

## **BPOs con recursos humanos operativos en constante evolución.**

*Los Contact Centers en los Mercados Emergentes.*

## **BPOs with constantly evolving human resources.**

*Contact Centers in Emerging Markets.*

Julia Isabel Rodríguez Morales\*, Ismael Cárdenas Mondragón, Catalina Ovando Chico

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado,  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de  
Ingeniería, CU, Puebla, Pue, C.P. 72000.

[\\*julia.rodriguez@proyectosingenieria.com.mx](mailto:julia.rodriguez@proyectosingenieria.com.mx)

### **Resumen**

En un mundo globalizado donde los Mercados Emergentes (ME) han tomado fuerza, las empresas deben mantenerse vigentes en un ambiente sujeto a la influencia de las tecnologías de información y comunicación (TICs), a clientes más demandantes, y al desarrollo de su trabajo a través de la administración profesional de proyectos, lo cual hace latente la necesidad de innovar, para mantener y desarrollar nuevos segmentos de mercado. Las empresas requieren estar dispuestas a cambiar la manera de operar su modelo de negocio, para trabajar algunos de sus procesos a través de la tercerización y así poder dedicarse a las actividades claves de su negocio principal. En este contexto, uno de los servicios que las organizaciones deciden tercerizar con frecuencia es la atención al cliente, a través de canales remotos de comunicación (teléfono, fax, chat e-mail, redes sociales, etc.), apoyándose en empresas denominadas centros de contacto (contact center en inglés), los cuales pertenecen a las llamadas BPOs (“Business Process Outsourcing” en inglés, en español “Empresas de Tercerización de Procesos de Negocio”). En el presente trabajo se analizan los factores que permiten que las BPOs antes mencionadas, mantengan una plantilla de recursos humanos operativos, capaz de evolucionar paralelamente con su operación, para poder brindar los niveles de servicio requeridos por sus clientes. La información que resultó del análisis hecho en este trabajo, puede ser ocupada por los centros de contacto, como una guía de algunos factores, que deben de considerarse para mantener a sus recursos humanos operativos en constante evolución.

Palabras Clave: Mercados Emergentes, BPOs (“Empresas de Tercerización de Procesos de Negocio”), Centros de Contacto, Desarrollo del recurso humano operativo

### **Abstract**

In a globalized world where Emerging Markets (EMs) have taken strength, companies must remain in an environment subject to the influence of information and communication technologies (ICTs), more demanding customers, and the development of their work through professional project management (PM), which makes latent the need to innovate, to maintain and develop new market segments. Companies need to be willing to change the way they operate their business model, to work some of their processes through outsourcing and thus be able to engage in the key activities of their core business. In this context, one of the services that organizations choose to outsource frequently, is customer

service, through remote communication channels (telephone, fax, e-mail chat, social networks, etc.), supported by companies called contact centers, which are part of the "Business Process Outsourcing" (BPOs). In this paper, we analyze some of the factors that allow the afore mentioned BPOs, to maintain a human resources workforce capable of evolving in parallel with their operation to provide the service level agreements, required by their clients. The information that resulted from the analysis made of this work, can be occupied by the contact centers as a guide of some factors that must be considered, to keep their human resources in constant evolution.

Keywords: Emerging Markets, BPOs (Business Process Outsourcing), Contact Centers, Development of operational human resources.

## 1. Introducción

Con el auge de la globalización en los últimos años, las empresas han cambiado su forma de trabajo, creando una apertura a conocer y probar nuevas herramientas, métodos, y tecnologías de la Información (TI), como opciones para realizar sus actividades. Krivoy, Ruth (1999) definió a la globalización como el proceso en el cual desaparecen las fronteras tradicionales, produciéndose una integración acelerada a nivel internacional en el área de los bienes, la tecnología, el trabajo y el capital; produciéndose un crecimiento masivo en el comercio internacional, en el movimiento y la movilidad de la tecnología, el trabajo y el capital. Es así que entre los países se han formado bloques, y las fronteras se determinan con mayor frecuencia, en base a los intereses económicos y políticos comunes, en lugar de las jurisdicciones territoriales tradicionales. Herrero, A. G., Navia, D., & Ospina, M. N. (2011), escriben acerca de que el crecimiento mundial ha experimentado un giro hacia los Mercados Emergentes (ME), pues estas economías que tiempo atrás fueron consideradas como periféricas, se han convertido en el eje de la expansión económica a nivel global, generando que actualmente los inversores globales consideren a los ME en sus decisiones de inversión. De acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI) (2016), las economías emergentes de Asia, excluido China, comprende Filipinas, India, Indonesia, Malasia y Tailandia; las economías emergentes de Europa son Polonia, Rumania (solo entradas de capital), Rusia y Turquía; América Latina abarca Brasil, Chile, Colombia, México y Perú (Boletín del Fondo Monetario Internacional, 2016).

Actualmente las organizaciones buscan reducir costos y especializarse en un número limitado de tareas específicas dentro de su organización, por lo cual consideran ocupar los servicios de una empresa de tercerización (BPO en inglés), como una opción para enfocarse en las actividades principales de su empresa (Giertl, Potkany, & Gejdos, 2015) y de esta manera

poder estar fortalecidos para expandirse hacia Mercados Emergentes (ME) de diferentes regiones del planeta, pues mediante la integración de BPOs a su modelo de negocio pueden atender prácticamente a clientes de cualquier región, sin que los diferentes idiomas y husos horarios sean una limitante. Los Centros de Contacto, son un tipo de BPO, aliados estratégicos de las organizaciones, que realizan funciones de atención a clientes a través de métodos, procedimientos, tecnología y recursos humanos especializados para cada mercado y en horarios tan extensos como pueden ser de 7 días a la semana las 24 horas del día. En la Fig. 1 se muestra un diagrama con la distribución de la industria de los CC a nivel mundial.

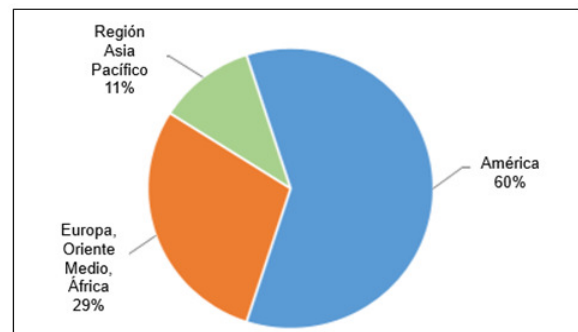


Figura 1. Distribución global de los centros de contacto al 2014 (Fuente: Reporte: Global Contact Center Market 2014 – 2018 (2014).)

Al observar la gráfica anterior, encontramos que en las diferentes regiones donde se encuentran los mercados emergentes, hay presencia de contact centers, lo cual es importante de considerar para establecer una forma de trabajo innovadora con los recursos humanos operativos, para que puedan coadyuvar en el logro de los niveles de servicio (Service Level Agreements en inglés (SLA)) que los clientes contratan a los CC. La globalización en el siglo XXI ha traído un cambio en el escenario de los

negocios, y por ende las condiciones del mercado laboral han evolucionado, considerando actualmente a los colaboradores como recursos humanos importantes dentro de las organizaciones, y no solamente como agentes que hacen posible la producción (Gore V., 2013).

## 2. Descripción del Método

El presente trabajo de investigación es un estudio de conocimiento que se realizó a través de una revisión y análisis de la literatura de diferentes autores, acerca de los factores que permiten que los centros de contacto, al ser un tipo de BPO, mantienen una plantilla de recursos humanos operativos, capaz de evolucionar paralelamente con su operación, para poder brindar los niveles de servicio que sus clientes les contratan. Se estructuró en cuatro secciones: en la primera sección, se plantea la introducción, en la segunda sección se encuentra la descripción del método, la tercera sección presenta el desarrollo, y la cuarta sección las conclusiones. La investigación realizada es de tipo documental, descriptiva, no experimental, porque no se pretende manipular las variables.

## 3. Desarrollo

### 3.1. Generalidades de los Centros de Contacto (CC)

La adquisición de conocimientos e información se ha convertido cada vez más en un factor crítico para el crecimiento económico global; los descubrimientos científicos y los avances en la ingeniería proliferan, adquiriendo más importancia en la producción de bienes y servicios y el crecimiento lo vemos cada vez más dependiente de la capacidad del país de adquirir, adoptar y adaptar nuevos conocimientos e incorporarlos a su proceso productivo (Krivoy, Ruth de, 1999). Porter (2011), escribió que las empresas requieren tener la flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado; deben compararse incesantemente con un benchmark para lograr una mejor práctica y estar dispuestos a tercerizar algunos de sus procesos para adquirir eficiencia en diferentes ámbitos, para de esta manera fomentar algunas competencias centrales que les permitan mantenerse a la cabeza de sus rivales.

Magtibay-Ramos N., Estrada G. and Felipe J. (2007), mencionan que los Centros de Contacto (CC), son un tipo de BPO, que se definen como áreas especializadas que administran las interacciones empresa-cliente, dadas a través de canales remotos,

tales como teléfono, fax, correo electrónico, chat, web, redes sociales, etc., valiéndose del soporte o infraestructura tecnológica en sistemas y comunicaciones; además de los recursos humanos calificados para el desarrollo de estas funciones y de los procesos operativos para garantizar el cumplimiento de las tareas. Los CC pueden ser internos, es decir un área dentro de una organización; o externos, que son otras empresas dedicadas exclusivamente a realizar las funciones antes descritas, y que al proporcionar sus servicios permiten que sus contratantes se dediquen a operar los procesos estratégicos de su negocio (NECC, 2004). Uno de los aspectos básicos que se considera al evaluar una revista es la fecha puntual de publicación, ya que esto significa que la revista recibe continuamente manuscritos durante el año.

### 3.2. El recurso humano en los CC

Thiri6n, J. M. (2007), indica que la industria emergente de los call centers es un sector dinámico de la economía mundial cuyos empleos se cuentan por millones y que aqu4 se condensa una nueva figura laboral, la del agente o asesor telef6nico o de servicio, cuyas funciones responden a una l6gica de producci6n en serie dentro del nuevo modelo de sociedad postindustrial que denominamos sociedad de la informaci6n. Plantea que la esencia del proceso de trabajo es una negociaci6n entre el usuario final y el agente de servicio que puede ser iniciada por el primero (llamadas inbound) o por el segundo (llamadas outbound). Esto se puede observar en operaciones sencillas, que se dan diariamente a trav4s de los diferentes canales de contacto, donde los clientes solicitan un servicio: compra de comida para entrega en domicilio, compra de un boleto, la solicitud de informaci6n, etc. o bien la complejidad de una atenci6n a un cliente que requiere asistencia t6cnica o que va a plantear una queja. Adem4s, existen interacciones m4s complejas que se dan en centros de contacto de atenci6n masiva, como por ejemplo para la atenci6n a necesidades de ciudadanos: informaci6n de tr4mites gubernamentales, localizaci6n de personas, situaciones de crisis o emergencia, etc.

### 3.3. Evoluci6n del RH buscando el alcance de los SLAs,

El servicio que ofrece el CC cada vez que atiende a

un usuario final tiene sus particularidades, por ejemplo: Script de atención de la llamada. Opciones de solución, Tiempo de espera para ser atendido, Satisfacción del cliente, Respuesta a la primera llamada, Tasa de abandono, etc. Es por esto que las organizaciones que contratan los servicios de un CC les especifican los niveles de servicio o SLAs (Service Level Agreement en inglés) que deberá de proporcionar a los usuarios finales.

Es en este punto es donde los CC, desarrollan estrategias que involucran a sus diferentes recursos técnicos, tecnológicos y humanos para poder satisfacer los requerimientos de sus clientes y de los usuarios finales de los productos y servicios de estos, que cada vez son más exigentes. A continuación, presentamos dos de los factores que se consideran en los CC, con respecto al factor humano y que les han dado la posibilidad de tener colaboradores que capaces de evolucionar paralelamente con la operación del CC, para poder brindar los niveles de servicio que sus clientes les contratan:

- Establecimiento del perfil del asesor de servicio
- Gestión de la Capacitación en los CC

### 3.3.1 Establecimiento del perfil del asesor de servicio

Es de suma importancia que los CC establezcan un perfil adecuado para la atención de cada una de los servicios que les contratan sus clientes, ya que los usuarios finales del servicio tienen características muy específicas y por ende sus expectativas de atención son diferentes y en ocasiones muy específicas y / o complejas. Para lograr su satisfacción se requiere de implementar procesos de atención cuidadosamente estructurados y que en muchas ocasiones son dinámicos. Por lo anterior para que estos se implementen y continúen ejecutándose adecuadamente, necesitan contar con personal que cuente con un perfil específico para esa atención; y estos colaboradores a su vez deberán de estar apoyados por capacitaciones constantes.

Gore V. (2013) realizó un importante estudio en la India, un país considerado como emergente por el FMI, encontrando que un candidato que busca un trabajo en un CC, necesita algo más que sólo un título expedido por una universidad, ya que el trabajo dentro de un CC involucra tareas repetitivas como el constante uso de programas de computadora, y / o

tareas monótonas como el seguir guiones (scripts) para atender las interacciones, los cuales deben seguirse sin emociones. Por su parte, las organizaciones actualmente son más conscientes de que sus colaboradores son su recurso más importante, por lo que necesitan mantenerlos actualizados en conocimientos, y deben presentar una serie de habilidades que les permitan realizar sus tareas de la mejor manera:

1. Habilidad para trabajar / actuar de forma independiente
2. Habilidad de aprender nuevas habilidades
3. Habilidad para adquirir información
4. Habilidad para entender a la gente de todo el mundo
5. Habilidad para resolver problemas
6. Habilidad para colaborar con sus colegas
7. Habilidad para mantener la comunicación interpersonal e intercultural

Otra parte que Gore V. resalta en su estudio, es que las organizaciones al desarrollarse en un entorno tan globalizado, requieren colaboradores que tengan o desarrollen competencias que les permitan realizar sus actividades adecuadamente, por lo que él sugiere un grupo de competencias las cual él denomina “Competencias del siglo XXI”: Resolución de problemas, Trabajo basado en proyectos, Investigación de casos, Pensamiento crítico, Aprendizaje contextualizado, Uso de TICs.

Considerando lo anterior y el hecho de que el personal se desenvuelve en escenarios operativos en constante evolución, y por ende con mucha innovación, el perfil del personal operativo de los CC debe ser cuidadosamente establecido. De acuerdo al “Estudio sobre la Competitividad de la Industria Mexicana de Centros de Contacto y Tecnologías de la Información en BPO (Business Process Outsourcing) para su Evolución a KPO (Knowledge Process Outsourcing) a Nivel Mundial (2015)”, se presentan los perfiles operativos que se requieren para realizar los procesos de Front y Back Office de esta industria, presentados sin algún orden de importancia:

- 1) En el primer nivel de atención (especialización de recurso humano a nivel básico):
  - Egresados de secundaria
  - Estudiantes de bachillerato/ Carreras Técnicas
  - Para los que trabajan en empresas que brindan servicios en idioma inglés: inglés

conversacional (hablado y escrito)

- 2) En el segundo nivel de atención (especialización de recurso humano a nivel medio):
  - Recién egresados de bachillerato
  - Carrera Técnicas
  - Estudiantes de licenciatura
  - Pasante de Licenciatura
  - Para los que trabajan en empresas que brindan servicios en idioma inglés: inglés conversacional (con mayor grado de dominio)
- 3) Con un nivel de atención técnico (especialización de recurso humano a nivel avanzado):
  - Recién egresados de licenciatura de cualquier carrera
  - Graduados a nivel Licenciatura de Carreras de Ciencias Sociales, Económico-Administrativa
  - Ingenierías relacionadas con TI
  - Para los que trabajan en empresas que brindan servicios en idioma inglés: inglés técnico y / o de negocios

Es importante resaltar que el estudio indica que también en algunos CC se da atención en los idiomas portugués y francés.

### 3.3.2 Gestión de la Capacitación en los CC

Considerando que el personal operativo dentro de los CC juega un papel fundamental para el desarrollo de sus actividades de atención al usuario final del cliente y considerando que su labor puede presentar alguna de las siguientes variables:

- a) Monótono, la información que se proporciona es muy repetitiva
- b) Muy dinámica por las diferentes situaciones que se atienden y con información o procesos de atención especializados y algunas veces complejos

Se tiene la necesidad de dar una capacitación integral (Desarrollo humano y conocimientos técnicos) constante, para que de esta manera el personal pueda alcanzar un rendimiento y productividad máximo en el rol que desempeña, Aunado a lo anterior, un factor que acelera la frecuencia y especificidad de esta capacitación es la constante evolución que presentan los usuarios finales debido a la cercanía que tienen estos a las tecnologías de información,

específicamente al internet y redes sociales, que les dan un mundo de información y que intrínsecamente los vuelven más exigentes para lograr su satisfacción.

Guglielmetti P. (1998), señala que hay una serie de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones, mismas que son de gran utilidad para poder generar una adecuada gestión de la capacitación en las organizaciones:

- a) Las descripciones y especificaciones de los cargos;
- b) Las especificaciones de los itinerarios de carrera interna;
- c) Los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo;
- d) El sistema de evaluación del desempeño
- e) Los expedientes del personal.

También menciona, que es importante que la gestión de la capacitación considere las siguientes etapas:

- Análisis de las necesidades de capacitación
- Planificación general de la capacitación
- Ejecución y control de las acciones de capacitación
- Evaluación del impacto de la capacitación

Además de que se debe de establecer las funciones que el encargado de la capacitación, deberá de asumir, por lo que él recomienda que por lo menos se tengan presentes las siguientes:

#### A. Funciones directivas

- Asesorar a la dirección de la institución en la formulación de las políticas de personal, especialmente en lo relativo a las políticas y planes generales de capacitación.
- Participar en la implementación de las políticas de personal, relativas al reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño, la carrera interna y los retiros.
- Promover el fortalecimiento de la capacitación en la organización.

#### B. Funciones técnicas

- Coordinar y asesorar las actividades de los supervisores de línea relacionadas con el análisis de necesidades de capacitación y el diseño de acciones de capacitación internas.
- Coordinar la elaboración del plan general de capacitación.
- Evaluar las propuestas de programas de capacitación externos.
- Prestar apoyo logístico para la ejecución del plan general de capacitación.

- Asesorar al personal respecto a las especificaciones de las acciones de capacitación en las cuales participarán.
- Coordinar y asesorar las actividades de los supervisores de línea relacionadas con la evaluación del impacto de la capacitación.
- Monitorear la ejecución de las acciones de capacitación, tanto externas como internas.

#### C. Funciones administrativas

- Preparar y controlar la ejecución de los planes y presupuestos generales de capacitación.
- Mantener relaciones con los oferentes de servicios de capacitación externos.
- Mantener los sistemas de información relacionados con la capacitación, los que incluyen, entre otros, los registros de organismos de capacitación; los registros de ofertas de acciones y cursos de capacitación externos; los registros del personal docente; los registros de los participantes en las acciones de capacitación; y, las estadísticas de capacitación.
- Participar en la contratación de los servicios de capacitación externos.

Se sugiere que los CC cuenten con todo lo antes mencionado para que su gestión de la capacitación pueda realizarse de manera exitosa.

## 5. Conclusiones

Actualmente las empresas se desarrollan en contextos nuevos, globalizados, lo que les da oportunidades de trabajar bajo nuevos esquemas como son el operar su modelo de negocio, apoyados en BPOs, que les permiten que se enfoquen en su actividad principal (Core Business en inglés). Los Contact Centers son un tipo de BPO, que dan apoyo a las organizaciones en la parte de atención a clientes, que actualmente es un proceso muy dinámico, pues los usuarios finales, al tener un acceso directo a la información a través del internet y al estar informados de lo que ocurre en el preciso momento, por medio de las redes sociales son más difíciles de satisfacer; sin embargo para que una empresa continúe contratando los servicios de un CC, requiere que esta satisfacción sea una constante en la atención que sus usuarios finales reciben.

Es en esta parte donde surge la necesidad de las BPOs por tener recursos humanos operativos en constante evolución; es decir que puedan estar renovándose a medida que el mismo proceso de

atención cambia. Para que esto suceda, los CC deberán de estar pendientes de dos factores trascendentales para un buen desempeño de su recurso humano: 1) El perfil que establece y con el que contrata a sus colaboradores y 2) La gestión de la capacitación que realiza para con estos colaboradores. Una vez que el CC se asegura de dar seguimiento a estos factores, hay más probabilidades de que la atención que brinda a los usuarios finales de las empresas que los contratan sea satisfactoria.

## Pertinencia del estudio

La realización del presente estudio se ha desarrollado debido a las siguientes condiciones: El tema de investigación es de sumo interés para los investigadores, ya que 2 de ellos tienen más de 18 años de desempeño laboral, en funciones directivas estratégicas, de destacados centros de contacto nacionales, por lo cual tienen conocimiento del desempeño de la industria de los centros de contacto en México y uno de ellos cuenta con amplio conocimiento de los procesos logísticos en la tercerización de servicios. Los tres investigadores, cuentan con recursos tecnológicos y académicos necesarios para realizar la investigación científica que el proyecto requiere.

## Referencias bibliográficas

- Boletín del Fondo Monetario Internacional (2016). Las economías de mercados emergentes y su incidencia en los desafíos financieros mundiales. Consultada el 18 de julio 2016, <http://www.imf.org/es/News/Articles/2015/09/28/04/53/sop040416b>
- Fondo Monetario Internacional (2016). Perspectivas de la economía mundial: crecimiento demasiado lento por demasiado tiempo. Capítulo 1 evolución reciente y perspectivas. Consultada el 18 de julio 2016, <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2016/01/pdf/texts.pdf>
- Gerbl M., McIvor R., Loane S., and Humphreys P. (2015). A multi-theory approach to understanding the business process outsourcing decision. *Journal of World Business*, 50 505–518
- Giertl, G., Potkany, M., and Gejdos, M. (2015). Evaluation of Outsourcing Efficiency through Costs for its Use. *Procedia Economics and Finance*, 26, 1080-1085.
- Reporte: Global Contact Center Market 2014 – 2018 (2014). Technavio Insights. Toronto, Canadá. Consultado el 26 de enero de 2016, <http://www.technavio.com/report/global-contact-center-market-2014-2018>
- Gore V. (2013). 21st Century Skills and Prospective Job Challenges. *The IUP Journal of Soft Skills*, 7 (4), 7–14.

Guglielmetti P. (1998). La Gestión de la Capacitación en las Organizaciones. Pautas metodológicas *La Gestión de la Capacitación en las Organizaciones. Conceptos básicos*. 9-18.

Herrero, A. G., Navia, D., & Ospina, M. N. (2011). Las economías emergentes que liderarán el crecimiento: EAGLEs. Información Comercial Española, ICE: *Revista de economía*, (859), 7-19.

Krivoy, Ruth de (1999). Visión del proceso de globalización. Globalización y mercados de capitales: Seminario internacional. *BCV Colección Banca Central y Sociedad. Ediciones Especiales*. 11 – 35.

Magtibay-Ramos N., Estrada G. and Felipe J. (2007). An analysis of the Philippine Business Process Outsourcing Industry. Asian Development Bank. ERD Working Paper No. 93. Consultado el 20 julio de 2016, <http://www.adb.org/sites/default/files/publication/28359/wp093.pdf>

Organización Internacional Del Trabajo: Sector de empleo (2004). Un buen comienzo: Trabajo decente para los jóvenes. Documento Informativo Reunión Tripartita sobre el Empleo de los Jóvenes: el camino a seguir. Oficina internacional del Trabajo. Ginebra. 1-57.

Porter Michael (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 12, 100 - 117.

Programa de Transformación Productiva (2010). Informe de sostenibilidad 2010. Sector de tercerización de procesos de negocio (BPO&O). Consultado el 20 julio de 2016 <https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20sostenibilidad%20BPO.pdf>

Sîrbu Y., Nagy A., and Radu F. (2012). The Development of Leadership and Business Process Outsourcing (BPO) Skills. *Procedia Economics and Finance*, 3, 1141 – 1147.

Thirión, J. M. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfinés de relaciones internacionales y ciencia política*, (5), 3.

Thirión J. (2012). El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México. *Frontera Norte*. 24, (1) 47. Technavio Insights (2014).

Zarur Antonio, (2004). Mercados Emergentes en México: Elementos en Común y una mirada al Futuro. *Administración y Organizaciones*, 25 – 41.

Artículo recibido: 02-15-2017

Artículo corregido recibido: Mes-Día-Año

Artículo aceptado: Mes-Día-Año