

¿Profesionales globales? Un reto en la retención de personal frente a las nuevas generaciones
en Emtelco, Bogotá

Luis Alfredo Acuña
Maria Camila Rueda

Universidad Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Especialización en Gerencia estratégica
del talento humano
Bogotá, D.C.
2023

¿Profesionales globales? Un reto en la retención de personal frente a las nuevas generaciones
en Emtelco, Bogotá

Luis Alfredo Acuña Molina
Maria Camila Rueda

Directora
Liz Katherine Ariza Matamoros

Proyecto de investigación para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica del
Talento Humano

Universidad Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Especialización en Gerencia estratégica
del talento humano

Bogotá, D.C.

2023

Resumen

Lo interesante de este proyecto se basa en el entendimiento de la rotación en las empresas y como crear planes de acción para la retención de personal teniendo en cuenta los focos generacionales y cómo estos pueden ser determinantes al interior de la organización, si se generan PDA que den una solución radical a la rotación temprana desde las preferencias que logren enamorar a los colaboradores para así garantizar su permanencia.

Al interior de las organizaciones es importante darle prioridad al ser, la vida laboral suele tener una tendencia al cumplimiento de perfiles de forma cuantitativa, cuántos cumplen con la academia, cuántos con la experiencia, cuántas personas se contrataron y todo lo cualitativo se deja en un segundo plano, como compañías se deben generar ofertas de valor, apostarle al talento y como lograr que a través de la psicología de la felicidad los colaboradores no roten de manera temprana por no saber como retenerlos. Esto no necesariamente debe ser un proyecto aspiracional, debe ser aterrizado con la proyección de aquello que mueve a nuestros equipos, así se logrará tener una empresa exitosa en resultados y en humanidad.

Palabras clave: retención, salario emocional, selección, flexibilidad, poblaciones, talento.

Abstract

The interesting part in this project is based on the understanding of the job rotation in companies and identifying how to create action plans for employee's retention, keeping in mind the generation focuses and how they can be determining inside the organization.

If Action Plans are generated, they can give a radical solution for mitigating premature job rotation from preferences that will engage employees to guarantee their continuity.

Within organizations it is important to give priority to being, working life tends to have a tendency to meet profiles in a quantitative way, how many meet the academy, how many with experience, how many people are hired and everything qualitative is left in a Secondly, as companies, value offers must be generated, betting on talent and how to ensure that, through the psychology of happiness, employees do not rotate early due to not knowing how to retain them. This, however, must be an aspirational project, it must be landed with the projection of what moves our teams, in this way it will be possible to have a successful company in terms of results and humanity.

Keywords: retention, emotional salary, selection, flexibility, populations, talent.

Índice

Resumen.....	3
Palabras clave:	3
Abstract.....	3
Keywords:.....	3
Perfil Profesional de los Integrantes del Equipo de Investigación	6
Problema de Investigación.....	7
Justificación	8
Objetivos.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Metodología	11
Marco teórico	13
<u>__</u> Acerca de la “Rotación” del Personal y las Estrategias para Evitarla.....	14
<u>__</u> Importancia de la Retención en la Actualidad	14
Presentación de Resultados.....	18
Análisis de Resultados Generales	22
Apartado de Discusión.....	23
Conclusiones.....	24
Recomendaciones	25
Referencias.....	26
Anexos	28
Anexo A	28
Anexo B. Resultados de la Encuesta.....	32

Lista de tablas

Tabla 1. Rango entre los 26 a 35 años	18
Tabla 2. Estrato socioeconómico	18
Tabla 3. Género	19
Tabla 4. Tiempo en la compañía	19
Tabla 5. Opciones de trabajo	20
Tabla 6. ¿Ha pensado en renunciar?	21
Tabla 7. Planes de incentivos	21

Perfil Profesional de los Integrantes del Equipo de Investigación

Luis Alfredo Acuña Molina

Psicólogo egresado de la Corporación Universitaria Minuto de Dios 2019, con diplomado en Psicología de la Salud de la Universidad de Belgrano, con enfoque Organización y experiencia de más de tres años en funciones de atracción, selección y evaluación de personal para distintas organizaciones.

Maria Camila Rueda Páez

Psicóloga egresada de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, con diplomado en *Coaching* y Liderazgo Transformacional de la Business School Industrial, con experiencia de 4 años en procesos de atracción del talento, centros de valoración, entrevistas por competencias. Actualmente con desempeño como líder de selección en una empresa de telecomunicaciones.

Problema de investigación

Se evidencia hoy en día en las organizaciones a nivel Latinoamérica, específicamente en la población Emtelco Bogotá, la alta rotación de personal y la existencia de brechas actuales en la metodología de trabajo entre directivos y personal de las organizaciones. Todo esto ha venido creciendo a raíz de las diferencias generacionales en las expectativas frente a la manera de abordar en la vida laboral sus funciones, creencias y aquello que les genera autorrealización. Por tal razón, y basándonos en los fundamentos y conceptos que entrega la especialización en curso, se evidencia la necesidad de caracterizar este problema crítico para generar un análisis técnico y social en aras de establecer propuestas de sinergia entre las generaciones laborales de las organizaciones; de esta forma lograr aumentar la productividad y competitividad a nivel personal y laboral, enfocándolo a la retención de talento.

En el ámbito laboral, la compañía Emtelco CX BPO, ubicada en Bogotá, se venía manejando una trayectoria de contratación de perfiles estandarizados, inflexibles y enfocados al tiempo de experiencia, siendo así tradicional y ortodoxa, de esta manera la empresa aporta a que aumenten los niveles del desempleo (esto debido a que las nuevas generaciones, milenial y centenal, traen arraigadas a sus expectativas laborales otras metodologías de trabajo más alineadas a culturas en sus estilos de vida, clima laboral y salarios emocionales). Partiendo de esto y teniendo como cuestionamiento si en la organización actualmente tiene profesionales globales. Este estudio estará centrado en generar un plan de retención adecuado dentro de la empresa, teniendo en cuenta los anhelos y metas de las nuevas generaciones para crear perfiles transversales que tengan profesionales globales que puedan ejercer sus labores dentro de Emtelco a largo plazo mitigando así rotaciones tempranas.

Justificación

Todas las personas en algún momento de su vida profesional han pasado por un proceso de selección, capacitación y posterior incorporación en compañías que no necesariamente se adaptan a su cultura o en donde se sientan identificados con la misión y visión de esta, sobre todo en las nuevas generaciones que entran al mercado laboral. Esto debido a la falta de flexibilidad de las empresas frente a hacer un estudio interno de las metas personales de sus empleados, de forma que a corto y mediano plazo los colaboradores de la empresa, en la cual se enfocará el proyecto, Emtelco CX BPO, suelen tener altos niveles de rotación, ya que no sienten que exista un plan de retención para ellos en donde no sólo cumplan con unas funciones laborales, sino que el clima, la cultura y la misión de la empresa, se enfoque en temas de inclusión, integración de beneficios para todos los colaboradores, acompañamiento constante.

En el mercado global actual muchas empresas tienen un foco demarcado en “empleados felices” o “psicología de la felicidad”, logrando con ello que sus compañías sean más productivas. Crear un ambiente laboral adecuado para los colaboradores hace que sean un 80 % más productivos según encuesta de estudio Felicidad y Trabajo, realizado por la consultora mexicana Crecimiento Sustentable (Morales, 2023), donde comparten que los mismos sienten que se preocupan por su bienestar emocional generando un vínculo fuerte entre la empresa y los empleados mitigando así rotaciones y reteniendo el talento humano.

Los altos niveles de rotación de personal en las compañías dejan en evidencia la necesidad que presentan los empleados frente a sus expectativas relacionadas a las condiciones laborales que ofrecen las compañías locales, como: los planes de desarrollo internos inexistentes, condiciones y/o perfiles laborales inadecuados acorde a las tendencia y necesidad propia de la operación organizacional. Basándonos en los puntos antes mencionados, que posiblemente son causales del incremento en la rotación organizacional, se puede considerar que la idea central del presente trabajo de investigación es dar a conocer a Emtelco CX BPO herramientas que permitan fortalecer los planes estratégicos de la organización buscando mitigar la rotación de personal y disminuir el impacto financiero que dicha rotación puede ocasionar.

El conocimiento oportuno de las dinámicas organizacionales en temas de estrategias y políticas de retención de personal para las nuevas generaciones (milenial y centennial) en las organizaciones, contribuye de manera significativa a la proyección, generación y

posicionamiento de marca empleadora a nivel sectorial y global, logrando con ello un rendimiento financiero y una mayor competitividad, que es lo que se busca aportar mediante el análisis de investigación que mitigue y brinde la posibilidad de retener el mejor talento para Emtelco CX BPO.

Objetivos

Objetivo general

Evidenciar y presentar hallazgos acerca de las poblaciones y sus aspiraciones en Emtelco CX, con el fin de realzar las áreas y de esta manera retener el talento humano a través de las preferencias laborales de las nuevas generaciones.

Objetivos específicos

- Implementar una encuesta virtual que permita caracterizar información crítica asociada al objeto general del estudio que se adelanta para los colaboradores de Emtelco CX.
- Analizar y tabular los datos obtenidos para encontrar información relevante sobre los gustos de los colaboradores de Emtelco.
- Programar mesas de trabajo con gerentes de la empresa para presentar resultados y elaborar ideas por áreas para beneficios y bienestar emocional para los empleados.
- Consolidar las ideas para generar un plan transversal que ubique a Emtelco como una compañía global que se preocupa por sus empleados.

Metodología

Para la investigación se tomará el método cuantitativo, el cual utiliza números y estadísticas para comprender frecuencias, promedios y correlaciones (en estudios descriptivos); o causalidad (en experimentos). El análisis de datos cuantitativos se puede utilizar para interpretar los datos recopilados durante un experimento o uso de métodos de muestreo probabilístico, porque los datos se recopilan y analizan de una manera estadísticamente válida.

Se dará inicio con el desarrollo de una encuesta para recolección de información como sus estudios, pasatiempos, satisfacción en su área de trabajo. También se realizarán preguntas de manera abierta, en la que se les dé una situación: cómo actuarían y qué decisión tomarían para solucionar un problema. Esta encuesta se realizará de manera virtual en *Workspace Google Forms*, medio de mayor accesibilidad para los dos mil seiscientos empleados, donde para completar el proceso, se harán encuestas cara a cara con una muestra del 15 % de los empleados, de esta manera se obtendrán datos más exactos y se detectarán actitudes que los empleados toman frente a situaciones de presión y estrés.

Con la información recopilada, con ayuda de investigadores y especialistas conocedores en el tema, se realizará un estudio de caso que nos arrojan diversos resultados que se pueden utilizar de varias maneras; entre estas poder sacar conclusiones de por qué un grupo de individuos se comporta de cierta manera o, en este caso, por qué son improductivos (ya se por falta de motivación remunerada o falta de integración, o porque su ambiente laboral no es el esperado o simplemente porque está en la empresa ya que no tenía otra opción). Podemos analizar toda esta serie de información con teorías y prácticas existentes en este ámbito laboral.

En la observación participante, el investigador se convierte en parte del grupo observado. Esto incluye un sentido de pertenencia, ganando la confianza de los miembros del grupo mientras mantiene suficiente independencia para observar. Estas observaciones pueden basarse en lo que hacen las personas, razones por las que lo hacen, los roles que desempeñan, las relaciones que tienen y las características de su entorno. El investigador debe ser abierto sobre lo que está haciendo, dar a los participantes de la investigación la oportunidad de revisar y comentar los resultados y tomar en serio sus comentarios.

En un estudio observacional no participante, el investigador no forma parte del grupo de estudio. Los investigadores deciden de antemano qué comportamientos son relevantes para el estudio de manera que logren observarse de forma realista y ética.

La observación se puede hacer de varias maneras; por ejemplo, puede ser continuo durante un período de tiempo (una hora) o intermitente durante un período más corto (cada 60 segundos) o continuamente aleatorio. La observación implica no solo notar lo que sucedió o lo que se dijo, sino también el hecho de que una acción particular no tuvo lugar durante la observación.

Marco teórico

Garcés, Londoño, Méndez *et al.* (2016), dicen sobre la retención del personal que:

Es un desafío actual, pues para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado “la guerra por los talentos”. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos, sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia (pp. 109-115).

Algo que González (2009) plantea como:

La manera de comprender la función de los empleados en las organizaciones ha sufrido un cambio. Las organizaciones consideran que los empleados calificados constituyen la diferencia entre ganar y perder.

Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación de trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retener al “personal clave” se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento (Dibble, 2001). El tema de la retención del personal se ha convertido en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos (RH) de las organizaciones del sector público y privado. La situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado laboral (Ban, Drahnak-Faller y Towers, 2003; Cavana, Boyd y Taylor, 2007). Este clima hace que las organizaciones pongan especial atención en retener al personal clave o “estratégico” y proveer los medios necesarios para cautivar y convencer de permanecer en la organización. En este sentido, investigaciones como las de Sheehan, Holland y De Cieri (2006), en organizaciones de Australia, enfatizan sobre la necesidad de un mayor compromiso por parte del área de RH para atraer y retener al personal, convirtiendo esta tarea en el nuevo enfoque estratégico que deberá asumir y desarrollar el departamento de RH a futuro. El aumento de demanda de personal calificado le abre la posibilidad al empleado de negociar su servicio. En el siglo XXI se ha producido un cambio en el paradigma de la relación entre empleado y empleador. El viejo contrato

era de obligación mutua, con un desigual equilibrio de poder y correspondía “hacer un buen trabajo” por parte del empleado y un “yo te cuidaré” por parte del empleador (pp. 45-72).

Acercas de la “rotación” del personal y las estrategias para evitarla

La rotación de recursos humanos, en palabras de Flores, Abreu, y Baddi (2008) es:

La fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. Este intercambio es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. La organización, como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de personas que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. Frente a ello, la literatura sobre el tema ha propuesto diversas “acciones estratégicas”, las cuales buscan evitar que dicha rotación aumente o se pierda el control. Las divisiones y clasificaciones que existen al respecto son muchas —numerosas de ellas relacionadas o direccionadas al tema meramente económico—; no obstante, el objetivo de este artículo no es desarrollar una crítica en torno a los criterios de dichas clasificaciones, sino reflexionar sobre la efectividad y viabilidad de su objetivo común: retener al personal (pp. 65-70).

Importancia de la retención en la actualidad

NBTeam (2009) comparte la siguiente información al respecto:

1. Identifica áreas de influencia para la retención

A pesar de que no puedes tener control de todas las variables, como por ejemplo compensaciones salariales mayores en otras compañías, y mucho menos controlar el estado de tu industria, sí puedes jugar un papel fundamental al interior de tu organización y encontrar formas de apoyar a tus empleados.

El plan de retención laboral puede incorporar cambios en la cultura, los reconocimientos, los beneficios y el desarrollo profesional al interior de tu organización. Estas son algunas ideas que te pueden ayudar en cada área.

2. Clima organizacional

Hasta los cambios más pequeños en el clima organizacional pueden ayudar a mejorar tu tasa de retención.

¿Es tu clima organizacional lo suficientemente flexible como para aquellos empleados que prefieren un horario diferente al de 8 a 5 o teletrabajar? Si no lo es, podrías considerarlo.

Una encuesta publicada por Hubspot (Cosumer Omnibus, 2017) reveló que el 53 % de los encuestados valora más un ambiente flexible en el trabajo que una compensación salarial, esto significa que, con un cambio, que a simple vista no implica un gran costo, puedes mejorar tus tasas de retención.

Adicionalmente al ambiente laboral flexible, considera otras opciones para mejorar el ambiente laboral. ¿Valoran tus empleados la experiencia laboral de sus compañeros? ¿Se sienten seguros tus empleados en la organización?, aunque estas preguntas suelen tener una respuesta obvia en la mayoría de las organizaciones, no sobra darles una revisada al desarrollar el plan de retención.

3. Cultura

La cultura organizacional es uno de los factores que más contribuye en la rotación laboral, ya sea para aumentarla o disminuirla. Casi el 50 % de las personas que tienen un empleo, y están buscando de manera activa cambiar, mencionan la cultura organizacional como un factor clave en la decisión de dejar su trabajo. Fomentar la camaradería, el propósito, la transparencia y la comunicación son algunas formas de mejorar la cultura organizacional.

4. Beneficios laborales

Un plan de beneficios competitivo puede que no sea la razón principal por la que un empleado esté en la compañía, pero seguramente es una razón para quedarse. Una encuesta realizada para las empresas de seguros de los Estados Unidos encontró que 56 % de los empleados afirmó que el seguro de salud es una razón para quedarse en la compañía en la que están. A pesar de que el seguro en salud parece ser el beneficio más importante para los empleados, hay otros beneficios que puedes incluir en tu plan de retención:

- Tiempo libre pago y/o ausencias por enfermedad

- Licencia de maternidad
- Seguro dental y oftalmológico
- Plan de retiro
- Seguro de vida

Crear un plan de beneficios ajustado a tu industria, ubicación, valores de tus empleados y compañía es otra forma de mejorar el compromiso y niveles de retención de tus empleados. Algunos ejemplos de beneficios menos convencionales son:

- Transporte hacia la oficina o empresa
- Beneficios en el cuidado de mascotas
- Patrocinio de actividades deportivas al interior de la organización
- Vacaciones pagas

El listado anterior no reemplaza los beneficios convencionales de un plan de retención, sin embargo, sí ayuda a crear un ambiente donde los empleados puedan disfrutar, sentirse más conectados y mejorar las relaciones personales entre ellos. Crear esos lazos y generar la seguridad de un plan de beneficios robusto hace que los empleados se conecten más con la organización.

5. Desarrollo profesional

Los empleados valoran el crecimiento laboral y el avance de carrera. Cuando los empleadores conocen las metas profesionales de largo plazo de sus empleados, es más fácil para las áreas de gestión humana crear programas de capacitación y desarrollo y ayudar a sus empleados a avanzar.

Si no dispones de un programa formal de capacitaciones, considera otras maneras de guiar y motivar a los empleados que siempre están buscando formas de avanzar en su posición e incrementar sus habilidades. El apoyo en matrículas estudiantiles es una gran forma de apoyo, si tu presupuesto lo permite, sin embargo, hay muchas otras maneras menos costosas de apoyar el proceso de formación de nuestros empleados, tales como la creación de un programa de mentores con aquellos empleados más experimentados, la rotación por nuevas áreas, las prácticas internas en áreas diferentes y el desarrollo de proyectos al interior de la organización para el desarrollo de nuevas habilidades.

6. Reconocimiento

A los empleados les gusta ser reconocidos, implementar un plan de reconocimiento que haga parte del plan de retención te puede ayudar a disminuir la rotación laboral, mejorar la cultura organizacional y aumentar el nivel de compromiso y felicidad de tus empleados. Una de las formas más efectivas para mejorar el reconocimiento con estrategia dentro del plan de retención es alinear los reconocimientos que das con los valores de tu compañía (párr. 1-48).

Por ello, y teniendo en cuenta los objetivo del trabajo investigación y con la intención de asumir el reto de retener los empleados globales (milenials y centenials) de una organización como lo es Emtelco BPO CX, se desarrollará dicha temática en un período de seis (6) meses, comprendida entre los meses de enero del 2023 al mes de junio del mismo año, de forma que se logre recopilar la información pertinente que permite generar los planes de acción y ejecución de los mismo logrando generar retención de los colaboradores.

Fuente de información:

Se recopilará información a través del sociodemográfico para tener tabulados los datos relevantes de los dos mil seiscientos colaboradores de Emtelco BPO CX (estado civil, número de hijos, nivel académico, *hobbies*) por medio de un *form* compartido por sus jefes directos; de esta manera se tendrán datos verídicos para enfocar los planes de retención basados en las preferencias de los colaboradores y sus estilos de vida.

Aplicación metodológica:

Se aplicará una encuesta de elaboración propia de los investigadores de este proyecto mediante un *form* de acceso público. Esta se realizará a unos 168 colaboradores de Emtelco CE & BPO con el fin de recopilar información pertinente al objetivo del presente trabajo investigativo. Posterior a esto se condensará toda la información obtenida en tabulación individual por preguntas para desglosar las respuestas y obtener información verídica para su análisis, a partir de esta información se generarán recomendaciones a los directivos por áreas.

A continuación, se presenta la encuesta aplicada: <https://forms.gle/qnVqjMwwkGhp7gQH7>

Presentación de Resultados

Se comparten las tabulaciones de las preguntas donde hay mayor concentración frente a las preferencias de los encuestados:

La población muestral se encuentra en un rango entre los 26 a 35 años. Es la población de mayor retención y elaboración de planes de trabajo, ya que pertenecen a la generación milenial, quienes tienen prioridad en sus metas enfocadas a la inmediatez de sus emociones (Tabla 1).

Tabla 1.

Rango entre los 26 a 35 años

Etiquetas de fila	Seleccione la opción entre las que se encuentra su edad
Entre los 18-24	44
Entre los 26-35	70
Entre los 36-45	36
Más de 45	17
Total general	167

La población se encuentra concentrada en estratos 2 y 3, un 85 %, lo cual nos refleja que, si se logra mitigar la rotación laboral, utilizando los beneficios empresariales como planes de vivienda, convenios estudiantiles, descuentos en turismo, se logrará impactar la mayor población de la compañía.

Tabla 2.

Estrato socioeconómico

Etiquetas de fila	Estrato socioeconómico
2	66
3	77
4	24
Total general	167

Con un porcentaje del 64,6 % el sociodemográfico nos arroja que la población de Emtelco es de género femenino. Si focalizamos planes de retención basado en el empoderamiento y aportes en la sociedad puede ser más equitativo y con resultados positivos.

Tabla 3.

Género

Etiquetas de fila	Género
Femenino	108
Masculino	59
Total general	167

No se correlaciona un tiempo mínimo o máximo que genera algún impacto en los planes de retención para la rotación temprana.

Tabla 4.

Tiempo en la compañía

Etiquetas de fila	¿Cuánto tiempo lleva en la compañía?
Entre 1 año- 3 años	28
Entre 1-6 meses	54
Entre 3 años- 5 años	30
Entre 7-12 meses	55
Total general	167

El hallazgo del trabajo en alternancia *o home office* nos arroja una correlación con la capacidad de adaptación del 89,8 % o la posibilidad de disminuir la rotación temprana brindando alternativas de trabajo suplementarios o 100 % remotos, partiendo de que el área de desempeño es *contact center*, el cual no requeriría presencialidad completa. Así facilitamos los quehaceres diarios de los colaboradores.

Tabla 5.

Opciones de trabajo

Etiquetas de fila	¿Cuál de las siguientes opciones de trabajo prefiere?
Alternancia	66
Home Office	84
Sede	17
Total general	167

En el proceso de investigación actual, las respuestas obtenidas en la pregunta frente a si ha pensado renunciar en el último trimestre no son 100% verídicas debido al pensamiento posterior de posibles represalias por parte de la compañía.

Tabla 6.

¿Ha pensado en renunciar?

Etiquetas de fila	¿El último trimestre ha pensado renunciar?
No	155
Si	12
Total general	167

La población muestra un común interés en los planes de incentivos orientados al objetivo del proyecto (poblaciones globalmente desarrolladas y en constante cambio) como lo son: milenials y centenials, los cuales resaltan su interés en viajes, estudios y planes de autorrealización.

Tabla 7.

Planes de incentivos

Etiquetas de fila	Preferencias en los planes de incentivos
Becas académicas	50
Bonos sodexo, viajes	67
Reconocimiento público	16
Tiquetera emocional	34
Total general	167

Análisis de resultados generales

Es de notorio relacionamiento que la población encuestada se encuentra concentrada en milenials, entre los 26 a 35 años, donde su mayor género es femenino. Esta población suele tener expectativas laborales más enfocadas en la era digital, a los viajes, conocimiento de nuevas culturas, innovación y constante movimiento. Se evidencia de igual manera que su tiempo de antigüedad en la compañía es relativamente nuevo, esto debido a la misma necesidad de cambio constante, es posible resaltar también que esta muestra prefiere trabajo en casa, remoto o alternancia que estar el 100 % del tiempo en vida presencial, lo que puede relacionarse a su necesidad de comodidad del hogar y el deseo de realizar otras actividades en tiempos muertos laborales. Se ha minimizado la vida social debido a las redes sociales, WhatsApp, ya que estas les genera mayor vínculo con su alrededor. Esas 17 personas que relacionan preferir trabajo en sede son los mismos 17 que tienen más de 45 años. ¿Por qué? Los tiempos, el relacionamiento, la capacidad de poder pedir ayuda si algún proceso no sale como es correcto. Por eso mismo no se puede mantener en una era ortodoxa, sino adaptar las organizaciones a las nuevas eras, las cuales requieren trabajos simplificados enfocados a otros sueños. ¿Cómo se evidencia? En la tabulación a la pregunta de qué preferirían de incentivos se puede resaltar un 40 % del total de la población al elegir bonos para viajes, aún por encima de becas académicas, por esa constante búsqueda de nuevas experiencias y oportunidades. ¿Es por esto por lo que los planes de atracción, experiencia al colaborador y desarrollo deberían empezar a adaptarse a la rapidez en la que el mercado laboral se halla y de esta manera lograr minimizar la rotación en la misma? ¿Qué se podría hacer con esta información? Buscar planes de viajes, *hobbies* más relacionados con conocimiento externos y demás.

Apartado de Discusión

Según el marco teórico, una encuesta realizada en Estados Unidos arrojó como resultado que el 56 % de la población refirió que el salario emocional era lo que los retenía dentro de su compañía, fuera convencional o poco convencional, entendiéndose que este varía dependiendo de la población de cada organización. Teniendo en cuenta esto y que en Emtelco BPO la población es de generaciones milenial y centennial estos beneficios se enfocarían en temas académicos de desarrollo en competencias y habilidades blandas y en ocio (viajes, vivenciales); sin embargo, es importante recalcar que si bien estos planes de retención recaen en su gran mayoría en el área de talento humano no es una responsabilidad directa, ya que se requiere un trabajo como coequiperos con las demás áreas de la organización que permita articular los objetivos organizacionales, apuntándole a innovar constantemente.

Una de las situaciones de las que se habla es de empleados poco capacitados que son posteriores rotaciones (Ban, Drahnak-Faller y Towers, 2003; Cavana, Boyd y Taylor, 2007). Este clima hace que las organizaciones pongan especial atención en retener al personal clave o “estratégico” y proveer los medios necesarios para cautivar y convencer de permanecer en la organización. Uno de los principales motivos es la falta de desarrollo y capacitación cuando ya son colaboradores contratados, razón por la cual Emtelco le está apostando a sus planes de semilleros y escuela de líderes que formen al interior, para brindarles la posibilidad de un ascenso posterior.

Conclusiones

Posterior a la realización de la encuesta general se determinan la preferencias y ciertas características de la población activa, donde es prioridad el salario emocional, incluso más que el económico. Se concluye y enseña que los colaboradores de Emtelco BPO, que se encuentran en una tendencia del 68,8 % del total, se hallan en la generación milenial y consideran que las vivencias experienciales son las que aportan a su vida laboral y personal.

Adicionalmente se identifica que Emtelco es una compañía que focaliza sus planes en bienestar, desarrollo y capacitación en empleados presenciales, sin embargo, la población con la que cuenta es mucho más digital, de autogestión y capacitación a distancia; por esto el resultado que arroja la encuesta es directamente proporcional a la generación con un 89,8 % de preferencia sobre el teletrabajo y trabajo híbrido en alternancia, pero la compañía no estaba transformándose para abordar este tipo de situación. Es por esto por lo que a partir del trabajo investigativo se plantea a la compañía una transformación progresiva frente al entendimiento y al accionar planes entorno a estas nuevas generaciones, que si bien traen consigo el conocimiento y la experiencia, requieren otro tipo de motivación para mitigar su rotación y generar mayor plan de retención.

Al establecer mesas de trabajo en las diferentes áreas que se pueden impactar (talento humano, operaciones y comunicaciones) se evidencia inicialmente una posición de poca disposición al cambio por el desconocimiento, ya que se consideraba que modificar los procesos acarrearía falta de cumplimiento en las metas organizaciones y aumento de costos al interior de las operaciones, pero como efecto de esto al argumentar que la felicidad laboral genera enamoramiento, disminución en la rotación y esto conlleva colaboradores más experimentados, el costo invertido en procesos de selección y capacitación disminuye considerablemente aumentando la productividad.

Actualmente las distintas direcciones o áreas están generando planes piloto de la mano de *customer experience*, donde se encuentra en construcción y modificación los arquetipos y modelos de relacionamiento para generar cercanía con los colaboradores, conocerlos mejor y establecer planes de trabajo enfocados en sus preferencias, a la espera de encontrar resultados positivos en un máximo de 6 meses.

Recomendaciones

Implementar el cierre las brechas del perfil buscando generación milenial (26 a 35), partiendo de los resultados de la encuesta a través de la creación de arquetipos de la compañía, contrayéndolos sobre los *hobbies* de las personas, deseos, dolores y sus aspiraciones académicas.

Comunicar a los candidatos nuevos desde su proceso inicial los beneficios, convenios y descuentos que obtendría como empleado activo. Esto mediante la realización de alianzas relacionadas con la necesidad y las preferencias de la población (descuentos con aerolíneas, bonos con supermercados de cadena).

Implementar la celebración de fechas especiales no convencionales (día del medio ambiente, día de la comunidad LGBTIQ, etc.) de interés de los jóvenes.

Diseñar escuelas de líderes que formen en competencias a los colaboradores para poder aspirar a planes de ascenso. Adicional a esto se crearán semilleros para cargos administrativos, generando bolsas de talentos. Todo esto desde desarrollo en la implementación de planes de capacitación para la operación frente al manejo de población milenial y centenal

Planificar dentro de sus operaciones tiempos de asistencia a los planes de capacitación del área de desarrollo para el manejo de las poblaciones en la actualidad, así se impactará desarrollo y como motivación se implementarán planes al interior de las operaciones, como premiar a aquellos que cumplan las metas que impactan en la organización cambiando constantemente estas.

Divulgar constantemente los convenios, beneficios y planes de ascenso a través de canales digitales, con el fin de retener y atraer a los colaboradores activos.

Referencias

- Ban, C., Drahnak-Faller, A., y Towers, M. (2003). Human resource challenges in human service and community development organizations: recruitment and retention of professional staff. *Review of public personnel administration*, 23(2), 133–153. <https://doi.org/10.1177/0734371X03023002004>
- Bangs, D. (1995). *Cómo planificar sus recursos humanos*. Granica.
- Calderón, G., Naranjo, J. C. y Álvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. Oxford University.
- Flores, R., Abreu, J., Baddi, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99. [http://spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115. <https://revistas.ucatolicaluisamigo.edu.co/index.php/RFunlam/article/view/1898/1514>
- González, D.R. (2019) *Estrategias de retención del personal, estrategias de retención del personal*. Revista Universidad EAFIT, 45 (156), 45-72. <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16762/11-Texto%20del%20art%C3%ADculo-41-1-10-20110127.pdf?sequence=2>
- Harvard Business Essentials. (2003). *Contratar y retener a los mejores empleados*. Deusto.
- Harvard Business School Press. (2009). *Retener a los mejores empleados*. Deusto.
- Holland, P., Sheehan, C., y De Cieri, H. (2007). Attracting and retaining talent: exploring human resources development trends in Australia. *Human Resource Development International*, 10, 247-262. <https://doi.org/10.1080/13678860701515158>
- Morales, F. (2023). Trabajadores mexicanos: los más felices del mundo... pero fuera de la oficina. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Trabajadores-mexicanos-Los-mas-felices-del-mundo...-pero-fuera-de-la-oficina-20230312-0008.html>

NBTeam. (2019). Lo que debes hacer para hacer un plan de retención de empleados exitoso.

NBTeam. <https://www.nbteamconsulting.com/es/news/lo-que-debes-hacer-para-que-hacer-un-plan-de-retenci%C3%B3n-de-empleados-exitoso>

Anexos

Anexo A

Figura A1.

Encuesta - Un reto en la retención de personal frente a las nuevas generaciones en Emtelco-Bogotá. FORMS de autoría propia

Encuesta - Un reto en la retención de personal frente a las nuevas generaciones en emtelco -Bogotá.

Estimado colaborador de emtelco CX & BPO, la presente es para informarle que usted se encuentra seleccionado para participar en una encuesta de carácter académica realizada por dos colaboradores y estudiantes de postgrado, la decisión de participar es de carácter voluntaria y No tiene repercusión y/o implicaciones en su relación laboral con emtelco Bpo dado que la información suministrada es de fines netamente académicos.

[luis.acunam@uniagustiniiana.edu.co](#) (no compartidos)
Cambiar de cuenta

*Obligatorio

Tratamiento de Datos

De acuerdo con lo previsto en la Ley 1581 de 2012, por medio de la cual se expidió el Régimen General de Protección de Datos Personales, y su Decreto reglamentario 1377 de 2013, autorizo expresamente a EMTELCO S.A.S., y a las entidades que este considere durante la participación de la presente encuesta, para la recolección, tratamiento, transmisión, transferencia y custodia de mis datos personales, sensibles y biométricos, de conformidad con la reglamentación vigente; además de lo contenido en la política de tratamiento de datos y la Política de firma electrónica, establecidas por EMTELCO S.A.S., las cuales podrán ser consultadas a través de la página web: www.emtelco.com.co.

Asimismo, autorizo expresamente y con la finalidad anteriormente expuesta a EMTELCO S.A.S., para el manejo de mis datos sensibles

SI
 NO

Fuente: elaboración propia.

Figura A2

Encuesta - Un reto en la retención de personal frente a las nuevas generaciones en Emtelco-Bogotá. FORMS de autoría propia

NOMBRES Y APELLIDOS

Tu respuesta _____

Seleccione una de las opciones entre las cuales se encuentra su edad: *

Entre los 18 - 25

Entre los 26 - 35

Entre los 36 - 45

Más de 46

¿En cual de los siguientes estratos socioeconómico se encuentra usted?

1

2

3

4

5

6

No lo sé

Fuente: elaboración propia.

Figura A3

Encuesta - Un reto en la retención de personal frente a las nuevas generaciones en Emtelco-Bogotá. FORMS de autoría propia

¿En cual de los siguientes estratos socioeconómico se encuentra usted?

1

2

3

4

5

6

No lo sé

¿Cuáles tu género? *

Masculino

Femenino

Chico

Chica

Tomboy

Hombre Joven

Mujer Joven

Hombre Transsexual

Mujer Transsexual

Bigénero

Intersexual

No Binario

Sin género

No estoy segura

Prefiero no decir

Otro

Fuente: elaboración propia.

Figura A4

Encuesta - Un reto en la retención de personal frente a las nuevas generaciones en Emtelco - Bogotá. FORMS de autoría propia

A continuación Queremos conocer aspectos relacionados a su experiencia laboral en emtelco CE & BPO. ¿Desea continuar con la encuesta? *

Si
 No

¿A cual de las siguientes áreas de la compañía pertenece? *

Área administrativa
 Operativa - Productiva
 Proveedor - Personal Temporal
 Otro

¿Cuánto tiempo lleva usted en la compañía? *

Entre 1 - 6 meses
 Entre 7 meses a 12 meses
 Entre 1 año a 3 años
 Entre 3 Años a 5 Años
 Entre 6 a 9 años
 Más de 12 años.

Fuente: elaboración propia.

Figura A5

Encuesta - Un reto en la retención de personal frente a las nuevas generaciones en Emtelco - Bogotá. FORMS de autoría propia

¿Cuál de las siguientes opciones de trabajo prefiere usted para Trabajar? *

En Sede
 En HomeOffice
 Alternancia (50% en Casa - 50 % sede)

A continuación Queremos conocer aspectos relacionados a su preferencias en el ambiente laboral en emtelco CE & BPO. ¿Desea continuar con la encuesta? *

Si
 No

Queremos conocer cuales son su preferencias frente a los planes de Incentivos que brinda la compañía, Seleccione todas las que considere. *

Programa de Becas académicas
 Programa de Reconocimiento en público - (Los Más)
 Bonos Sodexo, Bonos de viajes y/ artículos
 Tiquetera emocional (Tiempo libre - licencias remuneradas)
 Ninguno de los anteriores

Fuente: elaboración propia.

Figura A6

Encuesta - Un reto en la retención de personal frente a las nuevas generaciones en Emtelco - Bogotá. FORMS de autoría propia

¿Cuál de los siguientes es su mayor preferencia a la hora de tener pasatiempos ? *

- Actividades deportivas
- Actividades relacionadas con viajes, caminatas e integraciones.
- Actividades relacionadas con cultura y conciertos.
- Actividades relacionadas a la familia, amigos y grupos sociales
- Actividades del momento o de la tendencia (Tiempo libre)

La siguiente pregunta busca conocer solo una percepción : ¿Qué tan satisfecho se encuentra en su área de trabajo ? *

- Insatisfecho
- Poco satisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- Ni satisfecho Ni insatisfecho
- Prefiero No responder

¿Usted siente que se encuentra bien remunerado ? *

- Si
- No

¿Usted siente que los horarios son adecuados a sus funciones laborales ? *

- Si
- No

Fuente: elaboración propia.

Figura A7

Encuesta - Un reto en la retención de personal frente a las nuevas generaciones en Emtelco - Bogotá. FORMS de autoría propia

