

# Modelo de gestión humana para empresas de *business process outsourcing*

---

## Human Resource Management Model for BPO Companies

José Luis Duque Ceballos

*dcjoseluis@gmail.com*

Administrador de empresas, magíster en Ciencias de la Organización y candidato a Doctor en Administración por la Universidad del Valle. Profesor Tiempo Completo Universidad Santiago de Cali, Director Maestría en Dirección Empresarial.

Álvaro Zapata Domínguez

*alvaroz@uninorte.edu.co*

Economista y magíster en Administración de Empresas por la Universidad del Valle, y doctor en Administración por la École des hautes études commerciales. Profesor de la Universidad del Norte.

Mónica García Solarte

*monica.garcia@correounivalle.edu.co*

Ingeniera industrial y magíster en Administración de Empresas por la Universidad del Valle, y doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Cartagena. Profesora del Departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Guillermo Murillo Vargas

*guillermo.murillo@correounivalle.edu.co*

Administrador de empresas y magíster en Ciencias de la Administración por la Universidad del Valle, y doctor en Administración de la Universidad EAFIT. Profesor del Departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo presentar un modelo de gestión humana que se adapta a las necesidades de las organizaciones de BPO. La metodología utilizada en el proceso investigativo fue de enfoque cualitativo con la aplicación de entrevistas y revisión documental para la recolección de información relativa a las necesidades de las organizaciones de BPO, presentando como principal resultado un modelo que permite identificar los insumos, procesos y salidas que debería tener el área de gestión humana para generar estrategias y actividades pertinentes y oportunas a este tipo de organizaciones.

En términos de aporte, dicho modelo le permite al lector entender la dinámica y características de los procesos de gestión humana en organizaciones cuyos objetivos y aspectos estratégicos son distintos a las organizaciones tradicionales, a la vez que identifica aquellos procesos más relevantes para el alcance de dichos fines.

**Palabras clave:** *gestión humana, outsourcing, BPO, estrategias de gestión, procesos.*



## Abstract

This paper aims to present a human resources management model that is adapted to the BPO organizations needs. A qualitative perspective is used as a methodology in the research process. Interviews and documents analysis is made to collect information related to the needs of BPO organizations.

The main result is a model that allows identifying the inputs, processes and outputs that the human resources management department should have to generate in order to generate pertinent and timely strategies and activities for this type of organization.

This model allows understanding the dynamics and characteristics of human resources management processes in organizations whose objectives and strategies are different from traditional organizations, while identifying those processes that are most relevant to the scope of those purposes.

**Keywords:** *Human resource Management, Outsourcing, BPO, Management Strategies, Process.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Existen diferentes estudios con respecto a la gestión humana (Carmona, 2004; Chiavenato, 2002; García et al., 2008; Sastre & Aguilar, 2003; Sherman et al., 1999; Valle et al., 2003) en los cuales se analizan y caracterizan los procesos que la componen, para tratar de establecer unos parámetros generales necesarios para el efectivo funcionamiento de estos. No obstante, las tendencias globales de la economía y los principales cambios sociales han llevado a incrementar la importancia de estrategias de gestión como el *outsourcing* (Rothery y Robertson, 1996) que se implementan para subcontratar aquellos procesos o actividades que las organizaciones consideren como relevantes, pero no indispensables para su funcionamiento. Estos procesos o actividades son entregados a organizaciones especializadas en los mismos que cuentan con los recursos y las capacidades para desarrollarlos de una forma óptima, y así reducir los costos en los que la empresa contratante incurre al seguirlos desarrollando. El *outsourcing* es considerado, entonces, como “una importante estrategia de gestión que permite a las organizaciones que lo implementan una reducción de costos y maximización de valor en el resultado de los procesos tercerizados” (Duque-Ceballos et al., 2014, p. 21).

Así, derivado de esta estrategia, se encuentra el *business process outsourcing* (BPO) o subcontratación de procesos de negocio, con la cual las organizaciones no solo subcontratan la realización de una actividad o un proceso, sino del conjunto de estos (por ejemplo, servicio al cliente, recursos humanos, ventas, etc.), para centrarse en aquellos que considera como estratégicos para su funcionamiento y delegación de aquellos que pueden ser desarrollados a un menor costo y con mejores resultados.

Esta estrategia de negocio trae consigo algunos elementos relacionados con los procesos de gestión humana (compensación, retención y bienestar) que deben ser analizados a las luces de las implicaciones que puede traer no solo para la empresa sino para las personas, quienes representan una parte fundamental de toda organización. Las implicaciones para las personas se identifican por el grado en el cual se ven enfrentadas a situaciones como doble contrato psicológico, a la vez que pueden llegar a exis-

tir elementos de sobrecarga laboral al tener que responder a actividades y procesos de diferentes organizaciones, como los *call centers* en los cuales un operador debe ser experto en servicio al cliente, pero no solo de una empresa, sino de dos o más. Además, las condiciones laborales son totalmente diferentes de las organizaciones tradicionales donde hay, quizá, algunos elementos más estables que en las organizaciones de subcontratación.

Con respecto a estos temas, algunos autores han realizado investigaciones con las cuales se ha podido concluir que existe una gran diferencia entre los procesos de gestión humana que se implementan en las empresas de subcontratación y los implementados en organizaciones tradicionales (Casas, 2020; Mura, 2012; Saldarriaga, 2008). Por tal motivo, resulta importante realizar una aproximación a las condiciones a las que se enfrenta la gestión humana en las organizaciones de BPO, para analizar cuáles deberían ser las premisas básicas de estos procesos en atención a los cambios económicos y empresariales que han llevado al fortalecimiento del sector de la subcontratación en el mundo y que en Colombia es visto como un sector emergente de potencial importancia económica, incluido en los planes de desarrollo del actual Gobierno. En este orden de ideas, es necesario identificar los procesos de gestión humana que aporten de manera estratégica a las organizaciones de BPO, lo cual se aborda en este artículo desde una importante revisión teórica y contrastación con las necesidades de una organización de este tipo analizada en la ciudad de Cali.

Este artículo presenta los resultados parciales del proyecto de investigación denominado “Diseño de un modelo de gestión humana para empresas de tercerización de procesos de negocio (BPO)”. Dicho proyecto fue desarrollado por investigadores de la Universidad del Valle y la Universidad Santiago de Cali, y contempló la revisión teórica en el mundo de las prácticas de gestión humana que se utilizan en estas organizaciones, así como el análisis y la contrastación de estos hallazgos teóricos con otros empíricos en los que se consultó a organizaciones del sector a través de sus gerentes y finalmente la creación de un modelo adaptado a estas.

## 2. REFERENTES TEÓRICOS

### 2.1 Gestión humana

A lo largo de la historia administrativa, la gestión humana ha tenido múltiples definiciones y formas de citarla, entre ellas, gestión de personal, administración de recursos humanos, gestión del talento humano, administración de personal, por este motivo se utilizará el término *gestión humana* que es el que a consideración de este artículo abarca de una manera global las actividades y razón de ser de este concepto que se intentará construir según los aportes realizados por autores del campo administrativo.

Rodriguez (2002) asegura que la administración de recursos humanos se refiere a planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad industrial en las organizaciones. Además, plantea una serie de objetivos, por ejemplo, hacer que el personal trabaje en pro de los objetivos organizacionales, proporcionar a la organización la fuerza de trabajo necesaria para el cumplimiento de sus objetivos, contribuir al aumento de la productividad, propiciar las condiciones mínimas de satisfacción en los trabajadores, entre otros.

Llanos (2005) define la administración de recursos humanos como

la puesta en marcha del proceso administrativo que busca la maximización de los recursos humanos dentro de las organizaciones incluyendo la adecuada dirección, ubicación, conservación y desarrollo del factor humano, así como la optimización de la interacción de la persona-organización, en beneficio de ambos, para la consecución de objetivos organizacionales. (p. 26)

Asimismo, Llanos (2005) hace énfasis en la importancia que la gestión humana tiene para la dirección, por servir de apoyo en la toma de decisiones, además de proporcionar medios para incrementar la productividad en las organizaciones.

Por su parte, Carmona (2004) señala la importancia que tiene la gestión humana en el proceso formativo y de conducta del trabajador en la organización, lo cual deja entrever que el desempeño del talento humano y, por ende, los beneficios que este le pueda proporcionar a la empresa

dependen del correcto diseño y aplicación de los procesos que componen la gestión humana. Por este motivo, quienes desarrollan estos procesos deben encontrarse debidamente entrenados para proveer a la empresa del personal idóneo para cada uno de los cargos y, a su vez, generar actividades que garanticen el mantenimiento adecuado y el desarrollo de estos en pro de un beneficio tanto propio como de la organización.

Sherman et al., (1999) destacan el aporte de la gestión humana en relación con la importancia que representan las personas para las organizaciones, ya que estas (las personas) son una fuente de ventaja competitiva en el desarrollo y la aplicación de competencias y habilidades que otros no puedan aplicar, además que depende de la empresa contar con el personal que le permita ser única en comparación con su competencia. Entonces la gestión humana se convierte en un proceso adaptativo a las necesidades tanto de la organización como de los agentes globales que determinan muchas de las políticas que se deben o no implementar a través de sus procesos, en el sentido que la gestión humana, al igual que la organización en general, debe responder a tendencias y entornos en los cuales se desarrollan, en busca de nuevas formas de administrar y gestionar sus recursos en función de su competitividad.

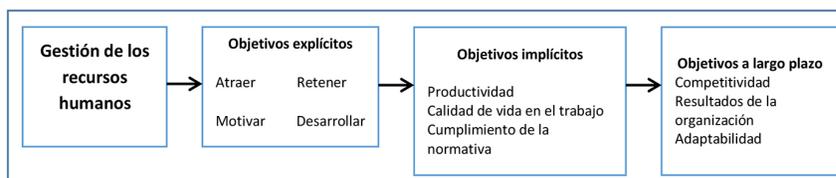
Sastre y Aguilar (2003) acercan la gestión humana a la dirección de la empresa en sentido de su especialización y relación con una de las principales funciones de un gerente, la cual es la coordinación de la fuerza de trabajo. De esta actividad, según los autores, depende en gran medida la generación o no de competencias organizativas, lo cual ha sido demostrado no solo a nivel teórico, sino de la práctica empresarial, de modo que es un ejemplo claro cómo en la actualidad la mayoría de empresas cuentan con un departamento de recursos humanos al cual se le asigna una serie de actividades administrativas y estratégicas de la organización, pues esta área es considerada como parte fundamental de las organizaciones.

De igual forma, Sastre y Aguilar (2003) son muy claros al señalar constantemente la importancia y el papel estratégico que desempeña la gestión humana en cualquier organización, pues hay algo en común que tienen todas, y es que su actividad depende del capital humano, el cual debe ser potencializado para que los resultados que proporcione a la empresa

sean los mejores y contribuyan de manera directa y considerable con los objetivos y las metas organizacionales. Resulta importante mostrar cómo para Sastre y Aguilar los recursos humanos se constituyen en fuente de éxito para la empresa cuando afirman:

Para que los recursos humanos sean valiosos, debe existir cierta heterogeneidad en la demanda y oferta de trabajo, de manera que en el mercado sea posible encontrar personas con diferentes capacidades. De esta forma, la superior capacidad en la consecución de rentas de una empresa puede venir explicada por la posesión de una plantilla con un nivel de eficiencia superior al de sus competidores. (p. 18)

Por su parte, Dollan et al., (2003) plantean que, más que considerar la gestión del talento humano como un conjunto de actividades, hay que considerar primero las relaciones sistémicas existente entre ellas, además de las influencias que sobre estas actividades hay con respecto a la alta gerencia, la cultura, la estrategia, la tecnología y la estructura. Los objetivos de la gestión de recursos humanos según los autores se resumen en la figura 1.



Fuente: Dollan et al., (2003, p. 8).

Figura 1. Objetivos de la gestión de recursos humanos.

Gómez y Balkin (1998) resaltan la importancia de la administración de los recursos humanos en el logro de los objetivos organizacionales a través de las actividades que todo director debe llevar a cabo. Por otra parte, plantean una relación entre la gestión humana y la dirección de la empresa como artífices de estos procesos estratégicos dentro de la organización, con lo que muestran nuevamente la gestión humana como apoyo a los procesos directivos.

A partir de una aproximación conceptual en relación con las definiciones expuestas hasta el momento de gestión humana, es claro cómo se busca enlazar de manera estratégica a esta actividad con todas las demás áreas de las organizaciones y, en particular, con la dirección y el apoyo que esta le puede brindar, en la medida en que su información y procesos contribuyen a una alineación de lo que se quiere lograr con los recursos con los que se dispone para estos logros. Es decir, la gestión humana como actividad estratégica de apoyo a la dirección permite tener en tiempo real y de manera precisa la información que la dirección utiliza para el diseño y la aplicación de estrategias en todos los niveles de la organización.

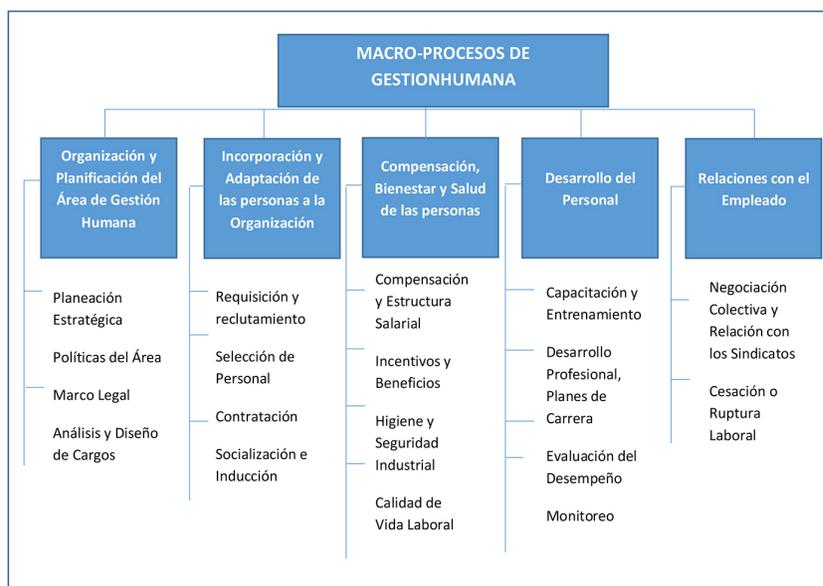
Ahora bien, la gestión humana se entiende como

la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, al *management*, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva. (García et al., 2008, p.16)

En este sentido, la gestión humana proporciona a la organización múltiples herramientas de gestión y comunicación no solo a nivel interno sino externo en relación con los agentes que se ven involucrados en la actividad productiva y económica de la organización.

Esta actividad estratégica, vista desde una perspectiva histórica, ha atravesado por múltiples definiciones y concepciones enmarcadas dentro de contextos específicos, que, en últimas, convergen en la necesidad de aplicarla en cualquier organización sin importar su estructura, tamaño, situación, posición, etc. Es necesario señalar que, a efectos de esta investigación, uno de los principales enfoques según los cuales se realizarán los planteamientos metodológicos es el señalado por García (2009), pues ofrece una orientación reformada a los conceptos tradicionales de gestión humana, con la aplicación de una forma de agrupación por macroprocesos.

A continuación, en la figura 2, se presenta la propuesta realizada por García (2009).



Fuente: García (2008, p. 21).

Figura 2. Macroprocesos de gestión humana

La descripción y agrupación de los procesos de gestión humana que se plantean en la figura 2 permiten analizar la forma en que estas se encuentran conectadas, lo que, a efectos de esta investigación, permitirá evidenciar las características de las actividades diseñadas e implementadas en las empresas de BPO.

## 2.2 Investigaciones de gestión humana en empresas de BPO

Jacobs & Roddt (2011) plantean la necesidad de estudiar tres categorías fundamentales que impactan el desempeño organizacional. Estas categorías son competencias (selección, nivel de compensación y entrenamiento), compromiso (compensación como incentivo y promoción interna) y contexto (programas de participación, tiempo flexible, procedimientos para quejas y seguridad), con respecto a las cuales no se encuentran es-

tudios relevantes desde el punto de vista de la compensación, pero sí del reclutamiento y entrenamiento, ya que son procesos con los cuales se busca garantizar que las personas que ingresan a empresas como los *call centers* tengan procesos de adaptación efectivos y rápidos a sus nuevas funciones. En lo relacionado con los incentivos, también son escasas las investigaciones, sin embargo, Jacobs & Roddt (2011) logran identificar que los principales incentivos que se entregan en organizaciones como los *call centers* están determinados de forma cuantitativa como el número de llamadas y el tiempo de atención, y de tipo cualitativo se evidencian algunos incentivos como el contenido y cumplimiento de las políticas organizacionales.

En lo relacionado con la seguridad laboral, Jacobs & Roddt (2011) plantean la importancia de un alto compromiso por parte de los empleados de los *call centers* en que las tareas resultan ser complejas y con niveles importantes de autocontrol.

Por otro lado, Pereira & Anderson (2012) plantean la modificación que las prácticas de gestión humana han tenido particularmente en India, donde la “importación” de estas es el factor que determina su particularidad con las mismas prácticas en otros sectores. Las prácticas de gestión humana en los *call centers* han presentado variaciones considerables, entre ellas que los procesos de reclutamiento, selección y retención son aquellos con mayor énfasis estratégico en las organizaciones y se orientan a establecer como principal factor la experticia técnica de los candidatos.

Por otro lado, Pereira & Anderson (2012) plantean que el principal reto de los *call centers* y las organizaciones emergentes es el desgaste de los empleados, lo cual, en muchas ocasiones, intenta ser atacado con incentivos monetarios, y en la investigación realizada por los autores arrojó que hubo una disminución considerable en los retiros, pero el índice de despidos seguía siendo muy alto para las empresas en comparación con su tamaño, por lo cual los autores sugieren la ineffectividad de los procesos de reclutamiento, selección y entrenamiento. Ahora bien, en lo relacionado con los elementos de incentivos entregados a los empleados, Pereira & Anderson manifiestan la tendencia que hay en el sector de BPO y particularmente en los *call centers* hacia las recompensas extrínsecas, entendidas

como los bonos monetarios e incentivos por desempeño, derivados de la naturaleza de las tareas.

Ahora bien, el elemento a destacar en relación con los procesos más importantes en las empresas de BPO, según Pereira & Anderson (2012), es el relacionado con los procesos de capacitación a los cuales las empresas les apuntan como estrategia de diferenciación con las demás organizaciones; sin embargo, este proceso se orienta a la tarea y la parte técnica necesaria para un desempeño efectivo, sin considerar factores enfocados en procesos de desarrollo profesional. Los investigadores concluyen que uno de los procesos más importantes de gestión humana (particularmente la empresa objeto de estudio) es el entrenamiento, orientado al mejoramiento del desempeño de los colaboradores.

Thite & Russell (2010) plantean que las prácticas de gestión humana consideradas como estratégicas en la industria de los *call centers* en la India son las relacionadas con el reclutamiento, la selección, las evaluaciones de desempeño y los sistemas de compensación, mostrando de igual forma la presencia del desgaste en los empleados, lo cual lleva a las organizaciones a crear sistemas flexibles de contratación y de trabajo que disminuyan los índices de ausentismo y rotación de personal, así como la implementación de otras estrategias orientadas al trabajo en equipo y el aseguramiento de ciertos índices de desempeño, tales como los programas culturales en el sitio de trabajo y los sistemas de trabajo de alto desempeño (HPWS, por sus siglas inglés).

Además, Thite & Russell (2010) plantean que como principal resultado de la investigación realizada en la industria del BPO en la India, se puede concluir que las empresas se orientan al fortalecimiento de estrategias para mejorar la retención del personal y se llega a realizar aportes teóricos importantes que no terminan siendo aplicados de forma efectiva, pues un factor fundamental es la complejidad y diversidad de los *call centers*, que unido a los procesos de globalización hacen de la labor de gestión humana un conjunto de prácticas y elementos estratégicos diversos que deben acoplarse no solo a los contextos, sino a las necesidades específicas de la fuerza laboral. Por último, Thite & Russell concluyen que hay relación entre el diseño de los puestos, las prácticas de gestión humana y la retención de

los empleados, los cuales a su vez se ven afectados por las condiciones del mercado laboral, los elementos del entorno, las tecnologías emergentes, el modelo del negocio y las propias expectativas de los empleados.

Catanheira y Chambel (2012) plantean la relación existente entre las prácticas de gestión humana con parámetros de desempeño determinados por las llamadas que se desarrollan en los *call centers*, específicamente en lo relacionado con la importancia que se otorgue a los criterios cualitativos o cuantitativos de estas; es decir, según qué elementos se midan, se considerará entonces el diseño de las prácticas de gestión humana. Para este fin, las organizaciones establecen prácticas de control y prácticas de involucramientos orientadas a la medición de estos parámetros.

Las prácticas de control se diseñan para detectar malos comportamientos y asegurar la aplicación de los deseados por la organización; sin embargo, a pesar de esta consideración, lo que se lleva a cabo es el análisis de qué tanto el empleado se apega a los procedimientos y los diálogos requeridos en su atención con los clientes, y no solo la calidad de interacción.

Por otra parte, Catanheira y Chambel (2012) definen las prácticas de involucramiento como aquellas orientadas a motivar a los empleados a tener mejor voluntad y prestar un buen servicio a los clientes, pues la relación clientes-empleados es considerada como el principal indicador de ganancias de las organizaciones. Además, los autores señalan la importancia de algunos procesos relacionados con la gestión humana como:

- Programas de participación: con los cuales se busca incrementar la iniciativa de los empleados en la toma de decisiones y su compromiso con la organización.
- Entrenamiento: diseñado para dotar a los trabajadores con las habilidades, las destrezas y los conocimientos requeridos para mejorar su desempeño.
- Pago por desempeño: visto como un mecanismo de motivación para recompensar el esfuerzo de los trabajadores y hasta cierto punto su compromiso con la organización y el cumplimiento de metas.

Los anteriores elementos fueron considerados por Catanheira y Chambel (2012) para validar la información y los resultados obtenidos en su investigación. Concluyeron que todos los *call centers* objeto de estudio demostraron haber aplicado prácticas de control e involucramiento, identificaron estrategias de control como el monitoreo electrónico con el cual se evidencia la alta estructuración de los sistemas de control en este tipo de empresas, registraron a diario los datos de desempeño, ofrecieron en todos los casos retroalimentación a los trabajadores y solo en algunas ocasiones evaluaron la duración de las llamadas, ya que la información es utilizada para dar manejo al flujo de estas.

Asimismo, se presenta el monitoreo tradicional del desempeño, con el que se puede identificar, según Catanheira y Chambel (2012), que los *call centers* establecen estrategias para monitorear la calidad de la comunicación establecida con los clientes, visto como una meta estratégica, por lo cual los supervisores revisan cada hora las llamadas atendidas por parte de los empleados y analizan el seguimiento de la guía. Con este punto, se evidencia, entonces, el elemento cualitativo del monitoreo que recae sobre los supervisores, quienes evalúan dos llamadas aleatorias por día de cada trabajador.

Ahora bien, en cuanto al entrenamiento en los *call centers*, Catanheira y Chambel (2012) plantean que, sin excepción alguna, la selección y el proceso de entrenamiento inicial (inducción) están interrelacionados. A su vez, los procesos de formación continua son considerados como determinantes del desempeño de los trabajadores, por lo cual las necesidades de formación son detectadas a través de los procesos de monitoreo.

Los procesos de selección están totalmente orientados al tipo de industria, por lo cual es fundamental la medición de habilidades y destrezas útiles para el trabajo a desarrollar. El proceso inicia con una entrevista telefónica en la que se analizan elementos como la dicción y las actitudes para comunicarse a través de ese medio.

En cuanto al pago por desempeño, los autores plantean que algunos de los *call centers* estudiados no presentan procesos de incentivos variables, mientras que otros, según las evaluaciones de desempeño, generan estrategias flexibles de remuneración.

Los programas de participación están dados a través de reuniones periódicas en las que se discuten temas relacionados con el accionar de los empleados en sus labores diarias, por lo cual se espera que los trabajadores manifiesten sus necesidades y puntos a mejorar para garantizar un desempeño excepcional. Y, por último, las evaluaciones de desempeño están dadas tanto de forma cuantitativa como cualitativa, pues los supervisores establecen procesos de comunicación con los empleados manifestando las fortalezas y debilidades encontradas en el ejercicio de sus labores.

Holman et al. (2002) realizan el análisis de las prácticas de gestión humana aplicadas por algunos *call centers*, particularmente, las relacionadas con compensación, evaluación del desempeño, capacitación, selección, diseño del puesto y relaciones con el empleado, y evidencian lo siguiente:

1. Pago (compensación). En este aspecto, el pago es basado en el desempeño (tal como se ha analizado hasta el momento en las investigaciones previas) y las horas extras, sin embargo, una diferencia importante que encuentran los autores es la asignación de estos bonos por desempeño grupal, pues son pocas las firmas que lo hacen a nivel individual. Siendo, entonces, el componente variable de la compensación más fuerte o significativo en comparación con otros sectores. Catanheira y Chambel (2012) manifiestan, además, que la mayoría de las organizaciones del sector de los *call centers* realizan procesos de *benchmarking* a sus salarios en relación con los ofrecidos por las competencias.

2. Evaluación del desempeño. Los autores identificaron que existen tres prácticas para evaluar el desempeño: la primera es la derivada de los procesos tradicionales con la cual se aplican procesos de evaluación periódica a los trabajadores, que puede ser trimestral o semestral; la segunda tiene que ver con el monitoreo electrónico, con el cual se evalúan el número de llamadas y los tiempos de estas; y la tercera es el monitoreo de calidad de las llamadas (tal como se identificó en las investigaciones mencionadas), con el cual se analizan las llamadas para proveer retroalimentación a los trabajadores con respecto a su desempeño, sin embargo, la cantidad de llamadas que son grabadas varía de acuerdo con la empresa, ya que hay algunas que solo graban a los empleados en entrenamiento, mientras otras graban la totalidad de las llamadas.

Ese proceso de evaluación se lleva a cabo con el objetivo de monitorear las llamadas para buscar procesos de mejora en los procedimientos y el desempeño de los trabajadores, así como identificar las necesidades de capacitación.

3. Entrenamiento (inducción). Este proceso es fundamental en el desempeño de los trabajadores en las organizaciones, sin embargo, la duración de este es relativa y depende de las necesidades de capacitación identificadas y la organización misma. El promedio de duración del proceso de entrenamiento identificado por Catanheira y Chambel (2012) es de 12 días, posterior a ese periodo reciben 15 días adicionales el primer año de labor y 7 días al año siguiente.

4. Selección. Al igual que en diferentes investigaciones orientadas al sector de los *call centers*, Catanheira y Chambel (2012) logran identificar que un común denominador en los procesos de selección es el uso de pruebas psicométricas y de aptitud.

5. Diseño del puesto de trabajo. En este aspecto, Catanheira y Chambel (2012) identifican que las principales características de las labores en los *call centers* están determinadas por el nivel de control y la discreción que se deben tener, así como la variedad del trabajo y el seguimiento de guiones o procedimientos.

6. Relaciones con los empleados. En este punto, Catanheira y Chambel (2012) analizan afiliación sindical, reconocimiento y representación, con lo cual obtienen que menos de un tercio de los empleados están sindicalizados, sin embargo, este promedio cambia de acuerdo con la naturaleza de cada organización. En el sector privado, el nivel de afiliación sindical es menor que en el sector público. Además, en las organizaciones objeto de estudio de Catanheira y Chambel, en ninguna de ellas se manifestó haber tenido malas relaciones entre empleado y la gerencia o con los sindicatos, representado esto en un 91 % de relaciones favorables.

Van Jaarsveld & Yanadori (2011) analizan la relación entre los procesos de compensación y sus implicaciones en las renunciaciones, el ausentismo y el desempeño laboral en un *call center* canadiense, e identifican, en primera

medida, que el pago tiene una relación directa con el desempeño laboral, pues aquellos trabajadores con menor pago eran aquellos que manifestaban menos *índices* de rendimiento en la organización. Plantean, además, la necesidad de mayores estudios que permitan establecer las relaciones entre los sistemas de gestión humana y el desempeño organizacional de las empresas tercerizadas, ya que, de acuerdo con su investigación, lograron evidenciar que las organizaciones locales tienden a pagar salarios más bajos que aquellas organizaciones de este sector, pero que son internacionales y tienen presencia en el mismo contexto.

Bhatnagar (2007) realiza un análisis de los bajos niveles de retención de personal que hay en los *call centers* en la India y evidencia que “el compromiso por parte del empleado es difícil de crear, ya que en muchos aspectos se basa en las emociones y los factores intangibles” (p. 18). Este compromiso requiere que los empleados sientan que se deposita en ellos confianza, que pueden participar y que tienen un margen de acción importante en sus labores, por lo cual debe verse en tres niveles: el emocional, el cognitivo y el físico.

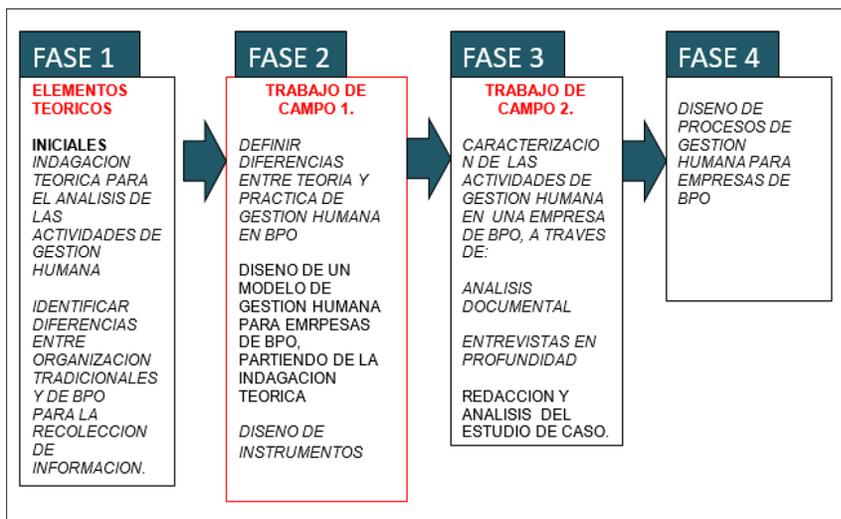
El desgaste nuevamente aparece como un elemento determinante en los procesos de retención de los *call centers* y muestra que los primeros seis meses de labor son aquellos en los cuales los empleados más se desgastan y, por ende, abandonan sus labores, por lo cual Bhatnagar (2007) manifiesta que las organizaciones deben ser cuidadosas en los procesos de selección para reclutar aquellas personas que cumplan con las necesidades a largo plazo de la organización y generar compromiso en los empleados. Pues, según el resultado de su investigación, el 87 % de los empleados comprometidos tienen menos probabilidad de renunciar (p. 18). “La segunda razón para la baja tasa de retención son los planes de carrera y los incentivos, tercero el apoyo organizacional que cubre la claridad en los roles, el entrenamiento adecuado, el apoyo de infraestructura y el alineamiento con la visión” (p. 18). Y así concluye que las empresas deben considerar el componente psicológico de sus trabajadores y tener claro que no es posible tener *éxito* sin ellos.

### 3. METODOLOGÍA

Este artículo se fundamenta en tres fases:

1. Revisión documental realizada de artículos de las principales bases de datos académicas como EBSCO, ISI, Web of Science, JSTOR y Emerald.
2. Contrastación con hallazgos empíricos recolectados como resultado de una investigación exploratoria en la que se identificaron algunas de las principales prácticas de gestión humana que aplican organizaciones de BPO.
3. Realización de una aplicación del modelo a una empresa con ubicación en la ciudad de Cali.

En la figura 3, se plasman las etapas con las cuales se llega al diseño del modelo de gestión humana para empresas de BPO.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Fases de la investigación.

#### 4. RESULTADOS

Una de las principales bases del modelo propuesto tiene que ver con las consultas a documentos de países como China, Pakistán, Afganistán, Chile, los Estados Unidos, Colombia y España donde se identificaron importantes avances en la preocupación por el aporte de la gestión humana a las organizaciones de BPO.

Para realizar la presentación de los resultados de investigación que permiten llegar a la consolidación de un modelo de gestión humana para empresas de BPO, se hace una diferenciación entre las empresas tradicionales y las empresas BPO, con el objetivo de identificar las características distintivas de estas últimas y posteriormente consolidar el modelo adaptado a dichas características.

Los principales elementos teóricos y empíricos delimitados en la búsqueda fueron exactamente los términos referidos dentro del estudio (BPO, *business process outsourcing* y gestión humana), pues, al llevar a cabo la búsqueda con las anteriores definiciones de gestión humana como recursos humanos, gestión del talento humano o administración de recursos humanos, lo que se obtuvo fueron aproximaciones realizadas en años anteriores que no permiten dar una visión actual con respecto al estado actual de los conceptos analizados. De igual forma, y a efectos de la búsqueda señalada, se utilizaron las bases de datos EBSCO, JSTOR, Emerald e ISI, para revisar el nivel de impacto de las revistas o *journals*.

Dentro de la búsqueda realizada, en ISI se obtuvo referenciación solo de tres de los *journals* revisados, aun cuando las demás revistas son altamente reconocidas en Colombia, tal es el caso de *Cuadernos de Administración* de la Pontificia Universidad Javeriana, la revista *Pensamiento y Gestión* de la Universidad del Norte y la revista *Estudios Gerenciales* de la Universidad Icesi, las cuales son revistas indexadas por el Sistema Nacional de Indexación de Publicaciones Científicas y Tecnológicas Colombianas del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), y se encuentran clasificadas dentro de los rangos establecidos por la entidad mencionada.

En general, en cuanto a gestión humana es necesario resaltar la existencia de algunos estudios pertinentes en los cuales se analizan las tendencias en esta práctica, particularmente, en el contexto colombiano y latinoamericano. De igual manera, se evidencia la existencia de un enfoque de gestión humana desarrollado por García et al. (2008), el cual proporciona un agrupamiento de las actividades de gestión humana complementario con los propuestos por Carmona (2004), Chiavenato (2002), Dollan et al. (2003) y Sherman et al. (1999).

Con referencia a BPO, la literatura existente y reciente se concentra en países como la India, Filipinas, los Estados Unidos y en un menor grado en América Latina, aunque es necesario destacar en este sentido que en Colombia existe la Cámara Sectorial de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), la cual se encarga de la documentación y el desarrollo del sector de la BPO como un sector de clase mundial, por lo cual resulta pertinente analizar los documentos proporcionados por esta entidad de fomento.

#### 4.1 Diferencias entre las organizaciones tradicionales y las organizaciones de BPO

Monterrey (2013, p. 7) plantea que las organizaciones de BPO son mucho más especializadas en la realización de procesos para terceros. Entre las ventajas y diferencias de estas organizaciones en comparación con las tradicionales, se observa el aprovechamiento de las económicas de escala, mayor posicionamiento estratégico, ofrecimiento de costes unitarios más bajos y que permiten a sus clientes especializarse en sus competencias *core*, y sirven como extensión de estos (p. 9). Agrega, además, Monterrey que las empresas de BPO no proveen una visión generalista, sino que abordan múltiples especialidades, lo cual termina beneficiando a la empresa contratante en términos competitivos.

Por su parte, Anandkumar & Biswas (2008) se refieren a la importancia de los procesos de BPO en tanto que permiten a las compañías tradicionales centrarse en sus actividades estratégicas, reducir costos en otras actividades por la externalización que llevan a cabo y proporcionar mayor satisfacción a los clientes. Se hace referencia a que la O en la sigla no

solo significa subcontratación sino optimización, que es uno de los fines últimos de estos procesos. Las actividades que se subcontratan son en general las que tienen un carácter repetitivo y se realizan con frecuencia, por lo que los ahorros pueden llegar a ser extraordinarios. Lo anterior en comparación con las empresas tradicionales que no desarrollan las características competitivas que las empresas de BPO logran al centrarse en un *core* estratégico.

Además, Narayanan et al. (2011) plantean que las empresas de BPO tienen un mayor rendimiento y competitividad derivados de sus procesos, los cuales, de acuerdo con la creciente demanda de este tipo de servicios y las nuevas formas de administrar, proponen maneras efectivas de relaciones que pueden llegar a surgir en estos negocios. En las empresas de BPO, en comparación con las tradicionales, puede existir mayor complejidad de la tarea, temas de seguridad, orientación al cliente final y mayores capacidades orientadas a las tecnologías de la información (TI).

Puede plantearse, además, que las organizaciones de BPO cuentan con una serie de características que las diferencian de las organizaciones tradicionales, tales como:

1. Ambientes y contextos de acción cambiantes y altamente dinámicos. Las organizaciones de BPO, de acuerdo con la revisión teórica y empírica realizada, se desarrollan en contextos de dinamismo constante que le exigen el desarrollo de diferentes ventajas competitivas derivadas de los niveles de capacitación y especialización de sus trabajadores. Empresas como los *call centers* deben estar a la vanguardia de temas como servicio al cliente y herramientas tecnológicas más efectivas en la prestación de servicios y sistemas de capacitación flexibles, para garantizar que las personas accedan múltiples conocimientos en menores tiempos, pero con la misma efectividad y aprehensión.

2. Uso constante de herramientas virtuales. Son un requisito indispensable cuando se habla de empresas de BPO, pues dichas herramientas le ofrecen a este tipo de organizaciones mayor agilidad en la prestación del servicio. Sistemas de información, *software* para soporte técnico, programas para realización de videoconferencias y sistemas *online* de supervisión

son algunas de las herramientas más utilizadas en las empresas de BPO, que, a diferencia de las tradicionales, tienden a ser mucho más flexibles por moverse en contextos turbulentos, en los que los productos o servicios que se ofrecen cambian con gran rapidez y hacen que el proceso de adaptación sea constante e impredecible.

3. Relaciones laborales temporales. En el caso de los empleados que son enviados en misión a otras organizaciones, deben generar procesos de adaptación rápidos y constantes, pues su estancia en una empresa puede ir desde un día hasta varios años, sin perder relación con la BPO. Por esta razón, las relaciones laborales temporales se vuelven el común denominador para las personas y, en ocasiones, no permiten la creación de vínculos a largo plazo, los que puedan permitir el surgimiento de elementos como el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

4. Sistemas de contratación temporales. Los sistemas de contratación en las empresas de BPO tienden a determinar la calidad y el tipo de relaciones que se establecen no solo con la empresa como entidad, sino con las personas que allí trabajan. La mayoría de los contratos son a través de empresas temporales y, cuando son directamente con la organización, tienden a ser a un tiempo máximo de un año, razón por la cual no existe seguridad en el empleo ni claridad en la continuidad de las contrataciones. En otros casos, este tipo de organizaciones ofrecen sistemas de contratación por proyectos, en los que las personas están sujetas a la finalización de ese proyecto. En el caso de OLSoftware, se están haciendo esfuerzos por vincular de forma total a todos sus trabajadores directamente con la organización, pues el contrato laboral es visto como un elemento motivador para las personas, pues, “al verse contratadas con la empresa, sienten que son importantes y pueden motivarse mucho más a mostrar rendimientos superiores” (auxiliar de gestión humana).

5. Procesos de interacción determinados por la virtualidad. Videoconferencias, reuniones, sistemas de supervisión *online*, etc., son solo algunas de las actividades que se desarrollan en este tipo de organizaciones donde la virtualidad es la mejor herramienta para ser más efectivos en el cumplimiento de funciones y prestación de servicios. Estas condiciones

exigen por parte de los empleados el desarrollo y fortalecimiento de competencias para el manejo de herramientas de información y tecnología, así que los procesos de capacitación y entrenamiento desempeñan un papel fundamental para este tipo de organizaciones y aseguran la actualización constante de conocimientos y habilidades.

6. Múltiples ambientes laborales. En este caso, los empleados deben prestar labores a dos, tres o hasta cuatro organizaciones. Estas son situaciones normales en las organizaciones BPO, por lo que estas personas deben crear procesos de aprendizaje efectivos y adaptables a los diferentes contextos de trabajo. “Un trabajador debe cumplir con normas y políticas de cada una de las empresas que visita y no debe olvidar las de OLSOFTWARE, además debe adaptarse a las diferentes formas de trabajo y cultura de las organizaciones para las cuales presta servicios” (asistente administrativa).

7. Espacios locativos menores en comparación con empresas tradicionales. En muchas ocasiones, una empresa de BPO no necesita un gran espacio para su funcionamiento, sino contar con las herramientas tecnológicas y equipos necesarios para prestar su servicio, así como el personal más capacitado y especializado capaz de desempeñarse en estas condiciones. El entorno de trabajo puede estar conformado por un escritorio, silla, computador, sistemas de información actualizada y *software* aplicados. Sin embargo, trabajar en espacios reducidos puede traer otras necesidades como mayores índices de estrés laboral o desarrollo de enfermedades profesionales, pero estos son los contextos en los cuales una organización de BPO puede ser efectiva.

Según la información que se relacionó anteriormente, se puede llegar a entender que las características de las empresas de BPO demandan la creación de un modelo de gestión humana que se adapte a estas particularidades.

#### 4.2 Modelo de gestión humana para organizaciones de BPO

De acuerdo con la revisión teórica realizada, los procesos identificados como más importantes para diseñar y adaptar a este tipo de organizaciones son:

- Políticas del área
- Análisis y diseño de cargos
- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Incentivos y beneficios
- Bienestar
- Evaluación del desempeño
- Ruptura laboral

En atención a los anteriores procesos, se deben también analizar las necesidades que este tipo de organizaciones ha de satisfacer con un diseño adecuado. De acuerdo con la revisión teórico-empírica, se logra identificar tres grandes necesidades a satisfacer:

- Generar procesos de gestión humana flexibles y acordes con la naturaleza de este tipo de organizaciones
- Diseñar procesos que permitan alcanzar altos niveles de motivación en los empleados
- Diseñar procesos que hagan posible la disminución de los índices de rotación y ausentismo laboral

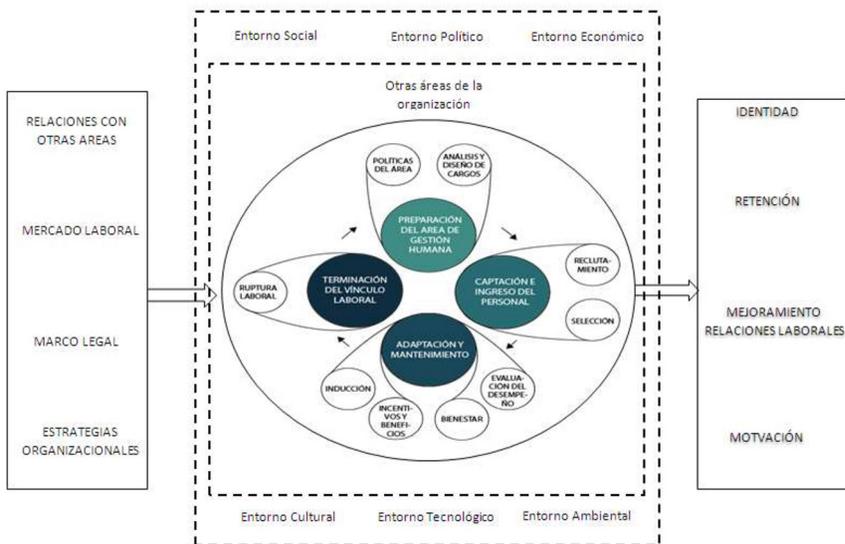
Así, a continuación, se propone un modelo en el cual se agrupan los procesos de gestión humana considerados como importantes de acuerdo con la revisión teórica y empírica (en la empresa objeto de estudio). Estos procesos se agrupan en cuatro momentos o categorías que describen las necesidades de las organizaciones de BPO en cuanto a la preparación del área de gestión humana, la captación, la selección e ingreso del personal, el mantenimiento de las personas y la terminación del vínculo laboral.

Se plantean como entradas del modelo:

1. Las estrategias organizacionales que son las que guían el desarrollo de las actividades en todas las áreas de la organización.
2. El mercado laboral de donde provienen los candidatos para ocupar los diferentes cargos de la organización.
3. El marco legal que determina la normativa aplicable a las relaciones laborales entre la organización y las personas.
4. Las relaciones con las demás áreas de la organización, pues es de estas que se generan los requerimientos de personal para sus cargos.

Por otra parte, como las salidas del modelo de identifican:

1. Procesos de retención adecuados que garanticen la estabilidad de los trabajadores en la organización.
2. Mayores niveles de motivación en las personas como consecuencia de la aplicación de sistemas de compensación integrales que consideren las necesidades de los empleados.
3. Mejoramiento en las relaciones del área de gestión humana con las demás áreas como resultado de entender el aporte estratégico que esta realiza al proveer, mantener, compensar y retener de forma efectiva a las personas que son requeridas para un correcto desarrollo de las actividades de la organización.
4. El modelo permite como resultado final generar mayor identidad del trabajador con la organización, como resultado de sus procesos del incremento en sus niveles de satisfacción y participación en ella (figura 4).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Modelo de gestión humana para empresas de tercerización de procesos de negocio (BPO)

En el anterior modelo, se plantean los procesos que, de acuerdo con la revisión teórica realizada, son los de mayor relevancia para las empresas de BPO.

En lo relacionado con la “preparación del área”, se hace necesario que las políticas de gestión humana se diseñen y apliquen en atención a las características propias del sector y las condiciones laborales de quienes allí laboran. En lo que respecta a la captación y el ingreso del personal, y a los procesos de reclutamiento y selección, se deben analizar las condiciones específicas de los cargos y los requerimientos de estos, a fin de asegurar una correcta vinculación de las personas idóneas para el desempeño de estos cargos. De igual forma, se considera relevante el proceso de inducción como factor determinante de la motivación del trabajador y su compromiso inicial con la organización.

Con respecto a la “adaptación y mantenimiento de las personas”, las estructuras salariales son fundamentales en la disminución de los niveles de ausentismo y rotación, por lo cual deben ser diseñados no solo en atención a factores de desempeño. Los incentivos y beneficios deben ser diseñados y otorgados en consideración a las características de los individuos y la naturaleza de la organización. De igual forma, se deben generar estrategias orientadas al mejoramiento continuo de las condiciones de bienestar, así como procesos de capacitación constantes en los temas relacionados con la naturaleza de la organización (manejo de herramientas tecnológicas, gestión en contextos virtuales y procesos de adaptación a diferentes entornos de trabajo)

Y en cuanto a la “terminación del vínculo laboral” es necesario que las organizaciones diseñen un proceso de ruptura laboral que disminuya el impacto de los procesos de despido.

## 5. CONCLUSIONES

El diseño de procesos de gestión humana en empresas de BPO requiere el análisis inicial y detallado de la naturaleza de la organización, las actividades que allí se desarrollan, el tipo de personas involucradas y el horizonte estratégico de la organización. En atención a estos elementos, se pueden plantear de forma clara y coherente las políticas del área que orienten la acción en cada uno de los procesos. Posteriormente, se han establecer los objetivos que se buscan alcanzar con cada actividad y de esta forma determinar las herramientas necesarias para su cumplimiento.

Para el diseño del proceso de análisis y diseño de cargo, se debe considerar la identificación de las competencias requeridas para ocupar y desempeñar el cargo, así como las funciones que en este se desarrollan. Dentro de las principales competencias requeridas, se deben considerar la capacidad de adaptación a los cambios, la flexibilidad, la utilización de herramientas tecnológicas y de información, el manejo de la virtualidad como medio de gestión, así como la aplicación de estrategias de comunicación asertivas acordes con el tipo de organización.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección, se debe considerar el perfil y manual de funciones diseñado en el proceso anterior, pues, de acuerdo con la información allí consignada, la persona/s encargada/s de este proceso aplicarán/n las herramientas y estrategias establecidas para encontrar al candidato idóneo que se adapta a los requerimientos del cargo. De esta forma, para un correcto diseño de este proceso, se debe considerar la medición adecuada de las competencias requeridas para ocupar el cargo, así como la disposición y aptitud del candidato para adaptarse a los contextos de trabajo virtual.

Los procesos de inducción, remuneración, incentivos, beneficios y calidad de vida laboral son aquellos que le permitirán a la organización generar o no mayores índices de motivación, desempeño y compromiso con las funciones que se desarrollan, pues estos procesos tienen una relación directa con el nivel de esfuerzo que una persona le puede imprimir al trabajo que le es encomendado. Estos procesos requieren un análisis específico del tipo de personas que ocupan los cargos, así como sus necesidades y capacidades.

El proceso de evaluación del desempeño, si bien ofrece la información necesaria para tomar decisiones con respecto a los cargos, también tiene una relación directa con el nivel de motivación de las personas que trabajan en empresas de BPO, pues, cuanto más objetivo y completo sea el sistema de evaluación, mayor será el grado de justicia y equidad percibida por el trabajador, lo que puede desarrollar en él mayor disposición para el cumplimiento de metas.

El proceso de ruptura laboral, si bien representa el rompimiento de las relaciones laborales entre el trabajador y la empresa, puede ofrecer una reducción en el nivel traumático que trae el cese para las personas. Por tal motivo, debe diseñarse este proceso en atención a las opciones que el trabajador puede tener en el momento de terminar su relación con la empresa, las cuales pueden ser diferentes, según la razón por la cual se termina el contrato.

## REFERENCIAS

- Anandkumar, V. & Biswas, S. (2008). *Business process outsourcing: Ob! BPO-structure and chaos, fun and agony*. Sage.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663. <https://doi.org/10.1108/01425450710826122>
- Cabrera, R. V., Jackson, S. E., Schuler, R. S. y Dolan, S. L. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. McGraw-Hill.
- Carmona Valencia, F. (2004). *Gestión del recurso humano en la empresa*. TecnoPress.
- Casas Bonilla, Á. J. (2020). *Principales procesos de gestión humana en Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú para empresas del sector servicios, business process outsourcing (BPO): un estudio comparativo* (Tesis de grado, Universidad Eafit).
- Catanheira, F. y Chambel, M. J. (2012). La dirección de recursos humanos en los *call centers*: desarrollo de un cuestionario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(1), 37-50. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622012000100004&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622012000100004&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Dollan, S., Valle-Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos; Preparando Profesionales para el siglo XXI*. Madrid, España: Segunda Edición, Mc Graw Hill.
- Duque-Ceballos, J. L., González-Campo, C. H. y García-Solarte, M. (2014). outsourcing y business proces outsourcing desde la teorica económica de la agencia. *Entramado*, 10(1), 12-29. [http://www.academia.edu/download/58467104/outourcing\\_y\\_Business\\_Process\\_outsourcing\\_desde\\_la\\_Teoría\\_Económica\\_de\\_la\\_Agencia.pdf](http://www.academia.edu/download/58467104/outourcing_y_Business_Process_outsourcing_desde_la_Teoría_Económica_de_la_Agencia.pdf)
- García Solarte, M. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamiento y Gestión*, 27, 162-200. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612782006.pdf>
- García Solarte, M., Sánchez de Roldán, K. y Zapata Domínguez, Á. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. Universidad del Valle.
- Gómez, L. y Balkin, D. (1998). *Gestión de recursos humanos*. Prentice Hall.
- Holman, D. J., Wood, S. & Stride, C. (2002). *Human resource management in call centres University of Sheffield*. Institute of Work Psychology.
- Jaarsveld, D. D. van & Yanadori, Y. (2011). Compensation management in outsourced service organizations and its implications for quit rates, absenteeism and workforce performance: Evidence from Canadian call centres.

- British Journal of Industrial Relations*, 49, s1-s26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2010.00816.x>
- Jacobs, C. & Roodt, G. (2011). A human capital predictive model for agent performance in contact centres. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-19. [http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632011000100011&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632011000100011&script=sci_arttext&tlng=es)
- Llanos, J. (2005). *Integración de recursos humanos*. Trillas.
- Monterrey Meana, M. (2013). Nuevas tendencias en la externalización de procesos. Estudio de los casos español y europeo. *Dyna*, 80(177), 4-12. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/28860>
- Mura, L. (2012). Performance of human resource management in an internationally operating company. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 115-129. <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=1452-48641201115M>
- Narayanan, S., Jayaraman, V., Luo, Y. & Swaminathan, J. M. (2011). The antecedents of process integration in business process outsourcing and its effect on firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(1-2), 3-16. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.05.001>
- Pereira, V. & Anderson, V. (2012). A longitudinal examination of HRM in a human resources offshoring (HRO) organization operating from India. *Journal of World Business*, 47(2), 223-231. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.04.009>
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración moderna de personal: fundamentos* (6.ª ed.). Thomson.
- Rothery, B. y Robertson, I. (1996). *Oursourcing: la subcontratación*. Noriega.
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8)
- Sastre Castillo, M. Á. y Aguilar Pastor, E M. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. McGraw-Hill.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos* (11.ª ed.). Thomson.
- Thite, M. & Russell, B. (2010). Work organization, human resource practices and employee retention in Indian *call centers*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(3), 356-374. <https://doi.org/10.1177/1038411110381623>
- Valle Cabrera, R., Jackson, S., Schuler, R. y Dolan, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill.