



breza, el desempleo, de corrupción, la valoración de los recursos naturales orgánicos e inorgánicos de la nación, de la valoración de nuestras empresas, de la creación de infraestructura tecnológica propia, de las vías de solución del conflicto armado, de contaminación ambiental, de desigualdad social, económica, incluso de crisis de valores, de discriminación étnica, cultural, racial, de desplazados, etc., y de cuanto problema ataque nuestra sociedad, y se busque lo importante, la felicidad de los seres humanos, lo bello, la armonía, el bienestar de todos.

BIBLIOGRAFÍA

- ARAÚJO, Jack. *Reseña histórica del día del Contador Público colombiano*. www.araujoensunchojack.com
- CLARK, Alfred (1931). *Historia de la Contaduría Pública*. Barranquilla.
- CUBIDES, Gracia y otros (1990). *Historia de la Contaduría Pública en el siglo XX*. Bogotá.
- Decreto 2649 de 1993. Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

- FRANCO RUIZ, Rafael (1998). *Contabilidad Integral*. 3ª ed. Armenia, Colombia: Investigar Editores. p. 20.
- KUHN, Thomas (1970). *La estructura de revoluciones científicas*. Madrid: Alianza.
- Ley 43 de 1993. Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de contador público y se dictan otras disposiciones.
- PADILLA MOLINA, Julio César (2010). Evolución del concepto de responsabilidad social en el ente económico y su efecto en la responsabilidad social del contador público. *Revista Dictamen Libre*. ISSN 0124-0099. Universidad Libre Seccional Barranquilla.
- TÚA PEREDA, Jorge (1995). *Lecturas de Teoría e investigación contable*. Bogotá D.C.: Centro Interamericano Jurídico-financiero.

Los Call Centers y su proyección en Colombia: Una aproximación

Call Centers and their projection in Colombia: An approach

Por Federico Diago Paternina*
fdiago@unilibrebaq.edu.co

Resumen

Los call y contact centers constituyen hoy día modelos de organización empresarial con características muy atractivas para los estudiosos de la evolución económica. En este artículo se presenta una visión global del tema pero especificando en distintas perspectivas del mismo, y contemplando además su impacto en Colombia y Barranquilla. Se tuvieron en cuenta también, comentarios positivos y negativos surgidos a propósito del interesante desarrollo de este renglón de espectro mundial, al cual se refieren ya públicamente y con mayor frecuencia los empresarios, las asociaciones que los rigen, los voceros gubernamentales y hasta las redes sociales en representación de consumidores y trabajadores. En particular se incorporó aquí la visión de un especialista extranjero asistente a un congreso del sector en Bogotá, y complementariamente estudios españoles en la materia. En este marco de información algo profusa, destaca en nuestro país la escasez de investigaciones objetivas al respecto.

Abstract

The call and contact centers constitute models of managerial organization nowadays with characteristic very attractive for the specialists of the economic evolution. In this article it shows up a global vision of the topic but specifying in different perspectives of the same one, and also contemplating their impact in Colombia and Barranquilla. Also were considered, positive and negatives comments arisen concerning the interesting development of this line of world spectrum, to which already refer openly and with most frequency the managers, the associations that govern them, the government spokespersons and until the social nets in consumers' representation and workers. In particular was incorporated here the vision from a foreign assisting specialist to a congress of the sector in Bogotá, and complementarily Spanish studies about the matter. In this mark of information something profuse, it highlights in our country the shortage of objective investigations in this respect.

Palabras clave: Tercerización, Modelos, Organización, Empresarial, Automatización, Centro de llamada, Contacto, Tecnología de Información y comunicaciones (TIC).

Key words: Outsourcing, Models, Organization, Business, Automation, Call Center, Contact Offshore, Inhouse.

* Economista, Magíster en Comercio Internacional. Profesor Universidad Libre de Colombia Seccional Barranquilla, Programa de Negocios Internacionales.



INTRODUCCIÓN Y DESARROLLO

La cada vez más intensa y acelerada evolución informática ha dado a la vida, entre otras tantas figuras inesperadas, los *call* y *contact centers*. Los primeros son resultado directo del avance de la respectiva tecnología y del voluminoso tráfico de llamadas generado, en tanto que los segundos incorporan conexiones por Internet. Un tercer nivel lo constituyen los centros de servicio, los cuales despliegan una mayor gama de contactos con todo tipo de clientes y usuarios incluyendo la atención personal.

La célula original son por supuesto los *call centers*, que a su vez nacieron de la mayor necesidad de uso de la capacidad instalada de comunicaciones en las grandes empresas (Muñiz, 2011); inicialmente servían como secciones o departamentos a sus respectivas organizaciones madre, pero en vista de la subutilización y de otras variables poblacionales en términos de mercado, un apreciable número se dio a la tarea de incorporar la atención externa, mientras otros fueron directamente al cubrimiento de tales variables o necesidades, constituyéndose así en unidades autónomas o independientes de filiaciones originales.

Pero lo más inesperado o sorpresivo no fue propiamente lo tecnológico; ni siquiera el atractivo abordaje de una demanda en constante crecimiento –el aspecto comercial o económico–; lo más significativo fue el impacto laboral. Y fue inesperado porque tradicionalmente los avances tecnológicos y su industrialización han llevado implícita o explícita la reducción de costos, especialmente a nivel salarial.

Esta caracterización, particularmente, por el concepto de automatización que impulsó a los poderes económicos desde los primeros albores de la Revolución Industrial. Dicha automatización, a través del tiempo y en sus diferentes fases hasta la actualidad, ha implicado la reducción de la mano de obra: la máquina sustituyendo en forma más eficiente –y menos traumática o riesgosa– a un número determinado de trabajadores, proceso que en no pocos casos ha sido considerable, alarmante y escandaloso; al punto de escenificarse reacciones sindicales y sociales de notables repercusiones a nivel político y económico. La segunda mitad del siglo XX y los inicios del XXI han estado saturados de tales reacciones,

aportando así, en distintos escenarios y momentos, al recrudescimiento de confrontaciones ancestrales o latentes que han desembocado en toda clase de situaciones desafortunadas y hasta sangrientas.

Con los *call centers* pareciera haberse dado desde la mencionada Revolución Industrial –tal vez por primera vez–, un fenómeno contrario o al menos diferente. Si bien sigue imperando la política capitalista inspirada en el costo-beneficio, es evidente que a pesar de la sofisticación alcanzada por la tecnología digital para cubrir la cada vez mayor demanda, se hace indispensable, paralelamente, el incremento del personal de trabajo.

Así tenemos hoy, entonces, un renglón económico de impresionantes cifras a nivel de fuerza laboral.

“Solo en Estados Unidos la industria de los *call centers* se estima que emplea varios millones de personas como agentes, sobrepasando a la agricultura. En Europa el número de empleados de *call centers* fue estimado entre 1999 y 2000, indicando por ejemplo: 600.000 en el Reino Unido (2,3% del total de trabajadores), 200.000 en Holanda (casi 3%) y entre 300.000 y 400.000 en Alemania (1-2%) (Capdehourat, 2006).

Según Forester Research, en Colombia hubo “un crecimiento del sector del 2008 al 2009 del 18%, cuando el resto de las industrias decreció por la crisis financiera mundial” (Tricarico, 2010).

Ana Karina Quessep, Directora Ejecutiva de la Asociación Colombiana de Contact Centers (ACCC), informa que “la Industria de CC y BPO¹ ya emplea a 60.000 colombianos y factura 550 millones de dólares al año” (Tricarico, 2010).

Igualmente se han dado dinámicas institucionales tendientes a atender de mejor manera dicho renglón, tanto

1. La producción de software y la tercerización de procesos es conocida como BPO&O por sus siglas en inglés: Business Process Outsourcing & Offshoring. Generalmente Outsourcing se traduce al español como subcontratación; si bien no es totalmente correcta dicha traducción, sirve para orientar respecto al concepto original. En general surge por la tendencia de las grandes empresas a descomplejizarse y hacerse más flexibles, desembarazándose de ciertas funciones que pueden realizar terceros especializados en ellas y a quienes simplemente se les paga por el servicio; una alternativa que además incorpora razones de costo-beneficio.

a nivel nacional como internacional. En Colombia fue creado durante la vigencia presidencial de Álvaro Uribe el Ministerio de TIC, mientras que desde el 2001 funciona a plenitud la ya citada Asociación Colombiana de Contact Centers (ACCC), entidad que entre otros logros celebró en el 2011 su séptimo Congreso Internacional, del cual, por cierto, da cuenta detalladamente un participante argentino publicando en Internet un itinerario de los tres días de Congreso en Bogotá –itinerario muy puntual en información relevante y adicionando comentarios lúdicos y críticos, sin excluir el reconocimiento de determinados avances en Colombia en esta materia– (Tricarico, 2010).

La citada Asociación congrega hoy 24 *contact centers* del país.

“Fundada en el año 2001 como Asociación Colombiana de Call Centers, es el gremio colombiano que reúne a las más importantes empresas de la industria de los centros de contacto en el país, proveedores de *hardware*, *software* y afines, tanto públicas como privadas; para promover, representar y proteger los intereses de sus asociados, contribuyendo al fortalecimiento de la industria, para lograr reconocimiento a nivel nacional e internacional, por contar con asociados que desarrollan las mejores prácticas en la prestación de este servicio. Sus afiliados son: Andicall, Atento, Contact Center Américas, Coomeva Servicios Administrativos, Digitex, Interactivo, People Contact, Millenium, Allus, Outsourcing, Serlefin, Suitco, Sitel, Telecenter Panamericana, Uníso, Teleacción, Transcom, Ventas y Servicios, Emergía, ACS Multivoice, Avanza, Coro de Colombia, Bilateral, Konecta, Emtelco, Convergys” (<http://acdecc.org.zona-jobs.com.co>).

Durante el pasado gobierno de Álvaro Uribe y del actual, Juan Manuel Santos, ha habido presencia o acompañamiento del gremio con participación ministerial frecuente en distintos eventos y clara actitud de respaldo. Asimismo reconocimientos públicos y premiación a integrantes destacados de los *contact centers* colombianos. Y además, “fue declarado sector de clase mundial por el Gobierno” (Quessep, citado por Tricarico, 2010).

En cuanto a actuaciones gubernamentales complementarias en el sector de TIC –en realidad los *call* y

contact centers son solo una franja de este–, no puede desconocerse la mayor masificación de los recursos tecnológicos, pues incluso a nivel de educación pública se han acometido programas de cierta importancia como el de Aulas Móviles, consistente en la donación de computadores portátiles a colegios y escuelas públicas colombianas, si bien los voceros de este y otros programas similares, reconocen que todavía nos hace falta bastante para llegar a cifras promedio ideales de acceso poblacional al mundo computarizado y en general, cibernético.

Según el Ministro de Tic del gobierno Uribe: “En el 2002 Colombia estaba ubicado en el último 25% del ranking del mundo de las Tic. En el 2006 se alcanzaron ventas por 43 billones. En el 2010 se proyecta alcanzar los 90 billones –con esta cifra nos ubicaremos en el primer 40% del mundo” – (Tricarico, 2010).

De cualquier forma, el renglón digital en todas sus amplias manifestaciones prosigue su ritmo avasallador a nivel mundial y prácticamente empuja a las naciones a asimilarse al mismo, entre otras cosas para poder mantener adecuados niveles de sintonía orbital.

La Unidad Call Center

Al referirse a los *call centers*, algunos autores parecen confundir complejidad tecnológica con complejidad organizacional. Es el caso de Germán Capdehourat, quien manifiesta: “Un *call center* consiste en un complejo sistema tanto desde el punto de vista tecnológico como en lo que se refiere a la interacción humana” (2006). Realmente no lo es tanto si el lector observa con detenimiento el diagrama de la página siguiente suministrado por el mismo autor (Figura 1):

Es un esquema bastante sencillo que de buena intención pretende ser presentado como complejo. Esa misma impresión se percibe al conocer la descripción del proceso que el citado autor ofrece:

“Se puede ver un sistema con N agentes atendiendo llamadas y N + K líneas telefónicas (con K > 0). Un cliente cuando llama tiene tres resultados posibles: (1) Ser atendido inmediatamente si hay algún agente libre. (2) Esperar en cola si todos los agentes están ocupados y hay líneas libres. (3) Ser bloqueado por no haber líneas dis-

Figura 1
Modelo general de un call center (Capdehourat, 2006)

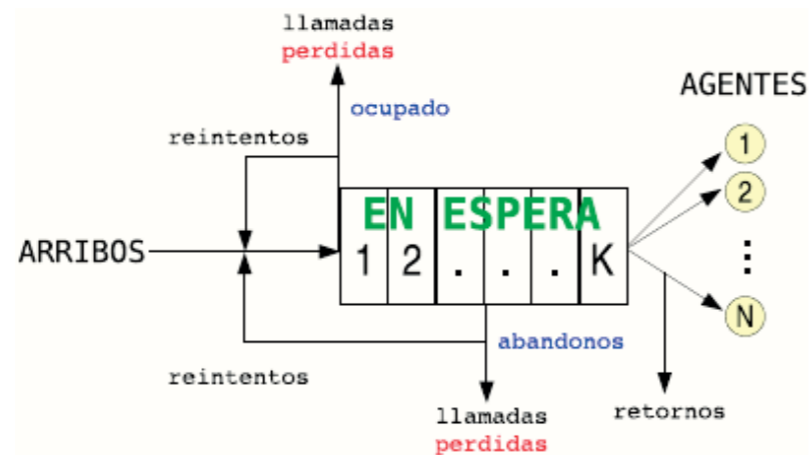
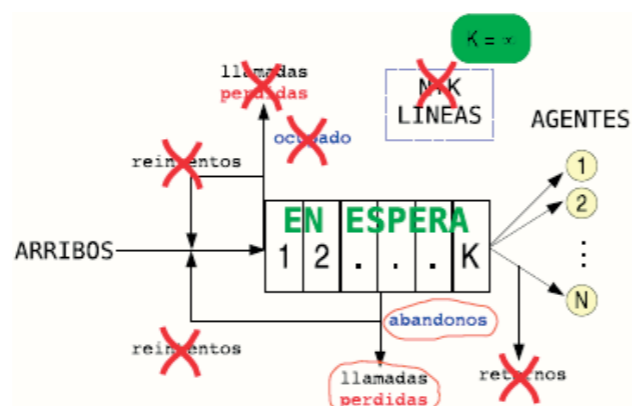
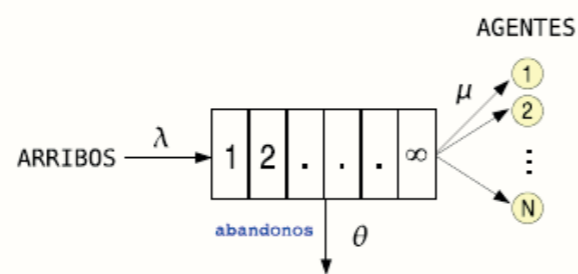


Figura 2
Modelo de call center Erlag-A (Capdehourat, 2006)



(a) Simplificaciones al modelo general.



(b) Modelo simplificado resultante.



(c) Cadena asociada a la cola de espera.

ponibles. (4) Luego, para el caso del cliente que queda en cola, existen dos posibilidades: (a) Esperar hasta ser atendido cuando algún agente se libere. (b) Abandonar el sistema sin ser atendido. Además, existen los reintentos tanto para el caso de bloqueos como de abandonos, siendo éstos los clientes que vuelven a llamar. Por otro lado se tienen los retornos, que corresponden a clientes que fueron atendidos, pero por alguna razón vuelven a comunicarse con el call center" (Capdehourat, 2006).

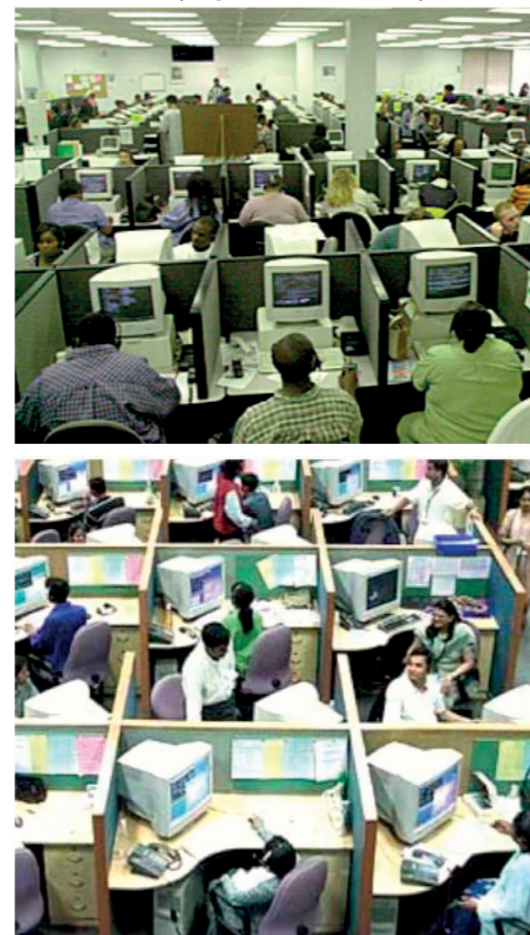
Parece más bien un inicio simple del autor citado para ir avanzando gradualmente en cierta explicación matemática que pasará por indicadores de *performance* –grado de servicio, espera media, porcentaje de abandonos, porcentaje de bloqueos, porcentaje de ocupación de los agentes–, y, mediante modelos de cola, desembocará en la propuesta de rediseño que se suministra seguidamente solo a modo de ilustración (Figura 2):

A pesar de su sencillez –y del cuestionamiento nuestro al concepto complejidad–, se entiende que la anterior es una típica visión de ingeniería de métodos y sistemas, que generalmente requiere tal tipo de tratamiento didáctico inicial para el lego, y para poder producir posteriormente, como en efecto lo hace Capdehourat, unas fórmulas matemáticas cuya aplicación contribuiría a una mejor identificación de niveles de eficiencia y en general de optimización del proceso y del servicio incluyendo calidad de la atención.

Sin embargo, este énfasis de ingeniería no debe eclipsar

lo relativo a la simpleza desde el punto de vista organizacional; tampoco la aludida complejidad en la interacción humana. Esta última se da en cualquier espacio laboral o social. Tal vez pudiera aceptarse, en gracia de discusión, por el número de empleados que laboran en los call centers en espacios reducidos (Ver Figura 3).

Figura 3
Ejemplos de call centers modernos (Capdehourat, 2006)



Aunque también, por la necesidad de tratar público; pero igualmente esta complejidad aparece en todos los casos en los que se atiende personas y por tanto, no es una característica tan distintiva desde el punto de vista organizacional.

Lo que interesa en el presente artículo –al menos desde el enfoque de la conceptualización–, es la figura del call center como generador de empleo mediante una tecnología relativamente sofisticada y una estructura or-

ganizacional sencilla. Y en especial lo que a nivel teórico está arrastrando, pues en torno a los call centers y contact centers se está dando en el mundo una especie de reorganización empresarial, administrativa y/o gerencial –con su correspondiente fundamentación y evolución teórica–, que además, impacta de algún modo los modelos de desarrollo económico y social.

Así, en torno a unidades organizacionales simples como los call y contact centers, se observan movilizaciones interesantes –insistimos que también por ello inesperadas–, las cuales están incidiendo en nuevas posturas y actitudes respecto a lo micro y lo macroeconómico y en cuanto a sus relaciones; con el plus de que la robótica –la cima de la automatización–, por el momento se encuentra a mucha distancia de este contexto y solo avanza en terrenos de la ciencia ficción.

Martín Sucari, presidente de la Asociación Argentina de Contact Centers, compara las células de trabajo de estos con las Pymes y reconoce en el supervisor de los mismos la figura del gerente general de una Pyme; hay miles de estas en cualquiera de nuestros países latinoamericanos que cuentan con menor número de empleados que lo que un supervisor promedio lidera en un contact center inhouse u outsourcer (Tricarico, 2010).

De otra parte, intentando auscultar, caracterizar y categorizar la estructura organizacional de los call centers en España, Mireira Velarde, del Grupo Factor Humano, Organizaciones y Mercados (FHOM) de la Universidad Rovira i Virgili (2008), produjo la siguiente información a manera de perfil:

Tamaño: La franja media de posiciones –o puestos de trabajo– de un call center español está entre 51 y 200. Generalmente son mayores los que trabajan en régimen de subcontratación para grandes empresas. Los inhouse, que prestan servicios desde sus propias instalaciones perteneciendo a su propia estructura organizativa, están en general por debajo de las 50 posiciones.

Atención preferente: Particulares y público en general, seguidos de empresas y particulares de alto valor agregado. Una pequeña proporción de los servicios son para clientes internos. La mayoría no está especializada solo en un sector, sino que realiza tareas combinadas.

Mercado: Dos tercios atiende el mercado nacional, el 15% el internacional, y el 18% regionales o locales. Los segundos son de tamaño reducido, *inhouse*, y pertenecen a grandes corporaciones que se ubican en ciudades metrópolis.

Ventas: En los últimos años se han incrementado en tasas muy importantes, lo que explica el *boom* de los *call centers* entre 2000 y 2005 en España, con la subsiguiente expansión de este subsector en dicho país.

Lema: Pregonan la búsqueda de la diferenciación por calidad, a lo que la autora Velarde presenta objeciones que luego se retomarán en el presente artículo.

Otra clasificación interesante y sugestiva de los *contact centers* la realizó en el Congreso de ACCC en Bogotá, Keith Fiveson, miembro del Board de ATA y Presidente del Capítulo de Nueva York. Los clasificó en tres segmentos mundiales, según su desarrollo y compromiso con la calidad y profundidad de las aplicaciones y los roles que ejecutan para sus empresas: Strategic: 15% –ya casi llegaron–; Optimizing: 65% –van en camino–; Emerging: 20% –están lejos aún–.

Relaciones micro-macroeconómicas en Colombia

Además de la fuerte incidencia de los *call* y *contact centers* en materia de empleo, en el marco de las relaciones que plantea el subtítulo, debe considerarse igualmente el fenómeno de la integración de diferentes subsectores; las TIC, por naturaleza propia –que como se dijo originaron la creación del respectivo Ministerio en Colombia–, y las BPO. Obviamente estas últimas no son propiciadas por los CC, pero por las características proyectivas de estos podrían situarse en lo que se denominaría un cuarto nivel, recordando que al tercer nivel corresponde el centro de servicios. Tan es así, que la Asociación Colombiana, ya en plena vigencia del actual gobierno Santos se autoidentifica con frecuencia en algunas presentaciones como Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO (De hecho, podría decirse que los *call* y *contact centers* son hoy por hoy unas de las figuras más representativas de los BPO).

Esta integración constituye una de las interesantes características macroeconómicas de base empresarial, por

lo que implican las alianzas formales entre subsectores. Además de las explicaciones que dan especialmente los tratadistas defensores de la Planeación Estratégica (Stonner, 1984; Mendoza, 1995, 1998) –privilegiando las relaciones de la empresa con su entorno–, el contexto macroeconómico visiona idealmente a las unidades productivas que cobija en un ámbito de mutua cooperación, propiciando un mayor y más uniforme y continuo flujo de recursos y de valores agregados en la cadena de valor.

Un muestreo a octubre 2011 de noticias en torno a tal integración sería benéfico para revalidar aún más la idea de la importancia que ya han adquirido los *call* y *contact centers* desde el punto de vista global y estatal. A renglón seguido se presenta con los comentarios de la fuente:

30 de septiembre de 2011: “El SENA aprueba la creación de la Mesa Sectorial de BPO. Importante logro para el sector en el marco del Acuerdo para la Prosperidad llevado a cabo el 23 y 24 de septiembre en Medellín”. Los pasados 23 y 24 de septiembre se desarrolló con la participación del presidente de la República, doctor Juan Manuel Santos, la agenda del Acuerdo para la Prosperidad, el cual estuvo enfocado en la discusión de asuntos ligados al Acuerdo de Transformación Productiva liderado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Como principal logro de este Encuentro y como producto del trabajo gremial desarrollado por la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO en el último año y medio, el SENA aprobó la creación de una mesa sectorial exclusivamente dedicada a la industria, con el propósito único de identificar las competencias y desarrollar las normas correspondientes. Sin duda este será un importante logro en términos de productividad y preparación del recurso humano disponible para prestar servicios de BPO&O en el país; “pasaremos de un comité técnico a una mesa sectorial con caracterización, mapa funcional, que permitirá la certificación de competencias del recurso humano de la industria”. La Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO acompañará al SENA en el proceso de creación de la mesa y continuará

su trabajo incansable en procura de la industria y de cara a la transformación del sector en uno de CLASE MUNDIAL [Variable Educación].

6 de octubre de 2011: “Corte se pronuncia sobre constitucionalidad del proyecto de ley de *habeas data*”. La Corte Constitucional se pronunció sobre la constitucionalidad del proyecto de ley estatutaria 184/10S-046/10C, que reglamenta el derecho fundamental al *habeas data*. El alto tribunal declaró inexecutable los apartes que regulan lo concerniente a las bases de datos de los organismos de inteligencia y contrainteligencia del Estado, por vicios de procedimiento. Estas disposiciones, contenidas en los Artículos 29 y 30 del proyecto, le permitían al Departamento Administrativo de Seguridad abstenerse de incluir como antecedente penal los registros delictivos del solicitante, cuando este haya cumplido su pena o esta haya prescrito. Además, señalaban que los archivos de la entidad no podían considerarse como reservados, y fijaban en los niveles directivos la facultad de autorizar órdenes de operación en las bases de datos de los organismos de inteligencia. Adicionalmente, deberán retirarse del proyecto los Artículos 27 y 29, que le otorgaban al Gobierno la facultad de regular el tratamiento de los datos personales e impedían darles valor probatorio a los informes de inteligencia en los procesos judiciales, respectivamente. En el primer caso, la Corte consideró que las atribuciones conferidas al Ejecutivo le corresponden exclusivamente al legislador. La sentencia también condiciona la exequibilidad de otros apartes de la iniciativa, entre ellos, la autorización previa de la Superintendencia de Industria y Comercio (Superindustria) para que el titular de la información pueda solicitar su retiro de las bases de datos, cuando estime que se vulnera alguno de sus derechos. Además, se condicionó la creación de la Delegatura para la Protección de Datos Personales, a que ese organismo sea totalmente independiente. Los recursos de las multas impuestas a los entes vigilados no podrán ser usados para la financiación de dicha delegatura ni se destinarán a la Superindustria, advirtió la Corte (C. Const., comunicado, Sent. C-747, oct.

6/11) [Variable Jurídica; si bien solo interesa de modo indirecto para el presente artículo].

19 de octubre de 2011: “Presence Technology potencia el servidor único de licencias y la alta disponibilidad en su nueva versión”. La compañía lanza la versión 9 de su *suite* de soluciones para Contact Centers, gracias a la cual sus clientes contarán con arquitecturas distribuidas manteniendo comunicaciones locales. La nueva versión cumple con los requisitos de las leyes de protección al usuario y de calidad como OFCOM, PCI y LOPD. Presence Technology, compañía multinacional proveedora de soluciones para Contact Centers, lanza al mercado la nueva versión de su *suite*, en la que ha incorporado importantes mejoras enfocadas principalmente a la alta disponibilidad, la redundancia, la escalabilidad y el aprovechamiento máximo del número de licencias de que dispone cada cliente. El nuevo servidor único de licencias hace posible su uso dinámico entre diferentes *suites*. Esta mejora permitirá el aprovechamiento máximo de las licencias, ya que estas se podrán balancear entre distintos servidores sin incurrir en costes adicionales. De esta manera, un cliente que tenga centros con husos horarios no recurrentes, podrá utilizar las mismas licencias para varios centros, con el correspondiente ahorro de costes que esto implica. Además, esta nueva funcionalidad permitirá a compañías proveedoras de servicios Hosted (telcos, integradores) rentabilizar al máximo su modelo Hosted Contact Center, ya que podrán utilizar las mismas licencias de Presence para diferentes clientes o servicios [Variable Tecnológica].

20 de octubre de 2011: “Inauguración nueva sede de Convergys”. El día de hoy se llevó a cabo el evento de inauguración de la nueva sede de Convergys, el cual fue todo un éxito y en donde se contó con la participación del presidente de la República, doctor Juan Manuel Santos, y el Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), doctor Diego Molano Vega. La Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO entregó un reconocimiento a Convergys y a su vicepresidente de operaciones LATAM, Jorge

Robledo Quijano, por su aporte al crecimiento del sector de Contact Centers en Colombia. Comisión Internacional de McKinsey acompaña a Ministro de Comercio, Industria y Turismo a conocer caso de éxito de EMTELCO CONTACT CENTER & BPO en Medellín. EMTELCO, empresa de UNE, celebra el próximo miércoles 19 de octubre la inauguración de su nueva sede en Medellín, en la cual trabajan actualmente 1.250 personas y se espera que para finales del mes esté operando la segunda fase de la sede con espacio para 800 personas más [Variable Expansión] (Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, 2011). La categorización por variables es nuestra.²

De la evolución. Según Muñoz (2011), la evolución del sector continúa y el mercado tan competitivo en el que se desenvuelven ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor agregado y a exigir la forma como desean relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los *call centers* tradicionales a convertirse en *contact centers*, integrando diversos canales de interacción como teléfono, correos electrónicos, SMS y otras herramientas virtuales, con la misma simpleza y eficacia del centro de atención telefónica, y ofreciendo así un único punto de contacto para que los clientes resuelvan sus necesidades.

A lo anterior se suma la consolidación de Internet en otra de sus tantas manifestaciones, el comercio electrónico, que ha forzado la aparición de los *call centers* virtuales, los cuales les permiten a los internautas establecer conversaciones cara a cara con quien se encuentra en el centro de atención telefónica. Con esta modalidad se superarían dos limitaciones típicas: el temor de quienes todavía se resisten a comprar por Internet, y la deshumanización.

Por ahora, esta modalidad se va implantando lentamente en España y países latinoamericanos, entre otros, pero ya existe otra fórmula más atrevida que es la voz Internet Protocolo (IP), que le posibilita al internauta ponerse en contacto telefónico con el operador que resolverá todas

sus inquietudes, con el consiguiente ahorro telefónico.

Gracias a estos y a otros avances tecnológicos, el *call center* ha dejado de ser un simple gestor de llamadas para convertirse en un estratégico elemento del sistema CRM –Customer Relationship Management– de las empresas, al cual, sin embargo, todavía no se le sabe sacar todos los beneficios que puede ofrecer.

El caso Barranquilla

Antecedentes. En términos generales, y a pesar de las distintas problemáticas de vieja data y de otras recientes como las derivadas de la intensa temporada de lluvias de los dos últimos años, Barranquilla respira hoy un ambiente de cierto optimismo, si bien todavía se mantiene en el común de sus gentes la tradicional desconfianza por lo administrativo; desconfianza basada con suficiente y justificada razón en desafortunadas actuaciones dirigenciales que desde los años 70 relegaron a la ciudad a posiciones secundarias en el concierto nacional; en contraste, además, con el hecho de que desde la segunda mitad de siglo XIX Barranquilla había mostrado un crecimiento acelerado que la conduciría a ser reconocida como el primer puerto fluvial, marítimo y aéreo de Colombia, la cuarta ciudad en importancia en el país, y el centro de gravitación urbana y económica por excelencia de la Costa Atlántica en el Caribe colombiano.

Hacia los años 30 del siglo XX, la ciudad se erguía con una real y sólida proyección industrial, comercial y urbana. Lamentablemente circunstancias diversas fueron coadyuvando a desacelerar su crecimiento y progreso hasta que, a mediados de los 50, con la exportación de café por su puerto, se dio una importante reactivación que le alcanzó para mantener relativamente próspera a la sociedad local hasta la década de los 60 y algo de los 70.

Las grandes y profundas migraciones del resto de la Costa y de ciertos sectores del Interior, contribuyeron a un crecimiento poblacional desproporcionado que originaron entre otros efectos, las invasiones de terrenos baldíos y los resultantes cinturones tuguriales. Asimismo, la capacidad directiva y de gestión política fue deteriorándose cada vez más y entronizándose en ella la corrupción en proporciones dantescas; todo esto aunado a la evidente falta de pertenencia que se hizo cada vez más notable,

quizás debido al citado fenómeno migracional.

Dos administraciones recientes –aunque siempre considerándolas en el marco de la comentada desconfianza–, permitieron que la ciudad levantara un poco. La primera administración de Bernardo Hoyos Montoya, en los 90, dotó de servicios y vías al sur de la ciudad, mejoró considerablemente la calidad de vida de sus habitantes, y conectó sólidamente sectores hasta entonces absolutamente marginales; la nueva malla vial fue acompañada de servicios de transporte público que hoy cruzan la ciudad de sur a norte y viceversa, en relativo poco tiempo y con cierta comodidad para los pasajeros salvo en las llamadas horas pico.

La segunda administración exitosa –se le puede llamar así al comparar ambas con el desastre generado por las restantes–, corresponde a la del actual mandatario, Alex Char Chaljub, quien sin no pocos tropiezos tomó en serio el abordaje de mejoras en frentes viales, educacionales y de servicios; gracias también a la financiación obtenida del Gobierno Nacional, y sin dejar de reconocer los riesgos del endeudamiento del Distrito hacia vigencias futuras. Un riesgo que ha sido señalado y cuestionado, pero que fue preciso correr en vista de la acumulación de tan graves problemáticas.

Asimismo hay otros flujos financieros nacionales que se anuncian presupuestalmente para mejoras infraestructurales y de servicios, que, bien administrados, prometerían un futuro de corto y mediano plazo más alentador. Por supuesto subsisten situaciones de viejo cuño que todavía persisten y a gran escala. Una de ellas deriva particularmente por haber perdido Barranquilla, como ventaja competitiva, su gran ventaja comparativa histórica: la posición geográfica. Su ubicación sobre el mar Caribe y en la desembocadura del río Magdalena –que conecta con el Interior del país–, además de su aeropuerto –el de mayores horas libres en Colombia–, poco a poco fue convirtiéndose en un factor teórico más que práctico o real; el continuo fracaso en las inversiones de dragado del canal navegable con el correspondiente riesgo para los transportadores marítimos, el deterioro vial de su zona franca, entre otros aspectos, favorecieron desde tiempo atrás el mayor auge de otros puertos nacionales, a los cuales la ciudad había desbancado en su periodo de florecimiento o no habían aparecido

como tales. En la Costa Atlántica, Cartagena y Santa Marta la han superado, y sobre la Costa Pacífica, el puerto de Buenaventura se erige hoy como el de mayor importancia en Colombia.

Planteamiento. La problemática técnico-económica para poder fundamentar más sólidamente la proyección de progreso de la ciudad, radica en la necesidad de revitalización del puerto y en general de su vocación exportadora. Durante el gobierno del presidente Uribe se trabajó esta necesidad de modo bastante serio y ya se han dado pasos muy sólidos en tal sentido, con la participación en tal planificación y ejecución de los entes nacionales y locales competentes.

En este marco optimista por la intencionalidad nacional y distrital, favorable también por el reconocimiento de la ciudad como modelo de recuperación administrativa –reconocimiento avalado por encuestas y por distintas certificaciones formales–, hace poco apareció una noticia en cierto sentido simbólica en cuanto a la concreción del anhelo de la reactivación exportadora: el premio nacional a una empresa local especializada en exportación de servicios.

En efecto, la empresa Transcom, *call center* de Barranquilla, recibió en septiembre de 2010 el Premio Nacional de Exportaciones en la Asamblea de Analdex en Medellín. Es la primera vez que obtiene tal reconocimiento una empresa de servicios de esta capital. Transcom está especializada en procesos de negociación, atención de llamadas y procesamiento de datos para diferentes industrias nacionales y extranjeras. Su directivo, Ramiro Avendaño, sostuvo que esto significa que no solo la ciudad era epicentro de empresas productoras y transformadoras de bienes, sino que también es capaz de vender servicio a través de un buen recurso humano (*El Heraldo*, Barranquilla, 2010).

A su turno, el director regional de Analdex en la Costa, Luis Eduardo Blanco, manifestó que esto constituye una muestra del empuje del sector de *call centers* en Barranquilla, ya que desde 1990 hasta 2010 la Costa ha recibido 25 premios exportadores de Analdex. Barranquilla 14, Cartagena 7 y Santa Marta 4. Para él estas cifras son una clara demostración del esfuerzo de los empresarios por consolidar procesos para exportar

2. Según José María Mendoza (1995), las variables del entorno general a considerar en un análisis de planeación estratégica serían: económicas, tecnológicas, gubernamentales y socio-culturales políticas. En las gubernamentales se incluye el Estado en sus tres poderes.

con calidad. “Transcom es una empresa que ha estado en el mercado por 10 años y se ha encargado de abrir las puertas a un nuevo segmento económico: los *call centers*. La entrega del premio lo que hace es destacar el potencial de Barranquilla para esta actividad de servicios” (*El Heraldo*, Barranquilla, 2010).

Según la agencia de inversiones ProBarranquilla, el sector genera 1.800 empleos y los servicios se prestan en español, inglés y francés. Se estima que en breve tiempo podría llegar a 2.200 por los proyectos de expansión de las empresas. Se cree, además, que el sector podría generar de 1.500 a 2.000 empleos adicionales en los próximos dos años. Esto lo puede lograr la ciudad gracias al privilegio de tener capacitado el recurso humano (*El Heraldo*, Barranquilla, 2010).

Por conocimiento directo sabemos que si bien el ingreso a los *call centers* no es complicado, sí lo es el proceso de capacitación, el cual se da prácticamente en el puesto y por lo general, durante un mes en horarios que escogen los aspirantes. No todos los que se presentan continúan dicho proceso. En él se evalúa hasta el tono de voz, siendo los más exigentes los *call centers* en inglés. Pero una vez aceptado, las condiciones de trabajo son bastante aceptables para el medio: remuneración, horarios laborales, transporte para horarios nocturnos, etc.

En el caso de Transcom, esta empresa ha previsto nuevas inversiones por 1,5 millones de dólares para futuras ampliaciones en el país, lo que representa incrementar la planta de personal, hoy compuesta de 520 trabajadores –29% del total del sector–, pero siendo la idea llegar a 1.000 trabajadores en un año (*El Heraldo*, Barranquilla, 2010).

La exportación de servicios de este *call center* es hacia Estados Unidos, México y Canadá. Pero se explora la posibilidad de abrir sedes en otras regiones del país. Una de las nuevas sería la isla de San Andrés, para aprovechar el cable submarino y el dominio del inglés de los nativos.

A febrero de 2011, la siguiente era la carta de presentación de ProBarranquilla a inversionistas actuales y potenciales:

Convencidos del gran impacto que tiene la labor de promoción en el desarrollo de nuestra región, uno de los mayores retos para el 2011 es la consolidación de la estrategia de internacionalización de ProBarranquilla para la atracción de nuevas empresas extranjeras, tarea que iniciamos en el 2010 con la participación en misiones internacionales a Estados Unidos, España, Asia, y Europa Occidental en los sectores de BPO y logística.

La estrategia de internacionalización empieza a materializarse con resultados positivos: el 68% de las empresas que apoyamos durante el 2010 son de capital extranjero, cifra que hace solo cinco años era del 25%.

Asimismo y teniendo en cuenta que muchas de las oportunidades de inversión para los próximos años se concentran en lugares como Estados Unidos, España, India, Reino Unido, Francia, entre otros, iniciaremos el proceso de ubicación de asesores externos que nos representen en el exterior, y de esta manera fortalezcan la labor de promoción de inversión en escenarios internacionales.

En ProBarranquilla mantendremos nuestro compromiso de trabajar arduamente en la promoción y posicionamiento de Barranquilla y el Atlántico como destino de nuevas inversiones, y para ello contamos con un equipo de trabajo cada vez más consolidado y especializado en cada uno de los sectores en los que se enfoca nuestra labor. De igual manera, la optimización y modernización de herramientas como la página web, previstas para este año, continúan fortaleciendo nuestros canales de comunicación con los inversionistas actuales y potenciales (*Newsletter*, No. 9, 2011).

Calidad del trabajo

Pocos estudios de tono crítico se conocen sobre los *call* y *contact centers* en Colombia. Tal vez por el impacto del boom que han estado representando. Pero es imprescindible, en un estudio que pretenda ser objetivo, considerar la otra cara de la moneda. Para ello se revisaron en primer lugar las redes sociales españolas, bastante

nutridas en tal materia y caracterizadas precisamente por el tono crítico comentado; en algunos casos llegando a extremos y en otros, detallando y ponderando con madurez las fortalezas del servicio. Igualmente se incorporan recomendaciones de expertos extranjeros participantes en congresos del sector, y algunos otros estudios de los cuales se extractan los aspectos de nuestro interés.

Redes sociales españolas

10 de febrero de 2008: Este sector tuvo mucho auge a mediados de los 90 [en España], y justo ahora que podríamos decir que está en plena madurez, nos dicen que por razones de costo deben deslocalizar a muchos *call center* hacia países latinoamericanos.

10 de febrero de 2008: Ciertamente, es la realidad. No obstante, no deja de parecerme poco creíble que a estas alturas las empresas no digan las cosas como son. Pasa en todos los sectores, pero una vez asumida la realidad, no hay motivo para no decirlo de forma clara y precisa y no andar dando vueltas con la calidad. Considero que las deslocalizaciones se están realizando muchas veces con poca visión estratégica de lo que supone la medida, que es mucho más que abandonar a un país y entrar en otro sin corregir las deficiencias de un modelo de funcionamiento muy poco eficiente en bastantes ocasiones.

2 de abril de 2008: Es muy fácil hablar de deslocalización como si fuese cualquier cosa. La realidad, sin embargo, para mí que soy una de las de abajo, es muy distinta. Si bien en los *call centers* de empresa sí prima la calidad y el buen hacer –porque es un departamento más–, en los *call centers* (¿o debería decir *contact centers*?) externalizados se sigue queriendo sacar pasta hasta de debajo de las piedras vendiendo basura. Ni aquí en España, ni en Guatemala, ni en otra parte, se puede hacer nada de calidad tratando a la gente (agentes y clientes) como si fuesen ganado en una cuadra. La realidad es otra muy distinta: lo bueno se cobra y se paga, incluido en el ámbito de recursos humanos. Poner el trabajo en manos de gente explotada, todavía menos cuali-

ficada y con una cultura y mentalidad totalmente distintas de sus clientes, solo lleva a trabajos como muchos: mediocres. Yo lo sé bien porque, aparte de trabajadora del sector, soy clienta. Vamos a hacer algo honrado y de calidad de una buena vez y vamos a dejarnos de rollo barato, a ver si todavía conseguimos no cargarnos al sector. ¡Mandamases, despertad!

18 de noviembre de 2009: Uno de los principales determinantes del precio del servicio en los *call centers* es el costo del recurso humano... y un proxy de eso puede ser el salario medio. El salario medio por hora es de 7,6 euros; en Perú el salario medio (costo total empresa) es de 1,6 euros; entiendo que Colombia está cerca. Sería bueno tener referencias de Argentina, Chile y otros países...

19 de noviembre de 2009: Es importante el precio del salario medio por hora, pero el costo del recurso humano tiene muchos componentes. Podemos encontrar un bajo precio hora, pero una altísima rotación y un alto ausentismo, bajas productividades o bajo carácter comercial. Pienso que a la hora de calcular los precios debemos avanzar juntos hacia una mayor especialización y profesionalización, y hacer entender a nuestros clientes, con resultados y un proceso bien implantado, que nuestro servicio tiene valores añadidos.

19 de enero de 2010: Totalmente de acuerdo. Podemos identificar diferencias en las ponderaciones de la participación de los costos entre una operación *near shore* y *offshore*, y dependiendo de en qué país se realicen las diferencias, las cuales pueden ser significativas... Asimismo, además de lo que mencionas sobre rotación, ausentismo o productividad, hay que adicionar el costo de capacitación adicional y el costo transaccional que implica una operación *offshore* y que –a veces– no es un costo menor. Es claro que las ponderaciones de cada uno de estos costos cambia con el tiempo, es decir, el mercado o el país va madurando y muchos de los costos disminuyen –capacitación, rotación, etc.– y otros

suben (RRHH). Eso es lo bonito de esta industria. Es muy dinámica.

19 de mayo de 2011: La atención al cliente está sobrevalorada. Como últimamente leo mucho titular apocalíptico me he contagiado. Nuestra principal misión desde el *contact center* es lograr una atención del cliente excelente, que supere sus expectativas y sea capaz de resolver los problemas de forma rápida y eficiente. Sin embargo, hay determinadas marcas y productos donde la atención del cliente no parece ser tan importante. El trato recibido es la tercera opción. Desde nuestra perspectiva, este criterio debería primar sobre el resto. Afortunadamente tenemos otra encuesta que apoya totalmente nuestro trabajo, en esta, el 70% de los consumidores dice que gastaría más por un buen servicio. Pero esto no siempre se cumple; en casos como el de Apple, parece que no tienen la más mínima importancia: nadie se queja en la web de si tienen IVR, ni de si sus empleados son torpes o de si las reclamaciones no se resuelven a tiempo.

24 de mayo de 2011: Una serie de problemas que afecta a toda la industria. Entre los problemas planteados están el incremento de los costes y las inversiones, la competencia de las operaciones realizadas desde otros países con condiciones sociales y laborales muy diferentes, el exceso de regulación desde la Unión Europea, España y desde determinadas autonomías, la escasa formación reglamentada que aporte al mercado profesionales con titulación oficial.

22 de febrero de 2011: Acaba de publicarse el Informe IZO sobre la atención al cliente en España. Cada año se analiza la satisfacción de las marcas con sus proveedores de atención al cliente. Desde este blog me quiero centrar en aquellos servicios relacionados con la venta por teléfono, es decir, los servicios de venta en emisión, venta en recepción, retención y fidelización. Dentro de las nueve tipologías de servicio auditadas, la televenta ocupa la segunda, tercera y quinta posición en sus distintas modalidades. El servicio que más insatisfacción produce para los proveedores

es la venta en emisión, en pleno proceso de cambio y control legislativo, lo que nos dejan claras las oportunidades de mejora de estas campañas. Del estudio también se puede concluir que los servicios de retención y fidelización están en pleno crecimiento, evidenciando que el valor de conservar un cliente está más presente en la industria del *contact center*.

16 de febrero de 2011: Para muchos campos se han definido las 5 C o las 4 P, o lo que es lo mismo, resumir aquellos puntos fundamentales con una regla mnemotécnica. Hoy me atrevo a definir las 5 C del *contact center*: Cliente: Ese gran desconocido. Sin clientes no hay *contact center*; sin embargo, todavía sigue siendo un elemento crítico y aún queda mucho camino por recorrer; de él debemos aprender poderosas lecciones cada día. Capital humano: Las personas son la esperanza para toda la industria, ellas tienen todo el conocimiento; son quienes mejor conocen a nuestros clientes. En plena era de la automatización y el autoservicio, el valor de nuestra gente marca la diferencia. Competitividad: Una etapa en donde la productividad se persigue a toda costa; los *contact centers* son poderosos aliados de la competitividad. Está en nuestro ADN la mejora continua de procesos para ser cada vez más eficientes. Calidad: La tan ansiada calidad va ligada al *contact center*; nadie como nosotros es capaz de medir y de mejorar la calidad. Cuando se cuida un servicio de atención al cliente, este termina convirtiéndose en un modelo de referencia. Cambio: Si algo define especialmente nuestra industria es la capacidad para adaptarse al cambio. La vanguardia tecnológica siempre acompaña a cualquier proyecto que inicia un *contact center*; no podríamos alcanzar muchas de las metas que se nos proponen sin su ayuda. Por cierto, es curioso que existan corrientes que piensen que una industria que está orientada a los clientes, al capital humano, a la competitividad, a la calidad y al cambio, esté muerta. Las formas de pensar de los profesionales del *contact center* deben seguir siendo modelo para muchos otros sectores, incluidos los nuevos expertos en redes sociales que no han gestionado clientes en su vida.

Recomendaciones en congresos internacionales

Juan Pablo Tricarico, informando y comentando sobre el Congreso en Bogotá de 2010 –y en algunos casos refiriendo sugerencias de otros participantes–, consigna como recomendaciones las siguientes:

Directivas de ACCC al Gobierno: Desarrollar en el futuro en Colombia una norma técnica autóctona para los CC y BPO nacionales –no hay regulación en el país y los representantes del gremio esperan obviamente que existan buenas regulaciones y promoción industrial–. Al sector: Seguirse integrando con la comunidad educativa.

Recomendación gubernamental a los empresarios: No basar la estrategia comercial hacia el exterior en los bajos costos; seguir trabajando en equipo y con compromiso entre el sector privado y el público.

Keith Fiveson, miembro del Board de ATA y Presidente del Capítulo de Nueva York, a los empresarios:

Desarrollar sus propias visiones; debemos proyectar nuestras visiones en los planos personales, empresariales, institucionales y como país; hay mucho para pensar y proyectar. Innovar –mencionó el caso de un *flower* que contrata a través de un *outsourcer* a 3.000 teletrabajadores en Estados Unidos–. Pensar en cómo aprovechar a los viejos *boomers* –personas mayores de 50 años que siguen activas, si bien dejan o los dejan en sus trabajos–. Prestar atención a las redes sociales; estamos presenciando la revolución de estas a nivel de *contact centers*; es el llamado efecto socialnomics: hay que conocer y experimentar cómo operar en ese nuevo mundo; los consumidores ya lo hacen a través de dichas redes. Fórmula del éxito: Internet + Virtualización + Movilidad = Empowerment.

Tricarico: Ampliar el número de discapacitados en los *contact centers*, particularmente invidentes. Relata el caso de una señora de Barranquilla que con base en esta propuesta –que él ya había so-

cializado antes del Congreso en Bogotá (2010)–, le informó que ella había logrado contratar a catorce no videntes en su *contact center*. En Buenos Aires, según el experto argentino, recién estaban a menos de un tercio de ese número. Otros aspectos que comenta: “Es muy interesante escuchar el cambio logrado en estos últimos ocho años de Colombia [...], lograron grandes avances en lo que hace [...] al desarrollo de los distintos mercados incluidos los CC [...]. Un dato de color: durante la cena, el mozo se acercó a nuestra mesa y nos entregó un pomo de alcohol en gel auspiciado por un BPO colombiano –parecía a propósito–. Esto confirma que en Colombia están a *full* con el tema”. Ana Karina Quessep, directora de la ACCC, se mostró muy optimista respecto de los próximos años de su país, y de cómo el Gobierno seguirá estimulando el crecimiento de la industria. Por mi parte, más allá de cómo se desarrollen los próximos acontecimientos políticos en nuestro país, también quiero ser optimista y pensar que si los empresarios privados seguimos golpeando las puertas de los despachos del Poder Ejecutivo y Legislativo, tanto nacionales como provinciales, lograremos atraer el interés de estos hacia nuestra industria, y finalmente transformarla en un eje del crecimiento y desarrollo de Argentina.

CONCLUSIONES

Según Muñiz (2011), en los *contact centers* se debe priorizar la satisfacción de los clientes frente a la reducción de gastos. En este aspecto, los equipos humanos tienen una gran responsabilidad que cubrir. Como ejemplos claros de un buen saber-hacer cita a American Express y Coca-Cola, compañías de una gran cultura orientada hacia el cliente a todo lo largo y ancho de la organización, cosa que se transmite al usuario. Del tradicional contactar-informar, han pasado a contactar-comunicar-informar-satisfacer-matricular-prescribir.

En caso contrario las empresas ofrecerán una imagen deteriorada en el servicio y, en consecuencia, en vez de matricular clientes, los tendrán cautivos con el no retorno de sus inversiones. Por tanto, la recomendación principal sigue siendo la misma que el Gobierno colombiano le hizo a los empresarios en el Congreso en

la ACCC en Bogotá (2010): no centrar exclusivamente la estrategia en la reducción de costos. Además, invertir adecuadamente en equipos humanos para profesionalizar la gestión y así realizar el verdadero cambio cultural que demanda el mercado y otras tantas instituciones mundiales; una demanda que, por cierto, ya no es tan etérea o discursiva como antaño. La propia Iglesia Católica, en cabeza de su máximo pontífice, le reclamó recientemente y con inusitada vehemencia al sistema de libre mercado por ser cada vez más agobiante e injusto. También se ha pronunciado el autodenominado movimiento de los “indignados”, que ya ha generado cualquier cantidad de conflictos en diferentes partes del mundo. Y en general la población es cada día más consciente de que en muchos casos, tras la fachada de la eficiencia y la calidad del servicio, pueden esconderse malsanos intereses particulares. Es indudablemente un resultado directo de lo que se ha dado en llamar el pensamiento crítico-social. Las personas ya no son simples “mercados”.

Tecnología y personas son los dos pilares sobre los que se debe sustentar el presente y futuro de los centros de contacto, para convertirse en una oportunidad estratégica de mostrar a la población un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE CONTACT CENTERS Y BPO. www.acdecc.org
 CAPDEHOURAT, Germán (2006). *Análisis y diseño de call centers: Evaluación de performance de Redes de Telecomunicaciones*.

CONTACT CENTERS PRESS. <http://contactcenters.wordpress.com>
 DIAGO PATERNINA, Federico (octubre 30 de 2010). *Los call centers en Barranquilla como modelos de exportación de servicios. Propuesta de investigación*. Barranquilla: Universidad Libre.
 MENDOZA GUERRA, José María (1995). *Las funciones administrativas*. Barranquilla: Uninorte.
 ----- (1998). *Macroadministración: Un enfoque estratégico y práctico*. Barranquilla: Uninorte.
 MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael (2011). *Marketing en el siglo XXI: Técnicas de ventas y comunicación comercial*. 3 ed. Capítulo 8: Los call centers. Centro de Estudios Financieros. Madrid.
 OROZCO, Tatyana (febrero de 2011). Carta de presentación a inversionistas actuales y potenciales. Pro-Barranquilla, Dirección Ejecutiva. *Newsletter* No. 9.
 STONNER, James A. F. (1984). *Administración*. 2 ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
 TRANSCOM obtiene reconocimiento de Analdex. *El Herald*. Barranquilla, lunes 20 de septiembre de 2010.
 TRICARICO, Juan Pablo. *Crónica del Congreso Andino de Call Contact*. www.ccsur.com
 VELARDE, Mireira (febrero de 2008). *Estudio español sobre call centers*. Resumen Ejecutivo. Grupo Factor Humano, Organizaciones y Mercados (FHOM), Universidad Rovira i Virgili. ftelemark.blogspot.com/2008/02/estudio-espaol-sobre-call-centers-i.html

Obligaciones de tipo laboral del empresario

Obligations of the employer job type

Por Marcela Gómez Gómez*
 mgomez@unilibrebaq.edu.co

Resumen

No es tarea sencilla, para los que se arriesgan a crear empresa, determinar sus políticas de contratación o vinculación de personal, debiendo buscar un equilibrio en aspectos de tipo económico, social, moral, político y laboral, que en muchas oportunidades pueden ser opuestos; ya que se debe tener en cuenta conceptos como la estabilidad laboral, conservar y replicar el conocimiento adquirido, restringir costos laborales pero sin dejar de ser competitivos en el mercado; asumir contratación de personal pero con la suficiente variedad que permita ajustar el recurso humano de acuerdo con las necesidades de perfiles competentes a las necesidades actuales cambiantes pues van desde el concepto de brindar estabilidad laboral, sin olvidar la responsabilidad social de la empresa de aportar a un país con un alto índice de desempleo e informalidad.

En esa disyuntiva se desenvuelve el empresario Colombiano en la actualidad, por lo que el presente ensayo pretende mostrar de manera sintética las responsabilidades básicas del empresario de tipo laboral las cuales deben ser ajustadas a la Ley e inspiradas en una filosofía de ética empresarial que promueva el respeto al trabajador, al estado, a la comunidad y a la competencia.

Abstract

Not it is simple task, for those that take a risk to create company, to determine their recruiting politicians or linking of personal, should look for a balance in aspects of economic, social, moral, political and labor type that can be opposed in many opportunities; since it should be had in consider concepts like the labor stability, to conserve and to reply the acquired knowledge, to restrict labor costs but without stopping to be competitive in the market; to assume recruiting of personal but with the enough variety that allows to adjust the human resource of agreement with the necessities of competent profiles to the current changing necessities because they go from the concept of offering labor stability, without forgetting the social responsibility of the company to contribute to a country with a high unemployment index and informality.

This dilemma unfolds the entrepreneur at the present time, for what the present test seeks to show in a synthetic way the manager's of labor type basic responsibilities which should be adjusted to the Law and inspired by a philosophy of managerial ethics that promotes the respect to the worker, to the state, to the community and the competition.

Palabras clave: Empresa, Empresario, Contrato Laboral, Trabajador, Empleador, Sistema de Seguridad Social Integral.

Keywords: Company, Entrepreneur, Labor Contract, Employee, Employer, Comprehensive Social Security System.

* Especialista en Derecho Comercial y en Derecho de Empresas. Abogada. Docente Universidad Libre Seccional Barranquilla, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.