se llega a asegurar la supervivencia y eficiencia de una organización. (Garces, 1999)

Las empresas en general tienen muchos componentes. Entre ellos están sus activos, su patrimonio, sus empleados, sus clientes y sus procesos. Precisamente este último hace referencia a una parte importante de cada empresa, ya que “Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.” (Zaratiegui, 1999, págs. 81 - 82)

Ahora bien, así como los procesos son importantes en la organización, también lo son las políticas, ya que juegan un papel muy importante en la consecución de objetivos y en el bienestar de la organización. Para entender mejor el concepto se puede decir que “una política es una guía predeterminada que se ha establecido para dar dirección en la toma de decisiones”. (Mondy & Noe, 2005, pág. 345)

Todas las organizaciones tienen múltiples políticas, estas mismas pueden ser generales ya que abarcan a todas las áreas de la organización, pero también hay políticas propias de cada departamento. En un área de recursos humanos, por ejemplo, según (Iacoviello, 2007, pág. 3) “se requieren políticas de recursos humanos integradas en un sistema consistente, y que se adecuen a los objetivos estratégicos y al contexto en que opera la organización”.

Una de las posibles soluciones a la problemática de reclutamiento de trabajadores bilingües, es la implementación de un programa de trabajo remoto o a distancia. Esto permitiría mayor flexibilidad en el proceso de contratación y adicionalmente abre nuevas oportunidades para encontrar el personal necesario en diferentes lugares del país o de la región.

De igual forma, una implementación de trabajo remoto o a distancia requiere una política que esté alineada con los procesos, valores y cultura de la organización. El éxito de esta iniciativa depende de su proceso de implementación y la colaboración de todas partes involucradas en esta actividad.

El trabajo remoto o trabajo a distancia es una tendencia que cada día toma más fuerza en el mercado laboral a nivel mundial. Con el fin de iniciar con su definición, podemos decir que “ El trabajo a distancia es aquel en que la prestación de la actividad laboral se realiza de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en un lugar libremente elegido por este, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa” (Vida, 2012, págs. 193-220)

Esta nueva modalidad de trabajo se da como consecuencia de la evolución y avance de la tecnología en los últimos años. El principal factor que hace este posible es el internet. Por lo tanto, no cabe duda de que la innovación tecnológica genera nuevas aplicaciones que son fuente de empleos más creativos y de mayor calidad, y que deben tener una respuesta normativa cuando se presentan como una modalidad de trabajo a distancia: el teletrabajo. (Sierra Benitez, 2013, págs. 1-35)

La tecnología de la información ha desarrollado los elementos necesarios para romper los paradigmas de tiempo y espacio en los que se fundaba el trabajo de oficina tradicional, haciendo posible ahora que esto se pueda llevar a cabo desde cualquier parte donde el trabajador se encuentre. (Aguilar, Ramos, & Howlet, 2016, págs. 31- 47)

Si bien el trabajo a distancia o trabajo remoto parece ser una realidad en el mercado laboral, en algunos países aun hacen faltan políticas o una regulación precisa para este tipo de trabajadores. Al mismo, el trabajo a distancia, como producto de la liberalización económica, tiende a escaparse de la reglamentación normativa. Al menos algunas de sus modalidades precisan de un mayor grado de flexibilidad en la regulación. (Ushakova, 2016, págs. 3-4)

En Colombia el trabajo remoto o trabajo a distancia está haciendo sus primeros pasos. Aun son pocas las empresas que ofrecen este tipo de trabajo o que les permiten a sus empleados trabajar desde un lugar diferente a la oficina. De todas formas, la creciente presencia del teletrabajo en la sociedad plantea la necesidad de revisar las relaciones laborales basadas en el modelo presencial. En este sentido consideramos que no todo trabajo a distancia es teletrabajo, como tampoco todo teletrabajo es trabajo a domicilio. (Sierra-Benitez, 2012, págs. 1-25)

La dificultad para encontrar personal bilingüe que tiene BESEDO, es quizás también una problemática de muchas otras empresas en el país. Ahora bien, el hecho de que la empresa se desempeñe en la industria de tecnología e innovación le permite tener algunas ventajas para solventar este tipo de dificultades.

De esta forma el desarrollo de políticas ágiles que permitan el trabajo a distancia como consecuencia de la carencia de personal bilingüe es una posibilidad real para BESEDO y debe ser considerada como una de las alternativas para que la empresa pueda seguir desarrollando sus actividades sin afectar los servicios que prestan a sus clientes desde Bogotá.

## **7. Objetivos**

Los objetivos de la investigación tienen como principal finalidad dar solución al problema planteado acerca del reclutamiento y atracción de talento bilingüe en la oficina de Bogotá en la empresa BESEDO. Este proceso inicia con el planteamiento de un objetivo general, el cual describe el plan de acción que se va a ejecutar para intentar resolver la problemática actual de la empresa.

Por otra parte, el objetivo general se complementa con tres objetivos específicos. De esta manera se busca describir el paso a paso que se debe ejecutar para llevar a cabo el objetivo general. Cada uno de los objetivos específicos constituyen la hoja de ruta para lograr encontrar la solución al problema planteado.

### **7.1 Objetivo General**

Crear una política de trabajo remoto para la empresa BESEDO en Bogotá, con la posibilidad de contratar personas bilingües de otros países, como la mejor solución de la dificultad de encontrar este perfil de trabajadores en el país.

### **7.2 Objetivos Específicos**

- Establecer cuál es la oferta real de mercado bilingüe (inglés y portugués) tanto a nivel nacional como internacional para el perfil profesional de moderador de contenido.
- Examinar las políticas actuales de la empresa en la sucursal de Bogotá, con el fin de determinar si es necesario crear una nueva política o adaptar alguna de las existentes, frente a la realidad del trabajo remoto tanto con personas nacionales como internacionales.

- Determinar la viabilidad estructural, presupuestal, logística y administrativa de la creación de la Política de Trabajo remoto dentro de la estructura organizacional de la empresa en Bogotá.

## ***8. Metodología***

Para llevar a cabo esta investigación se va a utilizar una metodología mixta. De esta forma la investigación tendrá un componente cualitativo y también un componente cuantitativo en la medida de las posibilidades considerando la cuarentena que se vive actualmente.

Teniendo en cuenta la naturaleza del problema planteado y las posibles soluciones de este, la metodología mixta ofrece la mejor opción para llevar a cabo una investigación completa y que contribuya al cumplimiento tanto del objetivo general, así como también el desarrollo de los objetivos específicos.

Debido a la pandemia del COVID-19 que afecta a la mayoría de los países a nivel mundial, BESEDO Bogotá tuvo que migrar a todos sus empleados a la modalidad de trabajo en casa en menos de una semana. Fue una circunstancia de fuerza mayor para la cual la empresa no se encontraba preparada.

Teniendo en cuenta esta contingencia se realizaron algunos cambios en la metodología de la investigación anteriormente planteada. Inicialmente se propuso realizar encuestas y entrevistas a los directivos de BESEDO Bogotá directamente en la oficina personalmente. Ahora según esta nueva coyuntura en el país, se decidió realizar únicamente encuestas virtuales o por vía telefónica a los directivos de BESEDO en Bogotá con el fin de obtener la información necesaria para avanzar con la investigación.

Objetivo No. 1:

**Establecer cuál es la oferta real de mercado bilingüe (inglés y portugués) tanto a nivel nacional como internacional, para el perfil profesional de moderador de contenido.**

- Buscar e investigar en fuentes referenciales, estadísticas o datos acerca del mercado bilingüe en Colombia y otros países de la región según el perfil requerido por la empresa BESEDO en Bogotá.
- Recolección de información según las fuentes previamente formuladas.
- Tabular los resultados obtenidos después de concluir la investigación de fuentes referenciales primarias y secundarias.
- Analizar la información recolectada para poder identificar las primeras conclusiones.
- Lograr las primeras conclusiones según el análisis de la investigación y los datos obtenidos en las primeras actividades.

Objetivo No. 2

**Examinar las políticas actuales de la empresa BESEDO en la sucursal de Bogotá, con el fin de determinar si es necesario crear una nueva política o adaptar alguna de las existentes, frente a la realidad del trabajo remoto tanto con personas nacionales como internacionales.**

- Revisión de las políticas existentes en la empresa BESEDO en relación con el trabajo remoto y contratación de trabajadores extranjeros.
- Elaboración de encuestas con los directivos de BESEDO Bogotá sobre la propuesta que se desea realizar con el fin de evaluar la percepción que se tiene al respecto.
- Recolección de información según las encuestas previamente formuladas.
- Tabulación de los resultados obtenidos en las encuestas.
- Elaboración de tablas y graficas teniendo en cuenta la información recolectada.
- Analizar los resultados para poder identificar las primeras conclusiones.
- Elaborar las conclusiones según el análisis de la investigación y los datos obtenidos en las primeras actividades.

### Objetivo No. 3

**Determinar la viabilidad estructural, presupuestal, logística y administrativa de la creación de la Política de Trabajo remoto dentro de la estructura organizacional de la empresa en Bogotá.**

- Elaboración de formulario de encuestas para los trabajadores de las diferentes áreas involucradas en el proyecto de trabajo remoto en BESEDO Bogotá.
- Recolección de información por medio de entrevistas.
- Tabulación de los resultados obtenidos en las entrevistas.
- Análisis de resultados para identificar las primeras conclusiones.
- Elaborar las conclusiones según los datos recopilados durante las entrevistas.
- Sugerir recomendaciones pertinentes que beneficien a la empresa BESEDO a nivel local en Bogotá y al proyecto de trabajo remoto.
- Presentación de los hallazgos, resultados y recomendaciones al área de Recurso Humano de BESEDO Bogotá y a los líderes implicados en el proyecto de trabajo remoto.

## 9. Cronograma de Actividades

El siguiente cronograma enumera y describe el orden cronológico de todas las actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos específicos de la investigación.

Las actividades del cronograma ejemplifican la metodología mixta con la cual se va a realizar la investigación, y por medio de la cual se permite comprobar si la creación de una política de trabajo remoto en la empresa BESEDO es la mejor solución al problema de reclutamiento de trabajadores bilingües.

CRONOGRAMA ACTIVIDADES																	
EMPRESA		Besedo Colombia															
AREA DE PRACTICA		Recurso Humano															
OBJETIVO GENERAL		Crear una política de trabajo remoto para la empresa BESEDO, con la posibilidad de contratar personas bilingües de otros países, como la mejor solución de la dificultad de encontrar este perfil de trabajadores en el país.															
Objetivo específico #1	Actividad		SEMANAS														
			Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12			
Investigar la oferta real de mercado bilingüe (inglés y portugués) tanto a nivel nacional como internacionales para el perfil profesional de moderador de contenido.	Buscar fuentes referenciales	P	■														
		R															
	Analizar y tabular datos	P		■													
		R															
	Conclusiones y recomendaciones	P			■												
	R																
	Presentación	P				■											
		R															
Objetivo específico #2	Actividad																
	Indagar sobre la estructura existente de políticas de la empresa, con el fin de determinar si es necesario crear una nueva política o adaptar alguna de las existentes, frente a la realidad del trabajo remoto tanto con personas nacionales como internacionales.	Elaboración de encuestas	P			■											
			R														
		Recolección de información	P				■										
			R														
		Tabulación y análisis de datos	P					■									
			R														
	Elaboración de graficas y tablas	P						■									
		R															
	Conclusiones y recomendaciones	P							■								
		R															
	Presentación	P								■							
		R															
Objetivo específico #3	Actividad																
	Determinar la viabilidad estructural, presupuestal, logística y administrativa de la creación de la Política de Trabajo remoto dentro de la estructura organizacional.	Elaboración de formulario de entrevistas	P									■					
			R														
		Recolección de información	P										■				
			R														
		Tabulación y análisis de datos	P											■			
		R															
	Conclusiones y recomendaciones	P												■			
		R															
	Presentación	P														■	
		R															

### OBSERVACIONES:

P	Planeado o programado.	■
R	Cuando se llevó a cabo realmente.	■
Fechas S #	Corresponde a la fecha de la semana correspondiente.	■

## ***10. Desarrollo de las actividades – Resultados***

Los resultados que se presentan a continuación corresponden al desarrollo de cada una de las actividades planteadas en el cronograma y fueron ejecutadas según la metodología previamente construida y con el fin de lograr el objetivo general del presente trabajo de grado.

### **Objetivo No. 1:**

**Establecer cuál es la oferta real de mercado bilingüe (inglés y portugués) tanto a nivel nacional como internacional, para el perfil profesional de moderador de contenido.**

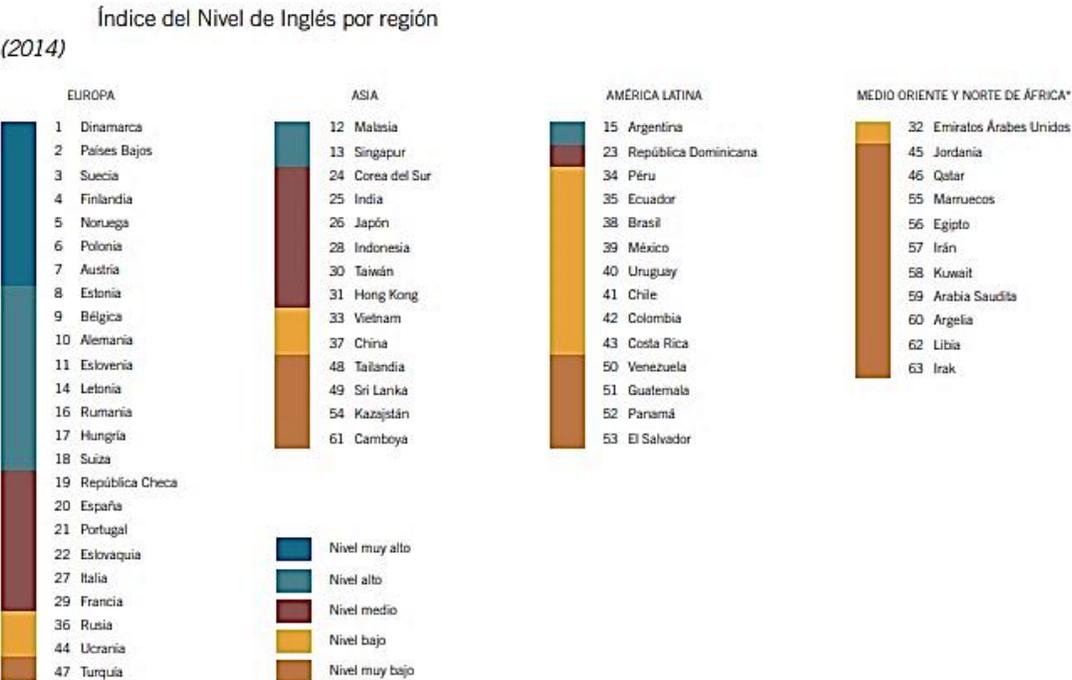
Para conocer cuál es la oferta real de mercado bilingüe es necesario revisar fuentes referenciales, estadísticas y datos relevantes asociados con el bilingüismo en Colombia y en otros países de la región, haciendo especial énfasis en el idioma inglés y portugués ya que son los idiomas más solicitados por los clientes de BESEDO en Bogotá.

De acuerdo con un estudio del EF English Proficiency Index (EPI) realizado por EF Education First, Colombia ocupó el puesto 68 entre 100 países evaluados en dominio de inglés en el 2019. (Archivos Portafolio, 2019). Este estudio refleja que Colombia no tiene gran cantidad de ciudadanos que dominen el idioma inglés a comparación de muchos otros países de la región o del mundo.

Adicionalmente este mismo estudio indica que Colombia tiene un dominio de inglés entre bajo y muy bajo. Solo supera a Venezuela y Ecuador en la región. (Archivos Portafolio, 2019). Estos resultados también permiten identificar que en otros países de la región el dominio de inglés es superior al de Colombia y, por lo tanto, para BESEDO Bogotá, esta es una oportunidad de buscar talento fuera del país asegurando el nivel de inglés requerido por sus clientes en la región.

Por otra parte, el estudio revela que Argentina se mantiene como el país con mejor dominio de inglés, seguido por Costa Rica y de los 19 países de la región que están en el estudio, Colombia ocupa el puesto 17. (Archivos Portafolio, 2019). Esto significa que BESEDO Bogotá podría buscar trabajadores bilingües con dominio alto de inglés en países como Argentina y Costa Rica y de esta forma podría solucionar la problemática de atracción y reclutamiento de moderadores bilingües en la oficina de Bogotá.

La empresa Education First (EF) en 2014 hizo un estudio del nivel de inglés por región y los resultados son los siguientes:



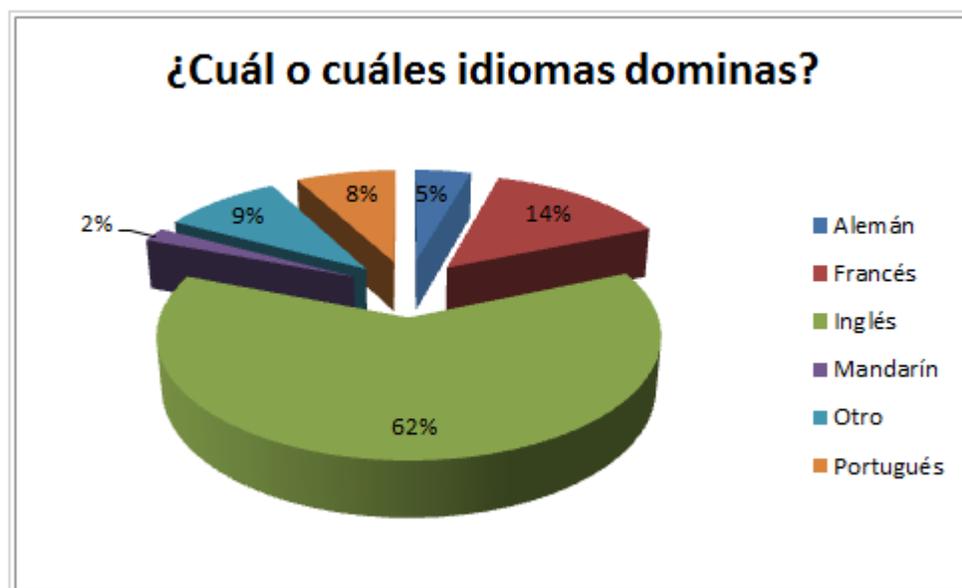
\* La muestra de países no incluye al resto de África.  
Fuente: Education First (EF).

De acuerdo con este gráfico y a los resultados del estudio, se puede concluir que en Colombia el nivel de inglés no es bajo solamente ahora, sino que ha sido bajo en los últimos 6 años aproximadamente. Esto confirma que la problemática que enfrenta BESEDO Bogotá es algo que ha venido ocurriendo en el país por varios años y de igual forma ofrece la oportunidad para explorar el talento bilingüe en países como Argentina, Perú o República Dominicana.

La situación del bilingüismo en Colombia no es favorable para las empresas que requieren trabajadores que dominen idiomas diferentes al español. El inglés es el idioma que más personas dominan en Colombia, pero el porcentaje es bajo con respecto al total de la población. Ahora bien, en el caso del portugués, la situación es aún más compleja y es más difícil encontrar este perfil en Bogotá o en las otras ciudades principales.

Un estudio de la empresa Trabajando revela que del 43% de los colombianos que maneja más de un idioma, el 62% habla inglés, un 14% francés, un 9% no especifica qué idioma habla, un 8% señala que domina portugués, un 5% alemán y finalmente un 2% domina mandarín (Trabajando, 2013).

Gráfico adjunto:



Teniendo en cuenta los resultados del estudio, se puede confirmar que la problemática de BESEDO Bogotá para encontrar trabajadores bilingües que dominen portugués corresponde a la oferta limitada de estos perfiles en el país. Por lo tanto, la empresa debe explorar otros países donde se más factible encontrar estos trabajadores y una política de trabajo remoto sería una herramienta útil para solucionar esta problemática.

## **Objetivo No. 2:**

**Examinar las políticas actuales de la empresa en la sucursal de Bogotá, con el fin de determinar si es necesario crear una nueva política o adaptar alguna de las existentes, frente a la realidad del trabajo remoto tanto con personas nacionales como internacionales.**

Para examinar las políticas de BESEDO en Bogotá se decidió aplicar encuestas a los directivos de la empresa. Estas encuestas buscan obtener información acerca de las políticas actuales de la organización a nivel local y también determinar si es necesario crear o adaptar una política para implementar el trabajo remoto para los moderadores de contenido bilingües.

Teniendo en cuenta la actual pandemia del COVID-19 que afecta a Colombia y que también ha afectado a la empresa a nivel local, se decidió realizar únicamente una encuesta aplicada de manera virtual o por vía telefónica a los directivos de BESEDO en Bogotá con el fin de obtener la información necesaria para cumplir con este objetivo de la investigación.

Se realizó una encuesta con 7 preguntas de selección múltiple relacionadas con las políticas actuales de la empresa y fue aplicada a los siguientes directivos de BESEDO en Bogotá.

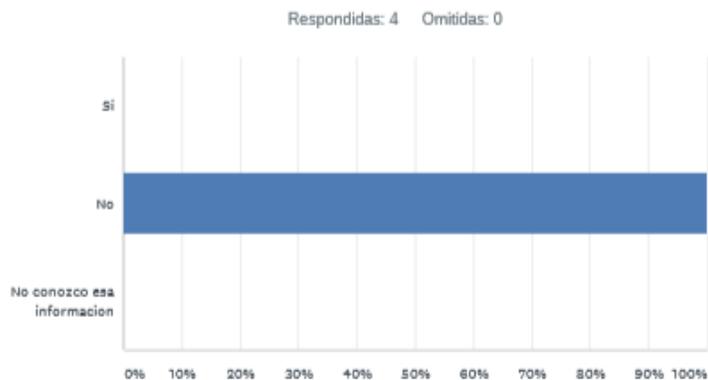
- Gerente General
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Tecnología
- Contador y Representante legal

Las encuestas fueron aplicadas a estos directivos porque estas son las personas que directamente toman las decisiones en la oficina de BESEDO Bogotá. Adicionalmente, son las personas que se encargaron de implementar el proyecto de trabajo en casa en respuesta a la pandemia del COVID-19 que afecta a Colombia.

Por otra parte, cada uno de los encuestados hace parte de un departamento diferente en la organización, y por lo tanto esto permite tener varios puntos de vista acerca de la problemática y las posibles soluciones.

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los directivos anteriormente señalados.

**P1 ¿De manera regular y sin tener en cuenta la actual circunstancia de la cuarentena, todos los Moderadores de Contenido de BESEDO trabajan de manera presencial en la oficina en Bogotá?**



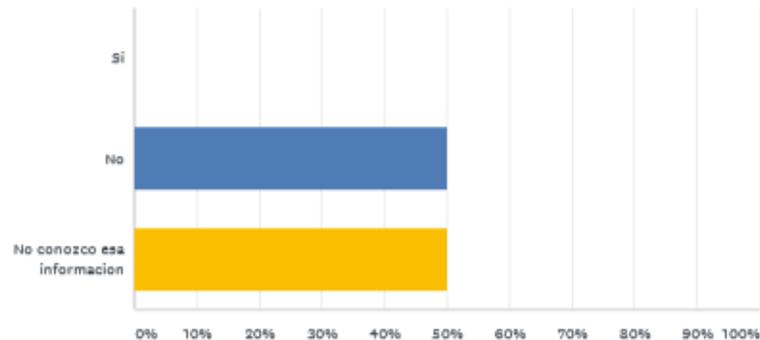
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	0.00%	0
No	100.00%	4
No conozco esa informacion	0.00%	0
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>

Las respuestas de los directivos de BESEDO Bogotá a esta pregunta, muestran que el 100% de los encuestados coinciden en que no todos los moderadores de contenido trabajan de manera presencial en la oficina de Bogotá. Esto significa que ya está en acción una iniciativa o proyecto relacionado con el trabajo de los moderadores de contenido fuera de las instalaciones de BESEDO en Bogotá.

Teniendo en cuenta que BESEDO Bogotá ya tiene cierta experiencia trabajando con parte de su personal fuera de la oficina, esto abre muchas más posibilidades para proyectos y políticas de trabajo remoto fuera de Bogotá o incluso a nivel internacional. De igual forma esto significa que BESEDO Bogotá ya está en capacidad de reconocer cuales son las mejores prácticas que se requieren para llevar a cabo este tipo de proyectos y de igual manera ya tiene en su base de conocimiento algunas lecciones aprendidas.

**P2 ¿Hay alguna cláusula en los contratos con los clientes de BESEDO Bogotá, que impida que los Moderadores de Contenido puedan trabajar de manera remota?**

Respondidas: 4 Omitidas: 0



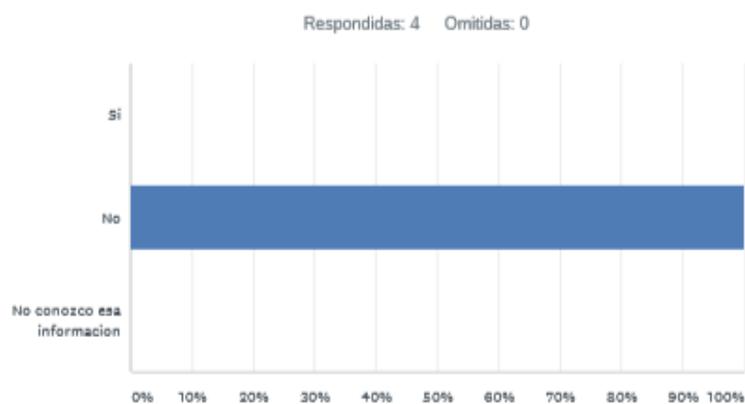
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Si	0.00%	0
No	50.00%	2
No conozco esa informacion	50.00%	2
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>

Las respuestas de esta pregunta se dividieron de tal forma que el 50% de los encuestados no conoce esta información para responder y el 50% restante si respondió la pregunta según su conocimiento. Estos resultados muestran una realidad y es que no todos los directivos de BESEDO Bogotá tienen acceso a los contratos con los clientes de la empresa. Justamente fue el Gerente de Tecnología y la Gerente de Recursos Humanos quienes manifestaron no conocer esta información para responder a la pregunta.

El hecho que el Gerente de Tecnología y la Gerente de Recursos Humanos no conozcan los contratos con los clientes, quiere decir que hay una oportunidad de mejora en la comunicación entre los integrantes del equipo directivo de la oficina de BESEDO Bogotá. Los contratos con los clientes deben ser compartidos con todos los directivos a nivel local de manera transparente con el fin de que todas las áreas se alineen y garanticen el cumplimiento de los compromisos contractuales con cada uno de los clientes.

Por otra parte, la Gerente General y el Representante Legal de BESEDO Bogotá, confirmaron que no hay ninguna cláusula que impida que los moderadores de contenido puedan trabajar de manera remota. Esto significa que la empresa tiene libertad para implementar una política de trabajo remoto con sus moderadores cuando lo considere necesario y de igual manera confirman que el proyecto de trabajo remoto para BESEDO Bogotá es viable desde el punto de vista de los clientes existentes y no requiere la modificación de los contratos previamente acordados.

**P3 ¿Hay alguna política en la empresa que impida a los empleados que realizan la labor de Moderadores de Contenido de BESEDO, trabajar de manera remota estando fuera de la ciudad o del país?**



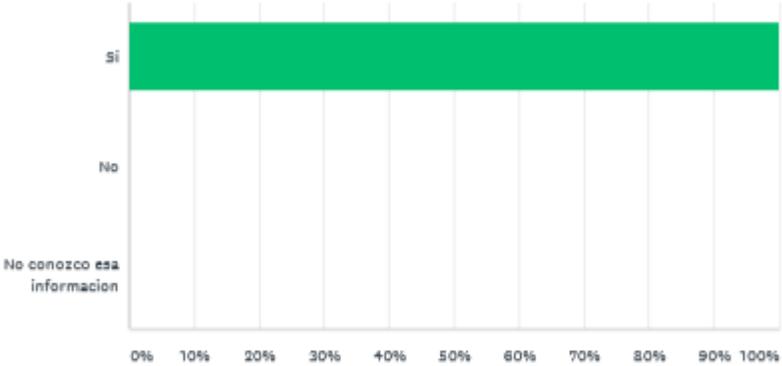
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	0.00% 0
No	100.00% 4
No conozco esa informacion	0.00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

En esta pregunta, el 100% de los encuestados coincide en que no hay política que impida que los moderadores de contenido puedan trabajar de manera remota fuera de la ciudad o del país. Estos resultados confirman que en el momento que la empresa lo requiera puede implementar un proyecto de trabajo remoto con sus moderadores de contenido y no tiene ninguna limitación para ejecutar dicho proyecto.

Por otra parte, estratégicamente esta puede ser una oportunidad para reducir los costos fijos de la oficina que BESEDO tiene en Bogotá. Si se implementa un proyecto de trabajo remoto con los moderadores de contenido, la totalidad del espacio físico actual de la oficina puede ser algo innecesario a futuro, y por lo tanto se pueden tomar medidas para reducir costos de arriendo y servicios adicionales que la oficina requiere cuando los moderadores se encuentran trabajando de manera presencial en las instalaciones de la empresa en la ciudad.

**P4 ¿En BESEDO Bogotá, en algún momento se ha intentado la modalidad de trabajo remoto para los Moderadores de Contenido?**

Respondidas: 4 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	100.00%	4
No	0.00%	0
No conozco esa informacion	0.00%	0
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>

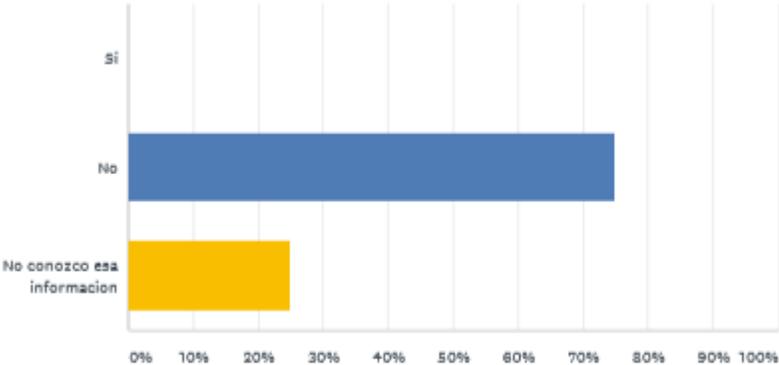
En la pregunta No.4, el 100% de los encuestados respondió afirmativamente y todos tenían la información necesaria para responder a la pregunta de la encuesta. Estos resultados muestran que los directivos de BESEDO Bogotá coincidieron en que si se ha intentado implementar la modalidad de trabajo remoto para los moderadores de contenido. Esta iniciativa consiste en darles la oportunidad a algunos moderadores de contenido de trabajar desde casa y no asistir a la oficina todos los días.

Este proyecto de trabajo en casa para moderadores de contenido aún sigue vigente en BESEDO Bogotá. Todos los trabajadores que hacen parte de este proyecto están ubicados en Bogotá y trabajan regularmente desde sus domicilios. El resultado de este proyecto ha sido positivo según las impresiones de los directivos de BESEDO y adicionalmente ha incrementado la productividad y contribuye positivamente para la retención de personal.

De esta forma se confirma que BESEDO Bogotá si está capacitado para implementar un proyecto de trabajo remoto a mayor escala y sus directivos ya están familiarizados con esta modalidad de trabajo con los moderadores de contenido.

**P5 ¿Existe alguna política en la empresa que permita contratar Moderadores de Contenido con la modalidad de trabajo remoto?**

Respondidas: 4 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	0.00% 0
No	75.00% 3
No conozco esa informacion	25.00% 1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

En esta pregunta las respuestas de los directivos se dividieron de tal forma que el 75% respondió que no existe ninguna política que permita contratar moderadores en modalidad de trabajo remoto, pero tampoco existe una política que impida su contratación. Uno de los directivos respondió que no tenía información al respecto.

Estos resultados confirman que, aunque no existe una política puede que esto no sea estrictamente necesario teniendo en cuenta que hoy en día ya hay moderadores de contenido trabajando desde casa en Bogotá y es algo muy similar al trabajo remoto fuera de la ciudad o del país.

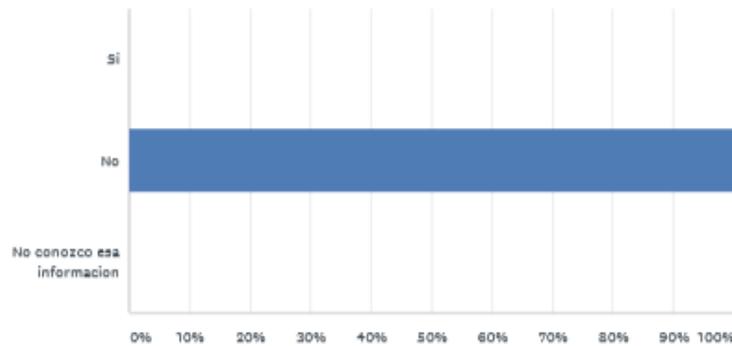
Por otra parte, se puede concluir que la empresa aún no ha visto la necesidad de crear una política exclusivamente relacionada con el trabajo remoto para los moderadores de contenido y de igual forma sugiere que las políticas actuales son suficientes para la modalidad de trabajo en casa que actualmente se aplica con algunos de moderadores de contenido.

Si bien la necesidad de contratar personal bilingüe es cada vez mayor, BESEDO Bogotá no ha tomado la decisión de buscar personal fuera de la ciudad o fuera del país porque su equipo de Recursos Humanos tiene recursos limitados para extender la búsqueda de estos candidatos y además existen limitaciones presupuestales para implementar una mejor infraestructura tecnológica para soportar este tipo de servicios de manera remota.

Por último, podemos concluir que a pesar de que la empresa no ha explorado otras alternativas para encontrar este personal bilingüe, las respuestas de sus directivos a esta encuesta confirman que BESEDO Bogotá podría implementar un proyecto de trabajo remoto incluso ante la ausencia de una política específica acerca de este tema.

P6 Ante la limitación actual de poder contratar personal bilingüe para el cargo de Moderador de Contenido, ¿Cree que es necesario crear una nueva política en la empresa para realizar trabajo remoto con personas nacionales o internaciones?

Respondidas: 4 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	0.00% 0
No	100.00% 4
No conozco esa informacion	0.00% 0
TOTAL	4

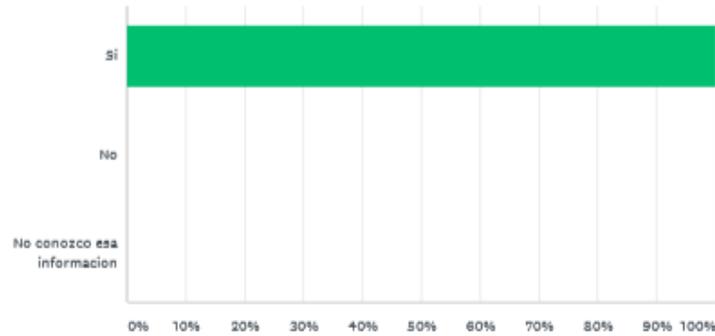
En esta pregunta el 100% de los directivos coincidieron en que no es necesario crear una nueva política para contratar moderadores de contenido en modalidad de trabajo remoto. Esta respuesta se justifica teniendo en cuenta que ya existe una política de trabajo en casa que tiene componentes similares a los que podría tener una política de trabajo remoto con personales nacionales e internacionales.

Estos resultados muestran que la posibilidad de implementar un proyecto de trabajo remoto es algo lógico y viable para los directivos de BESEDO en Bogotá y adicionalmente da a entender que la empresa estaría abierta a este tipo de iniciativas a corto plazo.

Estratégicamente, estas respuestas afirman que BESEDO Bogotá cuenta con políticas claras y flexibles que permitirían implementar un proyecto de trabajo remoto en un tiempo corto y sin afectar los servicios que se les prestan a los clientes de la región.

P7 Si no es necesario crear una política al respecto, ¿Cree que es necesario adaptar una política actual de la empresa para poder realizar trabajo remoto con los Moderadores de Contenido, siendo estas personas nacionales o internacionales?

Respondidas: 4 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	100.00%	4
No	0.00%	0
No conozco esa informacion	0.00%	0
TOTAL		4

En esta pregunta el 100% de los encuestados respondió que si es necesario adaptar una política actual para poder realizar trabajo remoto con los moderadores de contenido si estos están fuera de la ciudad o fuera del país.

Este resultado significa que la política actual de trabajo en casa se puede adaptar para crear una nueva política sobre trabajo remoto. De igual forma afirma que la política actual ya contempla algunos componentes del trabajo remoto y puede ser la base para iniciar la implementación del proyecto de trabajo remoto con moderadores fuera de Bogotá.

Estos resultados confirman que el proyecto de trabajo remoto para los moderadores es viable y no requeriría la creación de una política completamente nueva en BESEDO Bogotá. De esta forma también se puede inferir que el periodo de implementación puede ser más corto y los resultados pueden obtenerse en un corto y mediano plazo a partir de su ejecución y puesta en marcha.

Según los resultados de las encuestas, BESEDO Bogotá ya tiene experiencia en la modalidad de trabajo remoto de manera parcial por medio de su proyecto de trabajo en casa. Esta iniciativa aun continua vigente y se ejecuta con un número determinado de moderadores de contenido ubicados en la ciudad de Bogotá. Adicionalmente BESEDO Bogotá ha creado una política para los moderadores de contenido que actualmente trabajan desde sus domicilios.

El proyecto de trabajo en casa ha mostrado resultados positivos para la organización teniendo en cuenta que ha aumentado la productividad de los moderadores de contenido y a su vez no ha afectado los indicadores acordados con cada uno de los clientes de BESEDO en la región. Si bien solamente involucra una parte de sus moderadores ya es una experiencia adquirida que puede ser útil para implementar un proyecto de trabajo remoto de una envergadura mayor.

Por otra parte, los contratos de servicio que BESEDO Bogotá tiene con sus clientes no impide que se ejecute un proyecto o una política de trabajo remoto con los moderadores bilingües. Esta información fue confirmada por el representante legal de la sucursal y también por la Gerente General de la oficina en Bogotá.

De acuerdo con las respuestas de los directivos de la empresa, BESEDO Bogotá no tiene ninguna política que impida que los moderadores de contenido puedan trabajar de manera remota. La única política existente que se relaciona con el trabajo remoto es la política de trabajo en casa que se utiliza para un número específico de moderadores de contenido en ciertos horarios y condiciones específicas.

Por el momento, los moderadores de contenido que trabajan desde casa no son bilingües y por lo tanto no son un punto de referencia para establecer si el modelo de trabajo remoto podría ser igualmente exitoso con moderadores bilingües.

Todos los directivos de BESEDO Bogotá consideraron que la mejor alternativa es adaptar la política de trabajo en casa para poder contratar moderadores bilingües con la modalidad de trabajo remoto. Esto lo afirman teniendo en cuenta que la política de trabajo en casa está vigente y que ha dado resultados satisfactorios hasta el momento.

### **Objetivo No. 3:**

**Determinar la viabilidad estructural, presupuestal, logística y administrativa de la creación de la Política de Trabajo remoto dentro de la estructura organizacional de la empresa en Bogotá.**

Para determinar la viabilidad de la política de trabajo remoto en BESEDO Bogotá se decidió aplicar encuestas a los directivos de la empresa. Estas encuestas buscan obtener información acerca de la viabilidad estructural, presupuestal, logística y administrativa del proyecto de trabajo remoto para los moderadores de contenido bilingües que requiere BESEDO en Bogotá.

Al igual que en el objetivo anterior y teniendo en cuenta la actual pandemia del COVID-19 que afecta a Colombia, se decidió reemplazar la entrevista previamente planteada por una encuesta aplicada de manera virtual o por vía telefónica a los directivos de BESEDO en Bogotá, con el fin de obtener la información necesaria para determinar la viabilidad del proyecto de trabajo remoto para moderadores bilingües.

Se realizó una encuesta con 5 preguntas abiertas relacionadas con la viabilidad del proyecto de trabajo remoto para los moderadores de contenido bilingües. Las preguntas también fueron enfocadas en confirmar si este proyecto es realmente la solución al problema de atracción y reclutamiento de trabajadores bilingües para la oficina de BESEDO en Bogotá. Las encuestas fueron aplicadas a los siguientes directivos de BESEDO en Bogotá.

- Gerente General
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Tecnología
- Contador y Representante legal

La primera pregunta fue: Ante la circunstancia de la dificultad de encontrar personal bilingüe (inglés, portugués), para el cargo Moderador de Contenido, ¿Qué se necesita para poder contratar este personal en modalidad de trabajo remoto fuera de Bogotá o fuera del país?

A esta pregunta los directivos de BESEDO contestaron principalmente haciendo énfasis en dos temas:

- El primero de los temas fue la necesidad de crear una política para moderadores de contenido en modalidad de trabajo remoto. La Gerente de Recursos Humanos y el Representante Legal coincidieron en que la política actual de trabajo en casa puede ser una base para la creación de la nueva política de trabajo remoto.
- El segundo tema al que hicieron referencia en sus respuestas los directivos de BESEDO Bogotá, fue la necesidad de realizar una inversión en tecnología. La Gerente General y el Gerente de Tecnología confirmaron que para implementar un proyecto de trabajo remoto para moderadores bilingües se necesita mejorar la infraestructura tecnológica de la empresa. Esto implicaría una inversión en equipos de virtualización, firewall y hardware, estas adquisiciones o mejoras aún no están contempladas como prioridad para el año 2020.

En la segunda pregunta se indago sobre: ¿Cree que BESEDO Bogotá está preparado para implementar una política de trabajo remoto con los Moderadores de Contenido, fuera de la ciudad o fuera del país?

Los directivos de la empresa también afirmaron que la política actual de trabajo en casa es la base para la construcción de una política de trabajo remoto para los moderadores de contenido. En su mayoría confirmaron que adaptar la política de trabajo en casa sería la mejor opción y que si el comité directivo local coordina y prioriza este proyecto, podrían tener la nueva política formulada y aprobada en solo unas semanas.

La tercera pregunta de la encuesta fue: ¿Hay alguna restricción presupuestal, estructural, logística o administrativa para contratar Moderadores de Contenido bilingües en modalidad de trabajo remoto?

A continuación, se presentan los resultados de la pregunta 3 de las encuestas aplicadas a los directivos de BESEDO Bogotá con respecto a las restricciones para implementar el proyecto de trabajo remoto para moderadores de contenido bilingües.

Encuestado	Restricciones			
	Presupuestal	Estructural	Logística	Administrativa
Gerente General	SI	NO	NO	NO
Gerente de Tecnología	SI	SI	NO	NO
Gerente de Recursos Humanos	NO	NO	NO	NO
Representante Legal	SI	NO	NO	NO

Según estos resultados se puede confirmar que la principal restricción que encuentran los directivos de BESEDO para implementar este proyecto es la restricción presupuestal. De acuerdo con los comentarios de la encuesta, la inversión en tecnología que debe realizar la oficina es la principal limitante para priorizar el proyecto de trabajo remoto para moderadores de contenido bilingües.

La cuarta pregunta consulto a los directivos de BESEDO Bogotá lo siguiente: ¿Es necesaria la aprobación de casa matriz en Estocolmo, para que BESEDO Bogotá pueda implementar una política de trabajo remoto para el cargo de Moderador de Contenido?

Las respuestas de los directivos fueron contundentes, ya que todos afirmaron que no es necesario consultar u obtener la aprobación de casa matriz para implementar este proyecto.

Al responder esta pregunta, algunos directivos de BESEDO mencionaron que la aprobación para ejecutar este proyecto de trabajo remoto es responsabilidad del comité directivo local y la decisión final la puede tomar directamente la Gerente General de la oficina en Bogotá. De esta forma se puede confirmar que BESEDO Bogotá tiene la autonomía para implementar el proyecto de trabajo remoto y también la potestad de crear una nueva política para moderadores bilingües que se encuentran fuera de la ciudad o incluso fuera del país.

La última pregunta fue: ¿Cree que la implementación de una política de trabajo remoto en BESEDO Bogotá para el cargo de Moderador de Contenido, es la solución para la problemática de atracción y contratación de trabajadores bilingües?

En este caso todos los directivos de BESEDO respondieron afirmativamente a la pregunta y adicionalmente coincidieron en que la implementación de esta política le brindaría mayores herramientas al departamento de Recursos Humanos para reclutar y contratar los trabajadores bilingües que necesita la organización a nivel local.

Por último, los directivos mencionaron que BESEDO Bogotá podría ser el pionero en implementar este tipo de proyectos en toda la organización, ya que este tipo de iniciativas no se han intentado en ninguna otra oficina de BESEDO a nivel global. Además, creen en que el proyecto de trabajo remoto le permitiría a la organización atraer a candidatos sin ninguna limitación geográfica y de igual forma convertirse en una empresa multicultural con mayor exposición en el mercado internacional.

## *11. Conclusiones y Recomendaciones*

Las conclusiones de la investigación que se presentan a continuación son el resultado del desarrollo de cada uno de los objetivos planteados y del cumplimiento de la metodología escogida para cada uno de ellos. Adicionalmente cada conclusión tiene algunas recomendaciones generales para la empresa BESEDO en Bogotá o en algunos casos sugerencias específicas para algunas de las áreas de la organización a nivel local.

- BESEDO Bogotá ya ha experimentado el trabajo remoto y actualmente algunos moderadores de contenido trabajan de manera remota desde sus casas.

Recomendaciones:

- Darle viabilidad al proyecto de trabajo remoto fuera de Bogotá y fuera del país con la misma estructura y metodología del proyecto de trabajo en casa que actualmente opera en Bogotá.
- El departamento de Recursos Humanos debe ser el motor de este proyecto y debe ser quien presente esta iniciativa a la Gerencia General y al comité directivo local para su aprobación y puesta en marcha.
- El requerimiento de personal bilingüe es alto y urgente para poder cubrir las demandas de los clientes actuales, y por lo tanto es necesario que BESEDO Bogotá implemente una estrategia de trabajo remoto con el fin de poder contratar moderadores de contenido bilingües en otras ciudades del país o incluso fuera de Colombia.

Recomendaciones:

- BESEDO Bogotá debe tomar la decisión de forma inmediata de ampliar el alcance de la presente propuesta.

- Reunir el comité directivo de BESEDO en Bogotá para modificar la política actual de trabajo en casa y darle un alcance mayor con un proyecto de trabajo remoto fuera de Bogotá e incluso con moderadores de contenido que estén ubicados en otros países fuera de Colombia.
  - El departamento de Recursos Humanos debe crear e implementar campañas de atracción de talento en ciudades fuera de Bogotá para el cargo de moderador de contenido bilingüe, con la modalidad de trabajo remoto.
- No existe ninguna restricción que impida el formular o actualizar una nueva política que permita el trabajo remoto tanto desde Bogotá como desde otras ciudades e incluso desde fuera del país.

Recomendaciones:

- El departamento de Recursos Humanos debe realizar los ajustes a la política actual de trabajo en casa ampliando su alcance, para poder implementar un proyecto de trabajo remoto, para moderadores de contenido bilingües fuera de Bogotá o fuera de Colombia.
- El departamento de Recursos Humanos debe presentar la nueva política a la Gerencia General de la oficina de Bogotá para análisis y revisión de los cambios en la nueva política.
- La Gerencia General de BESEDO Bogotá debe convocar Comité Directivo local para aprobar la ampliación de la política y definir los lineamientos de la ejecución.

- No existe ninguna restricción en BESEDO para la contratación de moderadores de contenido bilingües fuera de Bogotá o fuera del país.

Recomendaciones:

- Revisar el modelo de contratación actual para ampliar el alcance y poder contratar trabajadores bilingües fuera de Bogotá y fuera del país de acuerdo con las necesidades de los clientes.
  - El departamento de Recursos Humanos debe presentar el nuevo modelo de contratación a la Gerencia General de la oficina de Bogotá para análisis y revisión de los cambios.
  - La Gerencia General de BESEDO Bogotá debe convocar Comité Directivo local para aprobar el modelo de contratación y definir los lineamientos de la ejecución.
- El principal desafío para ampliar el alcance del proyecto de trabajo remoto en BESEDO Bogotá, es la ausencia de una mejor infraestructura de tecnología para tener mayor número de moderadores de contenido conectados y ejecutando sus labores de manera remota.

Recomendaciones:

- El área de Tecnología de BESEDO Bogotá debe crear un caso de negocio en donde especifique los requisitos necesarios para llevar a cabo este proyecto y donde esté incluida la información sobre la inversión, cotizaciones, información de proveedores y los beneficios que este proyecto podría brindar a la organización a nivel local.
- Convocar al Comité directivo global de la organización para presentar el caso de negocio y lograr la aprobación para ejecutar el proyecto en BESEDO Bogotá.

***RESPUESTA A LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:***

Crear una política y un proyecto de trabajo remoto en BESEDO Bogotá es una de las soluciones que pueden resolver la dificultad de encontrar trabajadores bilingües en el país. La empresa ya tiene experiencia en este tipo de proyectos y debe ampliar el alcance de esta iniciativa para poder buscar los perfiles bilingües requeridos fuera de Bogotá o fuera del país.

Por otra parte, BESEDO Bogotá ya tiene una política de trabajo en casa para moderadores de contenido, la cual puede ser la base para adaptar la actual política sobre trabajo remoto para trabajadores bilingües.

Adaptar la política actual de trabajo en casa puede ser la solución más rápida y efectiva con el fin de solucionar el problema de contrataciones de moderadores de contenido bilingües para la oficina de BESEDO en Bogotá.

Por último, el equipo directivo de BESEDO Bogotá debe priorizar la aprobación de la implementación del proyecto de trabajo remoto y en cabeza de la Gerente de Recursos Humanos deben desarrollar la parte logística, contractual y presupuestal con cada una de las áreas involucradas en el proyecto a nivel local.

## 12. Referencias Bibliográficas

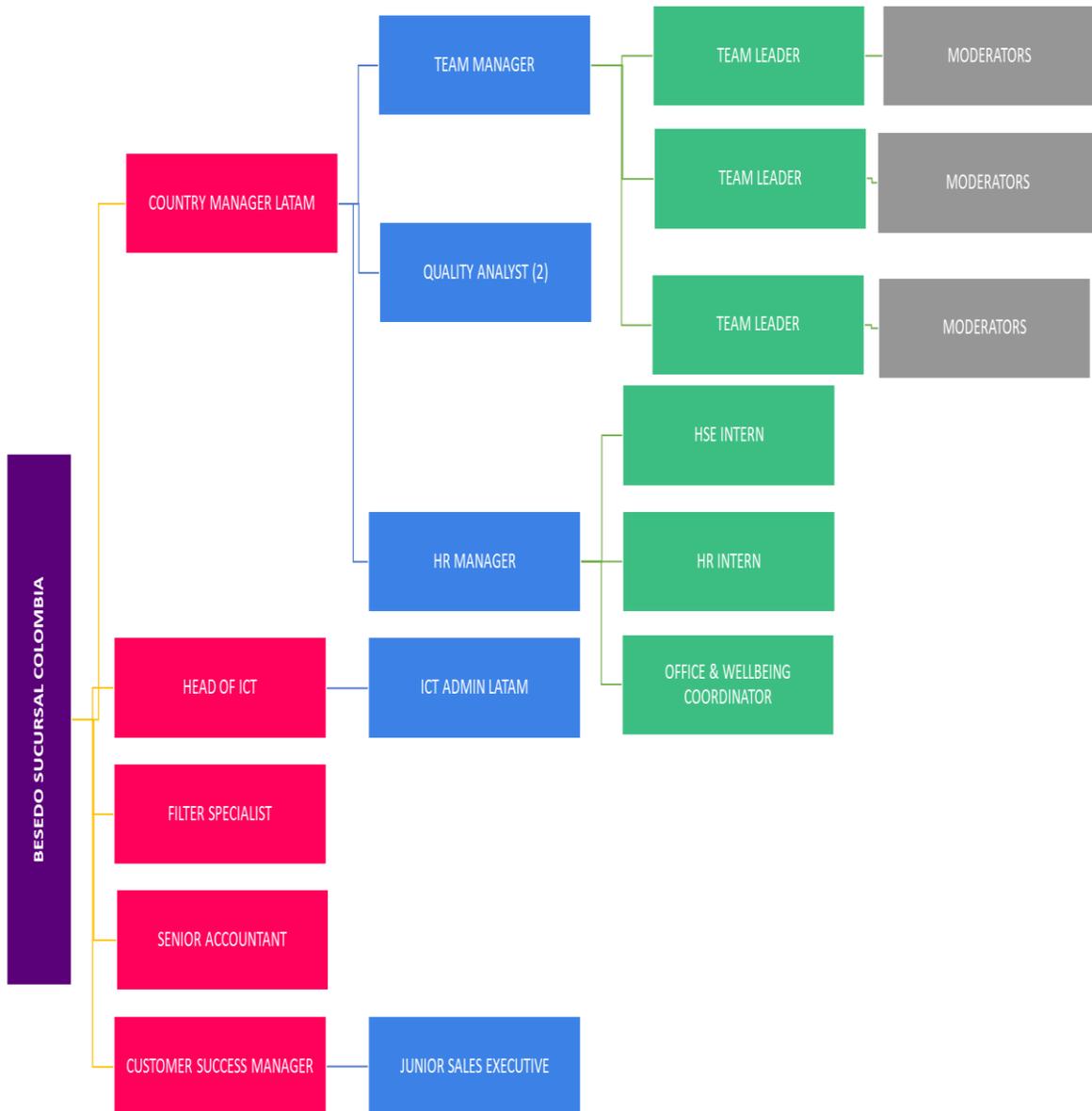
- Acosta, L. R. (2019). Reflexiones sobre la formación de docentes de la lengua extranjera en Colombia. *Revista Boletín Redipe*, págs. 61 - 72.
- Aguilar, A. L., Ramos, M. C., & Howlet, L. C. (2016). Competencias de tecnología de información para el trabajo a distancia en las organizaciones en México. *Publicaciones Facultad de Educación y Humanidades del Campus de Melilla*, págs. 31- 47.
- Ángel, J. E. (28 de Julio de 2010). *Scielo.org.co*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-99652010000300016&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-99652010000300016&script=sci_arttext&lng=pt)
- Archivos Portafolio. (2019). *Portafolio.co*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/nivel-de-ingles-de-colombia-uno-de-los-mas-bajos-de-america-latina-535494>
- Bermudez-Jimenez, J. R.-P. (2012). El fenómeno bilingüe: Perspectivas y tendencias del bilingüismo. *Revista Universidad de la Salle*, 99-124.
- Besedo Global Services. (2019). *history of besedo*. Obtenido de Besedo Global Services: <https://besedo.com/about/>
- Besedo Global Services. (2019). *Our Offices*. Obtenido de Besedo Global Services: <https://besedo.com/career/colombia/>
- Besedo Global Services. (2019). *Our Offices*. Obtenido de Besedo Global Services: <https://besedo.com/career/colombia/>
- Besedo Global Services. (2019). *providing transparent partnership since 2002*. Obtenido de Besedo Global Services: <https://besedo.com/about/>
- Ceceña, A. E. (2001). *La territorialidad de la dominación: Estados Unidos y América Latina*. Ediciones Era.
- Fandiño-Parra, Y. J., Bermudez-Jimenez, J. R., & Lugo-Vasquez, V. E. (2012). *Retos del programa nacional de bilingüismo*. Educación y Educadores.
- Garces, C. M. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Universidad Iberoamericana.
- Hernández, R. (2005). Epistemología y formación gerencial: un enfoque holístico. *Negotium*, 3-11.
- Iacoviello, M. (2007). Mas allá del bono de desempeño: políticas de recursos humanos para la gestión de resultados. *Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública*, 4.

- Mejia-Mejia, S. (2016). ¿Vamos hacia una Colombia bilingüe?: Análisis de la brecha académica entre el sector público y privado en la educación del inglés. *Educación y educadores*, 223-237.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Monge, R., González, C., & Azofeifa, J. (2005). *TICs en las PYMES de Centroamérica: impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación en el desempeño de las empresas*. Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Montoya, A. (2002). *Concepto moderno de administración de compras*. Bogotá: Norma.
- Montrul, S. (2013). *El bilingüismo en el mundo hispanohablante*. John Wiley & Sons.
- Portafolio. (1 de Abril de 2019). *Portafolio.com*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/revista-portafolio/las-empresas-en-la-nueva-era-digital-528063>
- Ramírez, M. G. (2010). Importancia del lenguaje en el contexto de la aldea global. *Horizontes educacionales*, 95-107.
- Sanchez Pinsach, D. (2013). *Moderación Automática en comunidades virtuales*.
- Sanchez-Jabba, A. M. (2013). Bilingüismo en Colombia. *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional y Urbana*, 5.
- Sanchez-Jabba, A. M. (2013). Bilingüismo en Colombia. *Documentos De Trabajo Sobre Economía Regional y Urban*, 32.
- Sierra Benitez, E. ... (2013). La nueva regulación del trabajo a distancia. *Revista internacional y Comparada de relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 1-35.
- Sierra-Benitez, E. M. (2012). El Derecho del Trabajo en el Nuevo Trabajo a Distancia. *Constitución española y Relaciones Laborales ante el actual escenario social y económico*, 1-25.
- Trabajando. (2013). *Trabajando.com*. Obtenido de Trabajando: <http://co.trabajando.com/contenido/noticia/9268/c/empresa/solo-un-43-de-los-colombianos-domina-mas-de-un-idioma.html>
- Ushakova, T. (2016). El derecho de la OIT para el trabajo a distancia. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 3-4.
- Vida, M. N. (2012). Novedades en materia de modalidades contractuales: contrato indefinido para pequeñas empresas, trabajo a tiempo parcial y trabajo a distancia. *Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 193-220.
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía Industrial*, págs. 81-82.

### 13. Anexos

Anexo No. 1

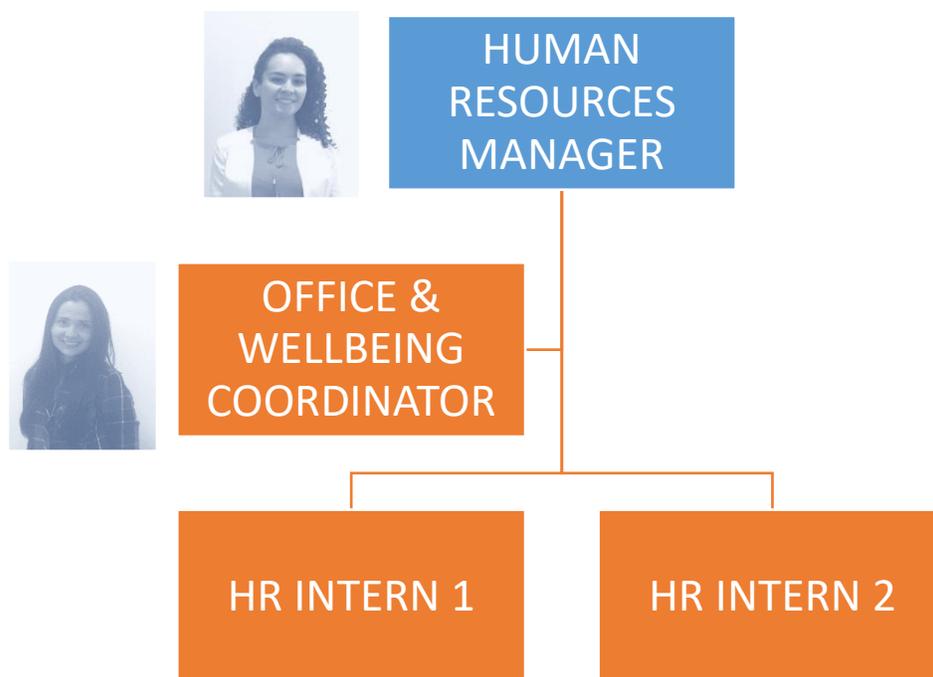
Organigrama General BESEDO Colombia



Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 2

Organigrama Área Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 3

Formato encuesta para directivos de BESEDO Bogotá

FORMATO DE ENCUESTAS No 1 DIRECTIVOS BESEDO

Las siguientes preguntas y sus correspondientes respuestas son para uso académico y tiene como objetivo el desarrollo del proyecto de grado como estudiante de la Pontificia Universidad Javeriana y no representan responsabilidad directa de BESEDO BOGOTÁ.

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿De manera regular y sin tener en cuenta la actual circunstancia de la cuarentena, todos los Moderadores de Contenido de BESEDO trabajan de manera presencial en la oficina en Bogotá?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ No conozco esa información \_\_\_

Comentarios

---

---

---

2. ¿Hay alguna clausula en los contratos con los clientes de BESEDO Bogotá, que impida que los Moderadores de Contenido puedan trabajar de manera remota?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ No conozco esa información \_\_\_

Comentarios

---

---

---

3. ¿Hay alguna política en la empresa que impida a los empleados que realizan la labor de Moderadores de Contenido de BESEDO, trabajar de manera remota estando fuera de la ciudad o del país?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ No conozco esa información \_\_\_

Comentarios

---

---

4. ¿En BESEDO Bogotá, en algún momento se ha intentado la modalidad de trabajo remoto para los Moderadores de Contenido?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ No conozco esa información \_\_\_

Si la respuesta es SI, cuál fue el resultado

---

---

Si la respuesta es NO, ¿Cuál puede ser la causa?

---

---

5. ¿Existe alguna política en la empresa que permita contratar Moderadores de Contenido con la modalidad de trabajo remoto?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ No conozco esa información \_\_\_

Comentarios

---

---

6. Ante la limitación actual de poder contratar personal bilingüe para el cargo de Moderador de Contenido, ¿Cree que es necesario crear una nueva política en la empresa para realizar trabajo remoto con personas nacionales o internaciones?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ No conozco esa información \_\_\_

Comentarios

---

---

7. Si no es necesario crear una política al respecto, ¿Cree que es necesario adaptar una política actual de la empresa para poder realizar trabajo remoto con los Moderadores de Contenido, siendo estos personas nacionales o internacionales?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ No conozco esa información \_\_\_

Comentarios

---

---

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 4

Formato encuesta para directivos de BESEDO Bogotá:

FORMATO DE ENCUESTAS No 2 DIRECTIVOS BESEDO

Las siguientes preguntas y sus correspondientes respuestas son para uso académico y tiene como objetivo el desarrollo del proyecto de grado como estudiante de la Pontificia Universidad Javeriana y no representan responsabilidad directa de BESEDO BOGOTÁ.

- Nombre: \_\_\_\_\_
- Cargo: \_\_\_\_\_

1- Ante la circunstancia de la dificultad de encontrar personal bilingüe (inglés, portugués), para el cargo Moderador de Contenido, ¿Qué se necesita para poder contratar este personal en modalidad de trabajo remoto fuera de Bogotá o fuera del país?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2- ¿Cree que BESEDO Bogotá está preparado para implementar una política de trabajo remoto con los Moderadores de Contenido, fuera de la ciudad o fuera del país?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3- ¿Hay alguna restricción presupuestal, estructural, logística o administrativa para contratar Moderadores de Contenido bilingües en modalidad de trabajo remoto?

Presupuestal	SI	___	NO	___
Estructural	SI	___	NO	___
Logística	SI	___	NO	___
Administrativa	SI	___	NO	___

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4- ¿Es necesaria la aprobación de casa matriz en Estocolmo, para que BESEDO Bogotá pueda implementar una política de trabajo remoto para el cargo de Moderador de Contenido?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

Comentarios

---

---

---

5- ¿Cree que la implementación de una política de trabajo remoto en BESEDO Bogotá para el cargo de Moderador de Contenido, es la solución para la problemática de atracción y contratación de trabajadores bilingües?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

Comentarios

---

---

---

Fuente: Elaboración Propia