RIMI
Revista de Investigación Multidisciplinaria, Iberoamericana

AÑO 2. No. 4
ISSN:2992-7978



Implementación Plan de Gestión de Continuidad de Negocios para una Empresa de Call Center en Chile.

Rodrigo Benjamín Silva Santibáñez[1]

ORCID ID: 0009-0000-1826-4934

Armin Vladimir Brun Rüth[2]

ORCID ID: 0009-0002-4335-467X

Dra. Hakna Ferro Azcona[3]

ORCID ID: 0000-0002-8934-1404

[1] Doctorando en Proyectos, Universidad Americana de Europa
[2] Doctorando en Proyectos, Universidad Americana de Europa
[3] Docente Investigadora, Universidad Americana de Europa

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under

CC BY-NC-SA 4.0

AÑO 2. No. 4
ISSN:2992-7978

RESUMEN

El presente estudio Implementación del Plan de Gestión de Continuidad de Negocios para una Empresa de Call Center en Chile tiene como objetivo desarrollar e implementar un Plan de Continuidad de Negocios (BCP) según la norma ISO 22301:2019, para garantizar la continuidad operativa de un Call Center que presta servicios al sector financiero en Chile. Los objetivos específicos incluyen analizar la situación actual de la gestión de continuidad, identificar y evaluar los riesgos que puedan interrumpir las operaciones críticas, y clasificar las actividades esenciales. También se busca formular un BCP que integre políticas de gestión, análisis de impacto en el negocio, estrategias de continuidad y planes de contingencia, con procedimientos de prueba y mantenimiento periódicos.

La metodología adoptada fue de enfoque mixto, combinando análisis cualitativos y cuantitativos. Se realizaron encuestas a 24 colaboradores para medir su preparación y conocimiento sobre riesgos antes y después de la implementación del BCP.

Los resultados evidencian mejoras significativas en la resiliencia operativa del Call Center. La confianza del personal para manejar incidentes críticos aumentó considerablemente, al igual que la percepción de estabilidad tecnológica. El estudio concluye que un BCP estructurado incrementa la capacidad de respuesta ante incidentes disruptivos, fortalece la confianza de los clientes y asegura la estabilidad operativa y financiera.

Palabras clave: Gestión de Riesgos, Plan de Continuidad de Negocios, Resiliencia Operativa

ABSTRACT

The study Implementation of a Business Continuity Plan for a Call Center in Chile aims to develop and implement a Business Continuity Plan (BCP) following the ISO 22301:2019 standard to ensure the operational continuity of a Call Center that provides services to the financial sector in Chile. The specific objectives include analyzing the current state of business continuity management, identifying and evaluating risks that may disrupt critical operations, and classifying essential activities. The study also seeks to formulate a BCP that integrates management policies, business impact analysis, continuity strategies, and contingency plans, with periodic testing and maintenance procedures.

The adopted methodology was a mixed approach, combining qualitative and quantitative analysis. Surveys were conducted with 24 employees to measure their preparedness and knowledge of risks before and after the implementation of the BCP. Additionally, a business impact analysis (BIA) was carried out to identify critical operations.

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under

CC BY-NC-SA 4.0

The results show significant improvements in the operational resilience of the Call Center. The staff's confidence in handling critical incidents increased considerably, as did their perception of technological stability. The study concludes that a well-structured BCP enhances the ability to respond to disruptive incidents, strengthens customer confidence, and ensures operational and financial stability.

Keywords: Business Continuity Plan, Operational Resilience, Risk Management.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de Call Center que prestan servicios a entidades financieras en Chile deben cumplir por la Circular N° 3.570 / 07.10.2014 de la Comisión para el Mercado Financiero (2014) que exige tener un Plan de Continuidad de Negocios. Este BCP debe garantizar la continuidad operacional ante incidentes o desastres. El presente estudio plantea el desarrollo e implementación de un BCP para una empresa de Call Center basado en la norma ISO 22301 (ISO, 2019) que establece un marco para la gestión de continuidad, incluyendo identificación de riesgos, planificación de respuestas y recuperación ante desastres.

El objetivo general del estudio es implementar un Plan de Continuidad de Negocios (BCP) alineado con la norma ISO 22301:2019 para un Call Center del sector financiero en Chile. La implementación de este plan garantiza la continuidad operativa ante incidentes. Los objetivos específicos comprenden analizar la situación actual del Call Center en términos de gestión de continuidad del negocio, identificar y evaluar los riesgos que podrían interrumpir las operaciones críticas, clasificar las actividades esenciales, diseñar un BCP que integre políticas, análisis de impacto, estrategias de continuidad, planes de contingencia y procedimientos de prueba y mantenimiento, e implementar y monitorear dicho plan. La investigación busca responder cómo desarrollar e implementar un BCP que cumpla con los estándares en este contexto.

Los ingresos que percibe la compañía, son producto de las gestiones telefónicas que realizan las ejecutivas, labores administrativas directamente efectuadas con el cliente final, servicios variados como el envío de e-mail masivos, generación de campañas focalizadas a clientes para verificación de antecedentes comerciales, poblamiento de bases de datos, fidelización de clientes, campañas de contactabilidad masiva, envío de SMS Masivo para diversos fines como cobranzas, informativos, comunicativos entre otros, todas estas labores basadas en el uso intensivo de las TIC.

La empresa de Call Center, dispone de una dotación de personal de alrededor de 150 personas, las cuales ocupan dos dependencias distribuidas dentro de la ciudad de Santiago. Los ingresos que percibe la compañía, son producto de las gestiones telefónicas que realizan las ejecutivas, labores administrativas

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under
CC BY-NC-SA 4.0

directamente efectuadas con el cliente final, servicios variados como el envío de e-mail masivos, generación de campañas focalizadas a clientes para verificación de antecedentes comerciales, poblamiento de bases de datos, fidelización de clientes, campañas de contactabilidad masiva, envío de SMS Masivo para diversos fines como cobranzas, informativos, comunicativos entre otros.

Al momento de producirse algún tipo de falla de continuidad de servicios de TI, las ejecutivas telefónicas se ven imposibilitadas de ejercer su labor habitual, porque no existe ningún tipo de mitigación de fallas de servicios TI, aun no se adopta el concepto de "Continuidad Operativa" y "Análisis de Riesgo Operacional" no existen planes alternos de contingencia. Con la imposibilidad de brindar los servicios necesarios esto impacta directamente en la producción e ingresos de la compañía.

El problema radica en que, tanto a nivel internacional como en Chile, las interrupciones en los Call Centers han afectado significativamente la rentabilidad y reputación de las empresas, además de comprometer la calidad del servicio al cliente (Johnson, 2020), con algunas empresas locales experimentando hasta seis horas de inactividad mensual. En Chile, la ausencia de un BCP en las empresas de Call Center ha provocado interrupciones significativas en sus procesos, lo que se traduce en pérdidas económicas y daños a la imagen de las compañías, además de afectar la capacidad para cumplir con los acuerdos contractuales con los clientes (Pérez, 2021).

Tras el terremoto, la Comisión para el Mercado Financiero emitió la Circular N° 3.570 el 7 de octubre de 2014, que establece la obligatoriedad para las entidades supervisadas de implementar planes de continuidad operativa y medidas de mitigación en caso de catástrofes. Esta normativa responde a la necesidad de garantizar la resiliencia de las operaciones de las instituciones financieras y sus dependientes, asegurando que puedan continuar funcionando o reanudar sus actividades con la mínima interrupción posible después de un evento disruptivo (Comisión para el Mercado Financiero, 2014).

Sumado a lo anterior, las exigencias de mercado acorde a los requerimientos de disponibilidad y la funcionalidad de servicios medidos en los Uptimes, la continuidad de negocio y disponibilidad de los aplicativos hace necesario la implementación de una solución basada en una metodología estándar como ISO 22301, la cual debería tender a asegurar la calidad y continuidad de servicios basados en "Continuidad Operacional del Negocio" (ISO, 2019).

ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under
CC BY-NC-SA 4.0

El impacto de cualquier tipo de desastres sobre la actividad normal de una compañía puede significar importantes repercusiones financieras, un daño en la imagen corporativa, baja competitividad en el mercado, impacto en las operaciones normales de la compañía independientemente del tamaño de éstas (Sanabria-Patarroyo, 2020). Las normas ISO 22301:2019 da el soporte metodológico del presente desarrollo del plan de continuidad de negocio de la empresa de Call Center.

La industria del Call Center en Chile, se caracteriza por una gran cantidad de mano de obra utilizada, donde existe una flexibilidad horaria y laboral, lo cual es muy atractivo para los estudiantes y mujeres de mediana edad, generalmente con hijos en etapa escolar (Morales, 2022).

La tendencia de esta industria es trabajar los 365 días del año y las 24 horas del día, por lo tanto, requiere que sus tecnologías de la información y comunicación (TIC) estén la mayor cantidad de tiempo disponibles y funcionales (Florin, 2014).

El marco teórico para este estudio se fundamenta en la revisión de literatura especializada y estudios previos sobre la gestión de continuidad del negocio en empresas de servicios críticos. La gestión por continuidad de negocios implica la implementación de un conjunto de medidas y estrategias que permiten a una organización enfrentar eventos inesperados sin que estos afecten significativamente su operación. En este contexto, la norma ISO 22301 se presenta como el estándar internacional que establece los requisitos necesarios para planificar, establecer, implementar y mejorar continuamente un sistema de gestión de la continuidad del negocio.

Bastidas (2024) realizó un estudio sobre el diseño de un sistema de continuidad de negocio basado en la norma ISO 22301-2019 para la empresa ModArte en Ecuador. La muestra consistió en empleados y directivos de la empresa. Utilizando una metodología aplicada con enfoques cualitativos y cuantitativos, el estudio concluyó que la implementación del sistema mejoró la capacidad de respuesta ante incidentes, redujo el tiempo de inactividad y mejoró la resiliencia organizacional. Estos resultados indican que un BCP bien estructurado es esencial para minimizar interrupciones operativas y garantizar la continuidad del negocio.

Por otra parte, Galeano-Lara (2023) centró en los aportes de los Call Centers al sector financiero en Colombia, con una muestra compuesta por personal administrativo y operativo de Call Centers. A través de un análisis descriptivo y cualitativo, se encontró que los Call Centers son fundamentales para la gestión de clientes y operaciones financieras, y que la ausencia de un BCP robusto puede ocasionar pérdidas

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under
CC BY-NC-SA 4.0

significativas. La investigación subraya la necesidad de un BCP específico para Call Centers, destacando la importancia de la continuidad en servicios críticos y la gestión efectiva de riesgos.

Ambos estudios proporcionan una base teórica sólida para la implementación de un BCP en un Call Center en Chile. El enfoque en la norma ISO 22301 es particularmente relevante, ya que ofrece un marco robusto para la gestión de continuidad del negocio. La investigación de Bastidas (2024) muestra cómo un BCP bien estructurado puede mejorar la resiliencia organizacional, mientras que el estudio de Galeano-Lara (2023) refuerza la importancia de la continuidad operativa en el sector de Call Centers. Estos hallazgos son fundamentales para el desarrollo de un BCP efectivo en el contexto chileno, asegurando no solo la continuidad operativa, sino también la confianza de los clientes y la estabilidad financiera de la empresa.

El estudio realizado por Onazi (2024) presenta un análisis detallado sobre el Business Impact Analysis (BIA) y el Business Continuity Planning (BCP) implementados por Health Network, Inc., una empresa del sector de salud en Estados Unidos. Este análisis es parte integral del proceso de planificación de emergencias de la organización, con el objetivo de identificar y priorizar las funciones empresariales esenciales que se deben proteger ante posibles interrupciones. El BIA permitió identificar operaciones críticas como el sistema de mensajería médica, la plataforma de pagos y el directorio de proveedores, con tiempos máximos aceptables de inactividad (MAO) y objetivos de recuperación (RTO y RPO) claramente definidos para garantizar la continuidad del negocio.

El estudio destaca cómo Health Network, Inc. implementó estrategias para minimizar el impacto de interrupciones, incluyendo la gestión de la infraestructura del centro de datos y la seguridad de los sistemas. Además, el BIA permitió establecer un plan de recuperación ante desastres (DRP) y un plan de respuesta ante incidentes cibernéticos, asegurando que las operaciones pudieran continuar sin afectar los servicios críticos de la organización, como el procesamiento de pagos y el acceso a información médica.

Este estudio es especialmente relevante para la presente investigación, ya que refuerza la importancia de contar con un BCP robusto que asegure la continuidad operativa en situaciones de crisis, aplicando metodologías probadas como el BIA y la gestión de tiempos de recuperación. La implementación de estos principios en sectores como los Call Centers en Chile puede mejorar la resiliencia ante interrupciones inesperadas.

El estudio presentado por la Comisión para el Mercado Financiero de Chile (2023) establece un marco normativo para la gestión del riesgo operacional en las entidades del sistema financiero chileno, tales como las Bolsas de Valores, Administradoras Generales de Fondos (AGF) y Corredores de Bolsa de Productos, entre

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under
CC BY-NC-SA 4.0

otras. El objetivo principal de esta normativa es garantizar que dichas entidades cuenten con las medidas necesarias para enfrentar interrupciones operativas, mejorando su capacidad de respuesta y recuperación frente a eventos que pongan en riesgo la continuidad del negocio.

Este marco normativo introduce disposiciones clave que obligan a las instituciones a implementar políticas y procedimientos para la gestión de la continuidad de negocio, la ciberseguridad, y la externalización de servicios críticos. Asimismo, destaca la importancia de adoptar un enfoque proactivo ante la posibilidad de incidentes, tales como ciberataques, fallos en infraestructuras tecnológicas o desastres naturales, proporcionando lineamientos específicos para el desarrollo de planes de continuidad y recuperación ante desastres. Estos planes deben incluir evaluaciones periódicas, análisis de impacto en el negocio y la implementación de medidas de seguridad y redundancia para la protección de datos críticos.

Este estudio es altamente relevante para la presente investigación, ya que refuerza la importancia de la gestión del riesgo operacional como parte fundamental de un Plan de Continuidad de Negocios (BCP). Las disposiciones y recomendaciones planteadas por la Comisión son aplicables al sector de los Call Centers en Chile, que también enfrenta riesgos operativos significativos, especialmente en cuanto a la dependencia tecnológica y la externalización de servicios. El marco normativo de gestión del riesgo operacional descrito en este estudio proporciona una base sólida para garantizar la continuidad operativa en un entorno altamente regulado y vulnerable a interrupciones.

METODOLOGÍA

Se realizó un análisis de impacto en el negocio (BIA) considerando la percepción de los 24 colaboradores seleccionados, quienes representan áreas críticas del Call Center. El criterio de selección se basó en su nivel de interacción con las actividades críticas identificadas en el Análisis de Impacto al Negocio.

La metodología empleada fue de enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para analizar la situación del Call Center y desarrollar un plan de respuesta adecuado a los riesgos identificados. Se realizó un análisis descriptivo de la situación actual de la empresa, considerando tanto los procesos operativos como los riesgos a los que están expuestos. Se aplicó un cuestionario a 24 colaboradores del Call Center para medir su nivel de preparación y conocimiento sobre los riesgos y las medidas de mitigación implementadas.

Además, se identificaron los riesgos mediante un análisis de impacto en el negocio (Business Impact Analysis, BIA), se clasificaron las actividades esenciales, y se diseñaron estrategias de continuidad y planes de contingencia para diferentes escenarios. Los datos obtenidos fueron utilizados para desarrollar un Plan

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under
CC BY-NC-SA 4.0

de Continuidad de Negocios (BCP) basado en la norma ISO 22301, el cual fue implementado y monitoreado mediante pruebas y simulaciones, con el propósito de asegurar la efectividad del plan y la preparación del personal.

Recolección de Datos

Para la recolección de datos se realizó mediante encuestas estructuradas a través de Microsoft Forms. Estas encuestas fueron diseñadas para medir aspectos fundamentales relacionados con la experiencia del personal, la eficiencia operativa, la preparación para contingencias y las actividades críticas para la operación del call center. Además, se buscó analizar la situación actual del call center en términos de gestión de continuidad del negocio, identificando y evaluando los riesgos que podrían interrumpir las operaciones críticas, clasificando las actividades esenciales y diseñando un Plan de Continuidad que abarque políticas, análisis de impacto, estrategias de continuidad, planes de contingencia, procedimientos de prueba y mantenimiento. Finalmente, el proceso incluye la implementación y el monitoreo continuo del plan diseñado.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El estudio se limita a una muestra de 24 colaboradores, lo que restringe la generalización de los hallazgos. Además, el corto período de implementación del Plan de Continuidad de Negocios (BCP) impide evaluar su efectividad a largo plazo. A pesar de estas limitaciones, el estudio proporciona una base útil para extender las prácticas de continuidad de negocios a Call Centers, Contact Center y Pymes, que suelen enfrentar desafíos similares. Se recomienda ampliar futuras investigaciones con muestras más diversas y horizontes temporales más largos para validar la sostenibilidad y adaptabilidad del BCP en diferentes sectores y tamaños de empresas.

RESULTADOS

Los resultados de la evaluación inicial del Call Center, antes de implementar el Plan de Continuidad de Negocios (BCP), revelan un panorama de vulnerabilidad ante eventos disruptivos, con indicadores críticos en diversas áreas clave para la continuidad del negocio. A continuación, se presenta un análisis más detallado de los principales hallazgos obtenidos tanto antes como después de la implementación del BCP, seguido del primer gráfico que refleja la situación inicial y, posteriormente, del segundo gráfico que muestra los resultados tras la implementación del BCP.

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under

CC BY-NC-SA 4.0

Figura 1

Resultados de Aplicación de Encuesta

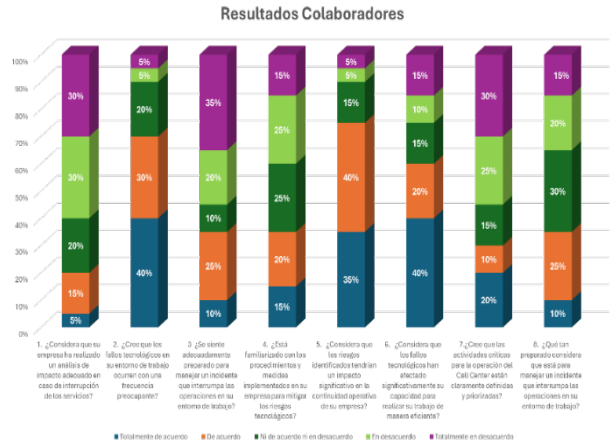
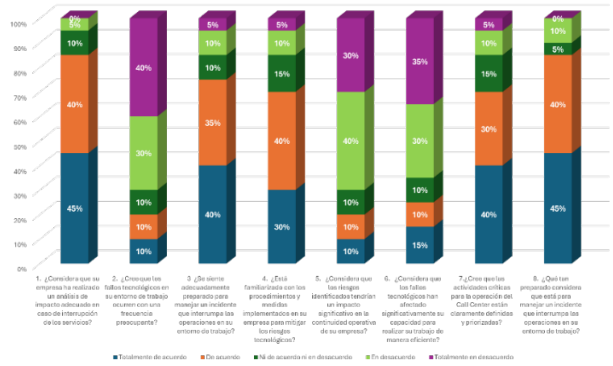


Figura 2

Resultados de Aplicación de Encuesta después de un mes de explotación.



1. Análisis de Impacto Adecuado

Antes de la implementación del BCP, solo un 20% de los encuestados consideraba que la empresa había realizado un análisis de impacto adecuado en caso de interrupción de servicios, lo cual sugería una clara deficiencia en la evaluación de los riesgos relacionados con la continuidad operativa. Tras un mes de la implementación del BCP, el porcentaje de empleados que consideraban el análisis de impacto adecuado se elevó al 85%. Esto indica que la empresa ha mejorado significativamente su capacidad de identificar y priorizar las funciones críticas para la operación.

2. Frecuencia de Fallos Tecnológicos

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under

CC BY-NC-SA 4.0

Una preocupación recurrente en la evaluación inicial fue la frecuencia de los fallos tecnológicos. El 70% de los encuestados indicaba que estos fallos ocurrían con una frecuencia preocupante, lo cual era un signo claro de vulnerabilidad en la infraestructura tecnológica. Después de la implementación del BCP, esta percepción cambió notablemente, y el 70% de los participantes ahora considera que los fallos no ocurren de manera preocupante, lo que indica mejoras en la estabilidad tecnológica y en la percepción de la resiliencia tecnológica de la empresa.

3. Preparación para Manejar Incidentes Operacionales

Inicialmente, solo el 35% de los colaboradores se sentía preparado para manejar un incidente que interrumpiera las operaciones. La falta de simulaciones y capacitaciones estructuradas sobre los protocolos a seguir ante incidentes tecnológicos había dejado una importante brecha en la capacidad de respuesta del personal. Tras la implementación del BCP, el 75% de los encuestados indicó sentirse preparado para enfrentar interrupciones, lo cual refleja un aumento considerable en la confianza y preparación de los empleados gracias a las sesiones de entrenamiento y simulaciones realizadas.

4. Familiarización con los Procedimientos de Mitigación

Otro punto crítico detectado fue que el 35% de los empleados no estaba familiarizado con los procedimientos y medidas implementadas para mitigar los riesgos tecnológicos. Esto representaba una falta de comunicación y formación interna que afectaba la preparación general del equipo. Después de las capacitaciones incluidas en el BCP, el nivel de familiarización aumentó al 70%, lo cual muestra que las sesiones de formación y las prácticas de comunicación interna fueron efectivas para mejorar el conocimiento del personal sobre cómo actuar ante riesgos tecnológicos.

5. Impacto de los Riesgos Tecnológicos en la Continuidad Operativa

En la evaluación inicial, un 75% de los encuestados consideró que los riesgos tecnológicos identificados podrían tener un impacto significativo en la continuidad operativa del Call Center. Esta percepción destacaba la urgencia de un plan formal para gestionar estos riesgos. Con la implementación del BCP, la percepción del impacto de los riesgos disminuyó significativamente, con un 70% de los colaboradores señalando que los riesgos identificados eran manejables, lo cual sugiere que las medidas de mitigación fueron percibidas como efectivas.

6. Impacto de los Fallos Tecnológicos en la Eficiencia Laboral

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under
CC BY-NC-SA 4.0

El impacto de los fallos tecnológicos en la eficiencia del trabajo también fue un aspecto negativo destacado. Un 60% de los encuestados indicaba inicialmente que los fallos tecnológicos afectaban significativamente su capacidad para realizar el trabajo de manera eficiente. Sin embargo, tras la implementación del BCP, este porcentaje se redujo, y un 65% de los encuestados indicó que los fallos no habían afectado significativamente su eficiencia laboral. Esto refleja mejoras tanto en la infraestructura tecnológica como en la confianza del personal para lidiar con los problemas tecnológicos cuando surgen.

7. Definición y Priorización de Actividades Críticas

La falta de claridad en la definición y priorización de actividades críticas fue otro de los problemas señalados inicialmente, donde solo un 30% de los encuestados consideraba que las actividades estaban claramente definidas. Después del primer mes de implementación del BCP, el porcentaje aumentó al 70%, lo cual indica que las estrategias de planificación y los esfuerzos por clarificar las prioridades operativas dieron resultados positivos, mejorando la respuesta de la empresa ante situaciones de emergencia.

8. Evaluación de la Confianza del Personal

Uno de los aspectos más relevantes tras la implementación del BCP fue la mejora en la confianza del personal para manejar incidentes críticos. Inicialmente, solo un 35% de los encuestados se sentía seguro de su capacidad para responder a incidentes; después de un mes de explotación del BCP, el porcentaje de confianza se elevó al 85%. Esta mejora es atribuible a las prácticas de capacitación y simulación que se llevaron a cabo como parte de la estrategia del BCP, fortaleciendo la capacidad del equipo para actuar de manera proactiva frente a cualquier eventualidad

RESULTADOS CUANTITATIVOS

- Análisis de impacto adecuado: Incremento del 20% al 85% en la percepción de un análisis adecuado.
- Percepción de fallos tecnológicos frecuentes: Reducción del 70% al 20%.
- Preparación para manejar incidentes: Mejora del 35% al 75% en la confianza de los empleados para responder ante incidentes.
- Familiarización con medidas de mitigación: Aumento del 35% al 70%.
- Impacto significativo de riesgos en la continuidad operativa: Reducción de la percepción negativa del 75% al 20%.
- Impacto de fallos en la eficiencia laboral: Reducción del impacto percibido del 60% al 35%.

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under
CC BY-NC-SA 4.0

- Claridad en la definición de actividades críticas: Incremento del 30% al 70%.

CONCLUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la implementación del BCP indican que la empresa ha logrado avances significativos en términos de preparación operativa y resiliencia tecnológica. Los empleados están ahora más familiarizados con los protocolos de respuesta y se sienten más seguros para manejar incidentes críticos. Sin embargo, se identificaron áreas que aún requieren atención, como la necesidad de reforzar continuamente la infraestructura tecnológica y de mantener un programa de actualización y simulación constante del BCP.

Estos resultados no solo mejoran la capacidad del Call Center para mantener la continuidad de sus operaciones durante incidentes, sino que también refuerzan la confianza de los clientes y aseguran el cumplimiento de los compromisos contractuales con las entidades financieras a las que prestan servicio.

DISCUSIÓN

La implementación del Plan de Continuidad de Negocios (BCP) en el Call Center del sector financiero en Chile ha demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar la resiliencia operativa y preparar a la organización ante eventos disruptivos. Esta sección profundiza en los principales hallazgos y los compara con estudios previos y mejores prácticas, analizando tanto los logros como los retos aún pendientes para consolidar la continuidad operativa en el entorno estudiado.

1. Evaluación Inicial vs. Evaluación Posterior a la Implementación del BCP

Los resultados iniciales mostraban una organización vulnerable, con deficiencias significativas en la preparación para manejar incidentes críticos. La falta de un análisis adecuado de los riesgos, la falta de familiarización del personal con los procedimientos, y la alta frecuencia de fallos tecnológicos fueron puntos débiles destacados. La implementación del BCP, alineado con la norma ISO 22301, contribuyó a cerrar estas brechas, como lo evidencia la mejora sustancial en la percepción del personal sobre su preparación y la reducción en la frecuencia percibida de fallos tecnológicos.

La norma ISO 22301 es reconocida por ser un marco robusto que guía la planificación de la continuidad operativa, y la mejora observada en la capacidad de los empleados para enfrentar incidentes es un testimonio de la efectividad de este enfoque normativo. Los resultados de este estudio coinciden con investigaciones previas como la de Galeano-Lara (2023), que destaca la importancia de un BCP sólido en los Call Centers para evitar interrupciones significativas que podrían tener consecuencias económicas

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under
CC BY-NC-SA 4.0

graves. Además, la adopción de buenas prácticas, como simulaciones y entrenamientos regulares, fue elemental para la mejora de la confianza del personal.

2. Mejora en la Resiliencia Organizacional

Un aspecto central de la discusión es la mejora en la resiliencia organizacional. Inicialmente, los empleados carecían de confianza para responder a eventos críticos, lo cual impactaba negativamente la capacidad de la empresa para garantizar la continuidad de los servicios en momentos de crisis. La implementación del BCP resultó en una mayor familiarización con los protocolos y un aumento del 85% en la confianza del personal para manejar incidentes. Esto refuerza la importancia de la capacitación continua y la comunicación clara de los protocolos para aumentar la resiliencia, como también sugiere la norma ISO 22301.

Esta mejora en la resiliencia es consistente con el trabajo de Onazi (2024), que subraya la importancia del análisis de impacto empresarial (BIA) para identificar y priorizar funciones críticas en situaciones de emergencia. Al igual que Onazi, nuestro enfoque en identificar operaciones críticas permitió que la empresa mejorara significativamente su preparación para garantizar la continuidad de los servicios esenciales.

3. Preparación y Capacitación del Personal

La capacitación del personal y la familiarización con los procedimientos de respuesta fueron elementos fundamentales para la implementación exitosa del BCP. Los resultados muestran que las sesiones de capacitación y los simulacros contribuyeron a reducir la percepción de vulnerabilidad. El incremento en el nivel de confianza del 35% al 75% en la preparación para manejar incidentes críticos evidencia que la preparación del personal es un pilar fundamental para la efectividad de un BCP.

No obstante, el 25% restante de los encuestados que no se siente plenamente preparado revela que aún hay trabajo por hacer. Estos resultados destacan la necesidad de mantener un enfoque constante en la capacitación y actualización del plan, asegurando que los simulacros incluyan una amplia variedad de escenarios posibles, no solo los más comunes. Esto se alinea con las mejores prácticas internacionales en gestión de continuidad, que señalan que la actualización constante de los BCP es esencial para adaptarse a nuevas amenazas emergentes.

4. Infraestructura Tecnológica y Percepción de Fallos

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under
CC BY-NC-SA 4.0

La infraestructura tecnológica del Call Center fue identificada inicialmente como un punto débil, con un 70% de los colaboradores percibiendo que los fallos tecnológicos eran frecuentes y afectaban significativamente la operación diaria. Después de la implementación del BCP, la percepción negativa disminuyó notablemente, lo cual indica que la empresa tomó medidas efectivas para reforzar la infraestructura tecnológica y mejorar la respuesta ante fallos.

Sin embargo, la percepción de fallos tecnológicos todavía está presente en una parte de los empleados, lo que sugiere la necesidad de invertir en infraestructura tecnológica más robusta. Según estudios como el de Bastidas (2024), la infraestructura tecnológica juega un papel crucial en la resiliencia organizacional, y una infraestructura insuficiente puede representar un gran obstáculo para la continuidad de las operaciones. La empresa debe considerar no solo mejoras en la infraestructura existente, sino también un enfoque proactivo hacia la prevención de fallos y la redundancia de sistemas críticos.

5. Importancia de un BCP Estructurado y su Actualización Continua

El BCP implementado en este estudio se basó en la norma ISO 22301, que proporciona un marco de gestión integral para la continuidad de negocios. Una de las principales conclusiones es la necesidad de mantener una actualización constante del plan para garantizar su efectividad a lo largo del tiempo. La experiencia de otras organizaciones ha mostrado que los planes de continuidad que no se actualizan regularmente pierden relevancia y efectividad, especialmente en entornos tecnológicos y económicos dinámicos como el de los Call Centers.

El análisis del contexto chileno reveló que la obligatoriedad de implementar un BCP, establecida por la Comisión para el Mercado Financiero, tiene como objetivo asegurar que las organizaciones del sector financiero puedan continuar operando sin interrupciones prolongadas en caso de crisis. La implementación y actualización constante de un BCP no solo ayuda a cumplir con las normativas locales, sino que también mejora significativamente la confianza del cliente, un factor crítico en la industria de servicios.

6. Comparación con Estudios Previos y Relevancia para el Contexto Local

El presente estudio tiene similitudes importantes con otros estudios previos sobre continuidad operativa en Call Centers y servicios financieros. Galeano-Lara (2023) y Bastidas (2024) enfatizan la importancia de contar con planes sólidos para manejar interrupciones operativas y resaltar el papel de la capacitación continua y la infraestructura tecnológica adecuada para mejorar la resiliencia organizacional. Los resultados

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under
CC BY-NC-SA 4.0

de nuestro estudio son consistentes con estas investigaciones, demostrando que los Call Centers que operan en el sector financiero necesitan un BCP bien estructurado para garantizar la continuidad operativa.

Por otra parte, los hallazgos subrayan la necesidad de una colaboración continua entre las empresas y los reguladores para compartir mejores prácticas y actualizar los estándares de continuidad de negocios. En el contexto chileno, la colaboración con entidades como la Comisión para el Mercado Financiero puede ayudar a establecer nuevos estándares que se adapten a la realidad local, considerando las particularidades del entorno financiero y la exposición a riesgos naturales como terremotos, que son comunes en la región.

7. Lecciones Aprendidas y Recomendaciones

El desarrollo e implementación del BCP dejó lecciones clave para la organización y el sector en general. Una de las principales lecciones es la importancia de involucrar a todos los niveles de la organización en la planificación y ejecución del BCP. La participación del personal operativo, administrativo y de gestión asegura que todos comprendan sus roles durante un incidente y puedan actuar de manera efectiva.

Se recomienda que la empresa continúe realizando pruebas regulares y actualizaciones del BCP, y que considere la integración de nuevas tecnologías como la automatización de respuestas ante incidentes. Además, la realización de simulaciones periódicas que incluyan escenarios diversos ayudará a identificar posibles puntos débiles y fortalecer la respuesta operativa ante cualquier eventualidad.

CONCLUSIONES

El estudio concluye que la implementación de un Plan de Continuidad de Negocios (BCP) basado en la norma ISO 22301:2019 es fundamental para garantizar la continuidad de los servicios críticos en un Call Center que presta servicios al sector financiero en Chile. Este enfoque no solo permite cumplir con las normativas locales, sino también establecer un marco robusto que fortalece la resiliencia organizacional y la capacidad de respuesta ante incidentes disruptivos. El BCP desarrollado ha demostrado ser efectivo no solo en mejorar la infraestructura tecnológica del Call Center, sino también en aumentar la confianza y la preparación del personal, elementos clave para minimizar los impactos negativos de eventos adversos.

La mejora en la capacitación del personal y en la percepción sobre la estabilidad operativa del Call Center son claros indicadores del éxito del plan. La norma ISO 22301 ha proporcionado un marco estructurado que ha facilitado la identificación de riesgos, la planificación de respuestas efectivas y la recuperación rápida frente a interrupciones. Además, el enfoque en la resiliencia y en la mejora continua ha creado una cultura organizacional más proactiva y preparada, capaz de afrontar desafíos de manera efectiva y eficiente.

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under
CC BY-NC-SA 4.0

Se recomienda mantener una revisión y actualización constante del plan para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, así como fomentar una estrecha colaboración con otras empresas del sector y con entidades reguladoras. Esta colaboración permitirá compartir mejores prácticas, innovaciones tecnológicas y lecciones aprendidas, lo cual es esencial para garantizar la relevancia del BCP en un entorno financiero y tecnológico en constante evolución. A largo plazo, estas acciones contribuirán a consolidar la posición del Call Center como un proveedor de servicios confiable, resiliente y capaz de enfrentar cualquier desafío que se presente.

REFERENCIAS

Comisión para el Mercado Financiero. (07 de Octubre de 2014). cmf.cl. : https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-28982_doc_pdf.pdf

Comisión para el Mercado Financiero. (Agosto de 2023). *Norma de Gestión de Riesgo Operacional de Sociedades Administradoras de Sistemas de Compensación y Liquidación, Empresas de Depósito y Custodia de Valores, Bolsas de Valores, Bolsas de Productos, Intermediarios de Valores, corredores de Bolsas de Producto.* cmfchile.cl: https://www.cmfchile.cl/institucional/legislacion_normativa/normativa_tramite_ver_archivo.php?id=2023080854&seq=1

Enríquez Bastidas, H. P. (2024). *Diseño del sistema de continuidad de negocio a través de la norma ISO 22301- 2019 para la empresa ModArte.* Universidad Técnica del Norte: https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/15508

Florin, G. (2014). *La importancia de las TIC para la empresa y su entorno.* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Galeano-Lara, M. S. (05 de 06 de 2023). *Aportes de los Call Center al sector financiero en el siglo XXI en Colombia.* Tecnológico den Antioquia: https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/3689

ISO. (10 de 2019). *ISO 22301:2019*. iso.org: https://www.iso.org/standard/75106.html

Johnson, L. (2020). Disaster Recovery in Call Centers: Analysis and Application. Journal of Business Continuity & Emergency Planning.

Morales, A. (21 de 03 de 2022). *Modos de control y resistencia en las/os nuevas/os trabajadoras/es.* https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/193892/Modos-de-control-y-resistencia.pdf?sequence=1

Onazi, L. (29 de Mayo de 2024). *Business Impact Analysis (Bia) / Business Continuity Planning (Bcp).* https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4821926

Pérez, D. (2021). Impact of BCP on Financial Services in Chile. Santiago Business Review.

Sanabria-Patarroyo, C. A. (2020). *Diseño e implementación de un plan de recuperación de desastres para garantizar el funcionamiento de los servicios tecnológicos de la empresa CS&C Technology.*

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under

CC BY-NC-SA 4.0

Funadación Universitaria del Área Andina:
https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4418

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under

CC BY-NC-SA 4.0