



Consideraciones preventivas para las empresas de cobranza de cara a los cambios de la **nueva ley de outsourcing**



Es un hecho que los cambios regulatorios relacionados con **el esquema de contratación de personal, a través de terceros (outsourcings), representan desafíos importantes** para las empresas que se dedican a prestar servicios de cobranza tercerizados y desde nuestra óptica, generan también, oportunidades muy interesantes, que las organizaciones pueden capitalizar.

Hoy el enfoque será hacia la incorporación de talento, que genere valor suficiente para lo organización, de forma que, a través de un incremento en la productividad, se produzca la viabilidad financiera y laboral, que el nuevo esquema implica.

En este sentido, nos dimos a la tarea de concretar algunas recomendaciones de iniciativas de implementación, que sirvan a las organizaciones, para comprender lo que este nuevo entorno implica, desde la perspectiva operativa, para el enfoque de iniciativas tácticas que no solo promuevan el cumplimiento de las disposiciones legales, sino que coadyuven de manera tangible, al fortalecimiento financiero de la organización, para sostener el nuevo esquema laboral.

Podemos decir que la cobranza es una industria que ha venido cambiando al paso de los años y que especialmente la situación vivida por la pandemia llevó a que se dieran transformaciones muy importantes. A la par, más o menos en las mismas épocas, la omnicanalidad generó una nueva forma de interactuar con los clientes y en esta industria se ha ido adoptando en cierta medida; pero nada hará que la cobranza en este tipo de entidades cambie tanto, como las nuevas reglas del llamado outsourcing o subcontratación laboral.



“Espíritu” de la reforma

Es importante señalar que el objetivo de la reforma recae en la prohibición de la subcontratación de personal; no obstante, permite la subcontratación de servicios especializados o de ejecución de obras especializadas que no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante.



La subcontratación de servicios u obras especializados se permitirá siempre que las empresas contratistas estén registradas en el padrón público que estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Dicho registro será público: estará disponible para su consulta en Internet, y deberá renovarse cada tres años.

"Mas allá de la discusión de si las empresas de cobranza deben registrarse o no, en este documento nos orientaremos a recomendaciones de orden operativo vinculadas a la gestión del recurso humano."

Consideraciones a nivel industria



- ◆ Es posible que en algunos casos se replieguen asignaciones tercerizadas, para que muchas empresas hagan su propia cobranza, ante un cambio en las responsabilidades laborales y ante posibles ajustes en los costos de los servicios que antes iban casi asociados a las comisiones de los tercerizadores. Con esto, requerirán de profesionalización de operaciones que antes delegaban.
- ◆ Las empresas de cobranza tercerizada tendrán que rediseñar su modelo de negocio.
- ◆ Ambos, empresas y clientes cedentes de cartera, deberán replantear la forma de trabajar juntos, lo que para las empresas de cobranza significará la real necesidad de potenciar sus capacidades omnicanales, de gestión diferencial, de inteligencia de negocio, de minería de datos, y de otros temas que antes ya eran simples commodities.
- ◆ Se tendrá que revisar toda la mecánica de respeto al empleado y generar valor para los colaboradores.



Adicionalmente, hay temas relevantes en los cuales se debe trabajar, como los mencionados a continuación:

- ◆ Se vive una nueva realidad que debe abordarse con paradigmas distintos; el principal a cambiar es el basado en pensar que la cobranza tenía que ser un proceso barato y que se podía operar con ganancias a partir solo de la comisión por cobro, lo cual podría representar que se dé un menor incentivo para trabajar con empresas de cobranza si estas no agregan valor mas allá de una reducción de costos.
- ◆ La reacción requerida de las Empresas de Cobranza: Se deberá reposicionar el valor y el aporte de sus servicios de cobranza.
- ◆ Realizar prácticas operativas consistentes.
- ◆ Operar de forma sólida la omnicanalidad. Es importante dominar el hecho de mezclar canales, y establecer criterios de operación integrales que consideren un uso selectivo de estos.
- ◆ Aplicar Inteligencia de Negocio.
- ◆ Es fundamental el replanteamiento de la relación formal con los clientes, ya que es posible que estos opten por otros esquemas de gestión o que sugieran cambios a la manera de hacerlo hoy.



Consideraciones laborales

El tema del cambio en los esquemas de contratación requerirá que las empresas de cobranza consideren no solo cómo harán los ajustes laborales, sino también que vayan definiendo estrategias para los siguientes temas:

- ◆ El manejo de la antigüedad en el empleo de los asesores.
- ◆ El asunto de la nivelación de pago final (la idea es que el sueldo con retenciones pueda mantener los niveles de flujo neto que reciben los colaboradores).
- ◆ Las nuevas políticas de manejo de gastos de nómina, que ahora serán un factor que pesará de manera diferente.
- ◆ Estar preparados a posibles conflictos laborales en la transición. Los cambios de empresa, las querellas previas, serán motivos para revisar con los equipos legales y financieros de las empresas.

La cultura

La forma en que se aborde este reto definirá la cultura organizacional respecto a la perspectiva de valor de las personas en la organización.

En este sentido recomendamos tener presente lo siguiente:

- ◆ Trabajar para generar magnetismo hacia los mejores colaboradores, nos referimos a no buscarlos, sino a que estos sean atraídos por la organización.
- ◆ La rotación debe ser resuelta desde la atracción, entendiendo que la rotación ha sido uno de los impulsores más importantes de la idea de contratar por outsourcing; trabajar en su reducción es clave.

- ◆ Son fundamentales las mejoras contundentes en el liderazgo. Se busca un mejor liderazgo que impulse el desempeño integral, así como un trabajo que fomente y sea el impulsor de rendimiento de los roles al máximo (especialización, profesionalización, rendimiento por persona, efectividad).
- ◆ Incrementar la sensibilidad hacia un entorno de personas "no intercambiables". Antes se tenía la posibilidad de cambiar a las personas con un costo equis; ahora esto cambiará y lo mejor es mantener bien a las personas en su fase más productiva laboral.
- ◆ Que el liderazgo sea un mecanismo de prevención de conflictos laborales por sí mismo; esto, gracias a sus prácticas y a su posibilidad de detectar situaciones en etapas tempranas.
- ◆ Debemos entender a las personas como Activo Intangible del negocio.

Trabajar en el replanteamiento de los valores vivenciales y de la relación colaborador-empresa y las corresponsabilidades. Para muchas empresas, los valores, los principios, entre otros, han sido meramente decorativos.

Rendimiento máximo

En otro aspecto a considerar para este nuevo escenario, es conveniente trabajar en lo que apuntalará el rendimiento de las empresas. Para ello, consideramos importante:

- ◆ Trabajar en mejorar los mecanismos de detección y de incorporación de personas a la operación.
- ◆ Tener menos enfoque masivo y más enfoque de calidad de detección y de incorporación.

- ◆ Hay muchos atributos de selección de personal o considerados como deseables en el perfil de puesto, que no tienen usualmente en las áreas de RRHH, formas efectivas de evaluación cuando la persona se presenta y no es conocida en el empleo.
- ◆ Considerar el tema de costos con una perspectiva no solo de reducción, sino desde el paradigma de la rentabilidad.
- ◆ Es conveniente asumir los costos en el modelo de negoc, pagar el talento por lo que vale y por lo que puede retornar al negocio).
- ◆ Reducir los costos en el business case, por llevarlos a tener menos relevancia ante los ingresos.
- ◆ Se volverá una tarea estratégica del negocio generar más rentabilidad de cada rol y persona.
- ◆ Se necesitará hacer mejoras en la forma de recompensar a las personas.
- ◆ Pensar en los esquemas de incentivos de Bolsa global alineados a modelos como el PECC (Productividad, Efectividad, Calidad y Competencias), ahora toma más sentido que nunca.
- ◆ Es clave ir por una mayor rentabilidad, y para ello hay que establecer mecanismos para generar más efectividad y productividad, a través de recursos que incluyen el aporte de las personas.

