



Institución  
**Universitaria**  
Reacreditada en Alta Calidad

Innovación Tecnológica con  
**Sentido Humano**

## **PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**Estrategias de motivación para las empresas tipo Call Center del Valle de Aburrá,  
Colombia, enfocadas en las generaciones Millennial y Zoomers**

(Modalidad de trabajo: profundización)

**Carlos Mario Cardona Giraldo**

Director (a):

Martha Luz Benjumea Arias

Magíster en Ingeniería Administrativa

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**MEDELLÍN, COLOMBIA**

**2024**

**Estrategias de motivación para las empresas tipo Call Center del Valle de Aburrá,  
Colombia, enfocadas en las generaciones Millennial y Zoomers**

**Carlos Mario Cardona Giraldo**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magíster en Gestión de Organizaciones**

Director (a):

Martha Luz Benjumea Arias

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MEDELLÍN, COLOMBIA**

**2024**

*Dedicatoria*

*A Keila. Sin tu apoyo y sin tu constante motivación no habría podido llegar hasta aquí.*

## RESUMEN

Tradicionalmente, se ha estudiado la motivación humana como un factor crucial que influye en la permanencia del personal en una empresa. Sin embargo, con la llegada de nuevas generaciones, se requiere una comprensión más profunda de sus valores y motivaciones para retenerlos en el lugar de trabajo. El presente estudio tiene como objetivo abordar la problemática de la alta rotación laboral en la industria de Call Centers del Valle de Aburrá, específicamente con las generaciones Millennial y Zoomer.

Para alcanzar este propósito, se lleva a cabo una investigación de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo. Se inicia con una revisión exhaustiva de la literatura para identificar las estrategias emergentes de motivación y los factores que las componen. Luego, se aplica una encuesta a un total de 160 empleados, distribuidos en cuatro Call Centers del Valle de Aburrá, se completó satisfactoriamente la validación de contenido, así como las validaciones convergente y discriminante del instrumento. A través de este proceso, se busca identificar los factores de motivación predominantes y evaluar el nivel de motivación de los empleados, permitiendo así realizar un análisis correlacional entre estos elementos.

Los resultados de la investigación reflejan que factores como el salario emocional, la flexibilidad laboral, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo personal son relevantes en relación con la retención. Por lo tanto, a partir de los resultados se identifican y proponen estrategias para fomentar la permanencia del personal Millennial y Zoomer en las empresas de la industria Call Center del Valle de Aburrá.

Palabras clave: Estrategias, Motivación, Call Centers, Millennials, Generación Z, Zoomers

## **ABSTRACT**

Traditionally, human motivation has been studied as a crucial factor influencing employee retention in a company. However, with the arrival of new generations, a deeper understanding of their values and motivation is required to retain them in the workplace. This study aims to address the issue of high employee turnover in the Call Center industry of the Aburrá Valley, specifically within the Millennial and Zoomer generations.

To achieve this purpose, a descriptive research with a quantitative approach is conducted. It begins with a comprehensive review of the literature to identify emerging motivation strategies and their components. Subsequently, a survey is administered to a total of 160 employees across four Call Centers in the Aburrá Valley. The content validation of the instrument was successfully completed, as well as its convergent and discriminant validations. Through this process, the study aims to identify the predominant motivation factors and assess the employees' motivation levels, thereby enabling a correlational analysis between these elements.

The research results indicate that factors such as emotional salary, work flexibility, interpersonal relationships, and personal development opportunities are relevant in relation to retention. Therefore, based on the findings, strategies are identified and proposed to encourage the retention of Millennial and Zoomer employees in the Call Center industry of the Aburrá Valley.

**Keywords:** Strategies, Motivation, Call Centers, Millennials, Generation Z, Zoomers

**TABLA DE CONTENIDO**

LISTA DE FIGURAS .....	7
LISTA DE TABLAS .....	8
GLOSARIO.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
Antecedentes .....	13
Justificación .....	17
Pregunta de investigación .....	20
OBJETIVOS.....	25
1. MARCO TEÓRICO .....	26
1.1 Generaciones demográficas.....	26
1.2 Motivación Laboral y rotación del personal .....	31
1.3 Industria de Call Centers .....	36
1.4 Estrategias de motivación y factores motivacionales.....	39
2. METODOLOGÍA.....	45
2.1 Tipo de investigación y enfoques.....	45
2.2 Fases del desarrollo metodológico .....	45
2.3 Diagramación del diseño metodológico. ....	49
2.4 El instrumento .....	50
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	52
3.1 Demografía y validación.....	52
3.2 Aspectos relacionados con la motivación y la satisfacción.....	57
3.3 Las estrategias motivacionales.....	64
4. CONCLUSIONES.....	72
Referencias.....	74
Anexo A. Encuesta de motivación laboral .....	83

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo básico de motivación.....	13
Figura 2. Evolución de la ocupación para el sector BPO y Call Centers.....	18
Figura 3. Beneficios extras en la industria de Call Centers.....	21
Figura 4. Costos de la rotación de personal.....	31
Figura 5. Distribución de los Call Centers por municipio.....	37
Figura 6. Caracterización por tamaño del Call Center.....	38
Figura 7. Mapa conceptual del diseño metodológico.....	49
Figura 8. Gráfico por sexo.....	54
Figura 9. Gráfico por edades.....	55
Figura 10. Gráfico por estrato social.....	55
Figura 11. Percepción de motivación laboral de los encuestados.....	57

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Investigaciones relacionadas con la motivación laboral.....	16
Tabla 2. Características comportamentales de las generaciones Y y Z .....	29
Tabla 3. Valores comunes de las generaciones .....	35
Tabla 4. Resumen de factores estratégicos por autor .....	43
Tabla 5. Autovalores de las funciones discriminantes canónicas.....	53
Tabla 6. Lambda de Wilks .....	54
Tabla 7. Priorización grupo 1 de beneficios por generación .....	60
Tabla 8. Priorización grupo 2 de beneficios por generación .....	60
Tabla 9. Priorización de incentivos por generación .....	62
Tabla 10. Factores estratégicos y relevancia generacional .....	66

## GLOSARIO

**BPO:** Business Process Outsourcing. Externalización de Procesos de Negocio. Es cuando una empresa contrata a terceros para realizar ciertas tareas o funciones no estratégicas con el fin de mejorar la eficiencia y reducir costos.

**Millennial o Generación Y:** Personas nacidas entre 1980 y 1995, caracterizadas por el crecimiento en la era digital y una búsqueda de equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

**VOIP:** Voice Over the Internet Protocol. (Voz sobre Protocolo de Internet) es una tecnología que permite transmitir voz y datos a través de internet, permitiendo realizar llamadas de voz mediante conexiones de red en lugar de líneas telefónicas tradicionales.

**Zoomer o Generación Z:** Personas nacidas entre 1996 y 2010, destacadas por haber crecido en un entorno tecnológico y digital, con una gran capacidad de adaptación a los cambios y una inclinación hacia la diversidad y la inclusión.

## INTRODUCCIÓN

En el dinámico entorno empresarial de la industria de Call Center del Valle de Aburrá, Colombia, las empresas enfrentan el desafío de vincular personal especializado y retener a dos generaciones clave en su fuerza laboral: los Millennials y los Zoomers. Estas generaciones, conocidas por su conexión con la tecnología, búsqueda de propósito y deseos de desarrollo profesional, plantean demandas específicas en términos de motivación y compromiso laboral.

Para esta industria contar con personal Millennial y Zoomer puede brindar una serie de ventajas y beneficios dado su conocimiento en el uso de herramientas tecnológicas que puede ayudar a las empresas a adoptar nuevas tecnologías más rápidamente y a aprovechar al máximo las plataformas digitales para mejorar la eficiencia y la productividad. Por otro lado, estas generaciones con mentalidad creativa posibilitan la generación de soluciones innovadoras para los desafíos del entorno empresarial en constante cambio toda vez que los Millennials y Zoomers son conocidos por su capacidad de adaptación. Su flexibilidad puede ser especialmente valiosa en industrias que experimentan cambios rápidos y disruptivos, ya que pueden ayudar a las empresas a ajustarse a nuevas tendencias y demandas del mercado de manera más ágil.

Estas generaciones poseen una comprensión única de las tendencias, preferencias y comportamientos de consumo. Esta perspectiva puede ser invaluable para las empresas que buscan llegar y conectarse de manera efectiva con grupos similares de consumidores, aunado a la diversidad generacional en el lugar de trabajo que permite enriquecer el intercambio de ideas y perspectivas. Contrario a la percepción común de que las generaciones más jóvenes son propensas a cambiar de empleo con frecuencia, muchos Millennials y Zoomers valoran la estabilidad y el compromiso a largo plazo con una empresa que les brinde oportunidades de crecimiento y desarrollo. Las empresas que ofrecen un entorno de trabajo positivo y oportunidades de avance profesional pueden retener a estos empleados altamente comprometidos y leales.

Sin embargo, los Millennials y Zoomers tienden a tener expectativas y aspiraciones profesionales diferentes a las generaciones anteriores. Buscan trabajos que les brinden un propósito significativo, oportunidades de desarrollo personal y profesional, así como un equilibrio entre el

trabajo y la vida personal. Estas generaciones valoran la flexibilidad en el lugar de trabajo y la capacidad de tener control sobre su tiempo y tareas. Si una empresa no ofrece opciones de trabajo remoto, horarios flexibles o autonomía en el trabajo, es posible que se sientan menos comprometidos y más inclinados a buscar empleadores que sí lo hagan.

Uno de los mayores desafíos que enfrentan los empresarios de hoy es encontrar y mantener buenos empleados. La retención de estos es clave para el sostenimiento a largo plazo y el éxito de un negocio. Un porcentaje de rotación de personal dentro de límites normales puede ser bueno para una empresa; significa que con la llegada de nuevas personas se pueden obtener mejores ideas y nuevos enfoques, sin embargo, cada organización debe tener una estrategia para retener a los empleados de alto rendimiento que le dan una ventaja competitiva.

A continuación, se destacan algunas razones por las cuales las empresas intentan retener el personal: 1) La rotación de personal conlleva costos significativos asociados con la contratación, capacitación y adaptación de nuevos empleados. Al retener a los trabajadores, se reducen estos costos y se optimiza el uso de recursos financieros y humanos. 2) Los empleados que permanecen en una empresa durante períodos más largos tienden a ser más productivos y eficientes. La experiencia acumulada y la familiaridad con los procesos y sistemas de la empresa contribuyen a una mayor consistencia en la calidad del trabajo y a una mejora en los resultados. 3) La rotación constante puede generar incertidumbre y desmotivación entre los empleados que se quedan en la empresa, lo que afecta negativamente al clima laboral y a la moral del equipo. 4) Al mantener a los empleados en la empresa a largo plazo, se crea la oportunidad de desarrollar y promover el talento interno, lo que fomenta la lealtad y el compromiso de los empleados, así como el crecimiento profesional dentro de la organización. 5) Las empresas que tienen una baja rotación de personal tienden a ser percibidas como empleadores más atractivos y confiables. Esto puede ayudar a atraer a talentos de alta calidad y a mantener una reputación positiva en el mercado laboral. Finalmente, la retención del personal no solo contribuye a la estabilidad y el éxito a largo plazo de una empresa, sino que también tiene un impacto positivo en la cultura organizacional, la productividad y la competitividad en el mercado.

Dado que la alta rotación se convierte en un sobre costo que puede impactar negativamente la rentabilidad de una empresa (Chiavenato, 2007), es importante investigar qué estrategias utilizar de cara a la mejora de la motivación personal de las nuevas generaciones. Este estudio no solo pretende aportar al conocimiento académico sobre la gestión del talento en el ámbito de los Call Centers, sino también ofrecer a las empresas del Valle de Aburrá herramientas tangibles para fortalecer la retención de su fuerza laboral Millennial y Zoomer, contribuyendo así al crecimiento sostenible y al éxito continuo de estas empresas claves en la región.

Para lograr este propósito, se llevará a cabo una investigación de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo. Esta metodología permitirá analizar de manera detallada las características, preferencias y expectativas de estas generaciones en el contexto específico de la industria de Call Centers en el Valle de Aburrá. Los resultados de la investigación permiten identificar los factores de motivación que son relevantes para los Millennials y Zoomers en el ámbito laboral, igualmente se proponen estrategias específicas que abordan estas necesidades.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

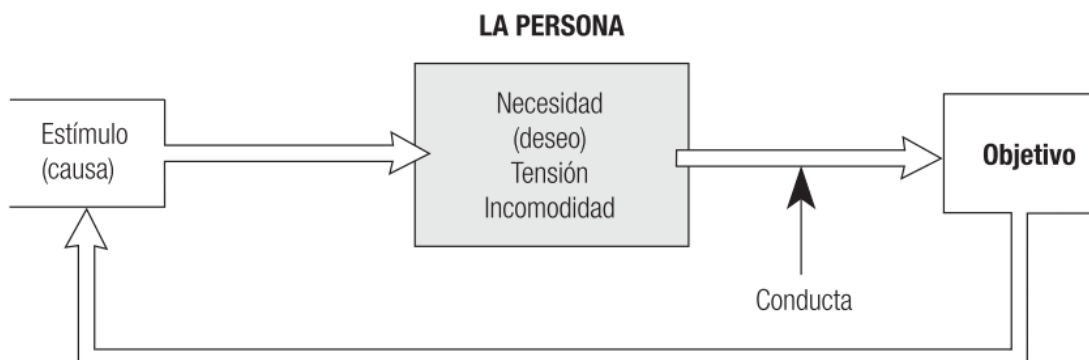
### Antecedentes

El sector servicios del Valle de Aburrá, y en él los Call Center, ha sufrido grandes transformaciones en la última década. Dentro de estas transformaciones se encuentra el ingreso de los Zoomers como nueva fuerza laboral que se une a los existentes Millennials. Estos cambios en la fuerza laboral han implicado cambios en la manera que las estrategias de motivación surgen efecto.

La motivación es compleja de definir. Sin embargo, de la mano de Chiavenato (2007), podemos decir que la conducta humana tiene tres características propias que nos permiten entender la motivación como se muestra en la figura 1. En primer lugar, la conducta humana es causada por estímulos externos o internos, es decir que existe una causalidad. En segundo lugar, se puede decir que la conducta es motivada, o sea, que existe una finalidad. Y en tercer lugar, que está orientada a objetivos, en todo comportamiento tiene un impulso.

**Figura 1**

Modelo básico de motivación



Nota. Obtenido de Chiavenato (2007)

Esto nos permite realizar una definición por la cual la motivación es el conjunto de esfuerzos y actitudes por los cuales el ser humano ejecuta conductas que le permiten alcanzar sus objetivos.

A lo largo de la historia se ha buscado entender esta dinámica y se ha intentado explicar qué motiva al ser humano.

Maslow (1943) propuso la teoría de la jerarquía de las necesidades, donde la motivación se basa en un grupo de necesidades jerarquizadas. Estas necesidades se estructuraban de manera piramidal, de manera que, para poder motivar a una persona, se debía entender el nivel de la

pirámide que en ese momento la persona deseaba satisfacer. En la base están las necesidades básicas para la supervivencia, seguidas por las de seguridad que garantizan la tranquilidad, luego las de relación social que satisfacen la naturaleza social de los individuos, en cuarto lugar, las de ego o estima donde se encuentra la necesidad de reconocimiento y estima y el respeto a sí mismo, y por último las de autorrealización que suplen la necesidad del individuo de desarrollar todo su potencial.

Herzberg (1966) añade a esta perspectiva de necesidades desde el punto de vista personal, el ambiente externo. Para Herzberg existen dos factores: los higiénicos y los motivacionales. Los higiénicos se refieren a los aspectos que rodean a la persona, su trabajo, su salario, relaciones personales, normas, oportunidades, etc. Para el autor, si estas necesidades no se suplen, surge la insatisfacción. La satisfacción sólo puede surgir si los factores motivacionales se cumplen como un añadido a los higiénicos. Los factores motivaciones suman la responsabilidad del cargo, la independencia del cargo, los ascensos, el uso de las habilidades personales, el logro, etc.

Para McClelland (1965) la motivación está vinculada a necesidades aprendidas o adquiridas en la interacción con el medio. Para el autor existen necesidades de logro, de afiliación y de poder.

Alderfer (1969) replanteó las necesidades de Maslow en tres categorías. Las necesidades de existencia que concuerdan con las dos primeras de Maslow, las necesidades de relación que concuerdan con las sociales y de estima de Maslow, y por último las de crecimiento que compete la estima y la autorrealización. Lo que distingue a Alderfer de Maslow es la posibilidad de cumplir diversas necesidades en diversos niveles parcialmente. No es necesario satisfacer totalmente un nivel para pasar al otro.

Estas teorías iniciales se centraban en la importancia de los elementos que motivan a las personas. Los siguientes autores se centraron en la importancia del proceso de motivación en sí más allá de los elementos.

Para Vroom (1964) las personas reaccionan de manera diferente según la situación en la que se encuentren. Su teoría de la expectativa sostiene que existen tres variables que determinan la motivación del individuo para producir. La expectativa que tenga el individuo de que, si trabaja

más duro, mejor será el desempeño. La instrumentalidad, por la cual el individuo entiende que, si se desempeña mejor, la meta buscada se cumplirá. Y la valencia, que es el valor percibido por el empleado en su esfuerzo en la obtención de la meta buscada. Vroom (1964) dice que la gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. Vroom asocia la satisfacción laboral con la fuerza de una persona para permanecer en el trabajo. Es aquí donde la satisfacción laboral y la motivación se encuentran.

Locke (1968) sostiene que el establecimiento de objetivos es el dinamizante de la motivación y el rendimiento. Estos objetivos deben ser difíciles de alcanzar, lo que estimula el interés en la tarea, sin embargo, deben ser alcanzables, medibles y específicos. Así mismo, el peso de la obtención de la motivación recae sobre el proceso de apropiación de los objetivos por parte de los empleados.

La teoría de las características del trabajo de Hackman y Lawler (1971) amplía sobre los postulados de Herzberg y Maslow definiendo cuatro características que debe tener el trabajo para lograr la motivación: la autonomía, la alta visibilidad del proceso, la variedad y capacidad de desafío de las tareas y la retroalimentación basada en logros.

En los últimos años el esfuerzo por entender la motivación laboral ha contemplado la importancia de los equipos de trabajo y el liderazgo (Lount, Pettit y Doyle, 2017) y ha continuado analizando las características de los puestos de trabajo y sus particularidades (Oldham y Fried, 2016). Sin embargo, es imposible anclarse a una sola teoría que pretenda explicar un fenómeno tan complejo como la motivación. Esto implica que constantemente surgirán nuevas escuelas y nuevas perspectivas que darán luz a este problema de la motivación.

En los últimos años la motivación laboral ha sido objeto de estudio de cara a la mejora de los procesos organizacionales, ya sea directamente o como factor clave para entender la alta rotación o como componente para la fidelización de los empleados, como se puede ver en la tabla 1.

**Tabla 1**

Investigaciones relacionadas con la motivación laboral

Título	Autores	Año
Análisis de las causas que generan rotación en el call center de TeleBucaramanga	Carreño, Mateus y Oviedo	2017
Importancia de la motivación y su correlación con el puesto de trabajo en la empresa ATENTO en la ciudad de Pereira	Díaz, Rivera y Franco	2018
Estrategia de fidelización para el cliente interno de un call center de una entidad financiera	Guerrero	2020
Análisis sobre las causas de deserción del personal en Emtelco BPO en la ciudad de Medellín para el año 2019.	López	2019
Modelo predictivo para identificar factores que influyen en la rotación del personal en una organización del sector business process outsourcing (bpo) en Medellín.	Monsalve	2019
Factores que intervienen en ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla	Paredes	2020
Felicidad organizacional y su relación en el ambiente motivacional de Logytech Mobile S.A.S.	Márquez	2019

Nota: Esta tabla muestra los títulos de las investigaciones relacionadas con la motivación.

Para Carreño et al. (2017) la motivación no puede pasar sólo por los aspectos intrínsecos de la misma como el éxito, la responsabilidad o la competencia, sino que debe estar unida a aspectos extrínsecos como la remuneración.

Para Díaz et al. (2018) el énfasis no debe existir sobre los aspectos intrínsecos o extrínsecos sino en ambos, y muestran cómo la mera buena remuneración no es suficiente para generar la motivación.

Márquez (2019) y Guerrero (2020) sugieren crear un mapa de estrategias que pueda adaptarse a cada empleado según sus necesidades, donde existan estrategias monetarias (beneficios, incentivos, salarios, compensación variable y flexible) y estrategias no monetarias (formación, plan carrera, equilibrio vida y trabajo, plan sucesión, estabilidad, empoderamiento, etc).

Estos estudios han ido mostrando cómo la motivación es algo personal, y cómo es casi imposible entregar una solución única al problema de la motivación, por lo que el contemplar varias estrategias simultáneas puede lograr mejores resultados al cubrir más aspectos de la misma.

### **Justificación**

Las organizaciones han evolucionado con el paso del tiempo y según la exposición social que han recibido. Se ha pasado de la industria de la producción en masa con horarios esclavizantes, a una industria donde los individuos crean lo que es una organización. Ya no es tan sencillo como en la antigüedad el reemplazar un empleado en cierto tipo de organizaciones, o aún si lo es, no es conveniente desde el punto de vista económico o práctico, dado que el entrenamiento, el desarrollo cognitivo y habilidades de un colaborador, son un activo intangible que en el que se ha invertido (Estrada, 2018).

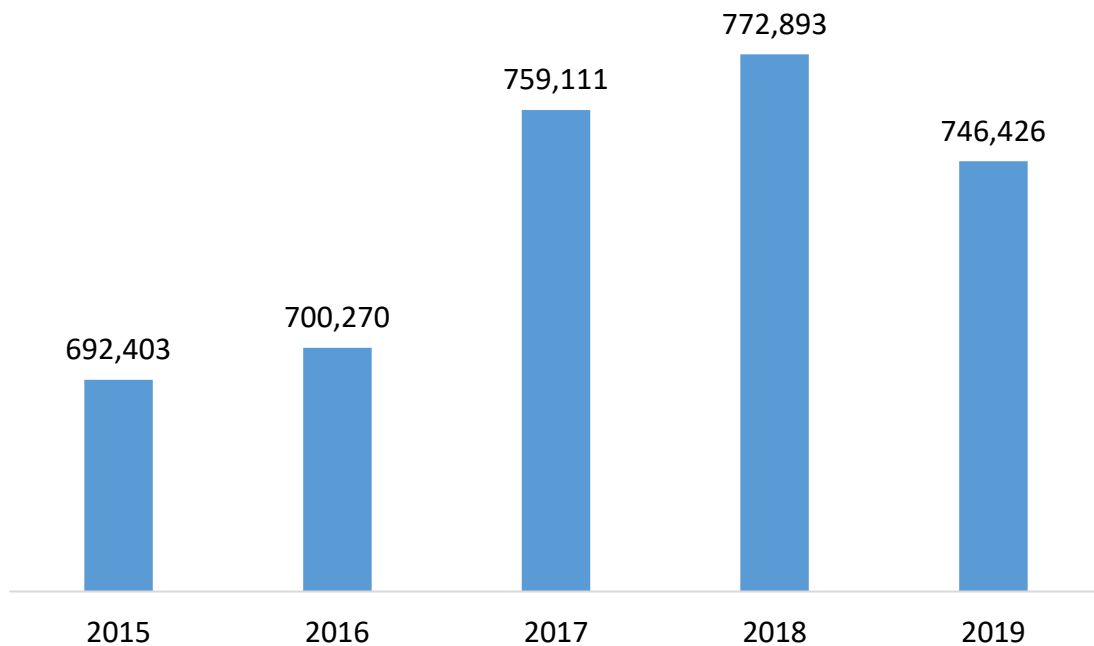
A pesar de la importancia tácita que tienen los empleados en las organizaciones, no es tan sencillo lograr la permanencia de los mismos en el tiempo dentro de las organizaciones. Porter y Walsh (2006) mencionan cómo la presión económica que ejerce el mercado en las organizaciones lleva a éstas a realizar políticas de ahorro como recortes de personal, congelamiento de salarios, o simplemente recortes de presupuesto en el área de recursos humanos, lo que impacta directamente la moral de los empleados. Si a esto se añade la transformación cultural que ha sufrido nuestra generación Millennial como sugiere Gutiérrez Gómez (2018), se vuelve aún más difícil lograr una permanencia laboral estable de los empleados.

Es necesario, por lo tanto, entender cómo se logra la permanencia de los empleados dentro de las organizaciones, logrando la satisfacción laboral que menciona Vroom (1964), entendiendo qué es lo que motiva a los individuos a permanecer en las organizaciones y a realizar su trabajo de mejor manera.

Los Call Centers y BPO son responsables de la contratación directa de cerca de 746.000 empleados en Colombia lo que corresponde al 2.78% de la población laboral ocupada en Colombia hasta el año 2019, como se evidencia en la figura 2, según el DANE (2021). Que esta población contratada permanezca en sus trabajos, implicaría para estas empresas ahorros considerables en entrenamiento y contratación.

**Figura 2**

Evolución de la ocupación para el sector BPO y Call Centers.



Nota. Adaptado de Ministerio del Trabajo (2020)

Según la Asociación Colombiana de BPO (2021) el 20.48% de los empleados del sector trabajan en Antioquia y el Valle de Aburrá, por lo que lograr la retención de dicha población implicaría un impacto directo en un porcentaje considerable de la población laboral.

Sin embargo, la responsabilidad es compartida, según Carreño et al. (2017) la rotación promedio de personal de los Call Centers es bastante alta, esto conlleva la problemática de la creación de una imagen negativa de la organización en el mercado laboral, limitando aún más la posibilidad de ingreso de personal motivado, lo que termina limitando las opciones de ingreso a aquel personal que no tiene otra opción dados los altos índices de desempleo del país.

En este contexto de altos índices de desempleo, el gobierno de Colombia, por medio de la Vicepresidencia de la República, firmó el Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector BPO (Vicepresidencia de la República de Colombia, 2019), en el que se busca que en el curso de tres años el país duplique o triplique los indicadores del sector. Todo esto enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, Pacto por la equidad. Este esfuerzo por el crecimiento del sector BPO – Call centers, se enmarca en el eje vertical denominado nuevas fuentes de crecimiento. Según este pacto, el sector BPO concentró el 10% del PIB de los servicios del país, lo que nos muestra la importancia estratégica que tiene el lograr la optimización de estas empresas de cara a su crecimiento.

Dentro de los cuellos de botella definidos en el pacto, se identificó la escasez de talento humano, y se propuso la identificación y solución de los factores que influyen en esto para el sector BPO.

Caro y García (2017) plantean ante una pregunta semejante, que antes de poder entender la escasez de talento humano, se deben entender las motivaciones del talento humano que atraerían a una persona a trabajar en una empresa de Call Center. Dentro de la investigación que realizan los autores encuentran como principal razón para no permanecer en un Call Center, la falta de motivación, por lo que, para las autoras, el problema no es la contratación o disponibilidad del talento humano, sino la dificultad para retenerlo. Es decir, surge la necesidad de construir un esquema de motivación que permita reducir los índices de rotación, de manera que los colaboradores que se logren vincular permanezcan más tiempo en el cargo y no generen con su salida la necesidad de buscar nuevo talento.

Con la aplicación de estrategias para la motivación del personal de los Call centers – BPO, los mismos podrían lograr la permanencia de los empleados, ahorrando en gastos de contratación, mejorando su imagen en el mercado laboral, mejorando el clima laboral interno, lo que impacta positivamente el desempeño organizacional (Paredes, 2020), y de esta manera solucionar parte del problema de escasez de talento humano en el sector causado por la alta rotación.

## **Pregunta de investigación**

De acuerdo con Vélez (2015), el Valle de Aburrá, con Medellín a la cabeza, ha pasado por dos procesos importantes de transformación económica y ahora se enfrenta a un tercero. En el siglo XIX como central del comercio minero de Antioquia, en el siglo XX como capital industrial de Antioquia, y ahora, de mano del plan de ordenamiento territorial, se ha generado un esfuerzo por la transformación del Valle de Aburrá hacia el sector servicios. A este esfuerzo por la transformación de la industria local se suma la explosión demográfica referenciada por Echeverry (2019), donde, gracias a la violencia, el abandono del campo y el surgimiento de nuevas oportunidades, las ciudades principales de Colombia recibieron un incremento de mano de obra no especializada que entró a transformar aún más la industria.

En este contexto de cambio de orientación económica, aumento de mano de obra no especializada, hay que entender el crecimiento y auge de los Call Centers dentro del sector servicios. Los Call Centers, parte de los BPO (Business Process Outsourcing), juegan un papel fundamental en el crecimiento del modelo de tercerización en los países en desarrollo. Según la Asociación Colombiana de BPO (2021), esta industria genera cerca de 580.000 empleos en Colombia y es responsable de cerca de 11.05 billones de pesos colombianos en ventas. La capacidad de absorción de mano de obra no especializada de los mismos, ha permitido su asentamiento y auge en las ciudades principales. Según el DANE (2020b), en el Valle de Aburrá existen 225 empresas de Call Center y empresas relacionadas, de las cuales de acuerdo con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2020) 118 están identificadas bajo la actividad económica Actividades de centros de llamadas (Call center).

Según el estudio realizado por Colombia Productiva (2017), los Call Centers son parte de la industria del Business Process Outsourcing (BPO), por lo que en su mayoría prestan servicios de tercerización para otras compañías nacionales o extranjeras y en su mayoría prestan sus servicios en español.

El ingreso promedio de la población de 14 a 28 años de edad es de 864.749 COP según el DANE (2020a). En contraste a esto, según Invest in Bogotá (2021) el salario de un agente de Call Center no bilingüe es en promedio 957.000 COP mensuales, lo que es apenas un poco más que el salario

mínimo del año 2021 y superior al promedio de la población joven. Esto se explica si entendemos que la principal fuerza laboral de la industria son los bachilleres, técnicos y tecnólogos (79.2%), de los cuales un 31.3% son bachilleres de acuerdo con Colombia Productiva (2017). Esto ha llevado que las empresas hayan creado beneficios más allá del aumento de la remuneración, de manera que puedan mantener unos costos competitivos, e intentar retener a sus colaboradores como se muestra en la figura 3.

**Figura 3**

Beneficios extras en la industria de Call Centers.



Nota. Adaptado de Invest in Bogotá (2021).

Según la Asociación Colombiana de BPO (2021) el 80% de la fuerza laboral de la industria son jóvenes entre los 18 y los 28 años de edad. Si a esto añadimos el panorama sociodemográfico de

la juventud en Colombia emitido por el DANE (2020a), donde la población de jóvenes entre los 14 y los 26 en Colombia es de 10.990.268, lo que representa un 21.8% de la población, para el departamento de Antioquia este porcentaje es del 21.36%, muy cercano al promedio nacional, se puede entender la limitación de talento frente a la que se encuentra la industria del Call Center. Así mismo, se evidencia que la tasa de ocupación de los jóvenes entre los 14 y los 28 años es solo del 34.9%. A esto se añade que en Colombia sólo el 43% de la población entre 15 y 17 años acceden a la educación media, y sólo el 50% de los jóvenes entre 17 y 21 acceden a la educación superior Departamento Nacional de Planeación (2021).

Es justo esta población, caracterizada como Zoomers y Millennials, los que están engrosando la mano de obra no especializada que se formó en el boom demográfico del Valle de Aburrá. Por lo que los convierte en la fuerza laboral potencial más grande de cara a suplir la demanda laboral de los Call Centers. Esta nueva población de fuerza laboral ha traído nuevas características sociales propias del grupo a la dinámica laboral. Los Millennial y la nueva generación, llamados Zoomers o generación Z, no se ven motivadas por los mismos incentivos laborales que la anterior fuerza laboral no especializada, y para los que las estrategias de motivación comunes no se presentan como efectivas (Bencsik, Horváth-Scikós y Juhász, 2016).

La oferta laboral de los Call Centers está dirigida a la población joven preferencialmente (González y Jaramillo, 2020). También se evidencia que en un 85% de las veces cambios en factores como el salario, las prestaciones sociales, comisiones, horarios y líneas de trabajo, implicaron que los candidatos no quisieran continuar con los procesos de contratación. Entre los factores determinantes para no aceptar los procesos, se encuentra que un tercio de los contratos ofrecidos eran por obra labor (González y Jaramillo, 2020), y que es común en la industria el no respeto de los horarios máximos de trabajo, la exigencia constante de realizar horas extras, muchas veces no pagas, y que no existe confianza para presentar quejas por miedo a los despidos (esto se refleja en que sólo un 23.8% presentó alguna vez una queja ante situaciones injustas).

Por esto, las autoras concluyen que un 57.1% de los colaboradores de los Call Centers no querían volver a trabajar en uno en sus vidas (González y Jaramillo, 2020).

Este análisis sobre los factores que impiden la contratación ha sido estudiado por otros autores desde el aspecto de la retención. Guerrero (2020), Paredes (2020), Márquez (2019), Díaz, Rivera y Franco (2018), Carreño, Mateus y Oviedo (2017) y Muñoz (1990) analizaron los factores para la retención del personal y las causas de la rotación de personal en los Call Centers y encontraron varias constantes que se repetían con más frecuencia entre las personas encuestadas.

Márquez (2019) lista el liderazgo, la motivación y las condiciones laborales como elementos decisivos para la retención del personal. Para Flores, Abreu y Badii (2008) son la baja remuneración, la selección incorrecta y la baja motivación los principales factores para la alta rotación en los Call Centers. Por su lado, Carreño, Mateus y Oviedo (2017) sostienen que la compensación, el clima organizacional y el crecimiento profesional son los elementos principales que sostienen la retención y la baja rotación.

Vaca (2017) sostiene que es la motivación humana el elemento aglutinador de estos diversos aspectos que llevan a la toma de decisiones. En este caso a la de permanecer en un puesto de trabajo. Siguiendo a Vaca surge entonces la alternativa a la búsqueda de las razones en la rotación de personal: el centrarse en entender los principales factores que motivan la decisión de permanecer en una empresa a un colaborador. Y si a esto se añade la dinámica de cambio de formas de pensar y de escala de valores de las nuevas generaciones expuesta por Madero (2019), se puede entrever que la prioridad no están en los elementos que afectan la rotación (visión centrada en la empresa), sino en la motivación como elemento aglutinador en la toma de decisiones del colaborador que abandona la misma.

Surge así la necesidad de entender qué es lo que motiva a las nuevas generaciones, para poder generar estrategias dirigidas a lograr esta motivación, para poder facilitar que las organizaciones implementen estos cambios, en todos los sectores, pero en especial en la industria de Call Center del Valle de Aburrá, dado que es la más afectada por la alta rotación de personal por su monotonía y carácter repetitivo (Cortina, 2015).

Dado que la alta rotación se convierte en un sobre costo que puede impactar negativamente la rentabilidad de una empresa (Chiavenato, 2007), es importante investigar qué estrategias utilizar de cara a la mejora de la motivación personal de las nuevas generaciones, lo que nos lleva a la pregunta de investigación:

¿Qué estrategias de motivación pueden recomendarse para la permanencia de la población Millennial y Zoomer en las empresas de la industria de Call Center del Valle de Aburrá?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Proponer estrategias de motivación para la permanencia de la población Millennial y Zoomer en las empresas de la industria de Call Center del Valle de Aburrá.

### **Objetivos específicos:**

1. Identificar las estrategias de motivación emergentes en el mundo para la retención laboral de las generaciones Millennial y Zoomers.
2. Determinar el nivel de motivación de la población laboral Millennial y Zoomer en algunos Call Centers del Valle de Aburrá.
3. Establecer las condiciones laborales de la población laboral Millennial y Zoomer en algunos Call Centers del Valle de Aburrá que están relacionadas con la motivación.
4. Determinar estrategias motivacionales para la retención de la población laboral Millennial y Zoomer en algunos Call Centers del Valle de Aburrá.

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Generaciones demográficas**

La generación Millennial, también conocida como generación “Y”, está comprendida por aquellos jóvenes nacidos entre 1980 y 1995 que hoy tienen entre 25 y 40 años. Es una generación que ha traído consigo nuevas expectativas de cara a sus carreras profesionales, con ansias de aprendizaje y cambio constante. En contraste con la generación de los Baby Boomers que trabajaban para vivir, los Millennials buscan un balance entre la vida laboral y personal (Smith, 2010 citada por Madero (2019); Taibah y Ho, 2023; Yagüe, 2023).

La generación Millennial es una generación que puede llegar a ser arrogante por el apoyo parental tan fuerte recibida en su etapa de formación, donde se les ha reforzado la idea de que están destinados a hacer cosas grandes (Drago, 2006). Sin embargo, la diferencia entre la realidad y la vida perfecta que sus padres les planearon ha llevado a que sea una generación propensa a la decepción cuando las cosas no se les dan según sus expectativas, esto fruto de la sobreprotección recibida de sus padres desde temprana edad (Tanner, 2010).

Esta visión de una vida perfecta ha llevado que las preferencias laborales de los Millennials cambien con respecto a las generaciones anteriores. La rapidez con que se difunde la información en el mundo digital y los rápidos cambios del entorno empresarial, hacen que no exista una clara perfilación de los Millennials, que existan inadaptabilidad en los procesos, y que, por tanto, ante una mejor oferta o la frustración, el talento Millennial se vaya a otras empresas donde su visión perfecta de la vida se logre (Golik, 2013; Ferri-Reed, 2014; Yagüe, 2023; Monsalve Castro y Fajardo Ortíz, 2023).

Muchos Baby Boomers entregaron todo por sus empresas, su tiempo, su vida privada y su familia, y a cambio no recibieron nada y fueron despedidos (Golik, 2013). Esto ha generado que la generación Millennial mida mucho más cuánto y cómo entrega sus recursos a las empresas. Por esto es por lo que la generación Millennial busca encontrar un equilibrio entre la vida personal y la laboral (Ferri-Reed, 2014; Taibah y Ho, 2023), aprecian el tiempo libre y prefieren empleos que ofrezcan flexibilidad para tener libertad para sus asuntos personales (Monsalve Castro y Fajardo Ortíz, 2023).

Este equilibrio no implica una expectativa salarial más baja, la remuneración sigue siendo un factor importante, pero en este caso como una forma de retroalimentación ligada a las posibilidades de ascenso o de aumento de salario. Si la generación Baby Boomers podía esperar 2 años para un ascenso o un aumento de salario, la generación Millennial sólo espera 6 meses. Así, no basta con tener ascensos, sino también la movilidad y la experiencia internacional para abrir sus horizontes (Cuesta et al., 2009). Es una generación que quiere trabajar menos, ganar más y mejorar su estatus profesional en el corto plazo (Monsalve Castro y Fajardo Ortíz, 2023).

La experiencia y significancia del trabajo se convierte entonces en uno de los focos de esta generación. Para Golik (2013) las posibilidades de desarrollo interno de la carrera, el desarrollo personal y profesional, las oportunidades de aprendizaje y el interés del trabajo se identifican como factores determinantes en el momento de elegir el empleo. Esto ha hecho que los Millennials tengan opiniones muy concretas y firmes sobre la importancia del trabajo en relación con la vida (Tyler, 2013; Mahmoud et al., 2020)

De esta manera el tema de la movilidad laboral y la rotación entre compañías no es algo que preocupe a los Millennials, si no están satisfechos en una empresa, inmediatamente toman la decisión de irse o empiezan a buscar una alternativa laboral (George y Wallio, 2017; Yagüe, 2023). En este sentido Flores et al. (2008) evidencian que el 45% de los empleados de diversas empresas de diversos sectores sólo permanecerían menos de seis meses en su empleo, que el 16% se mantendrá entre seis meses y un año, y sólo el 12% trabajará más de 5 años.

En una comparación realizada por Madero (2019) entre los factores de atracción y retención de las generaciones jóvenes en los años 2009 y 2019, se puede evidenciar un cambio de las perspectivas. En el año 2009 el orden de importancia de los primeros cinco factores fue: oportunidades de crecimiento, desarrollo de habilidades, los salarios, buen trato y crecimiento de la organización. En el año 2019 fueron las prestaciones y beneficios, las oportunidades de crecimiento, el balance de las actividades, el desarrollo de habilidades y el buen trato. Se puede evidenciar una evolución de la forma de ver la relación con el trabajo. En el año 2009 la población era mayormente de la generación X y una minoría de la generación Y. En el año 2019 la mayoría era de la generación Y.

Se sugiere que las estrategias dirigidas a la mejora de la satisfacción laboral en Millennials estén centradas entonces en estos aspectos que se evidencian como más importantes para ellos: prestaciones y beneficios atractivos, oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, balance entre actividades personales y profesionales, el desarrollo de las habilidades de la persona al realizar su trabajo, el trato de los jefes y el trabajar en equipo (Kostanek y Khor, 2018; Madero, 2019; Franco López y Vargas Motato, 2022; Monsalve Castro y Fajardo Ortiz, 2023; Trujillo Araujo et al., 2021; Rubiano Moreno et al., 2023).

Sin embargo, Madero (2019) no aborda un fenómeno creciente en el mercado laboral. Si en el estudio del 2009 Madero encontró como población minoritaria a la generación Y, en el estudio del 2019 de los 332 encuestados del estudio, 296 pueden ser calificados como Millennials, sin embargo, los otros 36 pertenecerían a los que llamamos la generación Z, esta sería entonces la minoría que no aborda el estudio de Madero, y que es necesario comprender porque pronto será parte vital de la fuerza laboral.

La generación Z, también llamados Zoomers, está comprendida por aquellos jóvenes nacidos entre 1996 y el año 2010 que hoy tienen entre 10 y 25 años, considerados nativos digitales (Wulur y Mandagi, 2023) por haber nacido con acceso a internet en sus fases más tempranas de la niñez y el aprendizaje (Mascó, 2013, citado por Cerezo, 2019). Son una Generación caracterizada por querer ser independientes y emprendedores con un sentimiento visionario y, sobre todo, ser sus propios jefes. Sus principales valores son: el escuchar y ser escuchados, la flexibilidad, la confianza, la libertad y el cuidado del medio ambiente (Cerezo, 2019).

González (2017) la define y delimita de la siguiente manera:

[...] “la generación Z”, como la llamamos (nacidos del año 1995 en adelante) se relaciona de forma diferente. Nació conectada a través de sus padres, no entiende las relaciones personales de las mismas formas, ni miden el éxito de la misma forma, ni por supuesto se relacionan como lo hacían sus padres. Esto conlleva que los gurús de redes sociales y

propietarios de imperios como Facebook deban estar muy atentos a lo que quieren estos jóvenes que cambian mucho y muy rápidamente. (González, 2017, p. 273).

Bencsik et al. (2016) caracterizan a la generación Z como una generación sobreexpuesta a la información, con un sentido de justicia social fuerte, maduros, autosuficientes, creativos, y nativos digitales. Esto también ha traído desventajas. Entre ellas el no desarrollar las habilidades interpersonales de manera correcta (Gaan y Shin, 2022).

La generación Z es una generación que está interesada en recompensas inmediatamente ligadas a su trabajo, desean conocer sus resultados, recibir incentivos, pero conservando el deseo de contar con una disminución del trabajo propia de los Millennials para aprovechar el tiempo en actividades personales (Monsalve Castro y Fajardo Ortiz, 2023; Gaan y Shin, 2022).

Es evidente que las generaciones cambian según se ven expuestas a nuevas realidades. La tabla 2 muestra las principales características comportamentales de las generaciones Y y Z de acuerdo con (Bencsik et al., 2016).

**Tabla 2**

*Características comportamentales de las generaciones Y y Z.*

	Generation Y (Millennials)	Generación Z (Zoomers)
Visión	Egoista, Corto placista	Sin sentido de compromiso, ser feliz con lo que se tiene y vivir para el presente.
Relacionamiento	Principalmente virtual, redes	Virtual y superficial
Objetivo	Rivalidad por la posición de líder	Vivir para el presente
Realización personal	Inmediata	Cuestiona la necesidad de la misma
Tecnología	Parte del día a día	Intuitiva
Valores	Flexibilidad, movilidad, conocimiento amplio pero superficial, orientada al éxito, creativa, la libertad de la información es prioritaria	Viven para el presente, reacción rápida a todo, iniciadores, valientes, con acceso rápido a la información y a la búsqueda de contenidos

Otras características posibles	Deseo de independencia, sin respeto por la tradición, búsqueda de nuevas formas de conocimientos, socialización invertida, arrogantes, trabajo en casa y a medio tiempo, gestión provisional, subestima las competencias sociales y la inteligencia emocional	Diferentes puntos de vista, falta de pensamiento, felicidad, placer, atención dividida, ausencia de pensamiento trascendental, sin deseo por darle sentido a las cosas, las fronteras del trabajo y el entretenimiento se solapan, se sienten en casa en cualquier lugar
--------------------------------	---	--

Nota. Traducida del original por el autor basado en Bencsik et al. (2016).

Este tipo de ventajas y limitaciones, obliga a replantear las estrategias de satisfacción laboral que se han planteado históricamente. Ahora que estamos viviendo el ocaso de los Baby Boomers, el auge de los Millennials y el surgimiento en el mundo laboral de los Zoomers. Estas nuevas características de las nuevas generaciones implican nuevos retos para los departamentos de recursos humanos. De acuerdo con Bencsik et al. (2016, p. 96) cada generación tiene sus propios retos. Para los autores la generación Y (Millennials) se ve motivada por la libertad individual de movimiento, la oportunidad de tomar decisiones y la autorrealización personal, sin embargo, la generación Z se ve motivada por la libertad, la remuneración inmediata y no tener compromisos fijos (Wulur y Mandagi, 2023).

Esta diferencia en los intereses generacionales implica que existen distintas maneras de ver la propia satisfacción laboral, y que existen distintas razones por las cuales los empleados pueden optar por dejar una empresa.

## 1.2 Motivación Laboral y rotación del personal

La rotación de personal es el efecto de una serie de factores donde un trabajador sale de una organización y es reemplazado por otro (Chiavenato, 2007, p. 135). Las causas y consecuencias de la rotación de personal se han estudiado por muchos años dado el impacto que tienen en las organizaciones. Chiavenato (2007, p. 137) sugiere la medición de la rotación del personal por medio de un índice de rotación de personal basado en el número de entradas y salidas de personal durante un período de tiempo. Este índice se puede definir, siguiendo a Chiavenato (2007, p. 137), de la siguiente manera:

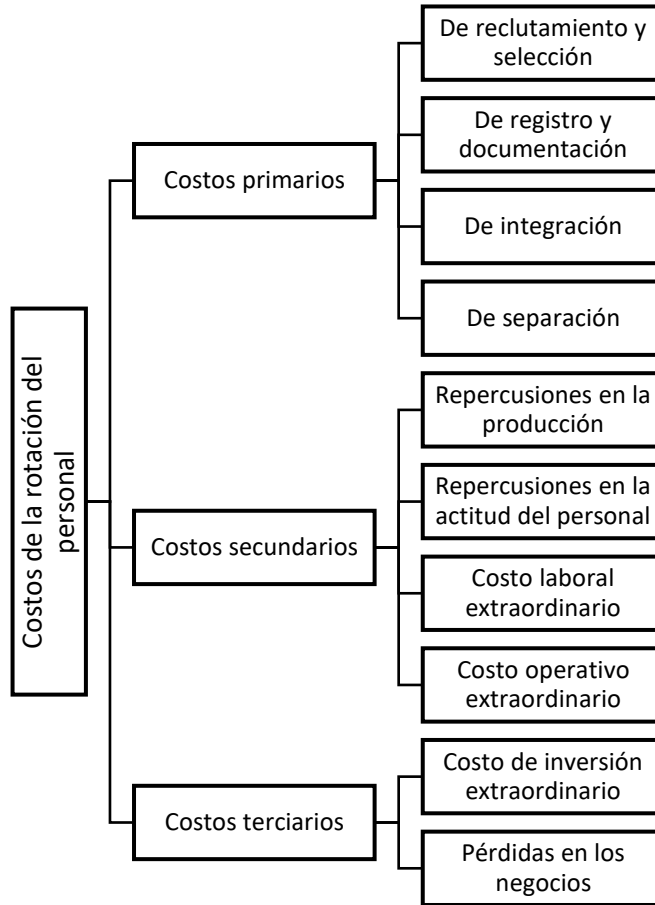
$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

Donde: I = Ingresos de personal en el período considerado (entradas). S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el período considerado. PE = Personal empleado promedio en el período considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del período, dividida entre dos.

La rotación de personal tiene costos directos ligados a los procesos de selección y capacitación. Chiavenato (2007) sostiene que la rotación implica uno costos primarios, secundarios y terciarios como se muestra en la figura 4.

### Figura 1

Costos de la rotación de personal



Nota. Adaptado de Chiavenato (2007, p. 144)

Esto implica un impacto económico directo en la organización. Para posiciones operativas, los costos son lineales, pero para las posiciones directivas o ejecutivas, este costo se puede duplicar si entendemos que normalmente se reemplaza al directivo o ejecutivo que se marcha con otra persona dentro de la organización, lo que implica un costo de entrenamiento por partida doble (Chiavenato, 2007). Además, el directivo que se marcha se lleva consigo activos intangibles que no pueden ser recuperados: relaciones con clientes, contactos con socios, proyectos, etc. El autor hace énfasis en que existe un daño aún mayor, y es el hecho que el ejecutivo que se marcha irá a fortalecer a los competidores. Es por esto que las empresas deben estar dispuestas a invertir en la retención del talento humano.

En un mercado donde la oferta laboral es limitada, y la demanda laboral es amplia, esto puede significar una ventaja para la empresa si esta está controlada, dado que le permite acceder a talento nuevo que puede dinamizar procesos internos. Glebbeek y Bax (2004) argumentan que

un nivel óptimo de rotación en una empresa de servicios está entre el 6.3% y el 9.9%; una rotación muy alta implicaría una falta de estabilidad y no lograría retener ni aprovechar adecuadamente su recurso humano, por otro lado, una rotación nula denotaría que la empresa es excesivamente rígida y anquilosada (Chiavenato, 2007).

La rotación de personal se convierte en una herramienta para retirar empleados con bajo rendimiento, estancados profesionalmente, facilitar la innovación y el cambio (Mohammad y Nathan, 2008). De esta manera la rotación de personal sostenible puede convertirse en una herramienta dinamizante del flujo interno de personal, permitiendo el movimiento de personal entre áreas o el desarrollo de carrera. Además, siempre existirá la posibilidad que la persona que ingresa puede tener un nivel de compromiso y motivación mayor a la que sale. En estos casos la rotación de personal es positiva, sin embargo, también existe la posibilidad de la pérdida de talento humano que no es deseado, donde el talento que se pierde no es reemplazado inmediatamente, y donde se generan rupturas internas en la organización.

Frente a esto las empresas han puesto en marcha modelos para el incremento de la motivación laboral que permitan la retención del talento humano que es vital para la continuidad de la empresa. Esta continuidad en la empresa está íntimamente relacionada con la satisfacción laboral. Para Vroom (1964) esta permanencia en el tiempo es la satisfacción.

Lee, Yang y Li (2017) mencionan como principales factores para la satisfacción laboral los altos niveles salariales, el interés del trabajo en sí, el liderazgo, crecimiento personal, relaciones interpersonales y competencia laboral; y el principal factor de satisfacción para las personas con más de 5 años en la empresa fue el salario y el bienestar, y para quienes apenas están iniciando fue el crecimiento personal.

Por su lado, para Robbins y Judge (2009, p. 31) y Flores, Abreu y Badii (2008) la satisfacción es más una actitud que un comportamiento e indican que esta satisfacción depende “de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan que debían recibir” (Flores et al., 2008, p.67). Según estos autores se evidenciaron factores claves para entender la satisfacción personal como recompensas justas y equitativas, las condiciones laborales adecuadas, el interés por el trabajo y la relación con los colegas. Además de esto, y debido a la

naturaleza subjetiva de la satisfacción laboral, también existen factores externos a la organización y de carácter personal que influyen en esta.

La satisfacción se puede definir entonces, de manera muy genérica, como la actitud general de una persona hacia su trabajo. Los trabajos para las personas son mucho más que las actividades que realizan, en ello también cabe su interacción con los colegas y jefes, el cumplimiento de los reglamentos, el cumplir con estándares de desempeño, etc. También puede verse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo.

Sin embargo, la satisfacción laboral no es una variable única no dependiente de otras. Robbins y Coulter (2009) exponen cómo existen correlaciones directas con ciertas variables desde el punto de vista de la satisfacción laboral. Para los autores la productividad tiene una correlación bastante fuerte con la satisfacción laboral de los empleados. Así mismo sostienen que los empleados satisfechos tienen menores índices de ausentismo que los no satisfechos al igual que una rotación más baja.

La satisfacción es, entonces, una actitud del empleado frente a su trabajo y a sus circunstancias (Weinert, 1985). Es decir, que conlleva algunos aspectos psicológicos como las relaciones afectivas y cognitivas, y las disposiciones frente al entorno laboral, los colaboradores, los superiores o la organización como conjunto, y cómo estos pueden despertar altos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo (Weinert, 1985, p.298).

Robbins y Coulter (2009) concuerdan con Weinert (1985) definiendo la satisfacción como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo. Robbins y Coulter indican que existen algunos factores que se ha demostrado y llevan a altos niveles de satisfacción laboral como ofrecer un trabajo desafiante e interesante, recompensar de manera equitativa y crear condiciones de trabajo agradables, y tener buenos colegas. También Gibson et al. (2011) definen la satisfacción laboral de manera semejante. La definen como “una actitud que los individuos tienen acerca de sus empleos; resulta de las percepciones de sus puestos y se basa en factores del ambiente laboral.” (p. 102)

Muñoz (1990) define la satisfacción laboral como

...el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.” (Muñoz, 1990, p. 76)

Es decir que aspectos como el gusto y el disfrute hacen parte de la satisfacción laboral. Bayraktar et al. (2017) refieren la satisfacción laboral como la medida en que una persona disfruta de su trabajo. Así mismo mencionan que la satisfacción laboral es definida como un estado emocional positivo o placentero, que se da como consecuencia de la percepción que tiene una persona sobre sus experiencias en el trabajo. En este sentido Oshagbemi (1999) ha definido la satisfacción laboral como “la reacción afectiva hacia un trabajo que resulta a partir de la comparación que hace el individuo entre los resultados obtenidos y los que deseaba, esperaba y merecía.” (p. 388)

En síntesis, se entiende la satisfacción laboral como el grado en que un trabajador se siente conforme en relación con el entorno donde trabaja. Este grado de conformidad es siempre subjetivo y dependerá de la visión personal que se tenga de su trabajo. Sin embargo, también es dependiente de las acciones que toman las organizaciones con respecto a sus empleados y las estrategias que estas generan para lograrlo. Es imposible entonces pretender que la satisfacción laboral de los empleados esté desligada de su existencia fuera de las organizaciones. Cualquier estrategia dirigida a la mejora de la satisfacción laboral deberá tener en cuenta las circunstancias personales de cada uno de los empleados.

La manera en que cada persona valora o no su trabajo, dependerá de su escala de valores personal. Habrá quienes prefieran un salario alto sobre un buen grupo de compañeros. Y lo contrario también puede ser cierto. Colquitt, LePine y Wesson (2015) listan algunos de los valores que pueden afectar de manera subjetiva la visión de la motivación personal. Ver tabla 3.

### **Tabla 3**

Valores comunes de las generaciones

<b>Categorías</b>	<b>valores específicos</b>
<b>Remuneración</b>	Salarios altos Salario estable
<b>Ascensos</b>	Ascensos frecuentes Ascensos basados en competencias
<b>Supervisión</b>	Buenas relaciones de supervisión Elogio al buen trabajo
<b>Compañeros</b>	Compañeros agradables Compañeros responsables
<b>Trabajo en sí mismo</b>	Uso de competencias Libertad y autonomía Reto intelectual Expresión creativa Sentido de realización
<b>Altruismo</b>	Causas morales
<b>Estatus</b>	Prestigio Poder sobre otros Fama
<b>Entorno</b>	Confort Seguridad

Nota. Tabla adaptada de Colquitt et al. (2015, p. 99)

Estos valores juegan un papel importante en entender cómo se configura la motivación personal y la satisfacción laboral. Algunos de ellos dependen del individuo, otros de su trabajo y otros de eventos relacionados a su entorno.

### 1.3 Industria de Call Centers

La industria de Call Centers se puede enmarcar dentro las actividades de BPO (Business Process Outsourcing) o industria de Externalización de Procesos de Negocios. Los Call Centers surgen en la década de los setenta como una iniciativa de las empresas para tener un contacto más cercano con los clientes. Originalmente se basaban de las líneas de teléfono fijas y de personal interno. Con el paso de los años se optó por el outsourcing, y con la llegada del internet, por las líneas

voip (Voice Over Internet Protocol), permitiendo así la configuración de Call Centers fuera de los países a los que servían.

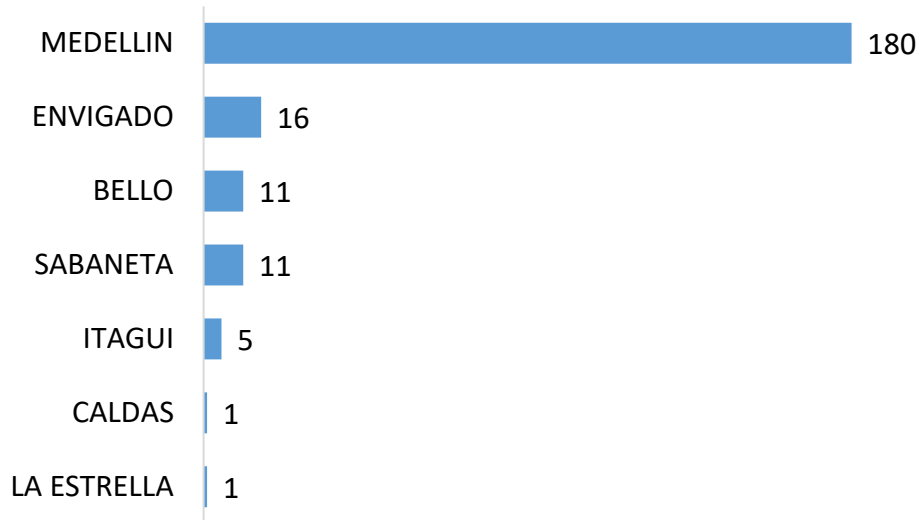
Según Farne, Girón y Rodríguez (2012) los Call Centers pueden ser definidos como “empresas constituidas por un conjunto de recursos tecnológicos, cuya principal actividad es lograr la interacción y vinculación con clientes y potenciales clientes por medio de plataformas telefónicas integradas a herramientas informáticas” (p. 2). Estos pueden prestar servicios inbound u outbound, es decir, aquellos que operan recibiendo llamadas y los que proactivamente están llamando a potenciales clientes o proveedores. Dentro de los inbound encontramos los servicios de soporte técnico y recepción de peticiones, quejas o reclamos.

En esta dinámica de tercerización, el costo del personal es el más significativo. De acuerdo con Prentt (2015) los costos de personal están entre el 60% y el 80% de los costos operativos en la industria de los Call Centers. Esto ha hecho que la industria de los Call Centers se haya desplazado a países donde los salario sean inferiores, de manera que los costos se puedan mantener lo más bajos posibles, dentro de ellos, Colombia. Si el salario promedio de un americano está en cerca de 3.540 dólares americanos por mes, el salario promedio de un trabajador colombiano está en torno a los 323 dólares americanos. Esto es un 90.86% menos (Numbeo Doo Inc., 2021). Esto pone a Colombia como un país estratégico para la industria del BPO y de los Call Centers por las posibilidades de ahorro que supone contratar en Colombia frente a Estados Unidos.

Diago (2011) reportaba que para el año 2011 los Contact Centers estaban empleando 60.000 colombianos, para el año 2021 la Asociación Colombiana de BPO (2021) reportaba que este número era 580.000. Esto es casi diez veces más en una década. Según el DANE (2020) en Colombia existen 1.485 Call Centers distribuidos por todo el país. De estos, 225 se encuentran en el Valle de Aburrá. Estos 225 Call Centers se encuentran distribuidos como muestra la figura 5.

## **Figura 2**

Distribución de los Call Centers por municipio

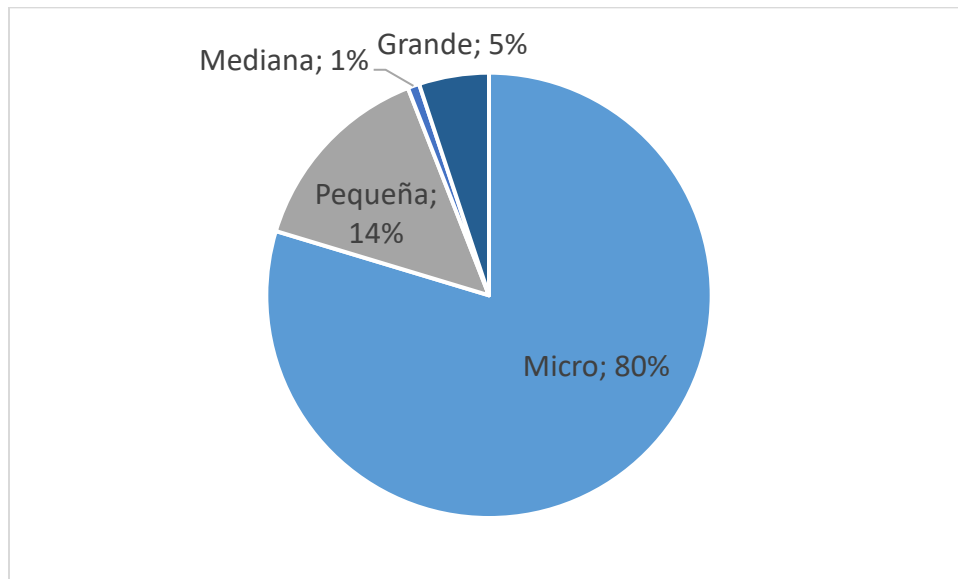


Nota. Elaboración propia basado en el DANE (2020)

La figura 6 muestra como están distribuidas porcentualmente estas empresas según su tamaño.

**Figura 3**

Caracterización por tamaño del Call Center



Nota. Elaboración propia basado en el DANE (2020)

El Plan de Desarrollo Futuro 2020-2030 de la Alcaldía de Medellín (2020), propone como uno de los objetivos de desarrollo sostenible el trabajo decente y el crecimiento económico. Y como indicador trazador propone la tasa de formalidad laboral. Sin embargo, ya hace más de una

década del Bono y Bulloni (2008) hablaban sobre el estigma social que ha representado ser agente de Call Center en Latinoamérica. Se es agente de Call Center para suplir la necesidad de ingresos económicos, experiencia laboral, pero sin intención de hacer carrera. Esto ha hecho que la rotación de personal en los Call Center sea alta. Esto es validado por Castaño y Álvarez (2017) que sostienen que las razones principales de la entrada de nuevos empleados a los Call Centers siguen siendo las circunstancias socioeconómicas de sus familias. Y añaden que el 97% de los trabajadores de los Call Centers menores de 30 años no han tenido otro trabajo ajeno a esta industria.

Estas circunstancias hacen de los Call Center una industria con un futuro complejo y prometedor dentro del mercado Colombiano, que enfrenta retos grandes de cara a la obtención de mano de obra calificada, bilingüe o simplemente para mantener bajos los índices de rotación, evitando así incurrir en sobrecostos de personal, lo que podría limitar su crecimiento a largo plazo.

#### **1.4 Estrategias de motivación y factores motivacionales**

Con el paso del tiempo las organizaciones se han dado cuenta que la satisfacción de las diversas necesidades del empleado tiene un impacto directo en la retención (Chiavenato, 2007). Es por esto por lo que basados en los diversos análisis de los aspectos que motivan a los empleados y sus expectativas (Colquitt et al., 2015; Lee et al., 2017) se han ido creando estrategias que satisfagan dichas necesidades y expectativas.

A la hora de analizar y entender cómo funciona la motivación humana, las organizaciones han seguido los diversos estudios que se han producido con el tiempo. Entre ellos tenemos los estudios de Hawthorne de Elton Mayo, la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría Existence, Relatedness and Growth de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg, el modelo contingente de la motivación de Vroom, la teoría de la motivación con base en las necesidades de McClelland, la teoría de la expectativa de Lawler III, la teoría de las metas, la teoría de los objetivos estratégicos, entre otras. Todas estas teorías suponen las expectativas con las que el ser humano se acerca a su trabajo y a las relaciones humanas.

El éxito de las mismas ha estado delimitado por lo que Flores et al. (2008) y Robbins y Judge (2009) mencionan en sus estudios sobre el cumplimiento de expectativas entre la proporción de recompensas recibidas y las esperadas por los colaboradores. Estas estrategias toman en cuenta las diversas necesidades y expectativas de los colaboradores y las convierten en estrategias que intentan abarcar la mayor cantidad de valores y expectativas de cada grupo.

De cara a identificar algunos ejemplos de estrategias enfocadas en la motivación, se realiza una exploración bibliográfica con la siguiente ecuación de búsqueda: (("estrategias motivación" OR "factores motivacionales") AND pubyear:[2018 TO \*]), donde se pudieron evidenciar las siguientes estrategias.

Barrios Espinosa y Cifuentes Gallo (2021) describen las expectativas de cara a la retención y motivación de la población Millennial de una empresa del sector servicios en cinco grupos que ellos esperan encontrar en una organización:

- Plan carrera. Barrios Espinosa y Cifuentes Gallo (2021) explican que la necesidad de crecimiento dentro de la población Millennial es grande y que un plan carrera es uno de los aspectos en los cuales más se fija esta población.
- Beneficios extralegales y ambiente laboral. Dentro de los beneficios se listan becas de estudio, medicina prepagada, horarios flexibles, bonos de desempeño y contratos indefinidos)
- Relación y comunicación con los jefes. En este apartado listan la conexión con el jefe, la claridad de sus funciones y objetivos, la capacidad de liderazgo del líder, el reconocimiento al trabajo que realizan los empleados, y la retroalimentación oportuna)
- Oportunidades laborales. Barrios Espinosa y Cifuentes Gallo (2021) mencionan que los aspectos que más fácilmente harían que los Millennials optaran por buscar o aceptar oportunidades laborales serían el mejor salario y una mejor posición jerárquica.
- Salarios altos y competitivos

La revista Gestión Humana (Legis Información Profesional, 2020) sugiere satisfacer estas expectativas por medio de una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que tenga en cuenta el

salario económico y los planes de beneficios que ayudan a fidelizar al talento. Dentro de estas propuestas sugieren incorporar estrategias que lleven a la “felicidad laboral”. Entre ellas:

- La estimulación cultural y deportiva (estimulación deportiva, programa de salud, calendario de la felicidad)
- Flexibilidad y acuerdos en el trabajo (permisos especiales, tiempo flexible, banco de tiempo)
- Familia y entorno (programa de sueños, asesorías especiales, apoyo a emprendimiento, planes de salud)
- Crecimiento (formación integral, plan de reconocimiento, servicio de voluntariado)
- Responsabilidad (igualdad de oportunidades, espacios de alta dirección)
- Beneficios (programa de ahorro, línea de crédito, auxilios esenciales)

Este tipo de paquetes propuestos como modelo de caso de éxito, muestra cuáles son las tendencias actuales de las organizaciones, sin embargo, también es importante revisar las estrategias que se han planteado recientemente como solución a la alta rotación de personal y que tengan en cuenta el aspecto de la motivación en ejemplos concretos.

Gonzales Echevarría y Montoya Henríquez (2020) describen un plan de estrategias de cara a la retención de personal en un Call Center en Lima, Perú. Este plan estratégico incluye siete puntos con programas, planes y políticas que los mismos sugieren para mejorar la retención que se resumen a continuación:

- Programa de reconocimiento y felicitaciones por logros alcanzados. Programas de desarrollo personas y profesional. Ascensos internos.
- Ciudadano de aspectos físicos: Mejora de espacios de trabajo y adquisición de elementos de ergonomía.
- Beneficios laborales y remunerativos: bonos por metas alcanzadas de manera personal y por equipos. Socialización de beneficios legales.
- Políticas administrativas: Buena gestión y planificación del reclutamiento. Creación de líneas de carrera y desarrollo.

- Relaciones sociales: Programa de comunicación y relaciones interpersonales. Plan de apoyo entre compañeros. Reuniones de motivación diarias.
- Desarrollo personal: Programa de coaching y desarrollo personal.
- Creación de manual de funciones donde se perciba el aporte a la empresa.
- Relación con las autoridades. Creación de objetivos diarios socializados por los líderes. Política de puertas abiertas para mejorar la comunicación.

Guerrero (2020) analizó la estrategia de retención en un Call Center de la ciudad de Bogotá y encontró que se podrían generar las siguientes estrategias:

- Plan carrera: Estandarización del proceso del plan carrera en la empresa enfocado en los funcionarios más antiguos.
- Concursos motivacionales: Enfocados en crear vínculos entre el empleador y el empleado por medio de un sistema de retribución, incorporando el juego, la competencia y la diversión. Esto para dinamizar aspectos del salario emocional y el reconocimiento.

Los aspectos de la compensación monetaria, de conocimientos de funciones y objetivos, de equilibrio entre vida personal y laboral, necesidades de capacitación y formación y de flexibilidad de horarios, se entienden como satisfechos y por eso no son tomados en cuenta en las estrategias propuestas por Guerrero. Según la autora, los empleados se pueden describir como satisfechos trabajando en dicho Call Center.

Aburto (2020) resume en dos las estrategias que deben aplicarse para un Call Center en la ciudad de Lima.

- Estrategia de recompensas (bonos y salario)
- Familiarizar a los trabajadores con la visión y objetivos de la empresa.

La autora concluye que en dicho Call Center no existe una estrategia de retención ni de motivación de los trabajadores.

Vega (2018) se enfoca en dos estrategias para un Call Center en la ciudad de Bogotá.

- Plan carrera enfocado en el crecimiento a mediano plazo.

- Cronograma de capacitación y desarrollo teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos de la compañía y los intereses formativos de los asesores del Call Center.

Zuñiga Hernández y Marin Ramirez (2020) explican que la estrategia de Teleperformance es reactiva hacia la rotación y la falta de motivación. La motivación según los autores no se puede lograr plenamente dado que el proceso de contratación deja vacíos en habilidades, capacitación y adaptación a la cultura. Aun así, destacan los siguientes aspectos de la estrategia de la empresa:

- Capacitación: Realizar un plan de mejora en el proceso de reclutamiento e inducción.
- Clima laboral y motivadores de la permanencia laboral: Destacan el ambiente relajado de trabajo y los aspectos físicos.
- Plan carrera y estabilidad laboral: Destacan la estabilidad laboral que brinda la empresa y las oportunidades de crecer y aplicar a nuevos cargos.

Padilla (2020) en el análisis de las estrategias de la compañía One Link, resume en dos grupos las mismas: Mejora del clima laboral y plan carrera.

- Mejora del clima laboral:
  - a. Capacitaciones con el fin de mejorar las habilidades y el conocimiento del personal
  - b. Café con tu líder. Mejora de las relaciones entre trabajadores y líderes
  - c. Ergonomía. Mejora de los puestos de trabajo
  - d. Reconocimiento de tu trabajo. Reconocimiento mensual y bonos salariales
  - e. Tu día nos importa. Medio día libre en el cumpleaños
  - f. Cuenta tu historia. Llegar a conocer los compañeros de trabajo
  - g. One Shop. Oportunidad para impulsar los emprendimientos de los compañeros.
  - h. Grupos focales. Capacitaciones en el sentir y el pensar.
- Plan carrera.

Haciendo una revisión corta de los factores estratégicos citados por los autores podemos encontrar algunas coincidencias con las expectativas citadas por Barrios Espinosa y Cifuentes Gallo (2021) y las estrategias expuestas por los diferentes autores. Ver tabla 4.

#### **Tabla 4.**

Resumen de factores estratégicos por autor

<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Barrios Espinosa y Cifuentes Gallo (2021)</b>	<b>Gonzales Echevarría y Montoya Henríquez (2020)</b>	<b>Guerrero (2020)</b>	<b>Aburto (2020)</b>	<b>Vega (2018)</b>	<b>Zúñiga Hernández y Marín Ramírez (2020)</b>	<b>Padilla (2020)</b>
<b>Reconocimiento Laboral</b>	X	X					X
<b>Mejoras Salariales y Bonos Salariales</b>	X	X	X	X			X
<b>Capacitación sobre misión y objetivos – Pertenencia</b>		X	X	X	X	X	X
<b>Relación con los líderes y liderazgo</b>	X	X	X				X
<b>Salario Emocional y flexibilidad laboral</b>	X		X				X
<b>Relaciones interpersonales</b>		X					X
<b>Oportunidades de desarrollo personal</b>	X	X			X		X
<b>Retroalimentación</b>	X		X				
<b>Condiciones laborales y ambiente laboral</b>	X	X				X	X
<b>Crecimiento laboral y plan carrera</b>	X	X	X		X	X	X

De esta manera podemos identificar los factores más comunes que se incluyen en las diversas estrategias de motivación orientadas a la retención del personal.

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1 Tipo de investigación y enfoques.**

El desarrollo metodológico que orientó este trabajo se fundamentó en una investigación aplicada de campo de carácter descriptivo con enfoque cuantitativo.

La población objetivo fueron los trabajadores de cuatro Call Centers del Valle de Aburrá, específicamente los grupos poblacionales constituidos por las generaciones Millennial y Zoomers de las mismas. Se escogen estas dos generaciones dado que son y serán las principales fuerzas laborales de cara a la próxima década (Cerezo, 2019; Cuesta et al., 2009; Flores et al., 2008; Berkup, 2014; Dolot, 2018).

El método de elección de la muestra de participantes fue selección por conveniencia según la posición de estos dentro de sus empresas y su edad. Esto se realizó así dado que presenta una ventaja a la hora de lograr el objetivo propuesto con la investigación (Golik, 2013; Cerezo, 2019; Bencsik et al., 2016).

En total se encuestaron 160 personas pertenecientes a cuatro Call Centers del Valle de Aburrá. Sólo con uno de los Call Centers existió una colaboración por acuerdo, los demás encuestados participaron de manera voluntaria y no como una actividad de la empresa.

### **2.2 Fases del desarrollo metodológico**

- a. Fase 1: Identificación las estrategias de motivación emergentes en el mundo para la retención laboral de las generaciones Millennial y Zoomers.

En esta fase, se realizó una revisión de literatura centrada en las fuentes documentales sobre estrategias de motivación de cara a la retención laboral. Se delimitó a los últimos 5 años de manera que se pudiera identificar las estrategias emergentes frente a las estrategias comunes.

Se identificaron los factores que componen las estrategias de motivación encontrados en la revisión de literatura, y se generó una tabla de relación entre factores y

estrategias, de manera que se pudiera realizar un análisis correlacional entre estos factores y los obtenidos en la identificación de los factores motivacionales de la fase 2 de la investigación.

Se utilizó la siguiente ecuación de búsqueda ("estrategias motivación" OR "factores motivacionales" OR "retención") AND pubyear:[2018 TO \*])

- b. Fase 2: Determinar el nivel de motivación de la población laboral Millennial y Zoomer en algunos Call Centers del Valle de Aburrá.

En esta fase se realizó una caracterización de la población objeto de estudio, un análisis descriptivo de los factores de motivación asociados a las estrategias actuales de las empresas donde trabaja la población y por último una validación de la confiabilidad de los datos.

Se realizó una encuesta estándar como método de recolección de información. La recolección de datos se hizo de manera digital, por medio de formularios de Microsoft Forms. Los participantes fueron notificados del propósito del estudio, los beneficios y riesgos de participar en el estudio, los aspectos de confidencialidad y protección de datos, y así mismo se les solicitó su consentimiento para la utilización de los datos recopilados.

Para las encuestas se usó la plataforma Microsoft Forms. Se midió la percepción de las estrategias actuales de las compañías con respecto a la motivación de los participantes, y de la percepción sobre la motivación que otras estrategias les generan. Esto permitió realizar un diagnóstico de las estrategias actuales de las compañías y validar cuáles estrategias de las encontradas en la revisión de literatura son percibidas como relevantes por los participantes. Se garantizó el anonimato de los participantes. De acuerdo con Houghton, Casey, Shaw y Murphy (2013) los investigadores usan preguntas repetitivas para garantizar la validez y confianza de los estudios. Por esto se realizaron preguntas repetitivas para garantizar esto.

Se utilizaron preguntas de selección en los aspectos demográficos, preguntas abiertas de respuesta corta, preguntas cerradas con escalas tipo Likert con una escala de 1 a 7 para permitir una mejor discriminación del impacto de cada una de las variables y por último preguntas de priorización para poder discriminar los aspectos que los participantes consideran como más importantes de cara a la motivación.

El análisis de los resultados constó de dos partes:

- Análisis de los datos demográficos y separación de las muestras por generaciones demográficas (Millennials y Zoomers).
- Validación de la confiabilidad de los datos por medio del alfa de Cronbach y análisis discriminante de los factores de motivación y del nivel de motivación.

Al final de esta fase se obtuvo una base de datos que permitió relacionar los factores de motivación percibidos como apropiados por parte de los participantes.

- c. Fase 3. Establecer las condiciones laborales de la población laboral Millennial y Zoomer en algunos Call Centers del Valle de Aburrá que están relacionadas con la motivación.

Esta fase se realizó en paralelo a la fase 2. Se usó la misma fuente de información, pero enfocándose en realizar un análisis correlacional entre los factores motivacionales y las condiciones laborales de la población, la validación de la confiabilidad de este, y el establecimiento de aquellos que están relacionados con la motivación.

Al final de esta fase se generó con una lista de condiciones laborales que están correlacionadas con los factores motivacionales y que permitieron la selección de las estrategias de la fase 4.

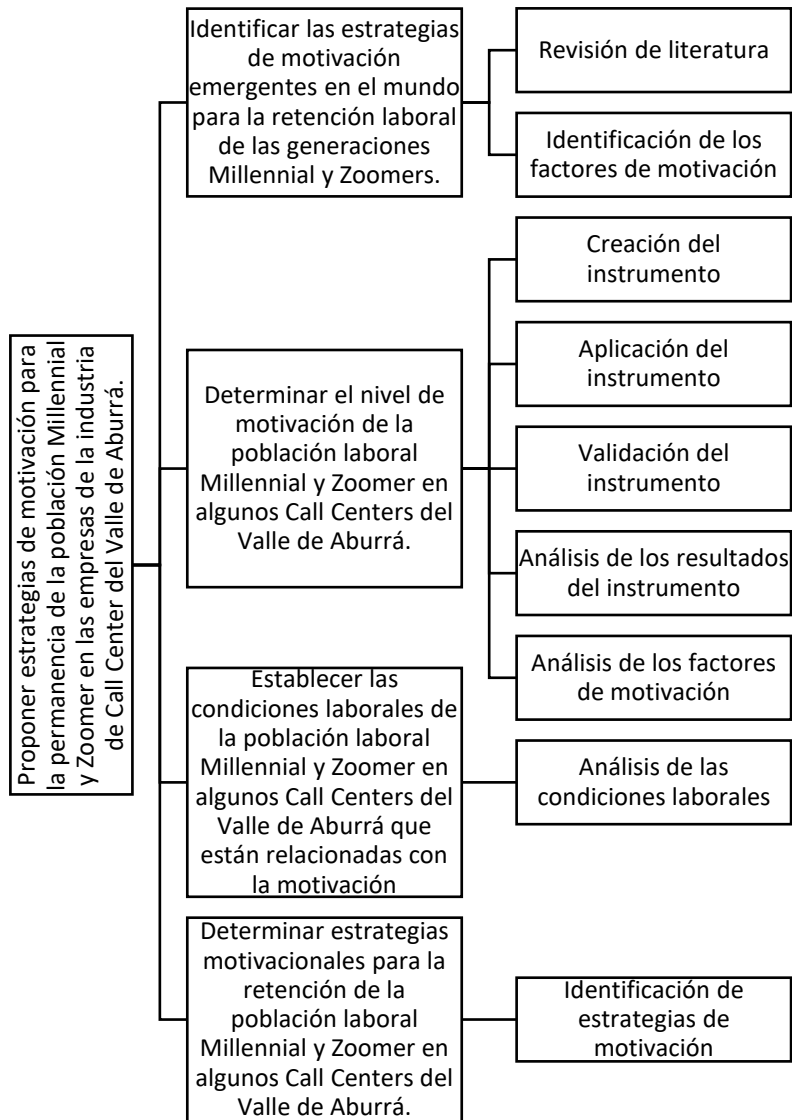
- d. Fase 4. Determinar estrategias motivacionales para la retención de la población laboral Millennial y Zoomer en algunos Call Centers del Valle de Aburrá.

En esta fase se realizó un análisis de frecuencia de los factores de motivación encontrados para cada generación y de las condiciones laborales que están correlacionadas con estos factores, y se emparejaron con las estrategias de motivación emergentes que los toman en cuenta. De esta manera se obtuvo una clasificación de pertinencia para las diversas estrategias.

### 2.3 Diagramación del diseño metodológico.

Figura 4

Mapa conceptual del diseño metodológico



## **2.4 El instrumento**

Basados en los factores más comunes que se incluyen en las diversas estrategias de motivación y en los diversos instrumentos usados por otros investigadores (Samacá García, 2019; Rey Sevilla, 2019) que han hablado sobre la motivación y la satisfacción laboral, se construyó un instrumento que permitiera identificar la relación entre la motivación y satisfacción laboral y las diversas estrategias enfocadas a la motivación o a la retención laboral (Anexo A).

El instrumento base es la encuesta realizada por Samacá García (2019) a la cual se le añadieron algunos aspectos expuestos por Rey Sevilla (2019) y otras modificaciones personales que se consideran pertinentes de cara a segmentar demográficamente a la población.

En el aspecto demográfico se tiene en cuenta el sexo, la edad, el estrato social, el nivel educativo, el tiempo laborado en la empresa y el nivel de ingresos salariales. No se solicita ningún otro tipo de información dado que no se considera relevante de cara al objetivo buscado, y para preservar la privacidad y anonimato de los participantes.

La segunda sección del instrumento se diseña alrededor de los aspectos motivacionales clásicos como los expuestos por Herzberg (1966) en los factores de higiene y los factores motivacionales. Esto se hace modificando parcialmente el instrumento creado por Samacá García (2019), para lo cual se solicitó su autorización para el uso y la adaptación del mismo.

Los aspectos incluidos fueron: Salario y beneficios, políticas de la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, relaciones con los supervisores, condiciones de trabajo, seguridad laboral, estatus en la organización, administración de la empresa, relaciones interpersonales, reconocimiento por el trabajo realizado, sentimiento de logro personal, oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, responsabilidad en el trabajo, tareas interesantes y desafiantes, avance en la carrera, sentido de pertenencia y orgullo en la organización, autonomía en la toma de decisiones, reconocimiento por el trabajo bien hecho y oportunidades para aprender y adquirir nuevas habilidades.

Esta sección se mide por medio de una escala de Likert (1932) de siete puntos con un punto neutro. Se decidió que fuese de siete puntos y no de cinco o tres, para tener una mayor sensibilidad en los datos y poder encontrar correlaciones más detalladas entre las diversas variables. El punto neutro se añadió para no obligar a las personas a tomar una postura que pudiera sesgar las correlaciones cuando su opinión estuviera sinceramente dividida o donde no existiera claridad en la respuesta.

La tercera sección se genera una lista de beneficios e incentivos laborales donde se le solicita a los participantes ordenarlos de más a menos importante según el impacto que estos tendrían en su motivación laboral. El propósito de esta sección es entender las diferencias en las preferencias de las dos generaciones analizadas de cara a los incentivos y beneficios.

Estos aspectos se escogieron basados en el resumen de factores estratégicos por autor de la Tabla 4 y en los valores comunes de las generaciones de la Tabla 3. Sin embargo, se conservaron algunos aspectos medidos históricamente como las condiciones físicas del trabajo, la administración de la empresa, el sentido de pertenencia y la autonomía en la toma de decisiones.

### 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.1 Demografía y validación

El instrumento se aplicó a 160 personas que laboran en cuatro empresas distintas del Valle de Aburrá. Sólo una empresa compartió la información actual de las estrategias de motivación actuales y los beneficios ofrecidos a los empleados. La estrategia de esta empresa se define como reactiva, dado que está enfocada en resolver situaciones y problemas que se han presentado históricamente, y el paquete de beneficios incluye cursos de educación continua, póliza de salud, horario flexible, trabajo híbrido y seguridad laboral.

La confiabilidad de los datos se midió bajo el alfa de Cronbach.

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

donde,

$S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ .

$S_t^2$  es la varianza de los valores totales observados.

$K$  es el número de preguntas o ítems

El número de preguntas o ítems fue 75,  $S_i^2$  fue 158.8145 y  $S_t^2$  fue 3104.9336. Dando así un alfa de Cronbach de 0.9616. Pudiendo concluir que el instrumento muestra una alta consistencia interna y que los ítems están correlacionados entre sí de manera confiable. Este análisis se realizó manualmente en Excel y también en IBM SPSS.

La validación discriminante se realizó por medio del Software IBM SPSS. Esta validación arrojó que algunas de las preguntas originalmente formuladas no eran significantes de cara a predecir la motivación laboral. Así mismo las preguntas sociodemográficas mostraron un nivel de significancia superior al 0.05 definido como aceptable. Sin embargo, estas se conservaron en el instrumento para hacer el análisis poblacional necesario para dar contexto a las variables relacionadas con la motivación laboral. Los temas abordados por estas preguntas eran: la relación

con los compañeros, desconexión laboral, las condiciones físicas del trabajo, el horario flexible, el trabajo desde casa y el disfrute del trabajo frente al sueldo que se gana. Cabe resaltar que todas estas preguntas son variaciones de otras incluidas como método de validación de la fiabilidad y consistencia interna del instrumento. Estas preguntas se conservaron en el instrumento dado que no afectaban la validación discriminante total del instrumento y no aumentaban el Alfa de Cronbach si se suprimían en conjunto.

Las funciones discriminantes canónicas mostraron una relación canónica bastante alta como se puede observar en la tabla 5

**Tabla 5**

Autovalores de las funciones discriminantes canónicas

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	242,309	73,6097322	73,6097322	0,99794289
2	67,789	20,5930918	94,2028241	0,99270474
3	15,423	4,68519432	98,8880184	0,96907632
4	3,660	1,11198161	100	0,88624352

Nota. Se utilizaron las primeras 4 funciones discriminantes canónicas en el análisis.

Para la prueba de Lambda de Wilks, como se puede ver en la tabla 6, que involucra las funciones 1 a 4, es cero (0.000), lo que indica una diferenciación muy fuerte entre los grupos. Además, el valor de Chi-cuadrado es muy alto (1687.578) con un valor p significativamente menor que 0.001, lo que sugiere que hay diferencias significativas entre los grupos. Para las pruebas de Lambda de Wilks que involucran las funciones 2 a 4 y 3 a 4, los valores de Lambda de Wilks son muy bajos (0.000 y 0.013 respectivamente), lo que sugiere una buena diferenciación entre los grupos. Además, los valores de Chi-cuadrado son altos y significativos, lo que respalda la presencia de diferencias significativas entre los grupos. Sin embargo, para la prueba de Lambda de Wilks que involucra solo la función 4, el valor de Lambda de Wilks es más alto (0.215), lo que indica que hay más varianza no explicada por esta función discriminante en particular. Aun así, el valor de Chi-cuadrado es significativo, lo que indica que aún hay diferencias significativas entre los grupos.

**Tabla 6.**

Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a 4	7,8064E-07	1687,57757	292	1,065E-194
2 a 4	0,00018994	1028,25761	216	6,513E-106
3 a 4	0,01306555	520,533173	142	1,2699E-44
4	0,21457242	184,692955	70	2,7788E-12

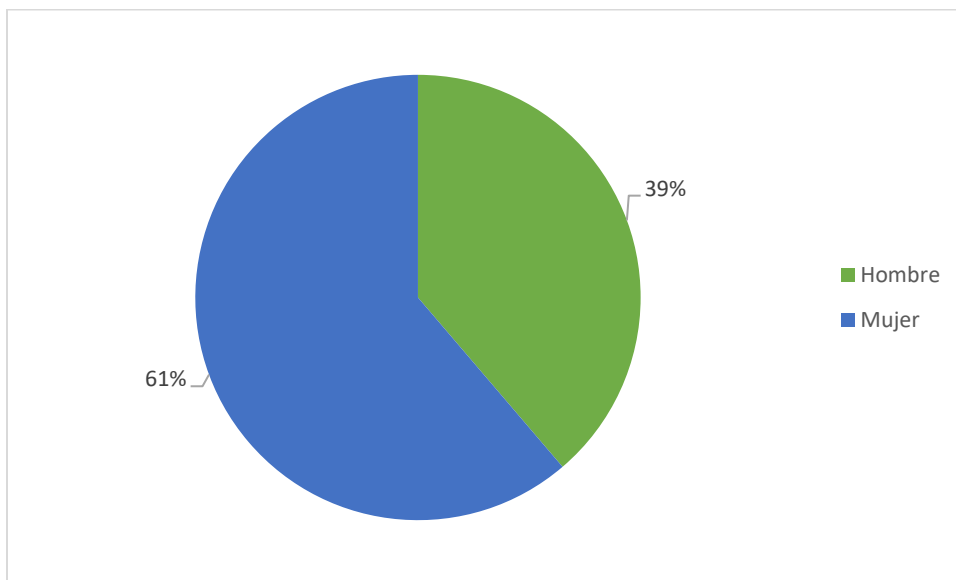
Los resultados de la clasificación mostraron que se agrupó el 100% de los casos originales correctamente, en resumen, estos resultados sugieren que el instrumento tiene una capacidad robusta para diferenciar entre los grupos en función de las variables utilizadas en el análisis discriminante.

**Aspectos demográficos**

Como se puede ver en la figura 8, el 61,25% de los encuestados fueron mujeres y el 38.75% fueron hombres.

**Figura 5**

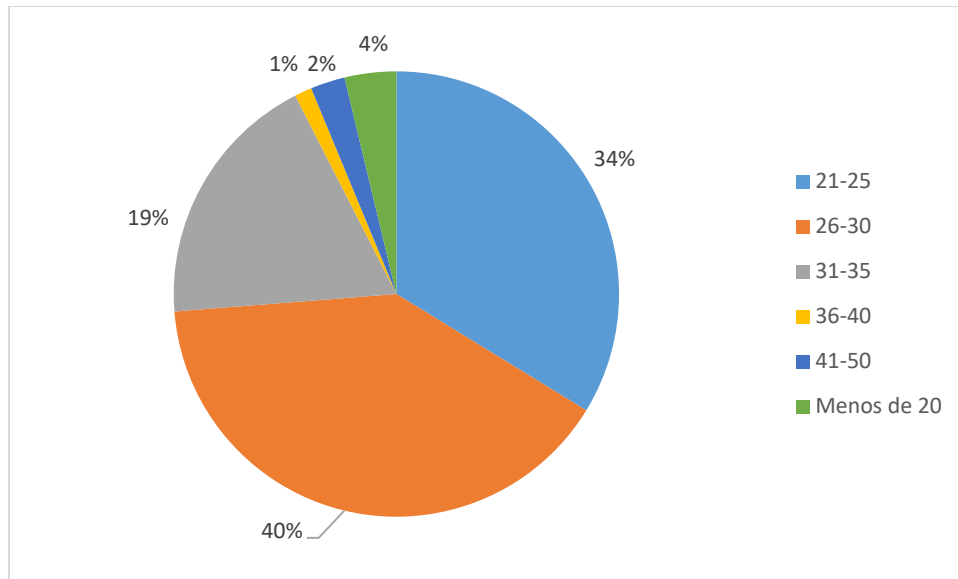
Gráfico por sexo



Como se puede ver en la figura 9, el 34% de los encuestados pueden ser catalogados como miembros de la Generación Zóomer, con edades hasta los 25 años, y 60% como Millennials, con edades desde los 26 hasta los 40 años.

**Figura 6**

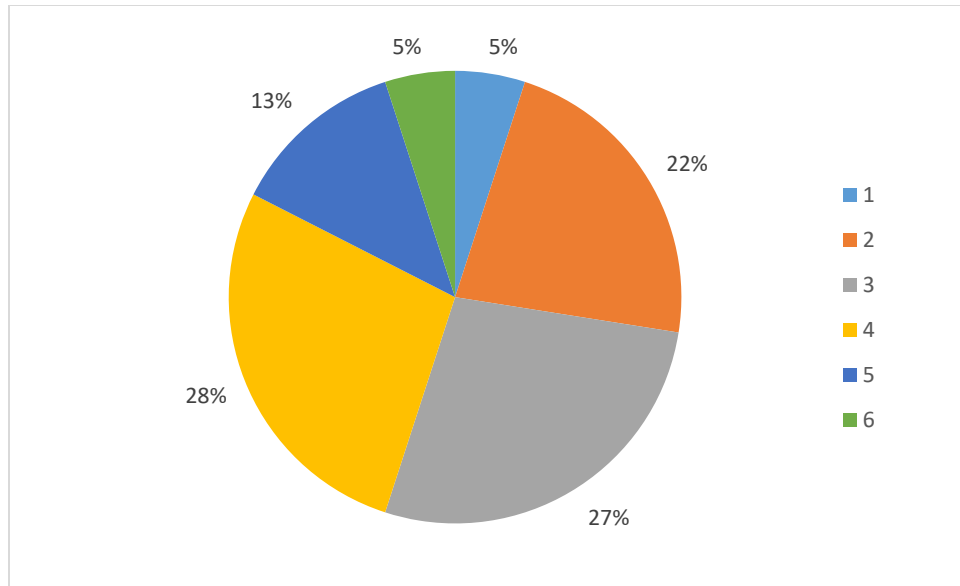
Gráfico por edades



La distribución de los estratos sociales fue variada, concentrando a la mayoría de los participantes en los estratos 2, 3 y 4 con 22%, 27% y 28% respectivamente. Ver figura 10.

**Figura 7**

Gráfico por estrato social



Además, se pudo observar en el análisis de correlaciones una correlación positiva alta del 0.7110 entre el nivel educativo y los ingresos mensuales.

Con respecto a los ingresos salariales, solamente un 25% de los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo o muy de acuerdo con que el salario es el adecuado de acuerdo con las labores que realizan.

Con respecto al ambiente laboral, el 81.25% de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “el ambiente laboral de la empresa es bueno”.

Sólo el 23.75% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo o muy de acuerdo con que en la empresa existe un plan carrera el que pueden acceder. Se pudo evidenciar que el plan carrera existía para más del 23.75% de la población, por lo que la diferencia en las respuestas pueda ser explicado porque consideren que no pueden acceder a ese plan carrera que la empresa ofrece.

El 56.25% está totalmente de acuerdo o muy de acuerdo con que su trabajo le permite tener equilibrio entre la vida laboral y personal.

El 92.5% de la muestra está totalmente de acuerdo o muy de acuerdo con que cuentan con recursos buenos para realizar su trabajo (máquinas, equipos, tecnología, software, materiales, etc).

El 51.25% de los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo o muy de acuerdo con que existen bonos salariales y no salariales por el cumplimiento de objetivos personales y el 35% que existen bonos salariales y no salariales por el cumplimiento de objetivos de equipo.

El 58.75% de los participantes mencionan estar totalmente de acuerdo o muy de acuerdo con que la empresa donde trabajan les permite laborar desde casa de manera total o parcial.

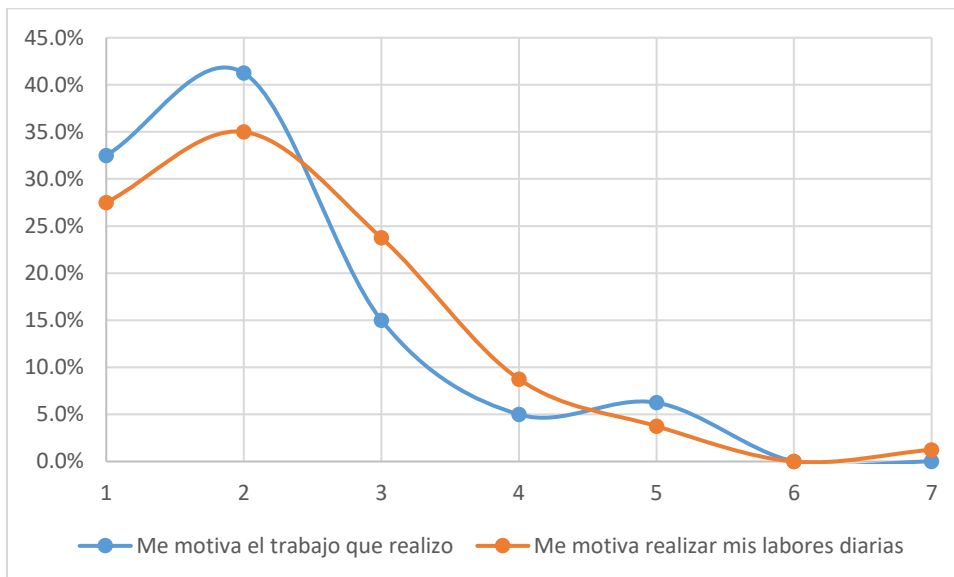
### 3.2 Aspectos relacionados con la motivación y la satisfacción

Dentro del instrumento se incluyeron dos preguntas directas sobre la motivación laboral. Una enfocada en el trabajo y la otra en las labores diarias.

El 73.8% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y muy de acuerdo con la afirmación “me motiva el trabajo que realizo”. El 62.5% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y muy de acuerdo con la afirmación “me motiva realizar mis labores diarias”. Es significativo que ninguno de los encuestados afirmó estar totalmente en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación “me motiva el trabajo que realizo” y que sólo el 1.3% de los encuestados respondió estar totalmente en desacuerdo con la afirmación “me motiva realizar mis labores diarias” como se puede ver en la figura 11.

**Figura 8**

Percepción de motivación laboral de los encuestados



Nota. Leyenda del eje horizontal: 1. Totalmente de acuerdo 2. Muy de acuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. Indiferente 5. Parcialmente en desacuerdo 6. Muy en desacuerdo 7. Totalmente en desacuerdo.

Por lo que se puede afirmar que existe un nivel de motivación relativamente alto entre las personas encuestadas en la presente investigación.

Sin embargo, al momento de responder la pregunta “me gustaría cambiar mi trabajo actual”, el 13,75% de los encuestados respondió que estaba totalmente de acuerdo y muy de acuerdo. Esto es consistente con los porcentajes de rotación mencionados por Padilla (2020, p. 49) dentro del Call Center analizado por el autor.

Con respecto a esto, es importante mencionar las correlaciones negativas que existen entre la intención de cambiar de empleo y los siguientes aspectos: me motiva realizar mis labores diarias (-0.6174), este trabajo me permite “ser alguien” en la empresa (0.6339), estoy satisfecho con la forma en que estoy progresando en la compañía, recomendaría la empresa para trabajar (-0.6612), siento que mis objetivos profesionales pueden ser alcanzados en esta empresa (-0.6157), mi trabajo me permite crecer profesional y económicamente (-0.6912), mi trabajo es igual o mejor a como lo imaginé antes de entrar a la empresa (-0.6942) y en la empresa las personas son recompensadas de acuerdo con su rendimiento y logros (-0.6030).

Dentro de los 75 ítems que contenía la encuesta medidos por medio de la escala de Likert, se encontraron algunas correlaciones entre la motivación laboral y algunos aspectos para toda la población encuestada.

Se pudo evidenciar que existe una clara correlación positiva entre la motivación laboral algunos aspectos por medio del análisis de correlaciones. Existe una correlación positiva muy alta entre la motivación laboral y la clase de trabajo que se desempeña (0.8048).

Así mismo también se evidencia una correlación positiva alta entre la motivación laboral y el sentido de “ser alguien” en la empresa (0.7469), el reconocimiento al esfuerzo y trabajo realizados (0.7367), el sentido de realización personal (0.7298), el orgullo de trabajar en la empresa que se trabaja (0.7253), la forma en que el supervisor evalúa el trabajo (0.7223), la

realización de que el trabajo es igual o mejor a como se imaginaba antes de entrar a la empresa (0.7180), el sentimiento de apoyo por parte de los supervisores para tener oportunidades de ascenso dentro de la empresa (0.7094) y el gusto por el trabajo desempeñado (0.7069).

Si analizamos las correlaciones entre la motivación laboral, tanto Millennials como Zoomers presentan correlaciones positivas altas y muy altas entre el gusto por la clase de trabajo que desempeñan en la empresa (0.8137 y 0.7964 respectivamente), que el trabajo les permita “ser alguien” en la empresa (0.7166 y 0.8073), la forma en que el supervisor evalúa su trabajo (0.7414 y 0.7194), el orgullo de trabajar en esa empresa (0.7514 y 0.7888) y que su trabajo sea igual o mejor a como lo imaginaron antes de entrar a la empresa (0.7314 y 0.7643) y el reconocimiento al esfuerzo y trabajo (0.7325 y 0.7453). Además de estos aspectos comunes, cada grupo generacional presentó otras correlaciones únicas.

Los Millennials presentaron una correlación muy alta positiva entre la motivación y la aplicación de los conocimientos profesionales en su trabajo (0.8150). También se evidenció una correlación positiva alta entre la motivación laboral y la frecuencia con la que el supervisor evalúa el trabajo (0.7397), el reconocimiento de los supervisores a los empleados a través de palabras y acciones (0.7119), la satisfacción con la que están progresando en la compañía (0.7423), el sentimiento que los objetivos profesionales pueden ser alcanzados en esa empresa (0.7029) y contar con el apoyo de los supervisores para tener oportunidades de ascenso dentro de la empresa (0.7307).

Los Zoomers por su parte mostraron una correlación positiva alta entre la motivación laboral y el sentirse satisfecho con la forma en que la empresa trata a sus empleados (0.7167), las oportunidades de ascenso dentro de la empresa (0.7030), el buen ambiente laboral de la empresa (0.7588), que la empresa trate de manera justa a sus empleados (0.7847), el sentimiento de que el trabajo que se realiza es valioso e interesante (0.7563), que el trabajo les permite tener cierto sentido de realización personal (0.7812) y que el trabajo les permite crecer profesional y económicamente (0.7191).

Se puede apreciar que para los Millennials la relación con los superiores es el aspecto de grupo más importante, en segundo lugar, el desarrollo profesional y por último, la aplicación de los conocimientos.

Para los Zoomers los aspectos de grupo más importantes son la forma en que la empresa trata a sus empleados, el crecimiento profesional y económico, el contenido del trabajo, la realización personal, los ascensos y el buen ambiente laboral.

Dentro de la sección de beneficios e incentivos, estos se dividieron en tres grupos donde los participantes los organizaron de más a menos importantes de cara a la motivación laboral.

El primer grupo incluía una póliza de salud o equivalente, planes de gimnasio, seguros de vida, bonos de transporte y bonos de alimentación.

**Tabla 7**

Priorización grupo 1 de beneficios por generación

Grupo 1 Beneficios	Todos	Zoomers	Millennials
Póliza de salud o equivalente	1	1	1
Bonos de transporte	2	5	2
Bonos de alimentación	3	2	3
Seguros de vida	4	4	4
Planes de gimnasio	5	3	5

Como se puede observar en la tabla 7, la póliza de salud fue la primera opción tanto para Millennials, Zoomers y para el total de los encuestados. Sin embargo, existen claras diferencias en donde recaen las prioridades entre Millennials y Zoomers. Los Millennials ponen en segundo lugar los bonos de transporte, mientras los Zoomers ponen en segundo lugar los bonos de alimentación. En tercer lugar, los Millennials ponen los bonos de alimentación, y por su lado los Zoomers prefieren planes de gimnasio. En cuarto lugar, ambos escogen los seguros de vida. Y, por último, en quinto lugar, los Millennials dejan los planes de gimnasio, mientras los Zoomers cierran con los bonos de transporte.

**Tabla 8**

Priorización grupo 2 de beneficios por generación

Grupo 2 Beneficios	Todos	Zoomers	Millennials
--------------------	-------	---------	-------------

Teletrabajo o trabajo híbrido	1	1	1
Horario flexible	2	2	2
Beneficios sociales (seguros de vida y salud, planes de gimnasio, bonos de transporte, bono de alimentación)	3	3	3
Días libres en fechas especiales	4	4	6
Planes de formación personal (Ayuda económica en el desarrollo de la carrera profesional)	5	5	5
Capacitación (Ayuda en formación que no esté directamente relacionada con nuestro trabajo diario)	6	6	4
Espacios de distracción (Salas destinadas a poder desconectarnos del trabajo y descansar)	7	9	8
Voluntariado (Actividades de voluntariado promovidas por la organización)	8	8	7
Reconocimiento (Recibir reconocimiento público por el trabajo bien hecho)	9	7	9
Guardería en el lugar de trabajo	10	10	10

Dentro del segundo grupo de beneficios, resumido en la tabla 8, tanto Millennials como Zoomers coinciden en poner en primer lugar el teletrabajo o trabajo híbrido, en segundo el horario flexible y en tercero los beneficios sociales (seguros de vida y salud, planes de gimnasio, bonos de transporte, bono de alimentación). Sin embargo, en cuarto lugar los Millennials priorizan la capacitación (Ayuda en formación que no esté directamente relacionada con nuestro trabajo diario), mientras que los Zoomers prefieren días libres en fechas especiales. En quinto lugar ambos coinciden en preferir planes de formación personal (Ayuda económica en el desarrollo de la carrera profesional). En sexto lugar los Millennials escogen los días libres en fechas especiales, y los Zoomers la capacitación. En séptimo lugar los Millennials prefieren actividades de voluntariado y los Zoomers se inclinan por el reconocimiento público por el trabajo bien hecho. En octavo lugar los Millennials se inclinan por espacios de distracción, y los Zoomers por el

voluntariado. En novena posición los Millennials dejan el reconocimiento y los Zoomers los espacios de distracción. Y por últimos ambos grupos coinciden en dejar las guarderías como última opción.

**Tabla 9**

Priorización de incentivos por generación

Grupo Incentivos	Todos	Zoomers	Millennials
Aumento de sueldo - Bono	1	1	1
Oportunidades de promoción y ascenso	2	2	2
Trabajo interesante y exigente que me ponga a prueba	3	4	3
Seguridad laboral (altas probabilidades de permanecer en mi puesto de trabajo)	4	3	4
Otros beneficios (planes de formación personal, días libres en fechas especiales, espacios de descanso y distracción)	5	5	5
Retroalimentación y reconocimiento por parte del equipo directivo	6	6	6
Trabajo flexible	7	7	7
Teletrabajo - Trabajo híbrido	8	8	8

Con respecto al grupo de los incentivos laborales que tendrían mayor impacto en la motivación laboral, como muestra la tabla 9, ambos grupos coincidieron en la mayoría de aspectos, dejando en primer lugar un aumento de sueldo o un bono y en segundo lugar las oportunidades de promoción y ascenso. En tercer lugar los Millennials prefieren un trabajo interesante y exigente, mientras los Zoomers prefieren la seguridad laboral. En cuarto lugar se invierten las preferencias, de manera que los Millennials prefieren la seguridad laboral y los Zoomers un trabajo interesante y exigente. En quinto lugar ambos escogen otros beneficios (planes de formación personal, días libres en fechas especiales, espacios de descanso y distracción). En sexto lugar la

retroalimentación y reconocimiento por parte del equipo directivo. En séptimo lugar el trabajo flexible, y por último el teletrabajo o trabajo híbrido.

#### **4. Las estrategias motivacionales**

Barrios Espinosa y Cifuentes Gallo (2021) mencionan que una buena estrategia debe tener en cuenta el plan carrera, los beneficios extralegales y ambiente laboral, la relación y comunicación con los jefes, las oportunidades laborales y los salarios altos y competitivos como aspectos relevantes que afectan la motivación y la retención de los Millennials. La presente investigación confirma que estos aspectos siguen siendo relevantes para ambas generaciones, pero el ambiente laboral es mucho más importante para los Zoomers que para los Millennials.

La Propuesta de Valor al Empleado (PVE) sugerida por la revista Gestión Humana (Legis Información Profesional, 2020) menciona seis aspectos que hacen parte de la estrategia de motivación y retención de los cuales la flexibilidad y acuerdos en el trabajo, el crecimiento, la responsabilidad y los beneficios se vieron evidenciados en el presente estudio. Los aspectos de familia y entorno y de estimulación cultural y deportiva no mostraron una relevancia tan alta.

Las estrategias mencionadas por Gonzales Echevarría y Montoya Henríquez (2020) siguen siendo relevantes el programa de reconocimiento y felicitaciones por logros alcanzados, los beneficios laborales y remunerativos, las políticas administrativas, las relaciones sociales, el desarrollo personal y la relación con las autoridades. El cuidado de aspectos físicos no se evidenció como relevante de cara a la motivación, y la creación de manuales de funciones no se añadió dado que era un aspecto específico de la situación de la empresa mencionada por los autores.

Guerrero (2020) menciona dos aspectos estratégicos a tener en cuenta: el plan carrera y los concursos motivacionales. Ambos aspectos son relevantes si los contrastamos con la evidencia de los resultados. Para los Millennials es importante el progreso en la compañía y alcanzar los objetivos profesionales personales, y para los Zoomers es importante tener oportunidades de ascenso en la empresa y el crecer profesional y económicamente. Y para ambas generaciones el reconocimiento al trabajo y esfuerzo son importantes de cara a la motivación laboral, por lo que el sistema de concursos motivacionales propuesto por Guerrero (2020) está alineado con la percepción de reconocimiento que ellos buscan.

Si analizamos las dos estrategias que sugiere Aburto (2020) de cara a la motivación, vemos que la estrategia de recompensas (bonos y salarios) está alineada con las expectativas que tienen ambas generaciones con respecto a lo esperado, dado que ambos prefieren un aumento de salario o un bono a cualquier otro beneficio. Con respecto a familiarizar a los trabajadores con la visión y objetivos de la empresa, se puede concluir que es algo relevante siempre y cuando esté dirigido a promover el sentido de orgullo por trabajar en la empresa, dado que es un aspecto común entre ambas generaciones.

Con respecto a las estrategias propuestas por Vega (2018), ya se mencionó que es relevante un plan carrera dado que cumple con las expectativas de promoción y ascenso junto con el desarrollo profesional y económico de ambas generaciones. Sobre los aspectos de capacitación y desarrollo, se puede concluir que es medianamente relevante y se tendría que analizar si otros aspectos como la seguridad laboral, la flexibilidad horaria, o incluso los bonos y aumentos salariales ya han sido cubiertos o tratados, dado que tienen un impacto mayor en la motivación de estas generaciones.

Zúñiga Hernández y Marin Ramirez (2020) explican las estrategias usadas por Teleperformance, donde se menciona el plan carrera y estabilidad laboral, el cual se evidenció como relevante. El clima laboral, el cual tiene más relevancia en la generación Zoomer de cara a la motivación. Y la capacitación, que no se evidenció como un aspecto correlacionado de manera alta o muy alta a la motivación laboral, y que en la priorización de beneficios e incentivos quedó en un rango medio, por lo que podemos entender que tiene un impacto alto para la compañía por los argumentos expuestos por los autores en las deficiencias en el proceso de inducción y capacitación, pero no directamente sobre la motivación.

Por último Padilla (2020) resume las estrategias de la compañía OneLink, hoy WebHelp, de las cuales podemos identificar como relevantes basados en las correlaciones y priorizaciones las siguientes: Café con tu líder (mejora de las relaciones entre trabajadores y líderes), esta es especialmente relevante para la generación Millennial; Reconocimiento de tu trabajo y tu día nos importa. Las otras estrategias como capacitaciones, mejoras en ergonomía, cuenta tu historia, One Shop y grupos focales, no están tan directamente correlacionadas con la motivación.

Es importante recordar estas estrategias pueden tener objetivos específicos distintos más allá de la mejora de la motivación laboral, pero no es el propósito de este estudio analizar dichos objetivos.

Basados en este análisis de relevancia, se puede concluir que no puede existir una estrategia cien por ciento relevante a todos los Call Centers del Valle de Aburrá, dado que existen algunos factores generacionales que harían más o menos eficaz dicha estrategia. Por lo que es significativo entender la composición demográfica de cada organización, y determinar el peso que tienen tanto la generación Millennial como Zoomer en la población total, antes de implementar un plan estratégico. Sin embargo, sí es posible determinar los factores estratégicos que pueden ser incluidos en dichas estrategias para cada generación por su relevancia como puede verse en la tabla 10.

**Tabla 10**

Factores estratégicos y relevancia generacional

Factores Estratégicos	Millennials	Zoomers
Reconocimiento Laboral	Muy relevante	Relevante
Mejoras Salariales y Bonos Salariales	Muy relevante	Muy relevante
Capacitación sobre misión y objetivos – Pertenencia	Algo relevante	Poco relevante
Relación con los líderes y liderazgo	Muy relevante	Relevante
Salario Emocional y flexibilidad laboral	Muy relevante	Muy relevante
Relaciones interpersonales	Algo relevante	Muy relevante
Oportunidades de desarrollo personal	Relevante	Muy relevante
Retroalimentación	Muy relevante	Relevante
Condiciones laborales y ambiente laboral	Algo relevante	Muy relevante
Crecimiento laboral y plan carrera	Muy relevante	Muy relevante

Junto con estos factores estratégicos, es importante analizar los beneficios e incentivos y las preferencias de la población objetivo. De esta manera se puede identificar la importancia y peso

subjetivo que tendrán para quienes los reciban. De esta manera se puede evitar crear paquetes de beneficios que no son relevantes para los empleados y que terminan siendo un costo extra para la empresa.

Basados en las respuestas de los encuestados, los beneficios e incentivos más significativos serían, en orden de más a menos importantes, los bonos o aumentos de sueldo, oportunidades de promoción y ascenso, un trabajo interesante y exigente, seguridad laboral, teletrabajo, horario flexible y beneficios sociales. Dentro de los beneficios sociales, los encuestados prefieren una póliza de salud o equivalente para ambas generaciones. Para los Zoomers la lista continuaría con bonos de alimentación, planes de gimnasio, seguros de vida y por último bonos de transporte. Los Millennials prefieren bonos de transporte, bonos de alimentación, seguros de vida y por último planes de gimnasio.

De estas diferencias en preferencias, podría sugerirse que el paquete de beneficios sociales no sea estándar para todos los empleados, sino que pueda flexibilizarse y permitir que puedan ser escogidos por los empleados según sus preferencias. O generar un modelo híbrido donde todos los empleados puedan acceder a beneficios como las pólizas de salud, y donde existan paquetes personalizables. Esto podría configurarse por modelos de puntos que pueden ser anclados a los factores estratégicos, o por otros sistemas semejantes.

Para complementar este enfoque centrado en las preferencias de los empleados, se propone un plan de beneficios e incentivos diseñado específicamente para alinear los factores estratégicos con las metas individuales de desarrollo y satisfacción laboral. Este sistema no solo considera las diferencias generacionales entre Millennials y Zoomers, sino que también incorpora criterios basados en el desempeño y la antigüedad de cada empleado. Al hacerlo, se garantiza que los beneficios y recompensas no solo sean personalizados y relevantes, sino que también fomenten un ambiente de trabajo motivador y productivo. Este plan incluye una estructura de evaluación continua y adaptativa que permite ajustar y optimizar los beneficios e incentivos para responder eficazmente a las necesidades cambiantes de los empleados y los objetivos estratégicos de la empresa.

Para complementar este enfoque centrado en las preferencias de los empleados, se propone un plan de beneficios e incentivos diseñado específicamente para alinear los factores estratégicos con las metas individuales de desarrollo y satisfacción laboral. Este sistema considera las diferencias generacionales entre Millennials y Zoomers. Al hacerlo, se garantiza que los beneficios y recompensas no solo sean personalizados y relevantes, sino que también fomenten un ambiente de trabajo motivador y productivo. Este plan incluye una estructura de evaluación continua y adaptativa que permite ajustar y optimizar los beneficios e incentivos para responder eficazmente a las necesidades cambiantes de los empleados y los objetivos estratégicos de la empresa.

#### 4.1 Estrategia de Motivación para Millennials:

##### 1. Reconocimiento Laboral:

- Qué: Implementar un sistema de reconocimiento mensual basado en criterios de desempeño predefinidos.
- Cómo: Establecer un comité de reconocimiento que seleccione a los empleados destacados y organice ceremonias mensuales para premiar su trabajo.
- Cuándo: Organizar la ceremonia de reconocimiento al final de cada mes.
- Dónde: En el área común del Call Center.
- Metas: Incrementar la satisfacción laboral a un 5% en seis meses, según las encuestas de satisfacción del personal.

##### 2. Mejoras Salariales y Bonos Salariales:

- Qué: Implementar un programa de bonos trimestrales basado en el cumplimiento de objetivos individuales y de equipo.
- Cómo: Establecer metas claras y cuantificables para cada empleado y equipo, con bonos otorgados en función del rendimiento alcanzado.
- Cuándo: Otorgar bonos al final de cada trimestre fiscal.
- Dónde: Distribuir los bonos en una ceremonia especial durante el horario laboral.

- Metas: Aumentar la retención del personal en un 15% en un año, reduciendo la rotación voluntaria.
3. Relación con los líderes y liderazgo:
- Qué: Implementar un programa de mentoría entre líderes y empleados Millennials.
  - Cómo: Asignar a cada empleado un mentor de nivel directivo para ofrecer orientación y apoyo personalizado.
  - Cuándo: Programar reuniones de mentoría mensuales.
  - Dónde: En salas de reuniones designadas para privacidad y comodidad.
  - Metas: Mejorar la satisfacción con el liderazgo en un 10% en nueve meses, según las encuestas internas.
4. Salario Emocional y flexibilidad laboral:
- Qué: Implementar políticas de trabajo flexible y beneficios emocionales.
  - Cómo: Permitir el teletrabajo un día a la semana y ofrecer días de descanso pagados para eventos importantes personales.
  - Cuándo: Implementar el programa de trabajo flexible dentro de los próximos tres meses.
  - Dónde: A través de plataformas de comunicación interna y en reuniones de equipo.
  - Metas: Mejorar el equilibrio entre trabajo y vida personal en un 10% en seis meses, según encuestas de satisfacción del personal.
5. Retroalimentación:
- Qué: Implementar un sistema de retroalimentación 360°.
  - Cómo: Recopilar retroalimentación de compañeros, subordinados y supervisores para ofrecer una visión completa del desempeño del empleado.
  - Cuándo: Realizar evaluaciones de desempeño semestrales.
  - Dónde: En salas de reuniones individuales para garantizar privacidad y confidencialidad.
  - Metas: Incrementar el compromiso con el desarrollo personal en un 10% en un año, según los resultados de las evaluaciones de desempeño.

## 4.2 Estrategia de Motivación para Zoomers:

### 1. Mejoras Salariales y Bonos Salariales:

- Qué: Implementar un sistema de bonificación por desempeño individual y grupal.
- Cómo: Establecer objetivos mensuales específicos y otorgar bonos basados en el logro de estos objetivos.
- Cuándo: Otorgar bonificaciones al final de cada mes.
- Dónde: Anunciar los bonos durante las reuniones de equipo.
- Metas: Aumentar la productividad en un 10% en tres meses, medida por las métricas de rendimiento del Call Center.

### 2. Relaciones interpersonales:

- Qué: Organizar eventos mensuales de team building y actividades sociales.
- Cómo: Planificar actividades como almuerzos grupales, juegos de equipo y excursiones fuera del sitio.
- Cuándo: Realizar eventos de team building al final de cada mes.
- Dónde: En áreas comunes o locales externos seleccionados para eventos.
- Metas: Mejorar la cohesión del equipo en un 5% en seis meses, según encuestas de clima laboral.

### 3. Oportunidades de desarrollo personal:

- Qué: Implementar un programa de desarrollo profesional y cursos de capacitación en habilidades blandas.
- Cómo: Ofrecer acceso a plataformas de aprendizaje en línea (LinkedIn Learning, Platzi, Coursera, etc) y organizar talleres internos.
- Cuándo: Iniciar el programa de desarrollo dentro de los próximos dos meses.
- Dónde: En el centro de formación del Call Center o a través de plataformas virtuales.
- Metas: Aumentar la satisfacción con las oportunidades de crecimiento en un 10% en seis meses, según las encuestas de desarrollo personal.

#### 4. Condiciones laborales y ambiente laboral:

- Qué: Mejorar las instalaciones y el ambiente de trabajo.
- Cómo: Renovar áreas de descanso, proporcionar equipos ergonómicos y mantener un entorno limpio y ordenado.
- Cuándo: Comenzar las renovaciones dentro de los próximos tres meses.
- Dónde: En todo el Call Center.
- Metas: Incrementar la satisfacción con el ambiente laboral en un 10% en nueve meses, según encuestas de satisfacción del personal.

#### 5. Crecimiento laboral y plan carrera:

- Qué: Establecer programas de desarrollo de carrera y planes individuales de crecimiento.
- Cómo: Ofrecer oportunidades de promoción interna y asignar mentores para guiar el desarrollo profesional.
- Cuándo: Implementar el programa de desarrollo de carrera dentro de los próximos seis meses.
- Dónde: En reuniones individuales de evaluación de desempeño.
- Metas: Reducir la rotación del personal en un 15% en un año, aumentando las oportunidades de crecimiento y desarrollo.

En conclusión, la implementación de un plan de beneficios e incentivos adaptado específicamente a las preferencias y necesidades de cada generación representa un enfoque estratégico y efectivo para mejorar la motivación y la de los empleados. Este enfoque no solo asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente, sino que también fortalece el compromiso de los empleados al proporcionar recompensas que son verdaderamente valiosas para ellos. Con la evaluación y ajuste continuos, este plan está diseñado para evolucionar junto con las dinámicas del lugar de trabajo y las expectativas de los empleados, asegurando así un ambiente laboral dinámico que promueva tanto el crecimiento individual como el éxito organizacional.

## 5. CONCLUSIONES

En el análisis de los datos se pudo evidenciar que existe un nivel de motivación relativamente acorde con los niveles de rotación mencionados por Carreño, Mateus y Oviedo (2017, p. 15), López (2019, p. 23) y Monsalve (2019, p. 30). Así mismo, se pudo evidenciar que sí existe la correlación negativa mencionada por estos autores entre la motivación laboral y la intención de renuncia laboral (correlación negativa relativamente alta de -0.6174). Se evidencia que existe un nivel de motivación relativamente semejante entre ambas generaciones, esto es, 68.3% para los Zoomers y 71.9% para los Millennials. Sin embargo, de las personas que estuvieron totalmente de acuerdo y muy de acuerdo con la afirmación “me gustaría cambiar de empleo”, el 36.36% fueron Zoomers y el 63.64% restante fueron Millennials.

Dentro de los factores que influyen en la motivación laboral, se pueden destacar el sentido de “ser alguien” en la empresa, el reconocimiento al esfuerzo y trabajo realizados, el sentido de realización personal, la empresa en la que se trabaja en sí (el orgullo de trabajar en ella), la forma en que el supervisor evalúa el trabajo, la realización de que el trabajo es igual o mejor a como se imaginaba antes de entrar a la empresa, el sentimiento de apoyo por parte de los supervisores para tener oportunidades de ascenso dentro de la empresa y el gusto por el trabajo desempeñado. Dentro de las condiciones laborales se puede evidenciar que sólo un 25% de los encuestados se sienten satisfechos con su salario actual. También, que sólo el 23.75% de los mismos percibe poder acceder al plan carrera de la empresa. Es muy dicente que, aunque el salario no es percibido como satisfactorio, los niveles de motivación siguen siendo muy superiores a la percepción de satisfacción salarial. Por lo que se puede evidenciar que los factores motivacionales tienen un peso muy grande dentro de la motivación, incluso por encima de ciertas condiciones laborales.

El presente estudio permitió definir algunas de las estrategias de motivación de cara a la retención laboral planteadas por diversos autores y organizaciones. Estas estrategias expuestas por Barrios Espinosa y Cifuentes Gallo (2021), Gonzáles Echevarría y Montoya Henríquez (2020), Gerrero (2020), Aburto (2020), Vega (2018), Zúñiga Hernández y Marín Ramírez (2020) y Padilla (2020) coinciden en incluir diversos factores estratégicos que se pudieron correlacionar con la

motivación laboral y el impacto subjetivo que estos tendrían sobre las dos generaciones analizadas. Se pudo determinar, como se evidencia en la tabla factores estratégicos y relevancia generacional, que no todos los aspectos tienen el mismo nivel de relevancia para ambas generaciones, y que antes de generar una estrategia de motivación para cualquier Call Center, es importante determinar la demografía de la población laboral y las preferencias en cuanto beneficios e incentivos, de manera que se puedan incluir los factores generacionales más relevantes, permitiendo así que las estrategias propuestas puedan impulsar la motivación laboral de los colaboradores.

## Referencias

- Aburto, E. (2020). Retención del personal y competitividad de la empresa Konecta SA., Lima, 2020. *Repositorio Institucional - UCV*.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52601>
- Alcaldía de Medellín. (2020). *Plan de Desarrollo Futuro 2020-2023*.  
[https://www.medellin.edu.co/wp-content/uploads/DocumentoFinal\\_PlanDesarrolloMedellin2020-2023\\_MedellinFuturo.pdf](https://www.medellin.edu.co/wp-content/uploads/DocumentoFinal_PlanDesarrolloMedellin2020-2023_MedellinFuturo.pdf)
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Asociación Colombiana de BPO. (2021, abril 15). *¿Qué es el sector BPO? | BPro*.  
<https://www.bpro.org/que-es-el-sector-bpo>
- Barrios Espinosa, Á. H., & Cifuentes Gallo, S. (2021). *La satisfacción laboral de los Millennials y las estrategias de atracción, desarrollo y retención : caso del Grupo Energía Bogotá S. A. ESP*. [Universidad EAFIT]. <http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/26508>
- Bayraktar, C. A., Araci, O., Karacay, G., & Calisir, F. (2017). The mediating effect of rewarding on the relationship between employee involvement and job satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 27(1), 45–52.  
<https://doi.org/10.1002/hfm.20683>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <http://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/4247>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2020). *Estructura empresarial antioqueña 2020*. <https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/estructura-empresarial-antioquena-2020>
- Caro, M., & García, S. (2017). Atracción de talento humano a un call center. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622914>

- Carreño, M., Mateus, J., & Oviedo, S. (2017). *Análisis de las causas que generan rotación en el call center de Teleducaramanga*. Bucaramanga : Universidad de Santander, 2017.  
<https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/1508>
- Castaño, M., & Álvarez, C. (2017). El trabajo: concepciones de jóvenes que laboran en Call Centers en una ciudad intermedia colombiana. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(2), 1223–1236.  
<https://doi.org/10.11600/1692715x.1522929072016>
- Cerezo, P. (2019). *¿Cuáles son las expectativas de los jóvenes que pertenecen a la Generación Z ante su próxima inserción al mundo profesional?*  
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17509>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Colombia Productiva. (2017). *Estudio Nacional del Sector de Tercerización de Servicios*.  
<https://www.colcob.com/component/k2/item/245-estudio-nacional-del-sector-de-tercerizaci%C3%B3n-de-servicios.html>
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2015). *Organizational behavior : improving performance and commitment in the workplace* (Fourth). McGraw-Hill Education.
- Cortina, E. M. (2015). *El rol mediador del compromiso organizacional entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de contact centers*.
- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). LA NUEVA GENERACIÓN Y EL TRABAJO. *Barbarói*, 2(31), 126–138. <https://doi.org/10.17058/BARBAROI.V2I31.479>
- DANE. (2020a). *Geovisor Directorio de Empresas 2020*.  
<https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/?lt=6.702703109365412&lg=-75.57957271837495&z=8>
- DANE. (2020b). *Panorama sociodemográfico de la juventud en Colombia*.  
<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cicloVida.aspx>
- DANE. (2021). *Principales indicadores del mercado laboral*.
- Del Bono, A., & Bulloni, M. (2008). Experiencias laborales juveniles: Los agentes telefónicos de los call centers offshore en Argentina. *Trabajo y sociedad*, 9(10), 1–21.  
<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/112061>

- Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Juventud naranja: todos los talentos cuentan para construir país*. <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Pilares-del-PND/Equidad/Juventud-naranja.aspx>
- Diago, F. (2011). Los Call Centers y su proyección en Colombia. En *Dictamen Libre*, ISSN-e 0124-0099, N<sup>o</sup>. 8, 2011, págs. 13-26 (Número 8). Universidad Libre Seccional Barranquilla. [www.araujoensunchojack.com](http://www.araujoensunchojack.com)
- Díaz, Á., Rivera, J., & Franco, A. (2018). *Importancia de la motivación y su correlación con el puesto de trabajo en la empresa ATENTO en la ciudad de Pereira*. Pereira: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/2777>
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *e-mentor*, 74, 44–50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>
- Drago, J. P. (2006). Generational Theory: Implications for Recruiting the Millennials. *U.S. Army War College*, 1–28. <http://oai.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=ADA449672>
- Echeverry, J. D. (2019). Medellín: A city of Crossroads. Poverty, city model and social change in the Green belt project. *Territorios*, 40, 273–289. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/territorios/a.5535>
- Estrada, R. (2018). El costo de la rotación de personal. En *andeanecuador.com.ec*. <https://www.andeanecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/human-capital/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal.pdf>
- Farne, S., Girón, E., & Rodríguez, R. (2012). La realidad del empleo en la industria de los call centers en Colombia. *Obs. Mercado de Trabajo y Seguridad Social*. <https://ideas.repec.org/p/col/000194/016005.html>
- Ferri-Reed, J. (2014). Are millennial employees changing how managers manage? *Journal for Quality & Participation*, 37(2), 15–18, 35. <https://search.proquest.com/openview/c103414abdf0c6d8e87e7f6c3d1788ae/1?pq-origsite=gscholar&cbl=37083>
- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65–99. [www.daenajournal.org](http://www.daenajournal.org)

- Franco López, J. A., & Vargas Motato, P. A. (2022). Permanencia de la generación millennials en las organizaciones. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 10(2), 31–46. <https://doi.org/10.15649/2346030X.2678>
- Gaan, N., & Shin, Y. (2022). Generation Z software employees turnover intention. *Current Psychology*, 42(31), 27344–27359. <https://doi.org/10.1007/S12144-022-03847-9>
- George, J., & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations*, 39(1), 112–126. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0208>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly Jr, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos* (Decimoterc). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Glebbeck, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277–286. <https://doi.org/10.2307/20159578>
- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administracion*, 25(46), 107–133.
- Gonzales Echevarría, R., & Montoya Henriquez, S. G. (2020). *Relación entre satisfacción laboral y retención de empleados de ventas de un call center de Lima este, 2019* [Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/10601>
- González, L., & Jaramillo, Y. (2020). Análisis del cumplimiento de las ofertas laborales de algunos call center del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. *instname: Universidad Autónoma Latinoamericana*. <http://repository.unaula.edu.co:8080/jspui/handle/123456789/1526>
- González, P. (2017). *Instagram, ¡mucho más que fotos!* Anaya Multimedia.
- Guerrero, E. (2020). *Estrategia de fidelización para el cliente interno de un call center de una entidad financiera*. Universidad EAN. <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/9872>
- Gutiérrez Gómez, A. (2018). *Propuesta para la retención de la generación Millennial en las empresas*. <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/36808>
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>

- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Pub. Co.  
<https://psycnet.apa.org/record/1966-35012-000>
- Houghton, C., Casey, D., Shaw, D., & Murphy, K. (2013). Rigour in qualitative case-study research. *Nurse Researcher*, 20(4), 12–17. <https://doi.org/10.7748/nr2013.03.20.4.12.e326>
- Invest in Bogotá. (2021). *Tercerización de servicios (BPO) | Invest In Bogotá*.  
<https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/tercerizacion-de-servicios-bpo>
- Kostanek, E., & Khor, V. (2018). Multi-generational Workforce and Its Implication for Talent Retention Strategies. *Psychology of Retention: Theory, Research and Practice*, 203–221.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4_10)
- Lee, X., Yang, B., & Li, W. (2017). Los factores que influyen en la satisfacción en el trabajo y su relación con la intención de baja laboral: Tomando a los empleados que inician su carrera como ejemplo. *Anales de Psicología*, 33(3), 697–707.  
<https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238551>
- Legis Información Profesional. (2020). Philips: ¿Cómo lograr “engagement” a través de la felicidad laboral? *Gestión Humana*, 35, 25–29.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22 140, 55.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- López, L. (2019). Análisis sobre las causas de deserción del personal en Emtelco BPO en la ciudad de Medellín para el año 2019. *Colecciones Digitales Uniminuto*.  
<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/10443>
- Lount, R. B., Pettit, N. C., & Doyle, S. P. (2017). Motivating underdogs and favorites. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 141, 82–93.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.06.003>
- Madero, S. M. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1–20.  
<http://orcid.org/0000000339967609>Redalyc:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299001>
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393–414.  
<https://doi.org/10.1177/0268580920912970>

- Márquez, D. (2019). *Felicidad organizacional y su relación en el ambiente motivacional de Logytech Mobile S.A.S.* Bogotá : Universidad Externado de Colombia, 2019.  
<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/2228>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.  
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321–333. <https://psycnet.apa.org/record/1965-13693-001>
- Ministerio del Trabajo. (2020). *Identificación y medición de brechas de capital humano para el Sector BPO.*  
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/62093560/Consulte+las+Brechas+Sector+BPO.pdf/ce0868f1-c186-27a8-8e65-1125548de928?t=1626111588025>
- Mohammad, E., & Nathan, S. (2008). Antecedents and consequences of financial analyst turnover. *Review of Accounting and Finance*, 7(4), 355–371.  
[https://econpapers.repec.org/article/emerafpps/v\\_3a7\\_3ay\\_3a2008\\_3ai\\_3a4\\_3ap\\_3a355-371.htm](https://econpapers.repec.org/article/emerafpps/v_3a7_3ay_3a2008_3ai_3a4_3ap_3a355-371.htm)
- Monsalve Castro, C., & Fajardo Ortiz, E. J. (2023). Diferencias generacionales en los valores de trabajo: Caso Santander. En *Diferencias generacionales en los valores de trabajo: Caso Santander*. <https://doi.org/10.29375/9786289578720>
- Monsalve, L. (2019). *Modelo predictivo para identificar factores que influyen en la rotación del personal en una organización del sector business process outsourcing (bpo) en medellín.* Medellín - Minas - Maestría en Ingeniería Administrativa.  
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/77442>
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo.*  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=142001&info=resumen&idioma=SPA>
- Numbeo Doo Inc. (2021, enero 17). *Cost Of Living Comparison Between United States And Colombia.* [https://www.numbeo.com/cost-of-living/compare\\_countries\\_result.jsp?country1=United+States&country2=Colombia](https://www.numbeo.com/cost-of-living/compare_countries_result.jsp?country1=United+States&country2=Colombia)
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>

- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388–403.  
<https://doi.org/10.1108/02683949910277148>
- Padilla, S. (2020). *Plan de mejora para la rotación de personal en la empresa One Link* [Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano].  
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/9755>
- Paredes, A. (2020). *Factores que intervienen en ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla*. Corporación Universidad de la Costa.  
<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/7112>
- Porter, E., & Walsh, M. W. (2006, febrero 9). *Benefits Go the Way of Pensions*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2006/02/09/business/benefits-go-the-way-of-pensions.html>
- Prentt, T. (2015). *Reducción de los Costos de Operación en un Call Center por Medio del Control y Optimización del Indicador Tiempo Promedio de LLamada (AHT)*.  
<http://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/2821>
- Rey Sevilla, F. J. (2019). *Factores clásicos de motivación y su impacto en la generación Millennial de ICADE* [Universidad Pontificia Comillas].  
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/27691>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Administración*. [www.pearsoneducacion.net](http://www.pearsoneducacion.net)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera). PEARSON Educación.
- Rubiano Moreno, J., Alonso Malaver, C., Nucamendi Guillén, S., López Hernández, C., & Ramírez Rojas, C. (2023). Work Motivation Profiles of the Millennial Generation. *Revista CEA*, 9(21), e2603. <https://doi.org/10.22430/24223182.2603>
- Samacá García, A. P. (2019). *Factores motivacionales que inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Florval SAS* [Universidad Externado de Colombia].  
<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/2230>
- Smith, K. T. (2010). Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation y. *Services Marketing Quarterly*, 31(4), 434–447.  
<https://doi.org/10.1080/15332969.2010.510724>

- Taibah, D., & Ho, T. C. F. (2023). The Moderating Effect of Flexible Work Option on Structural Empowerment and Generation Z Contextual Performance. *Behavioral Sciences*, 13(3), 266. <https://doi.org/10.3390/BS13030266>
- Tanner, L. (2010). Who are the Millennials? *Defence R&D Canada*. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA550986.pdf>
- Trujillo Araujo, A., Tuesta Panduro, J. A., Viena Pezo, M. H., & Coronado Chang, L. V. (2021). Endomarketing: estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de ciencias sociales*, ISSN-e 1315-9518, Vol. 27, N°. Extra 4, 2021, págs. 267-282, 27(4), 267–282. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145521&info=resumen&idioma=SPA>
- Tyler, K. (2013). Organizational & Employee Development: New Kids on the Block. *HR Magazine*, 59(10), 34–40. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/1013-managing-millennials.aspx>
- Vaca, M. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 101–108. <https://doi.org/10.33890/INNOVA.V2.N7.2017.235>
- Vega, S. (2018). *Estrategia de retención en cuanto a calidad de vida laboral para los asesores de la línea de negocio de servicio al cliente de un Contact Center/BPO de la ciudad de Bogotá* [Universidad de Externado de Colombia]. <https://dspace-uexternado.metacatalogo.com/handle/001/644>
- Vélez, J. M. (2015). Medellín: una ciudad hacia el sector servicios y los efectos en el empleo. *Memorias*, 12(21). <https://doi.org/10.16925/me.v12i21.856>
- Vicepresidencia de la República de Colombia. (2019). *Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector BPO. Estrategia sectorial para la generación de nuevas fuentes de crecimiento*.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley. <https://psycnet.apa.org/record/1964-35027-000>
- Weinert, A. (1985). *Manual de psicología de la organización: la conducta humana en las organizaciones*. Herder. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=42335>
- Wulur, L., & Mandagi, D. W. (2023). Employee Performance 2.0: Antecedents and Consequences of Gen Z Employees Performance. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 224–240. <https://doi.org/10.37531/SEJAMAN.V6I2.5078>

Yagüe, R. A. (2023). Millennials y Centen-finials. *Jornadas Nacionales de Administración Financiera Septiembre, 21, 2023.*

[https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/sadaf/xliii\\_jornadas/millennials-y-centennials\\_-presente-y-futuro-en-el-mundo-de-los-negocios.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xliii_jornadas/millennials-y-centennials_-presente-y-futuro-en-el-mundo-de-los-negocios.pdf)

Zuñiga Hernández, J. C., & Marin Ramirez, O. E. (2020). *Estrategia para disminuir la rotación de personal en Teleperformance Colombia* [Universidad EAFIT].

<http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/24647>

## Anexo A. Encuesta de motivación laboral

El presente cuestionario hace parte de una investigación de la Maestría de Gestión de Organizaciones. La información recopilada será de carácter anónimo y se utilizará con fines estadísticos y de investigación. La empresa no tendrá nunca acceso a ningún dato que permita la indentificación o individualización de algún empleado. Sólo los investigadores tendrán acceso a dicha información.

La confidencialidad también aplicará a los reportes, informes o productos que se generen, de manera que esta encuesta no será utilizada para ningún fin ilegal o impropio.

Su honestidad y franqueza permitirán que los resultados reflejen de manera fiel la realidad.

Lea las preguntas atentamente y responda según su opinión personal.

Si tienes cualquier duda, por favor escribir al correo [carloscardona1998@correo.itm.edu.co](mailto:carloscardona1998@correo.itm.edu.co)

---

1. ¿Cuál es su sexo?

- Hombre
- Mujer
- 

2. ¿Cuál es su edad?

- Menos de 20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-50
- 51-60
- Mayor de 60
-

3. ¿Cuál es el estrato social de su vivienda?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

4. ¿Cuál es el nivel educativo más alto que ha alcanzado?

- Primaria
- Bachillerato
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional
- Maestría
- Doctorado

---

5. ¿Cómo se llama la empresa donde trabaja? \*

Escriba su respuesta

6. ¿Cuántos lleva en la empresa?

- Menos de 6 meses
  - Más de 6 meses a 1 año
  - Más de 1 año a 2 años
  - Más de 2 años a 4 años
  - Más de 4 años a 6 años
  - Más de 6 años a 8 años
  - Más de 8 años
- 

7. ¿Cuál es su rango de ingresos mensual?

- Menos de 1 millón de pesos
  - 1 millón ciento sesenta mil pesos
  - Más de 1 millón ciento sesenta mil pesos a 2 millones
  - Más de 2 millones a 3 millones
  - Más de 3 millones a 4 millones
  - Más de 4 millones
-

8. A continuación encontrará afirmaciones relacionadas con su trabajo actual. Lea cada afirmación atentamente. Su respuesta debe reflejar qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con la afirmación que se propone. Recuerde contestar de la manera sincera. \*

	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Me motiva el trabajo que realizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me gusta la clase de trabajo que desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que el trabajo que realizo es valioso e interesante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplico mis conocimientos profesionales en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi trabajo me permite tener cierto sentido de realización personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi esfuerzo y trabajo son reconocidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El ser reconocido por mis logros y mi trabajo me motiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Puedo tomar decisiones independientes sobre cómo realizar mi trabajo

Me siento satisfecho con la forma en que este trabajo me garantiza un empleo seguro y estable

Me motiva realizar mis labores diarias

Tengo libertad para hacer mi trabajo según mi propio criterio

Estoy satisfecho con la oportunidad de utilizar mis propios métodos para realizar mi trabajo

Este trabajo me permite "ser alguien" en la empresa

Siento que mi supervisor es competente para tomar decisiones

Me gusta la forma en que mi supervisor dirige a los trabajadores

---

Siento que recibo apoyo de parte de mis supervisores

Me gusta la forma en que el supervisor evalúa mi trabajo

Estoy satisfecho con la frecuencia en que mi supervisor evalúa mi trabajo

---

Mi supervisor me toma en cuenta en la toma de decisiones

Los supervisores muestran su reconocimiento a los empleados a través de sus palabras y acciones

---

9. A continuación encontrará más afirmaciones relacionadas con su trabajo actual. Lea cada afirmación atentamente. Su respuesta debe reflejar qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con la afirmación que se propone. Recuerde contestar de la manera sincera. \*

	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La retroalimentación y el reconocimiento de mi trabajo me motiva a trabajar mejor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conozco la misión y objetivos generales de la empresa en que trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conozco los objetivos de mi área de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa trata de manera justa a sus empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Me siento satisfecho con la forma en que la empresa trata a sus empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que mi sueldo es el adecuado de acuerdo con las labores que realizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que el sueldo y las prestaciones que recibo satisfacen mis necesidades y las de mi familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El sueldo que recibo me motiva en mi día a día laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los bonos e incentivos monetarios actuales de la empresa me motivan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me motivan los elogios que recibo por hacer bien mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con las oportunidades de ascensos que hay en el puesto que desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estoy satisfecho con la forma en que estoy progresando en la compañía

Las oportunidades de ascenso dentro de la empresa me motivan laboralmente

Estoy satisfecho con la forma en que me llevo con mis compañeros de trabajo

Me gusta el espíritu de cooperación que hay entre compañeros

Considero que en este trabajo tengo la oportunidad de desarrollar amistades entre mis compañeros de trabajo

Las relaciones con mis compañeros me motivan en mi trabajo

El ambiente laboral de la empresa es bueno

Me gustaría cambiar de empleo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. A continuación encontrará otras afirmaciones relacionadas con su trabajo actual. Lea cada afirmación atentamente. Su respuesta debe reflejar qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con la afirmación que se propone. Recuerde contestar de la manera sincera. \*

	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Estoy satisfecho con la empresa como un buen lugar para trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaría a la empresa para trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soy tratado con respeto por la gente con la que trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, siento que mis objetivos profesionales pueden ser alcanzados en esta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi trabajo me permite crecer profesional y económicamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mi trabajo es igual o mejor a como lo imaginé antes de entrar a la empresa

Recibo la formación y capacitación necesarias para cumplir con mis responsabilidades laborales

Siento que cuento con el apoyo de los supervisores para tener oportunidades de ascensos dentro de la empresa

En la empresa existe un plan carrera al que puedo acceder

Mi trabajo actual y responsabilidades están claramente definidos

Considero que mi jornada laboral es suficiente para alcanzar los objetivos diarios que se me proponen

Mi trabajo me permite tener equilibrio entre mi vida laboral y personal

Mi trabajo me permite desconectar me laboralmente cuando termina mi jornada

Cuento con recursos buenos para realizar mi trabajo (máquinas, equipos, tecnología, software, materiales, etc)

Las condiciones físicas de mi trabajo son las adecuadas (Luz, temperatura, ventilación, espacio)

En la empresa, las personas son recompensadas de acuerdo a su rendimiento y logros

Existen bonos salariales y no salariales por el cumplimiento de objetivos personales

Existen bonos salariales y no salariales por el cumplimiento de objetivos de equipo

Los bonos que recibo me motivan en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa donde trabajo me permite tener flexibilidad horaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

11. A continuación encontrará otro grupo de afirmaciones relacionadas con su trabajo actual. Lea cada afirmación atentamente. Su respuesta debe reflejar qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con la afirmación que se propone. Recuerde contestar de la manera sincera.

\*

	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	Parcialment e de acuerdo	Indiferente	Parcialment e en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Me motiva la posibilidad de tener un horario flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa donde trabajo permite laboral desde casa de manera total o parcial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me motiva la posibilidad de trabajar desde casa de manera total o parcial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo ver una clara relación entre el trabajo que realizo y los objetivos de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Únicamente un aumento o un bono monetario me motivarían a trabajar mejor

Considero que los incentivos monetarios son el factor que más me motivaría a dar lo mejor de mí en mi trabajo, por encima de otras recompensas no monetarias como el hecho de que me permitan tener mayor flexibilidad en mi horario de trabajo

Es más importante disfrutar de mi trabajo que el sueldo que gane

Mi sueldo no cumple mis expectativas, pero, si mi trabajo es exigente y tengo responsabilidad, daré lo mejor de mí.

Considero que tener un horario flexible sería mejor que recibir un incentivo monetario.

12. Ordene estos incentivos de más importante al menos importante según el impacto inmediato que tienen o tendrían en su motivación personal laboral si pudiera tenerlos. Use las flechas a la derecha de cada opción para subirla o bajarla. \*

Aumento de sueldo - Bono
Trabajo flexible
Teletrabajo - Trabajo híbrido
Retroalimentación y reconocimiento por parte del equipo directivo
Oportunidades de promoción y ascenso
Seguridad laboral (altas probabilidades de permanecer en mi puesto de trabajo)
Trabajo interesante y exigente que me ponga a prueba
Otros beneficios (planes de formación personal, días libres en fechas especiales, espacios de descanso y distracción)

---

13. Ordene los siguientes beneficios de más importante a menos importante según el impacto inmediato que tienen o tendrían en su motivación personal laboral si pudiera tenerlos. Use las flechas a la derecha de cada opción para subirla o bajarla. \*

Horario flexible
Teletrabajo o trabajo híbrido
Planes de formación personal (Ayuda económica en el desarrollo de la carrera profesional)
Guardería en el lugar de trabajo
Días libres en fechas especiales
Beneficios sociales (seguros de vida y salud, planes de gimnasio, bonos de transporte, bono de alimentación)
Espacios de distracción (Salas destinadas a poder desconectarnos del trabajo y descansar)
Capacitación (Ayuda en formación que no esté directamente relacionada con nuestro trabajo diario)
Voluntariado (Actividades de voluntariado promovidas por la organización)
Reconocimiento (Recibir reconocimiento público por el trabajo bien hecho)

14. Ordene los siguientes beneficios de más importante a menos importante según el impacto inmediato que tienen o tendrían en su motivación personal laboral si pudiera tenerlos. Use las flechas a la derecha de cada opción para subirla o bajarla. \*

Seguros de vida
Póliza de salud o equivalente
Planes de gimnasio
Bonos de transporte
Bonos de alimentación