

Estrategias corporativas para la disminución de la deserción y el aumento de la productividad en los trabajadores millennials y centennials para la industria del BPO

Elaborado por:

Juan Camilo Pulido Rodríguez

Leandra David Costa Rojas

Steven Camargo Ruiz

Universidad Ean

Especialización en Gerencia de Proyectos

Seminario de Investigación de Posgrado

Bogotá

31/05/2023

Contenido

Resumen	4
Planteamiento del problema	5
Objetivos.....	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Justificación	6
Marco Teórico.....	7
Que es un BPO	8
Entendiendo la generación de centennials y millennials	10
Mercado laboral de la juventud en Colombia.....	12
Estrategias para mejorar el clima organizacional.	13
Estrategias para aumentar la motivación.....	15
Estrategias para reforzar el compromiso y sentido de pertenecía con la empresa.	17
Estrategias para incrementar la productividad.....	18
Retención de personal en el BPO.....	20
Impacto en la gerencia de proyectos.	22
Metodología	23
Enfoque, alcance y diseño de la investigación.	23
Definición de Variables.	23
Población y Muestra.	25
Métodos o instrumentos para recolección de información.....	26

Técnicas de análisis de datos	26
Análisis y discusión de los resultados	27
Conclusiones	37
Referencias	39
Anexos.....	45

Tabla de figuras

Figura 1. Comparativo de generación de Millennials y Centennials	11
Figura 2 Desempleo juvenil global	13
Figura 3. Pirámide de Maslow	16
Figura 4. Modelo Propuesto de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño	19
Figura 5. Fórmula para hallar muestra aleatoria.	25
Figura 6 Proporción de géneros encuestados	27
Figura 7 Proporción generaciones encuestadas.	28
Figura 8 Proporción cargos encuestados.....	29
Tabla 1. Detalle variables.....	23
Tabla 2 Técnicas de análisis de datos.....	26
Anexo A. Encuesta Final.....	45

Resumen

La industria del BPO (Business Process Outsourcing) es un sector que ha experimentado un aumento significativo en la contratación de trabajadores millennials y centennials en los últimos años. Sin embargo, también es un sector que enfrenta desafíos únicos en términos de deserción y productividad de los trabajadores jóvenes. A través de esta investigación se desglosan los factores que contribuyen a la deserción de la industria BPO para identificar metodologías y estrategias que permitan mitigar el impacto de que puede llegar a presentarse dentro de las áreas que componen la organización. Dentro de la investigación realizada por medio de la encuesta se determinaron estrategias como el reconocimiento de los trabajadores, enfocado a buscar motivar a las personas a continuar desarrollando sus actividades de manera óptima. También, la búsqueda de actividades que fomenten el relacionamiento entre las personas, ayudando a mejorar el ambiente laboral al disminuir las tensiones que pueden llegar a presentarse en el desarrollo de las actividades diarias. Finalmente, se evidencia la importancia de analizar las prioridades que las personas tienen en la actualidad, dado que si las empresas logran influir de manera positiva en estos aspectos pueden llegar a generar una productividad alta, generando así excelentes indicadores de rendimiento para la ejecución de los procesos.

Palabras clave: Deserción, productividad, estrategias, BPO, Millennials, Centennials, efectividad, conectividad, flexibilidad.

Planteamiento del problema

Dadas las tendencias resultantes de un mundo más interconectado, en el cual los trabajadores jóvenes optan por priorizar su calidad de vida a través de la obtención de mayores libertades, lo cual desencadena en falta de compromiso y sentido de pertenencia de la empresa cuando esta no interpreta o no toma en cuenta estas necesidades, por lo tanto, es imperante que se puedan alinear estrategias que reciban el cambio. De acuerdo con esto, se expresa que las personas, denominadas en el aspecto laboral como talento humano, son la parte más importante y sensible de la organización (Montalván Garcés, 1999)

La industria del BPO ha sido uno de los sectores que más se ha visto impactado, dado que, en su gran mayoría, están compuestas por trabajadores millennials y centennials. Esto, incrementa el riesgo de que se genere una alta tasa de deserción, impactando de manera significativa los costos asociados a temas de contratación y capacitación, entendiendo que es una población que prioriza cosas por encima de la vida laboral, por lo cual se puede llegar a la pregunta, ¿cuáles estrategias corporativas permiten la disminuir la deserción y aumentar la productividad de millennials y cenntenials para la industria del BPO?

Para el área de la gerencia y el desarrollo de los proyectos, las empresas se ven afectadas de manera significativa en sus indicadores económicos, debido a que la deserción de personas trae consigo reprocesos asociados a factores como rotación de personal y productividad, entendiendo que los jóvenes son la mayor población operativa en el área de BPO.

Los jóvenes actuales se ven influenciados por las tendencias en el desarrollo de sus vidas, lo que provoca que actualmente la mayoría de estas personas coloquen como prioridad otros aspectos por encima de su desarrollo de vida personal y profesional. Para Mosquera

(2017), “las causas del ausentismo laboral no solo son atribuibles al trabajador sino también a las organizaciones, debido principalmente a falta de motivación y reconocimiento que estas generan hacia el colaborador, esto significa un cambio cultural y estratégico que deben adoptar la alta dirección, donde el interés hacia el recurso humano recobre relevancia y vigencia en pos del bienestar y satisfacción común”. Esta apreciación lleva a revisar las diferentes metodologías que se llevan a cabo por las empresas para lograr retener el capital humano que hoy en día carece en la sociedad a raíz de los cambios en la mentalidad juvenil.

Objetivos

Objetivo general

Determinar estrategias corporativas para la disminución de la deserción y el aumento de la productividad en los trabajadores millennials y centennials para la industria del BPO

Objetivos específicos

1. Identificar las problemáticas que enfrentan los jóvenes millennials y centennials en la industria de BPO que se desencadenan en falta de motivación.
2. Realizar un diagnóstico sobre los comportamientos de los jóvenes millennials y centennials en la industria de BPO y la gestión corporativa que desarrollan las empresas para reforzar la motivación y disminuir la deserción.
3. Reconocer estrategias corporativas exitosas y no exitosas que incrementan la productividad en los jóvenes millennials y centennials en la industria de BPO.

Justificación

Al tener en los BPOs una rotación alta entre sus trabajadores, las empresas incurren en altos costos para poder reemplazar la mano de obra perdida, teniendo que pasar por todo el proceso de capacitación y curva de aprendizaje con las personas que llegan a suplir los puestos perdidos, ocasionando no solo los impactos derivados de estos costos, sino también aquellos derivados de la fuga de talentos, inestabilidad en los procesos, pérdida de

oportunidades de negocio, reducción de la calidad del servicio, desmotivación y mala reputación para el sector, reputación que la industria ha intentado mitigar a lo largo de los años sin mucho éxito (Randstad, 2015).

Existen muchas razones por las que los trabajadores de BPO nacidos entre 1990 y 2005 (millennials y centennials) pueden generar insatisfacción en su vida o ambiente laboral, estando ligadas desde la remuneración salarial hasta desarrollo profesional (Guerrero Guzmán, et al. 2020), por lo que es esencial el categorizar e identificar aquellas razones de insatisfacción para así poder evaluar que estrategias empresariales se han tomado para afrontar estos temas y que nivel de éxito han tenido tras su implementación.

Los proyectos se ven altamente afectados por la rotación de personal y la ineficiencia en la ejecución de labores, por tanto, es importante el determinar estrategias corporativas que generen motivación en los jóvenes nacidos entre 1990 y 2005 (millennials y centennials), que les permita tener un compromiso y sentido de pertenencia en su puesto laboral, disminuyendo su porcentaje de deserción, ya que al saber e implementar estas estrategias, les permitirá a la industria de BPO no solo reducir los costos, sino también reducir la fuga de talentos, inestabilidad en los procesos, pérdida de oportunidades de negocio, reducción de la calidad del servicio, desmotivación y mala reputación para el sector.

Marco Teórico

Dentro de la siguiente investigación se hará una contextualización por la industria del BPO, entendiendo cuál es su razón de existencia y el papel que cumplen dentro de las organizaciones. Seguido de esto, se hará énfasis en la descripción de las generaciones de personas mayor participación tienen dentro de este sector, entendiendo sus principales características e identificando las diferencias en los pensamientos entre una y otra. Esto, con el fin de investigar el estado en que se encuentra el mercado laboral juvenil en Colombia, entendiendo que son la principal fuente de contratación en las industrias del sector analizado.

Se determinará el comportamiento en diferentes partes del mundo, para entender si es una tendencia presentada a nivel global. Posteriormente, se indagará sobre las estrategias que se implementan para resolver temas asociados al aumento de la productividad, el compromiso, la motivación y la disminución en la deserción de personas, entendidas desde el ámbito de poder retener el personal. Finalmente, la investigación tendrá una conexión con la gerencia de proyectos, entendiendo cuál es el impacto que generan los factores descritos dentro del desarrollo de las empresas y el éxito de las mismas.

Que es un BPO

Tradicionalmente las empresas realizaban todas sus operaciones estuviesen o no relacionadas con su actividad principal, sin embargo, con el tiempo empezaron a subcontratar procesos para actividades secundarias que no estaban relacionadas con su actividad principal como servicios mensajería y limpieza, siendo las principales razones la falta de personal especializado en el proceso y la reducción de costos (Sánchez, 2017).

Con los avances en las tecnologías de comunicación e información diversas organizaciones y empresas empezaron a contratar servicios de terceros en actividades que tienen un impacto directo en su en su proceso de negocios, en procesos como la gestión administrativa o de apoyo técnico, permitiéndoles centrarse en su actividad principal (Sánchez, 2017).

El BPO (Business Process Outsourcing) o Subcontratación de procesos de negocio consiste en la subcontratación de procesos o funciones de negocio a proveedores de servicios especializados, asignando a entidades externas actividades específicas que tienen un impacto directo en el negocio con el objetivo de mejorar su calidad, reducir costos y aumentar la productividad (Ambit, 2020).

El BPO se aplica esencialmente en dos tipos de servicios, en las funciones empresariales internas, que son servicios administrativos ligados a un alto componente

tecnológico como la facturación, los procesos de compra o la implantación y mantenimiento de recursos TI, y los servicios relacionados con el cliente, que son aquellos relacionados con el marketing, la publicidad o el servicio técnico, donde se busca el aumentar la calidad y la eficiencia de los mismos mientras se reduce el coste (Ambit, 2020).

Este servicio tiene dos tipos de categorizaciones dependiendo de donde se realizan los procesos subcontratados, si estos se realizan dentro de las instalaciones de la empresa u organización se considera como un BPO in-house, por el contrario, si estas se llevan a cabo en las instalaciones del proveedor se considera como un BPO off-site, teniendo la posibilidad de compartir riesgos y ofrecer valor añadido, considerándose como un Co-sourcing (Ambit, 2020).

Esto permite que las empresas puedan implementar un modelo de outsourcing, en donde la prestación de estos servicios se realiza de manera externa y pueden realizarse en países diferentes a donde se encuentran las empresas contratantes, siendo este modelo de BPO, el outsourcing de servicio al cliente en donde se enfocara esta investigación.

El BPO aporta una serie de beneficios significativos a las empresas contratantes en donde destacan la reducción de costos, reduciendo costos en infraestructura y personal, mejora de la calidad, ya que las empresas contratadas son especializadas en el servicio a proporcionar y permiten la reingeniería de procesos, aumento de la eficacia, aportando flexibilidad al elegir los servicios más relevantes que serán subcontratados, y finalmente permitiendo el fijar nuevos objetivos, donde al incrementar la flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios, se aumenta la rapidez de los procesos y la toma de decisiones, permitiendo a las empresas estar mejor preparadas para fijarse nuevos objetivos o metas más ambiciosas (Ambit, 2020).

Sin embargo, así como se tienen beneficios también se tienen inconvenientes que deben ser contemplados, entre los cuales destacan el riesgo para la confidencialidad y

privacidad, al compartir información y actividades de la empresa relacionadas con el servicio contratado, no disponer de personal capacitado, siendo el proveedor quien tendría el control de los procesos e información, y tener un exceso de dependencia de proveedores, en especial en aquellos procesos o actividades que son de vital importancia, como la comunicación o la relación con los clientes (Ambit, 2020).

El sector de BPO ha tenido un incremento medio anual de 11% en Colombia, generando ingresos de alrededor de \$8,5 billones anuales y representa 2,9% del PIB, con exportaciones, que rondan los US\$700 millones (Quessep, 2019), lo que genera una fuente de empleo a la cual optan los millennials y centennials, quienes tienen una presencia significativa en este sector, donde en uno de los BPOs con mayor participación en el mercado Colombiano, entre el 18% y el 20%, se tiene una presencia promedio en sus agentes de 37% de millennials y 62% de centennials. (MARCIALES, 2020).

Entendiendo la generación de centennials y millennials

El auge tecnológico ha condicionado la manera en la que las nuevas generaciones interactúan con su entorno y por lo tanto el tipo de vínculo o relación y la manera en que se desenvuelven en su entorno, sobre lo cual los integrantes de la generación de millennials crecieron bajo un contexto en el que los padres o cuidadores influyeron en reforzar la autoestima aduciendo a la posibilidad de que el mundo es de ellos y que casi todo se puede lograr, lo cual sucedió de manera paralela con un cambio importante entre una época de analógico a una de explosión tecnológica, testigos de esta transición, a diferencia de la generación de centennials la cual nació en un periodo en el cual la tecnología se encuentra a la mano de la gran mayoría de la población.

Se evidencia que existen condicionantes relacionadas con la época y los aspectos que sobre el momento pudieron generar mayor impacto o convulsión, moldeando de manera tal que cada generación integra unas características propias, fortalezas y debilidades, así como retos

para enfrentar los diferentes aspectos de su vida que a la vez repercute en la forma en que se puedan relacionar o dar respuesta a las actividades cotidianas que puedan derivar del trabajo, como se puede evidenciar en la siguiente figura.

Figura 1. Comparativo de generación de Millennials y Centennials

	Millennials	Centennials
Nacidos entre	1980 - 1994	1994- 2020
Su lema / Su slogan	La generación del "Yo, yo, yo"	La generación del "Solo se vive una vez ² "
Objetivos profesionales y personales	A mediano y largo plazo	A corto plazo
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> -Emprendedores -Optimistas -Multitareas -Ambiciosos -Hiperconectados -Abiertos de mente 	<ul style="list-style-type: none"> -Colaboradores, trabajan en equipo -Abiertos de mente. -Se adaptan fácilmente. Interactúan con diferentes culturas, razas, etnias, etc. -Creativos -Respetuosos de otros estilos de vida
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Narcisistas -Materialistas -Egocéntricos 	<ul style="list-style-type: none"> -Dificultad al hablar en público -Redactar textos -Mantenerse concentrados de manera prolongada
Adolescencia e infancia con estas redes sociales/plataformas Web	<ul style="list-style-type: none"> Friendster Myspace Hi5 Facebook Twitter Youtube Skype 	<ul style="list-style-type: none"> Facebook Twitter Flickr Tumblr Youtube Skype Pinterest Whatsapp Instagram Snapchat Periscope Airbnb Tripadvisor Uber
Introducen un gran cambio en la sociedad	Primera generación que demuestra que no necesita al sistema.	Primera generación que da por desaparecido el trabajo fijo.
Su reto	Dejar de ser calificada como la primera generación con más acceso a información pero menos informada.	Aprender a equilibrar su vida real con su vida cibernética.

Fuente: (Cifuentes, 2017)

Con base en el cuadro referenciado de Cifuentes, se puede apreciar como ambas generaciones son impactadas por la tecnología. Independiente de que una generación tuviera que adaptarse y la otra naciera inmersa, se involucran ambas en la búsqueda de desarrollo personal y aprovechamiento del tiempo sin imposición de elevadas restricciones.

El historial del transcurrir de las generaciones y sus características muestran cómo se ha pasado de generaciones que como ejemplo propenden más por el éxito representado a través de lo material y que en efecto preferían la seguridad que pudiese brindarles un trabajo fijo y la posibilidad de promoción y ascenso en una o dos empresas durante la totalidad de su vida activa laboral, a generaciones que han reevaluado el significado del tiempo, quizá en pro de superar esas libertades condicionadas, lo que ha impuesto grandes retos a nivel de captación y retención del talento, como lo expresa Lina María Ramírez "se puede concluir que existen elementos como desarrollo de carrera, los cargos que generan aprendizaje, el reconocimiento, la flexibilidad, el equilibrio entre la vida y el trabajo y la retroalimentación; que se deberían tener en cuenta y que no necesariamente implican invertir grandes cantidades de dinero para que esta generación de trabajadores quiera permanecer en un cargo u organización, consiste entonces en mejorar y fortalece las funciones del área de recursos humanos." (Angel, 2019)

Mercado laboral de la juventud en Colombia.

Es de vital importancia recalcar el mercado laboral juvenil en Colombia, dado que "el empleo juega un papel clave en la inserción social de los jóvenes, puesto que constituye la principal fuente de ingreso de las personas, proporciona integridad social y conlleva legitimidad y reconocimiento social. Es también un ámbito de desarrollo interpersonal que facilita los contactos y la integración a redes, y permite la participación en acciones colectivas" (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2004). Entendiendo esto, se refleja una oportunidad grande de poder potenciar a la población joven a ser parte de este mercado que siempre está en constante crecimiento.

Un aspecto relevante para entender la dimensión del mercado laboral juvenil en Colombia son las tendencias que nos presenta este grupo de personas, puesto que, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2023) en su encuesta realizada sobre el mercado laboral de la Juventud presenta una participación global del 55,4% durante el

trimestre comprendido entre noviembre de 2022 y enero de 2023. Este dato refleja el cambio generacional que estamos viviendo en el cual, además de obtener una población joven en los empleos, trae consigo ideologías, metodologías y procesos que pueden llegar a ser de vital importancia para el desarrollo del país.

Es significativo revisar la tendencia que hace un par de años tenía el mercado laboral juvenil a nivel global, ya que, de acuerdo con la figura 3, se evidencia el porcentaje de desempleo, reflejando datos considerables si se compara con las cifras que se tienen actualmente en Colombia (18%).

Figura 2 Desempleo juvenil global

REGIONES	2010	2011	2012	2013	2014e	2015p	Promedio
MUNDO	13,0	12,9	13,0	13,0	13,0	13,1	13,0
Economías desarrolladas y Unión Europea	18,1	17,6	18,0	17,7	16,6	16,2	17,4
Europa Central y Sudoriental	18,9	17,9	17,4	16,8	17,2	17,6	17,6
Asia Oriental	9,3	9,7	10,1	10,4	10,6	10,9	10,2
Asia Sudoriental y el Pacífico	14,7	13,1	12,7	13,5	13,6	13,6	13,5
Asia Meridional	9,7	9,7	9,9	9,9	9,9	10,0	9,9
América Latina y el Caribe	15,0	14,3	13,5	13,4	13,4	13,9	13,9
Oriente Medio	26,1	27,6	27,6	27,9	28,2	28,7	27,7
África del Norte	24,2	27,8	29,7	30,2	30,5	30,6	28,8
África subsahariana	12,2	12,1	12,1	11,6	11,6	11,6	11,9

e = estimado, p = proyecciones

Fuente: (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2015)

Esta información indica el avance que se ha obtenido en la contratación de personas jóvenes, lo cual impacta de manera significativa los esfuerzos por promover el empleo en personas de 18 a 24 años hacia los cuales hoy en día son el foco de atención, entendiendo que son la cara hacia el futuro y el progreso del país.

Estrategias para mejorar el clima organizacional.

Usualmente se cree que el clima organizacional pertenece únicamente a cómo las personas se desempeñan en sus trabajos diarios. Pero, es indispensable revisar desde la

perspectiva del personal directivo para determinar el conocimiento adquirido que tienen sobre el desempeño más idóneo de sus equipos de trabajo.

El desarrollo organizacional es el encargado de estudiar y diseñar los modelos más efectivos que permitan impulsar el crecimiento y desarrollo de una empresa, a través de la optimización de aspectos como competencias, destrezas y habilidades de las personas que comprenden el ámbito empresarial, teniendo como referencia una cultura que esté dispuesta a asumir cambios y nuevos desafíos dentro de sus organizaciones. (Wirtenberg, 2007)

Se ha podido determinar que las enseñanzas sobre el comportamiento humano y sus aptitudes llegaron a cobrar importancia hace muy poco tiempo, ya que anteriormente se les daba mayor relevancia a los aspectos técnicos asociados con la administración (Robbins & Judge, 2009). Es así, como se ve la necesidad por empezar a indagar mas sobre la forma en que las personas podrían, a través de sus comportamientos, generar sinergias de equipo que permitieran un clima organizacional adecuado para el beneficio de las compañías.

Tal como se resalta en el artículo de Segredo Pérez (2013) *“La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto”*. Esta oración corrobora lo descrito en el párrafo anterior, dando a entender la relevancia que adquieren las personas que pertenecen a la organización en el desarrollo de la misma, ya que es desde allí donde se evidencia, como se nombra en el texto, la calidad de la vida laboral, que comprende aspectos asociados a la productividad, eficiencia y eficacia.

Para corroborar la información descrita, Okoli (2018) indica que existe una amplia correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esto permite identificar que

las estrategias que se empleen para lograr la satisfacción de las personas al interior de las organizaciones impactará significativamente los resultados obtenidos, ya que estos dos factores son determinantes para lograr una alta calidad del trabajo y a su vez en el éxito de desarrollo y crecimiento en las empresas. (Dávila Morán, Agüero Corzo, Ruiz Nizama, & Guanilo Paredes, 2021)

Estrategias para aumentar la motivación.

Empezando por definir motivación según Robbins como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.” (Stephen P. Robbins, 2009)

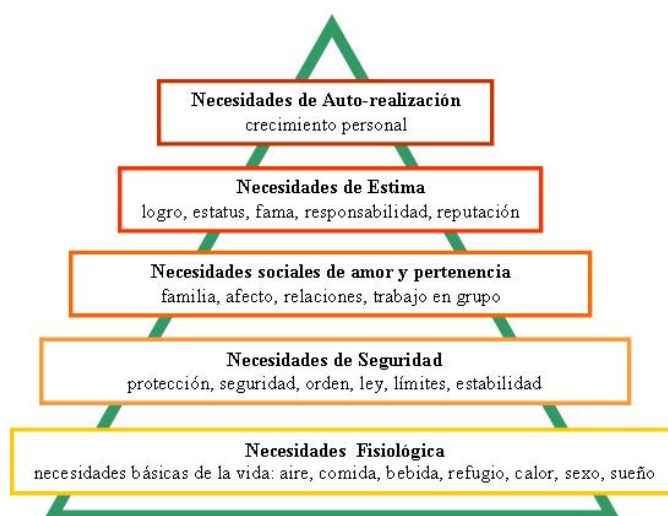
Acorde con el enunciado se puede identificar que hay una multiplicidad de eventos particulares que inciden en la respuesta anímica de nuestra población objetivo de millennials o centennials en el entorno laboral, siendo directamente proporcional el soporte que pueda ser brindado por los encargados de la gestión humana con respecto a la respuesta que pueda ser dada frente a cada evento particular o de manera constante. También es cierta la necesidad de que la población objetivo pueda sentirse parte del proceso de ser posible completo de determinado proyecto y pueda ver materializado el esfuerzo aplicado en el mismo, no solo siendo partícipes de etapas aisladas.

En este contexto y bajo una diversidad de investigaciones que puedan abordar la temática, podemos disponer como ejemplo la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, donde según las características de cada generación, el posicionamiento en la misma puede tener diferencias. La pirámide adopta la teoría de una escala de necesidades condicionadas cada una con el grado de necesidades básicas en ascenso a unas necesidades, aunque estimulantes y satisfactorias del ser humano, prescindibles o que requieren de una evolución para poder ascender en la pirámide

En referencia a los aspectos de base que impulsan al trabajador en la consecución de los objetivos se encuentra lo siguiente “El clima organizacional es el conjunto de percepciones que el colectivo tiene sobre el medio físico y humano donde se desempeñan; revelan los anales de lo que sucede a lo interno, sus procesos, el tipo de personas, su comunicación, infraestructura y como es ejercida la autoridad; aspectos estos externos al trabajador. La motivación laboral es lo que impulsa por voluntad propia al trabajador a querer alcanzar objetivos y metas; impulsos enfocados en satisfacer sus necesidades mediante el mantenimiento de conductas durante el ejercicio de labores; aspectos estos internos del trabajador.” (Macías García, 2021)

La figura 3, muestra la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow representadas en forma de una pirámide.

Figura 3. Pirámide de Maslow



Fuente: (Chapman, 2007)

Se puede establecer y priorizar cada uno de los objetivos de motivación alineados con la búsqueda de la satisfacción de niveles de la pirámide en la medida tal que cada uno pueda encontrar beneficios que impulsen a no decaer en la falta de esta

Estrategias para reforzar el compromiso y sentido de pertenencia con la empresa.

El compromiso dentro de las organizaciones es un tema que internamente influye en diferentes aspectos. Temas asociados a sobrecostos operativos, reprocesos en la contratación e inducción del personal y la calidad del producto o servicio que se entregue, son las consecuencias principales de que este fenómeno no se controle de manera adecuada.

Las empresas deben tener un balance adecuado entre los resultados por los cuales son medidos y el ambiente y compromiso que se desarrolla dentro del diario vivir, ya que las organizaciones, son creadas para producir y trabajar de manera organizada, no para vivir en controversias y malas comunicaciones. Es a través de esto que el sector empresarial debe incluir dentro de sus quehaceres estrategias que sean capaces de afrontar los cambios en una sociedad como la actual, que constantemente se encuentra volátil, ya que esta es la base para no generar desmotivación en sus empleados y más bien permite contar con equipos de trabajo con un alto compromiso, sentido de pertenencia e identidad por la compañía. (Hernández Hernández & Castro Cortez, 2015)

Dentro de los aspectos relevantes que impactan el compromiso de las personas en las organizaciones se encuentra la comunicación. (Lucianetti, Battista, & Koufteros, 2019) determinaron que este concepto es una variable de suma importancia para el diseño integral de sistemas de medición de desempeño y efectividad organizacional. Por lo tanto, para las organizaciones hoy en día es muy importante fomentar estrategias que permitan desarrollar una comunicación efectiva, ya que esta es una fuente principal para solidificar el compromiso de los empleados por su empresa y por sus actividades diarias.

El ambiente laboral también juega un papel importante dentro del compromiso en las organizaciones, debido a que, como indica Salanova, Agut, & Peiró (2005), la mayoría de las investigaciones determinan el compromiso laboral como la involucración efectiva de las

personas en sus ámbitos organizacionales, generando así efectos positivos con el desarrollo de las labores, traducidas en un sentido de pertenencia con la compañía al entender que esta es la generadora de empleo y de sustento para cada persona. Así mismo, las personas que se encuentran comprometidas con las organizaciones a las que pertenecen muestran un mayor grado de proactividad, enfocados hacia generar los esfuerzos necesarios para mejorar los resultados de sus empresas. (Prieto Díez , Postigo , Cuesta , & Muñiz , 2022)

Estrategias para incrementar la productividad.

“La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc) durante un periodo determinado” (Arias, 2020), siendo el objetivo de esta el medir que tan eficiente es la producción de un bien o servicio por cada recurso o factor utilizado, buscando minimizar estos recursos utilizados para obtener la misma o una mayor producción.

Las empresas dentro de sus proyectos buscan el incrementar la productividad ya que estas se traducen en ahorro de costos y tiempo, factores que se traducen en el incremento de ganancias; Para poder abordar este tipo de proyectos en el sector de servicios, se busca el abordar principalmente los factores de capital invertido en la industria, cantidad y calidad de los recursos humanos, nivel tecnológico, configuración de la industria, entorno macroeconómico y el entorno microeconómico.

La estructura de equipos de trabajo es un fuerte foco para los proyectos de mejora de la productividad, ya que al ser los empleados el motor principal de las empresas y compañías, son aquellos los que permiten el ejecutar estrategias, ideas, tácticas e innovaciones para alcanzar diversos objetivos (DocuSign, 2020).

Rolando Plazas estableció e implemento una estructura de equipo de trabajo de alto rendimiento que le permitió la disminución en costos de hasta un 47% (Plazas, 2008), donde se estructura el modelo:

Figura 4. Modelo Propuesto de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño



Fuente: (Plazas, 2008).

Este modelo es exitoso ya que busca el asegurar el aprendizaje continuo mediante la retroalimentación permanente mediante el dinamismo, adoptando un enfoque de teoría de sistemas, en donde se contemplan entradas, fases o etapas, variables dinamizadoras y salidas o resultados. Para que este modelo sea efectivo, se requiere del diseño y ejecución de un cronograma de capacitaciones permanentes relacionadas con los temas requeridos para cada puesto de trabajo, donde se busca que como parte de esta formación continua se revisen temas de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y empoderamiento con el objetivo que llegue a todos los empleados, desde la alta dirección hasta la base; Finalmente, es crucial que

se manejen de manera apropiada las variables clave de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, empoderamiento, manejo de indicadores y herramientas estadísticas a lo largo de todo el modelo, adoptándolas como parte de la filosofía de trabajo (Plazas, 2008).

Otro foco de alta importancia para los proyectos de productividad, en especial para los BPOs, es el poder automatizar procesos que reduzcan el tiempo invertido, aumenten la calidad del producto o servicio y permitan una mayor facilidad en la interfaz tanto del cliente como del trabajador (Stefanini, 2021).

Una de las herramientas más eficientes que se pueden implementar para procesos de automatización es el RPA (Robotic Process Automation), el cual permite automatizar procesos con criterios y reglas específicas, que tiene como finalidad el disminuir la intervención humana en el uso de aplicaciones informáticas (Duarte Fuentes et al. 2020), esta gama de posibilidades ha permitido a empresas como Wipro, bajo la plataforma de Automation Anywhere, el reducir el AHT (Average Handle Time) hasta en un 70% (Automation Anywhere, 2020), así como también se puede obtener una mejora en la eficiencia de entre 30% y 70% como indica la red de firmas profesionales KPMG international (Durkaya, 2018).

En cuanto al sector de BPO un proyecto realizado en 3 procesos de una empresa del sector, donde se realizaron estudios de tiempos y movimientos para identificar los diferentes procesos que se ejecutaban y se determinaron cuales podían ser ejecutados por el Bot de RPA, se realizó una proyección que estimo un aumento promedio del 396% en la productividad con un ahorro anual de más de 145 millones de pesos con un retorno de inversión promedio de 3 meses (Duarte Fuentes et al. 2020), lo que demuestra el inmenso potencial de esta herramienta en la industria.

Retención de personal en el BPO.

En el sector de BPO se presentan deserciones por diversas razones, entre las cuales se encuentran la inconformidad con el puesto laboral, en donde los trabajadores consideran que

son vistos como un número más, donde al no presentar los resultados requeridos por la empresa, son fácilmente reemplazables, siendo los trabajadores con formación académica superior unos de los más afectados, ya que por el contexto de desempleo que existe, no pueden desempeñar roles afines a su formación y optan por trabajar en esta industria, generando sentimientos de frustración y resignación, sentimientos que se ven potencializados cuando renuncian a la empresa, y por no haber más opciones laborales, optan por volver a la industria (Gutiérrez, 2021).

Esta insatisfacción profundiza diversos problemas por las que los trabajadores pueden estar pasando, incrementando su inseguridad material, existencial y/o social (Millar, 2017), en este caso, esto desencadena en afectación de lazos sociales y la conexión con los demás (Allison, 2012). Esto nos indica que el factor humano es uno de los puntos prioritarios que se deben abordar si se quieren desarrollar estrategias de retención de personal.

Para mitigar esta falta de compromiso y desconexión entre el trabajador y la empresa es imperativo que se desarrollen estrategias de formación y desarrollo que resultan ser herramientas motivacionales de gran importancia, esto debe darse desde el primer momento en que se vinculan a la empresa, brindándoles no solo los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir su rol, sino también el conocer y comprender los objetivos de la empresa, alineándolos con los objetivos y expectativas del trabajador (Randstad, 2015).

Al implementar una óptima estructura de equipo de trabajo, no solo se aumenta la productividad, sino también refuerza los vínculos laborales entre el trabajador y la empresa al tener un desarrollo constante basado en la comunicación y crecimiento mutuo (Plazas, 2008), en adición, el establecer grupos de resolución de problemas y/o hacer reuniones de equipo periódicas pueden reducir en un 50% las renuncias de los trabajadores, siendo la comunicación abierta y continua esencial para la mejora del clima laboral (Randstad, 2015).

Estas estrategias deben de ir de la mano con una postura de los líderes cercana y accesible, donde deben conocer a sus colaboradores a profundidad y saber reconocer sus logros y abordar y corregir sus debilidades, teniendo la capacidad de ayudar a sus colaboradores a desarrollarse e implicarlos en este desarrollo (Randstad, 2015).

Impacto en la gerencia de proyectos.

En relación con el impacto en la gerencia se puede identificar que la principal afectación es atribuible a como los recursos se direccionan hacia el área de gestión humana y se entra en un proceso de desgaste evocado por la pérdida de esfuerzos que no se alinean entorno a una estrategia.

Entendiendo que un componente imprescindible y quizá el motor de la organización son los empleados, podemos deducir que cualquier alteración a nivel del personal repercutirá en el funcionamiento general de la organización, es así como el gerente de proyecto está llamado a garantizar que existan las condiciones adecuadas para no generar interferencias, desembocando en cómo se podría poner en duda o en cuestionamiento la reputación de la organización dado este tipo de conflictos a nivel interior se pueden reflejar hacia el desempeño e imagen hacia el exterior.

Para el contexto de la gerencia de proyectos resulta ser fundamental que en el entendimiento de la organización se logre identificar los factores que aquejan a las nuevas generaciones que son las que presentan mayores niveles de deserción y así se puedan adoptar las estrategias necesarias para poder dar frente a esta situación, redireccionando los recursos y esfuerzos a estrategias de asistencia y respaldo al personal, una visión más humana en relación al trato recibido donde se distorsione un poco la visión que puede ser tomada en algunos caso donde la mano de obra se vea como una maquina limitada meramente a la producción, respaldo también enmarcado en un acompañamiento para las distintas complicaciones que pueda aquejar al empleado, de la misma manera poder enaltecer la buena

y efectiva labor a través de posiblemente un sistema de recompensas que en algunos casos no necesariamente demandan ser monetarias, comprendiendo que la satisfacción obtenida puede ser promovida y llamada a la repetición tomándose como referente a seguir dentro de la organización.

Metodología

Enfoque, alcance y diseño de la investigación.

El enfoque que se le dará a nuestra investigación irá encaminado hacia un análisis de tipo mixto es decir una validación de tipo cualitativo y cuantitativo, en el cual se revisará la tasa de deserción de los jóvenes millennials y centennials y a través de este dato poder determinar y asignar un peso a las razones más frecuentes por la que los jóvenes de estas generaciones deciden renunciar a sus cargos. Así mismo, se determinarán aquellas posiciones más relevantes en este rubro y de qué manera al verse afectadas, podrían impactar la organización, para finalmente, a través de una encuesta, sugerir estrategias que posibiliten generar un sentido de pertenencia y compromiso en las generaciones analizadas y de esta forma, disminuir la tasa de deserción.

Definición de Variables.

Se determinaron 4 variables principales, con las cuales, se hará el desarrollo de los métodos establecidos para identificar la información requerida para la muestra de resultados y su posterior análisis.

Tabla 1. Detalle variables.

Variable	Definición	Unidad de Medida	Preguntas Analizadas
Cantidad de rotación	Número de personas que ingresan o se retiran de la compañía durante un período X de tiempo. Esta ayudará a determinar la tasa de rotación que se presenta en una empresa determinada, para así, enfocarnos en determinar posibles causas asociadas.	Esta variable será hallada por medio del método de observación. En este, se consolidarán los datos de rotación,	7

		entendidos como ingresos y egresos de personas en la compañía.	
Deserción	Número total de personas que se retiran de la compañía en un período X de tiempo. A través de esta variable tendremos un dato exacto de personas retiradas durante una campaña determinada por el equipo investigador.	Esta variable será hallada por medio del método de observación. En este, se consolidarán los datos de la totalidad de retiros.	1-2-9
Razones de deserción	Motivo por el cual las personas tomaron la decisión de retirarse de la compañía. Posteriormente a la consolidación de la información de retiros, se determinará con esta variable las tendencias que se presentan a la hora del retiro de las personas.	El instrumento que se utilizará para determinar esta variable será una encuesta, en la cual, podremos encontrar patrones de comportamiento que nos acerquen a causas raíz del problema en estudio.	8-10
Cantidad de retiros por cargos	Número de personas que se retiran de la compañía por tipología de cargos. Esta variable permitirá determinar la proporción de retiros por cargos, para poder saber en qué área de la compañía se debe realizar un mayor énfasis.	Esta variable será hallada por medio del método de observación y una encuesta, debido a que con esta variable se debe determinar el cargo al que pertenecía cada persona retirada y así poder consolidar la información.	3
Productividad	Importancia que generan las comodidades que ofrece la empresa para el desarrollo de las actividades diarias de los empleados.	Esta variable será hallada por medio de una encuesta, debido a que con esta se busca determinar el grado de importancia que se le da a los aspectos preguntados.	4-5-6-13

Clima laboral	Impacto que generan las relaciones laborales dentro de la compañía a la hora de desempeñar las actividades diarias	Esta variable será hallada por medio del método de observación y una encuesta, debido a que con esta variable se debe determinar la relación con los jefes directos y el impacto en cada persona.	11-12
---------------	--	---	-------

Fuente: Equipo Seminario de Investigación.

Población y Muestra.

En el mes de marzo 2023 en la empresa Teleperformance en la campaña LikeBlue se tenía una población total de trabajadores de 2.803, de los cuales 304 (10.85%) se retiraron de la compañía. Es esta población de 304 a la cual evaluaremos identificando el tamaño de muestra para variables cuantitativas de población finita (Barojas, 2005) con la fórmula:

Figura 5. Fórmula para hallar muestra aleatoria.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Fuente: (Barojas, 2005)

Donde:

N (tamaño de la población): 304

Z (nivel de confianza de 95%): 1.96%

p (Probabilidad de que ocurra el evento estudiado): 50%

1-p (Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado): 50%

e (Margen de error): 5%

De acuerdo con la fórmula anterior, se obtiene que la muestra a evaluar es de 170 personas de manera aleatoria.

Métodos o instrumentos para recolección de información.

La información será recolectada a través una encuesta (**Anexo A. Encuesta Final**) con un solo momento de recolección de datos para un periodo de tiempo específico sin manipulación de variables y bajo la metodología descriptiva. En lo correspondiente a la encuesta se determinarán las causantes principales por las que las generaciones de millennials y centennials desertan de sus labores bajo una metodología de tipo mixto, por otro lado, el censo será aplicando con enfoque cuantitativo con el objetivo de determinar la tasa de deserción. Los instrumentos corresponderán a observación (de los individuos en su entorno natural), entrevistas (presentadas de forma semiestructurada), encuesta de papel u online (definiendo el tipo de preguntas abiertas o cerradas).

Técnicas de análisis de datos.

Tabla 2 Técnicas de análisis de datos.

ENFOQUE	INSTRUMENTO	TÉCNICA DE ANALISIS	DESCRIPCIÓN
CUALITATIVO	Encuesta, Observación.	Teoría Fundamentada.	Formulando una nueva teoría bajo el análisis de información recolectada a través preguntas que permitan determinar medias

			de comportamiento con características cualitativas.
CUANTITATIVO	Encuesta, observación.	Estadística descriptiva.	Permite realizar inferencias de acuerdo con la recolección de datos cuantificables, representado a través de gráficos para un análisis más dinámico.

Fuente: Equipo seminario de investigación.

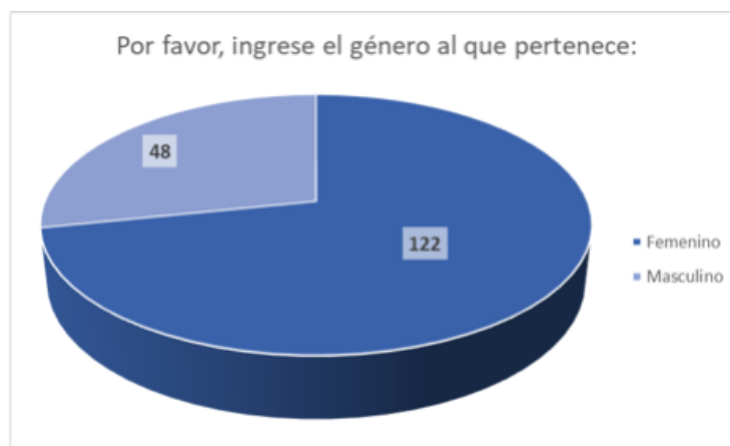
Análisis y discusión de los resultados

La encuesta se realizó a 170 extrabajadores de Teleperformance que culminaron su vinculación con la empresa en los meses de abril y mayo, cuyos resultados se evaluaron enfocándose en los grupos de “Genero”, “Generación” y “Cargo” y la correlación entre los factores evaluados.

Grupos a evaluar:

Genero:

Figura 6 Proporción de géneros encuestados



Fuente: Equipo seminario de investigación

- Femenino: 122 (71.77%)
- Masculino: 48 (28.23%)

La distribución generacional de la cuenta, que consta de una población de 2803 trabajadores, es:

Femenino: 1.087 (38.78%)

Masculino: 1.716 (61.22%)

Identificando que, aunque en la población se tiene una mayor cantidad de personas de género masculino, en la muestra se tiene una mayor participación de personas de género femenino, donde el 11.22% de las mujeres y el 2.80% de los hombres renunciaron.

Generación:

Figura 7 Proporción generaciones encuestadas.



Fuente: Equipo seminario de investigación.

De acuerdo con el diagrama anterior, se extrajeron las siguientes ponderaciones:

- Centennials: 15 (8,82%)
- Millennials: 145 (85.29%)

- Generación X: 10 (5.88%)

La distribución generacional de la cuenta, que consta de una población de 2803 trabajadores, es:

- Centennials: 1.633 (58.26%)
- Millennials: 1.126 (40.17%)
- Generación X: 44 (1,57%)

Identificando que, aunque en la población se tiene una mayor cantidad de personas de la generación “Centennials”, en la muestra se tiene una mayor participación de personas de la generación “Millennials”, donde el 9.18%% de los “Centennials”, el 12.88% de los “Millennials” y el 22,73% de los de “Generación X” renunciaron.

Cargo:

Figura 8 Proporción cargos encuestados.



Fuente: Equipo seminario de investigación.

- Analista: 165 (97.06%)
- Líder de equipo: 5 (2.94%)

La distribución generacional de la cuenta, que consta de una población de 2803 trabajadores, es:

- Analista: 2331 (83,16%)
- Líder de equipo: 472 (16.84%)

Donde el 7.08%% de los Analistas y el 1.06% de los lideres de equipo renunciaron.

Factores evaluados:

Para los factores que miden la importancia se evalúan los datos en una escala de 1 a 5 siendo la asignación:

Concepto	Valor
Muy importante	5
Importante	4
Neutro	3
Poco importante	2
Muy poco importante	1

Importancia en la flexibilidad horaria:

De los datos obtenidos se evidencia que para ambos “géneros” femenino (4.49) y masculino (4.44) la flexibilidad horaria es “Importante”. El parámetro analizado radica en que las personas buscan que el tiempo que se destina al trabajo sea una experiencia amena, que permita desarrollar sus habilidades al servicio de las compañías.

En cuanto a la “generación”, el grupo que más importancia le da son lo Millennials (siendo el mayor entre todos los grupos de evaluación) quienes lo consideran “Muy Importante” (4.59), seguidos por los Centennials quienes lo consideran “Importante” (4.00) y por ultimo los de la Generación X quienes tienden hacia la “Neutralidad” (3.50). Para la categoría de “cargo”,

tanto analistas (4.49) como líderes de equipo (4.00) lo consideran “Importante”, siendo considerablemente más importante para los analistas.

Importancia del trabajo en casa:

Con relación a los “géneros”, el grupo que más importancia le da es el género masculino, quienes lo consideran “Muy Importante” (4.77) mientras que el género femenino lo consideran “Importante” (4.40).

En cuanto a la “generación”, el grupo que más importancia le da son lo Millennials quienes lo consideran “Muy Importante” (4.63), seguidos por los Centennials quienes lo consideran “Importante” (4.33) y por ultimo los de la Generación X quienes tienden hacia la “Neutralidad” (3.00). Estos datos se ven sustentados en que resulta muy importante poder desarrollar el trabajo en casa si se tienen en cuenta las tendencias que rigen en la actualidad, en las cuales, se le da una relevancia importante al desarrollo de actividades externas o de ocio.

Por último, en el estudio del “cargo”, para el líder de equipo (siendo el mayor entre todos los grupos de evaluación) es “Muy Importante” (5.00) mientras que para los analistas es “Importante” (4.49).

Importancia de conseguir una mejor posición:

Para ambos “géneros” femenino (3.75) y masculino (siendo el mayor entre todos los grupos de evaluación) (3.77) es “Importante”. En cuanto a la “generación”, para todos los grupos es “Importante”, siendo más relevante para los de la Generación X (4.00), seguidos por

los Millennials (3.74) y los Centennials (3.67). Finalizando, en referencia al “cargo”, para el analista es “Importante” (3.81) mientras que para el líder de equipo es “Poco Importante” (2.00).

Con los datos obtenidos se evidencia que, si bien es importante para las personas encuestadas adelantar un “plan carrera”, no tiene la relevancia esperada bajo las consideraciones iniciales. Por el contrario, es mas significativo para las personas encuestadas tener una mayor flexibilidad horaria.

Importancia de relación con el jefe:

Con relación a los “géneros”, el grupo que más importancia le da son el género masculino quienes lo consideran “Muy Importante” (4.54) debido a que se presenta cierta intolerancia con algún nivel de maltrato laboral, mientras que el género femenino lo consideran “Importante” (4.20), dado que son un poco más flexibles en el contexto de la relación con su líder directo.

En cuanto a la “generación”, para todos los grupos es “Importante”, siendo más relevante para los Millennials (4.38), seguidos por los de la Generación X (4.00) y por último los Centennials (3.67).

Para la categoría de “cargo”, para el líder de equipo (siendo el mayor entre todos los grupos de evaluación) es “Muy Importante” (5.00) mientras que para los analistas es “Importante” (4.27).

Importancia del apoyo psicológico:

Las respuestas de las personas encuestadas muestran que para ambos “géneros” femenino (4.10) y masculino (4.02) es “Importante”. En cuanto a la “generación”, para todos los grupos es “Importante”, siendo más relevante para los de Generación X (el mayor entre todos los grupos de evaluación) (4.50), seguidos por los Centennials (4.33) y los Millennials (4.02).

En cuanto al “cargo”, tanto analistas (4.08) como líderes de equipo (4.00) lo consideran “Importante”.

Porcentaje de cumplimiento de actividades:

Se identifica un cumplimiento promedio en los grupos de evaluación del 81.83%, lo que denota una inconformidad general en cuanto a las tareas que se asignan ya que casi el 20% de estas no se pueden cumplir. Adicional a esto, se presenta un cumplimiento similar para ambos “géneros” Femenino (79.39%) y Masculino (79.67%).

En cuanto a la “generación”, los de la Millennials son quienes menos cumplen con sus tareas asignadas (78.86%), seguidos por los Centennials (79.67%) y siendo los de la Generación Z quienes más cumplen con sus tareas (88.00%).

Finalmente, en el ámbito del “cargo”, los analistas son quienes menos cumplen con sus tareas asignadas (79.21%) mientras que los líderes de equipo cumplen en un mayor porcentaje con sus tareas (88.00%).

Expectativa de duración en el cargo:

Primordialmente ambos “géneros” femenino (44.26%) y masculino (45.83%) esperaban permanecer en su posición entre 3 y 5 años.

Con relación a la “generación”, la mayoría de los Centennials esperaban permanecer más de 5 años en la compañía (66.67%), mientras que la mayoría de los Millennials (45.52%) y los de la Generación X (100%) esperaban permanecer entre 3 y 5 años.

En cuanto al “cargo” la mayoría de los analistas (46.06%) esperaban permanecer entre 3 y 5 años, mientras que los líderes de equipo en su totalidad (100%) esperaban permanecer más de 5 años.

Elementos importantes para el puesto de trabajo:

De todos los elementos que se consultaron a los encuestados, quedaron ponderados de la siguiente manera:

Elemento	Porcentaje
Salario	22,92%
Ambiente laboral	18,90%
Flexibilidad horaria	18,01%
Modalidades de trabajo (teletrabajo, remoto, híbrido)	17,41%
Apoyo financiero para el estudio	12,65%
Facilidad en la movilidad	10,12%

De allí, se realizaron diferentes cruces para evidenciar la relevancia entre 3 principales razones:

Genero:

Mujer	Porcentaje
Salario	21,68%
Modalidades de trabajo (teletrabajo, remoto, híbrido)	18,75%
Ambiente laboral	18,55%

Hombre	Porcentaje
Salario	26,88%
Ambiente laboral	20,00%
Flexibilidad horaria	19,38%

Generación:

18-23 años (Centennials)	Porcentaje
Salario	22,22%
Ambiente laboral	22,22%
Modalidades de trabajo (teletrabajo, remoto, híbrido)	22,22%

24-39 años (Millennials)	Porcentaje
Salario	23,02%
Flexibilidad horaria	19,07%
Ambiente laboral	18,38%

40-55 años (Generación X)	Porcentaje
Salario	22,22%
Ambiente laboral	22,22%
Facilidad en la movilidad	22,22%

Cargo:

Analista	Porcentaje
Salario	23,21%
Ambiente laboral	19,00%
Flexibilidad horaria	18,07%

Lider de Equipo	Porcentaje
Salario	16,67%
Ambiente laboral	16,67%
Facilidad en la movilidad	16,67%

Motivos externos de renuncia:

Los principales motivos de terminación de su vínculo laboral con la compañía para todos los grupos son:

Elemento	Porcentaje
Problemas económicos	27,23%
Problemas familiares	22,98%
Otros	22,98%
Ajustes de horario (malla de turnos)	13,19%
Movilidad	8,94%
Dificultad para espacios sociales	4,68%

Siendo “Otros” principalmente “Integridad” (9.25%), “Ambiente Laboral” (9.25%), “Mejor oferta laboral” (20.37%), “Temas académicos” (11.11%), “Posibilidad de crecimiento” (9.25%), “Afectación emocional” (11.11%) y “Traslado” (9.25%).

Donde se resaltan los 3 elementos más relevantes por grupo evaluado:

Genero:

Mujer	Porcentaje
Problemas familiares	25,90%
Problemas económicos	25,90%
Otros	25,90%

Siendo “Otros” principalmente la razón de “Temas académicos” (25.58%).

Hombre	Porcentaje
Problemas económicos	30,43%
Problemas familiares	15,94%
Dificultad para espacios sociales	15,94%

Generación:

18-23 años (Centennials)	Porcentaje
Otros	66,67%
Problemas familiares	33,33%

Siendo “Otros” principalmente la razón de “Afectación emocional” (50.00%).

24-39 años (Millennials)	Porcentaje
Problemas económicos	28,78%
Problemas familiares	21,46%
Otros	19,02%

Siendo “Otros” principalmente la razón de “Mejor oferta laboral” (28.21%).

40-55 años (Generación X)	Porcentaje
Problemas familiares	33,33%
Problemas económicos	33,33%
Otros	33,33%

Siendo “Otros” principalmente la razón de “Posibilidad de crecimiento” (100.00%).

Cargo:

Analista	Porcentaje
Problemas económicos	27,83%
Problemas familiares	23,48%
Otros	21,30%

Siendo “Otros” principalmente la razón de “Mejor oferta laboral” (22.45%).

Lider de Equipo	Porcentaje
Otros	100,00%

Siendo “Otros” principalmente la razón de “Traslado” (100.00%).

En general, dentro de los factores externos que más inciden en las personas al momento de renunciar y que están directamente vinculados con el salario se encuentran los problemas económicos y familiares, lo anterior debido a que estos motivos pueden incidir de manera significativa en el común desarrollo de las actividades diarias y en la productividad de las personas.

Conclusiones

- Una vez realizada la investigación sobre el trabajo planteado, junto con los instrumentos para la recolección de datos y extracción de información, se lograron identificar las principales problemáticas por las cuales las personas de

las generaciones millennials y centennials en la industria del BPO sienten desmotivación, baja conexión o desentendimiento en el desarrollo de sus actividades diarias, lideradas principalmente por el ambiente laboral y la flexibilidad horaria para la ejecución de sus actividades, desencadenando en la renuncia de sus labores. Pues, como menciona (Cano Hila, 2014) la integración laboral representa un elemento central para la configuración ideal y práctica de los proyectos de vida de los jóvenes. Esto, da claridad de la importancia que cada vez va tomando el poder determinar la relación directa que existe entre lo que aspiran los jóvenes de la actualidad y la forma en que las empresas de este sector desarrollan sus modelos de trabajo, encaminados al cumplimiento de objetivos y el correcto funcionamiento de las compañías.

- De acuerdo con las indagaciones que se realizaron durante la ejecución de este proyecto, se determinaron algunas estrategias que las empresas implementan para la búsqueda de un ambiente más sano. Dentro de estas se encuentra el reconocer los logros de los trabajadores, dado que, esto de alguna u otra forma motiva a las personas al saber que sus jefes se están dando cuenta del buen trabajo que se viene realizando. Otra estrategia que se evidenció es la creación de programas de aprendizaje. Es muy importante que las personas sientan que las empresas se preocupan por su desarrollo tanto personal como profesional. Por ello, actividades como capacitaciones y planes de estudio que fomenten el deseo de querer aprender e implementar estos conocimientos dentro de la compañía. Adicional a las 2 estrategias mencionadas, el ocio es beneficioso para lograr un ambiente mas ameno al interior de las compañías, por ello, es importante implementar actividades fuera de los espacios laborales que permitan la interacción entre los empleados, fomentando el compañerismo y la generación de relaciones laborales que al final se ven reflejadas en el desarrollo mas

eficiente de las actividades diarias. Estas metodologías impactan de manera significativa en la productividad de las personas dado que esta problemática está directamente asociada con el estrés, el cual, no solo se ha convertido en un problema de salud para las personas que lo sufren, sino también, repercute en los altos costos que supone para las empresas, traduciéndose en mayor ausentismo, malas relaciones personales, falta de calidad de servicio, reducción de la creatividad y débil concentración. (Mejía Córdoba, 2016)

Referencias

- Allison, A. (2012). Ordinary Refugees: Social Precarity and Soul in 21st Century Japan. *Anthropological Quarterly* 85: 345-370. Doi: 0.1353/anq.2012.0027.
- Ambit. (2020, Septiembre 1). *Ambit*. Retrieved from BPO: todo lo que debes saber sobre Business Process Outsourcing: <https://www.ambit-bst.com/blog/bpo-todo-lo-que-debes-saber-sobre-business-process-outsourcing>
- ANDI, A. (2021, Diciembre). *Informe de seguimiento sobre ausentismo laboral e incapacidades médicas*. Retrieved from <https://www.andi.com.co/Uploads/EALI%202020.pdf>
- Angel, L. M. (2019). Expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials y su permanencia en las organizaciones. Bogotá, Bogotá, Colombia: {Tesis de maestría , Universidad Nacional de Colombia} repositorio.unal.
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/75883/1072701798.2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=A%20partir%20de%20esta%20investigaci%C3%B3n,entre%20dos%20a%C3%B1os%20o.>
- Arias, A. S. (2020, Junio 1). *Economipedia*. Retrieved from Productividad: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

Automation Anywhere. (2020). *Automation Anywhere*. Retrieved from Haga que la BPO sea más inteligente y estratégica con RPA:

<https://www.automationanywhere.com/la/solutions/bpo>

Barojas, S. A. (2005). *Secretaría de Salud del Estado de Tabasco*. Retrieved from

<https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>

Cano Hila, A. B. (2014). Juventud, trabajo y desempleo en los prolegómenos de la crisis económica en España. Reflexiones críticas. *Acta Sociológica*, 99-120.

Chapman. (2007). Retrieved from www.businessballs.com/maslow.htm:

<http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/05/figura-1.html>

Cifuentes, A. (2017). *LO QUE LOS LÍDERES COLOMBIANOS DEBEN SABER SOBRE LAS NUEVAS*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

<https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/07/Millennials-y-Centennials-resultados.pdf>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2004, Octubre). *La Juventud en Iberoamérica. Tendencias y Urgencias*. Retrieved from

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2785/S2004083_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cristian Camilo Duarte Fuentes, C. F. (2020, Mayo). Propuesta de implementación de

herramientas RPA en una empresa del. Bogotá, Colombia: [Proyecto de especialización, Universidad el Bosque] Repositorio institucional de la Universidad el Bosque.

https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/4450/Duarte_Fuentes_Cristian_Camilo_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y.

Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. D., Ruiz Nizama, J. L., & Guanilo Paredes, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 663-667.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2023, Marzo 10). *Mercado laboral de la Juventud*. Retrieved from https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/juventud/boletin_GEIH_juventud_nov22_ene23.pdf

DocuSign. (2020, Octubre 29). *DocuSign*. Retrieved from 9 tips para aumentar la productividad empresarial: <https://www.docusign.mx/blog/tips-para-aumentar-la-productividad-empresarial>

Durkaya, T. T. (2018). *KPMG*. Retrieved from Automatización robótica de Procesos: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/11/robotik-surec-otomasyonu.pdf>

Guerrero Guzmán, A. P., Suárez Molina, J. D., García Medina, E. C., & Umaña Bohórquez, D. J. (2020, Julio 1). Politécnico Grancolombiano. *bienestar y calidad de vida laboral en los call center*. Bogotá, Colombia: [Proyecto de Practica, INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO] Repositorio institucional alejandria. <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2041/Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Retrieved from <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2041/Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gutiérrez, P. C. (2021). "Thank you for calling": Experiencias de los jóvenes trabajadores de call. Bogotá, Colombia: [Trabajo de Grado, Universidad de los Andes] Repositorio institucional de la Universidad de los Andes.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/55270/26358.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Hernández Hernández, G. Y., & Castro Cortez, D. (2015). RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ESTRATEGIA ACTIVADORA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales* , 123-141.

La República. (2022, Agosto 27). *Un 87% de empleados busca teletrabajar, pero son pocas las empresas que lo permiten*. Retrieved from <https://www.larepublica.co/economia/de-87-de-empleados-que-desean-trabajar-en-casa-solo-8-lo-hicieron-ultimamente-3434436>

Lucianetti, L., Battista, V., & Koufteros, X. (2019). Diseño integral de sistemas de medición de desempeño y efectividad organizacional. *International Journal of Operations & Production Management*, 326-356.

Macías García, E. K. (2021). 548Universidad del Zulia (LUZ) Revista Venezolana de GerenClima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de gerencia* , 563.

MARCIALES, L. N. (2020, Marzo 9). *La Republica*. Retrieved from Teleperformance espera expandir operación y tener 30.000 empleados a finales año:
<https://www.larepublica.co/empresas/teleperformance-espera-expandir-operacion-y-tener-30-000-empleados-a-finales-ano-2974597>

Mejía Córdoba, G. (2016). Pérdida de productividad en el lugar de trabajo relacionada con el estrés financiero. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 25-34.

Millar, K. M. (2017). Toward a critical politics of precarity. *Sociology Compass*, 11: 1-11.

Montalván Garcés, C. (1999). *Google scholar*. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=_Li6utAkc7kC&oi=fnd&pg=PA13&dq=

el+hombre+como+principal+recurso+de+las+empresas&ots=4CEqcaW7Lk&sig=LOa5J5
USQ_jndjK8Pvwjs33wcA8#v=onepage&q=sensible&f=false

Okoli, I. (2018). Organizational Climate and Job Satisfaction among Academic Staff: Experience from Selected Private Universities in Southeast Nigeria. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 36-48.

OMS, O. (2023, Enero 18). *Alocución de apertura del Director General de la OMS en el panel sobre salud mental en el trabajo celebrado en el marco del Foro Económico Mundial - 18 de enero de 2023*. Retrieved from <https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-mental-health-at-work-panel--world-economic-forum---18-january-2023>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *Tendencias mundiales del empleo juvenil 2015: promover la inversión en empleos decentes para los jóvenes / Oficina Internacional del Trabajo. - Ginebra: OIT, 2015*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_412025.pdf

Plazas, R. (2008, Diciembre 1). DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE EQUIPOS. Pereira, Colombia: [Proyecto Magister, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA] Repositorio institucional de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/493ccb58-adae-488a-a104-8ab98166405b/content>.

Prieto Díez , F., Postigo , Á., Cuesta , M., & Muñiz , J. (2022). Work Engagement: Organizational Attribute or Personality Trait? *Journal of Work and Organizational Psychology* , 85-92.

Quessep, A. K. (2019, Febrero 1). *Portafolio*. Retrieved from El sector de 'contact center' y BPO del país se transforma: <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/el-sector-de-contact-center-y-bpo-del-pais-se-transforma-524518>

Randstad. (2015, 11 5). *Randstad*. Retrieved from <https://www.randstad.es/tendencias360/reducir-la-tasa-de-rotacion-el-desafio-del-contact-center/>

Randstad. (2015, Noviembre 02). *Randstad*. Retrieved from reducir la tasa de rotación, el desafío del contact center: <https://www.randstad.es/tendencias360/reducir-la-tasa-de-rotacion-el-desafio-del-contact-center/>

Robbins , S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición* . México: PEARSON EDUCACIÓN.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 1217-1227.

Sánchez, V. (2017, Octubre 11). *Hiberus*. Retrieved from Qué es Business Process Outsourcing (BPO): <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/business-process-outsourcing-bpo/>

Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385-393.

Stefanini. (2021, Junio 21). *Stefanini*. Retrieved from BPO: Revolucionar flujos de trabajo con la Optimización de Procesos de Negocio: <https://stefanini.com/es/tendencias/articulos/bpo-revolucionar-flujos-de-trabajo-con-la-optimizacion-de-procesos-de-negocio>

Stephen P. Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Bogotá: Pearson Educación.

Wirtenberg, J. (2007). The Future of Organization Development: Enabling Sustainable Business Performance Through People . *Organization Development Journal* , 11-20.

Anexos

Anexo A. Encuesta Final