



Análisis de la tasa de deserción en empresas del sector subcontratación de procesos de negocios  
(BPO) en Medellín.

Camilo Arroyave Del Valle

Ingeniero Industrial

Modalidad de Práctica

Trabajo de Grado

Selecione tipo de orientador(es)

Alejando Arenas Vasco, Estudiante Doctorado (PhD) en Ingeniería Matemática, Ingeniero de  
producción

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería

Ingeniería Industrial

Medellín, Antioquia, Colombia

2025

---

<b>Cita</b>	(Arroyave, 2025)
<b>Referencia</b>	Arroyave, C. (2025). <i>Análisis de la tasa de deserción en empresas del sector subcontratación de procesos de negocios (BPO) en Medellín</i> . [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	

---



Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI)

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia y a mi pareja, cuyo apoyo incondicional y amor han sido el pilar fundamental para alcanzar mis metas. A mis padres, que con su esfuerzo y sacrificio me enseñaron el valor del trabajo duro y la perseverancia. A mi pareja, por ser mi compañera en cada paso de este camino, brindándome amor, paciencia y motivación cuando más lo necesité. Su presencia ha sido mi refugio y mi mayor impulso para seguir adelante. A mis amigos y seres queridos, que con sus palabras de aliento me impulsaron a seguir adelante en los momentos más desafiantes. Finalmente, dedico este logro a mí mismo, como recordatorio de que los sueños se alcanzan con dedicación, disciplina y fe en el proceso.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme la fortaleza y la sabiduría necesarias para completar este proyecto. Agradezco a mis padres y familiares que siempre confiaron en mis capacidades y me impulsaron a seguir mi propio camino, su apoyo ha sido invaluable a lo largo de mi formación profesional. Extiendo mi más sincero agradecimiento a mi tutor y profesores, quienes con su guía y conocimientos me proporcionaron las herramientas necesarias para llevar a cabo esta investigación. Su paciencia, orientación y exigencia contribuyeron a mi crecimiento académico y personal. A mis compañeros y amigos, quienes con su compañía y apoyo hicieron más llevadero este camino, fomentando el trabajo en equipo y la motivación constante. Finalmente, agradezco a todas las personas que participaron en este estudio y que, de una manera u otra, contribuyeron al desarrollo y éxito de este proyecto. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

## Tabla de contenido

Resumen .....	7
Abstract .....	7
1. Introducción .....	8
2. Objetivos .....	8
2.1 Objetivo general .....	8
2.2 Objetivos específicos.....	8
3. Marco teórico .....	9
4. Metodología .....	17
5. Análisis de resultados.....	19
6. Conclusiones y recomendaciones.....	26
Referencias .....	27

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Principales razones de la rotación laboral .....	19
<b>Tabla 2</b> Características demográficas .....	19
<b>Tabla 3</b> Factores organizacionales: Percepción de la carga laboral.....	21
<b>Tabla 4</b> Factores organizacionales: Satisfacción con el horario laboral .....	21
<b>Tabla 5</b> Factores organizacionales: Percepción del apoyo del supervisor frente a problemas laborales. ....	22
<b>Tabla 6</b> Burnout y estrés: Frecuencia de agotamiento emocionalmente debido al trabajo .....	22
<b>Tabla 7</b> Burnout y estrés: Nivel de desconexión laboral al final del día.....	23
<b>Tabla 8</b> Estrategias para reducir el estrés laboral. ....	24

## Lista de figuras

<b>Gráfico 1</b> Burnout y estrés.....	23
<b>Gráfico 2</b> Eficacia de las estrategias de reducción del estrés.....	25

## **Resumen**

La rotación de empleados en una empresa es un indicador clave del nivel de comodidad o incomodidad que los colaboradores perciben en su entorno laboral. Si este índice de rotación es alto, significa que la empresa está perdiendo talento, además, se crea la necesidad de realizar constantes procesos de selección, contratación y capacitación, lo que se traduce en grandes costos adicionales. Este estudio busca conocer las principales razones detrás de las renuncias de los empleados y encontrar estrategias que promuevan la retención de personal y el fortalecimiento del clima organizacional. El estudio se llevó a cabo con base en la información de varias empresas del sector BPO en la ciudad de Medellín. Se utilizó una metodología cualitativa, mediante herramientas como encuestas anónimas y observación directa. El objetivo final es comprender mejor los factores que influyen en la rotación y ofrecer recomendaciones prácticas para mejorar la retención de empleados.

*Palabras clave:* Deserción, retención, BPO, ausentismo laboral, rotación laboral, motivación.

## **Abstract**

Employee turnover in a company is a key indicator of the level of comfort or discomfort employees perceive in their work environment. If this turnover rate is high, it means the company is losing talent and creating the need for constant recruitment, hiring, and training processes, which result in significant additional costs. This study aims to identify the main reasons behind employee resignations and develop strategies to promote retention and strengthen the organizational climate. The research was based on information collected from various companies in the BPO sector in Medellín. A qualitative approach was employed, using tools such as direct observation and anonymous surveys. The ultimate goal is to gain a deeper understanding of the factors influencing turnover and provide practical recommendations to improve employee retention.

*Keywords:* Attrition, Retention, Business Process Outsourcing, Absenteeism, Employee turnover, Motivation.

---

## **1. Introducción**

El sector de subcontratación de procesos de negocio, conocido como BPO (Business Process Outsourcing), se caracteriza por una tasa de rotación de personal significativamente más alta en comparación con otros tipos de empresas. Esta situación puede surgir por varios motivos: altos niveles de estrés, falta de habilidades específicas, diferencias salariales, falta de oportunidades de crecimiento profesional, horarios laborales irregular, problemas de salud asociado a turnos horarios de trabajo extensos, presión familiar, interés en continuar estudios universitarios, monotonía del trabajo, entre otros.

Por estas razones, las empresas del sector BPO enfrentan una problemática significativa: su alta tasa de deserción laboral. Este fenómeno no solo afecta la eficiencia operativa y el cumplimiento de los requerimientos del cliente, sino que también genera un entorno laboral inestable donde los empleados restantes tienen una mayor carga laboral, lo que, a su vez deteriora su experiencia laboral y puede fomentar aún más la deserción. Finalmente, la compañía se ve afectada por los altos costos asociados a la rotación de personal.

Este estudio tiene como propósito identificar y analizar en profundidad los factores que contribuyen a esta alta rotación laboral en el sector. Con base en esta información, se desarrollarán estrategias prácticas y efectivas para mitigar este problema y fortalecer la estabilidad organizacional.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Analizar las principales causas de la deserción laboral en el sector BPO y encontrar estrategias efectivas que contribuyan a reducirla.

### **2.2 Objetivos específicos**

1. Identificar los factores principales que contribuyen a la deserción en las empresas del sector BPO en la ciudad de Medellín.
2. Analizar el impacto de estos factores en la permanencia de los empleados.
3. Desarrollar y proponer estrategias para mejorar la satisfacción y la retención de los empleados.

---

### 3. Marco teórico

En 1961, el padre de la administración científica Frederick Taylor publicó su libro *The Principles of Scientific Management* (1961), donde dio a conocer una serie de principios y movimientos destinados a incrementar la eficiencia en los puestos de trabajo, principios como la optimización de procesos, la estandarización del trabajo, la selección y capacitación, la supervisión estricta, la división del trabajo y especialización de las tareas, son aplicados ampliamente en las empresas en la actualidad.

Según (Peaucelle, 2000) en el artículo "From Taylorism to Post-Taylorism: Simultaneously Pursuing Several Management Objectives" el autor expone cómo el Taylorismo, con su enfoque en la eficiencia a través estos principios, fue fundamental para la producción industrial del siglo XX. Sin embargo, este enfoque también trajo consigo desafíos, como la falta de flexibilidad y la deshumanización del trabajo, que limitaron su aplicabilidad en un entorno empresarial cambiante.

Por esta razón, con el tiempo surgieron movimientos Post-Tayloristas, que adaptaron algunos principios tayloristas y los combinaron con ideas más flexibles y centradas en el bienestar del empleado. Estos modelos Post-Tayloristas, como el toyotismo y el enfoque de gestión de calidad total (TQM), promueven una estructura de trabajo más horizontal, incentivan la participación de los empleados en la mejora continua y buscan cumplir con múltiples objetivos, tales como la eficiencia, la calidad, la innovación y la satisfacción de los empleados.

Pero ¿Qué relación tienen las corrientes Tayloristas y Post-Tayloristas con el Sector BPO? Según (Micheli Thirión, 2012), a partir de la década del año 2000 surge el Business Process Outsourcing (BPO), que implica cambiar el paradigma sobre cómo desarrollar ciertas labores empresariales a partir de los principios de división y especialización del trabajo, donde se busca externalizar funciones especializadas para reducir costos y optimizar recursos.

Las empresas tercerizan o subcontratan muchas de sus actividades no claves, por ejemplo, el mantenimiento de equipos, formación contable y legal, diseño, comunicación y soporte técnico.

Un ejemplo de este sistema son los call center o contact center, donde cada agente se especializa en una de estas áreas: atención al cliente, soporte técnico o ventas, permitiendo un procesamiento ágil y efectivo de cada interacción con el cliente. Esta especialización sigue los principios de Taylor al buscar que cada empleado se concentre en una tarea concreta, minimizando el tiempo de aprendizaje y optimizando el rendimiento.

Desde su nacimiento, el sector BPO ha ido en crecimiento, según el portal de estadística en línea alemán Statista, se prevé que los ingresos de este mercado alcancen los 0,39 trillones de dólares a finales de 2024. Además, como lo menciona (Lacity, 2011) el mercado de BPO actual tiene una proyección de crecimiento anual del 25% y se espera que el volumen de mercado que puede alcanzar será de 0,49 trillones de dólares en 2029, cifras astronómicas que resaltan el potencial de este sector.

En Colombia, según cifras del periódico económico, empresarial y financiero La República, este sector produjo 46,7 billones de pesos en ingresos para 2022, con un crecimiento del 16,3% respecto al año anterior, esta cifra representa el 3,5% del PIB del país (Gaitán, 2023). Para el presente año 2024, la revista Forbes Colombia destaca el impacto laboral que ha tenido el sector en la economía, ya que genera casi 800.000 empleos directos según cifras de la Asociación Colombiana de BPO (BPro).

Es bien conocido que este sector de tercerización de procesos empresariales presenta un alto índice de rotación laboral, y para profundizar en esto es necesarios aclarar ciertos conceptos, el primero es Burnout. Como lo menciona (Machado, 2013) en su estudio sobre los factores de vulnerabilidad psicológica, agotamiento y afrontamiento en empleados del sector BPO. Se define el agotamiento laboral o Burnout como el estado de estrés laboral crónico compuesto por tres dimensiones principales:

- Agotamiento emocional: que se manifiesta como fatiga física y mental derivada de las exigencias laborales.
- Despersonalización: que son actitudes negativas hacia clientes o compañeros de trabajo.
- Baja realización personal: demostrado como sensación de falta de logro profesional o personal e ineficacia en el trabajo.

Otro autor que aborda este tema es (Burdet, 1978) quien en su artículo “*A Theory of Employee Job Search and Quit Rates*” analiza otros factores asociados a la deserción laboral entre los cuales se encuentran diferencias salariales, falta de apoyo social y políticas salariales limitadas.

Aunque los estudios de (Machado, 2013) y (Burdet, 1978) se enfocan en dimensiones distintas de la vida laboral (psicológica y económica, respectivamente), ambos convergen en admitir que la satisfacción de los empleados y tasa de deserción están profundamente interconectados con sus condiciones laborales.

Para analizar y profundizar en este fenómeno de rotación laboral del sector BPO en Medellín, es importante resaltar que este se ha convertido en un problema global. Según Reddy y Joseph (2024), las tasas de deserción en sectores intensivos en recursos humanos, como TI y BPO, suelen superar el 20 %. Estos índices reflejan condiciones laborales desafiantes propios del sector: como horarios extensos y cargas de trabajo intensas, que llevan al agotamiento emocional de los empleados (*Burnout*). En este contexto, el sector BPO enfrenta el reto de equilibrar la retención de talento con la alta rotación inherente a la naturaleza de estas empresas, donde la atracción y fidelización de profesionales capacitados se convierte en una prioridad estratégica (Chirra & Joseph, 2024; Farooque & Habibuddin, 2015).

Diversos factores afectan la alta rotación en el sector BPO, estos pueden ser individuales o también organizacionales, incluso pueden relacionarse con el entorno laboral. Desde la perspectiva de los empleados, la falta de motivación y satisfacción laboral surgen como los factores más críticos. Según (Silva et al., 2019) los trabajadores insatisfechos suelen percibir una desconexión entre sus expectativas y las oportunidades ofrecidas. Además, la frustración creada por la falta de realización profesional incrementa las renuncias, ya que se pierde el interés en contribuir al desarrollo de la empresa si éstas no brindan oportunidades reales crecimiento personal y profesional (Chandrasekar, 2011). A nivel personal, Silva et al. comentan que también pueden surgir circunstancias familiares o problemas de salud que también contribuyen a las decisiones de salida.

En el ámbito organizacional, existen condiciones laborales que contribuyen al malestar del empleado, como turnos nocturnos prolongados, falta de flexibilidad y falta de apoyo con requerimientos de horarios son percibidas como desgastantes. Asimismo, existen más factores organizacionales tales como estilos de liderazgo autoritarios, sin tener en cuenta la voz y el voto de los empleados, sus opiniones e ideas. Además, la ausencia de prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar genera descontento y deserción (Machado, 2013). En general, como este mercado laboral es muy competitivo, los aspectos socioculturales también juegan un rol significativo, y los empleados suelen ver otros horizontes, ya que las ofertas externas suelen ofrecer salarios más altos y mejores beneficios (Chandrasekar, 2011).

Durante mucho tiempo se ha considerado que la industria BPO es una industria que genera un nivel de estrés por encima de otras industrias, pero, en la rama de empleos bilingües de este sector se ofrecen beneficios como salarios más lucrativos y horarios flexibles. Como lo indicó el Ministerio de Educación Nacional (2006) en su artículo **Formar en lenguas extranjeras: inglés ¡el reto!**:

*“Ser bilingüe es esencial en un mundo globalizado que exige que uno pueda comunicarse mejor, abrir fronteras, comprender otros contextos, apropiarse y hacer circular gustos, comprender y ser comprendido, enriquecerse y desempeñar un papel decisivo en el desarrollo del país. Ser bilingüe amplía las oportunidades de ser más competente y competitivo.”*

Según (Cifuentes et.al, 2017), Colombia ha atravesado un gran camino para convertirse en un país que desarrolla habilidades bilingües en los estudiantes. El país ha ido experimentado un incremento significativo en el nivel de inglés gracias a políticas educativas enfocadas en la bilingüidad. Programas gubernamentales y privados han contribuido a este mejoramiento. Entrando en el departamento de Antioquia, Medellín ha sido el epicentro de un aumento del nivel de inglés significativo, lo que ha influido positivamente en la atracción de empresas de BPO bilingües.

Por otro lado, el turismo ha jugado un papel fundamental en el crecimiento económico de Medellín. Según (Brida, 2021), el sector turístico representa aproximadamente el 9% del Producto Interno

Bruto (PIB) de la ciudad, reflejando su relevancia económica. Durante la última década, la mejora en la infraestructura y la oferta turística también ha incentivado el aprendizaje del inglés entre la población local, al posicionar a Medellín como un punto de contacto clave para visitantes extranjeros, especialmente angloparlantes.

Estos desarrollos han consolidado a Medellín como un destino atractivo para inversionistas y empresas extranjeras. De acuerdo con la Alcaldía de Medellín (2023), la ciudad se ha posicionado como el segundo destino turístico de Colombia y ha sido certificada como el segundo Destino Turístico Inteligente de Latinoamérica. Este reconocimiento refuerza su imagen como un ecosistema innovador para el desarrollo económico. Adicionalmente, la revista empresarial estadounidense *Entrepreneur* destaca que: "Medellín se afianza como una ciudad líder en la creación de ecosistemas para startups en Latinoamérica" (Cartagena, 2024). Esto, combinado con una fuerza laboral cada vez más competente en el manejo del inglés, ha llevado a muchas empresas de outsourcing a elegir Medellín como su base para atender mercados internacionales. Según la agencia gubernamental ProColombia, entre las empresas internacionales que han visto en Colombia una oportunidad para desarrollar sus operaciones de outsourcing de servicios se pueden encontrar nombres como:

- Norteamérica: Amazon, Sitel, TaskUs.
- Europa: Teleperformance, Atento, Grupo Konecna.
- Asia: Hinduja Global Solutions, Tech Mahindra.
- Latinoamérica: Accedo, Skytel.

Según datos proporcionados por la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín (ACI) y la agencia de empleo Manpower Group, durante el segundo semestre de 2023, los salarios promedio para campañas bilingües y monolingües evidencian diferencias importantes que reflejan la demanda por competencias lingüísticas agregadas. Basado en el informe "Medellín, the ideal destination for BPO operations in Colombia", los salarios promedio en las empresas de BPO en Medellín presentan diferencias significativas dependiendo del idioma en el que los empleados operan. Las campañas bilingües ofrecen un promedio salarial significativamente más alto, con salarios que oscilan entre 2.050.000 y 2.700.000 COP, frente a las campañas en español, cuyos

---

salarios varían entre 1.160.000 (salario mínimo para 2023) y 1.450.000 COP. Lo que en promedio es de 2.394.400 COP para las campañas bilingües, mientras que las campañas en español tienen un promedio de 1.287.200 COP. Esto equivale a una brecha salarial promedio del 46,2%. Cabe destacar que trabajar en un BPO, ya sea en campañas bilingües o monolingües, generalmente no se requiere más cualificaciones que un dominio adecuado del idioma. Esto convierte a los BPO en una opción atractiva para muchas personas sin estudios profesionales, así como para quienes poseen títulos académicos, pero buscan mejores ingresos, especialmente en campañas bilingües donde los salarios suelen superar a los de muchas profesiones tradicionales.

A pesar de las ventajas económicas y de acceso al sector, la deserción laboral no logra mantenerse a raya. Según un estudio conducido por (Srivastav, 2019) en India, de una muestra de 220 ejecutivos los cuales fueron encuestados, se concluyó que las principales razones detrás de la alta rotación incluyen la falta de crecimiento profesional (4.19/5) y la percepción de que los trabajos en BPO no son un proyecto de vida deseable (4.16/5). Además, la monotonía laboral (4.07/5) y la alta demanda de tiempo (3.78/5) contribuyen a la permanencia de este fenómeno.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, nace una búsqueda continua de estrategias y herramientas que fomenten la permanencia y el desarrollo de carrera institucional en las empresas del sector BPO. Este tema se ha investigado durante mucho tiempo en distintas partes del mundo, y varias estrategias se han propuesto. García (2009), propuso una orientación de la gestión humana reorganizada en macroprocesos estratégicos para optimizar los procesos de gestión humana y la satisfacción de los empleados. Esta organización tendría la siguiente estructura:

- Organización y planificación del área de gestión humana: desde la planeación estratégica hasta el análisis y diseño de cargos.
- Incorporación y adaptación de las personas a la organización: procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- Compensación, bienestar y salud: diseño de la estructura salarial, incentivos y calidad de vida laboral.
- Desarrollo del personal: capacitación, planes de carrera y evaluación del desempeño.

- Relaciones con el empleado: negociación colectiva, gestión sindical y procesos de terminación laboral.

En adición a lo anterior, existe otro aporte importante al tema de la relación del departamento de recursos humanos/gestión humana y la retención de los empleados. Según (Subramaniam, 2024), quien reunió un panel de 40 expertos de la industria de BPO de Malasia, cada uno con más de cinco años de experiencia gerencial, quienes representaron diversas áreas de las compañías (operaciones, entrenamiento, control de calidad, compromiso de los empleados y recursos humanos) para identificar los factores claves que influyen en la retención a largo plazo de los empleados en los BPO de Malasia. La conclusión fue que la principal razón por la que muchos empleados permanecían en la compañía era sentirse apoyados por sus líderes, donde estos confiaban en sus empleados, fomentaban un ambiente de colaboración, empatía y demostraban interés genuino por su bienestar.

Como segundo factor decisivo, el reconocimiento y la recompensa al esfuerzo juegan un papel crítico en la motivación y retención del talento humano. Desde recursos humanos y operaciones se pueden implementar programas de incentivos como bonos por años de servicio, aumentos salariales por permanencia como plan carrera, recompensas por logros destacados y reconocimientos periódicos (mensuales, trimestrales y anuales). Estos mecanismos no solo fortalecen la moral, sino también hace sentir a los colaboradores más valiosos por su trabajo realizado.

Otro factor crucial que promueve la retención laboral es el desarrollo profesional. Según Abraham Maslow (2016), la necesidad más alta y fundamental que los seres humanos está ligada al concepto de actualización personal. Este concepto, en el mundo moderno está relacionado con el desarrollo profesional, si un empleado se siente atraído a alcanzar promociones internas y la empresa le ofrece oportunidades para adquirir nuevas habilidades, éste, refuerza la percepción de crecimiento y logro personal, fortaleciendo su deseo de permanecer.

Como cuarto factor clave de retención se encuentra un ambiente laboral saludable, donde constantemente se busque crear una cultura que promueva la comunicación abierta, el respeto mutuo y el sentido de pertenencia.

En quinto lugar, se encuentran otras oportunidades de crecimiento, pero a nivel de habilidades, donde la empresa proveer oportunidades de capacitación continua para el desarrollo personal y profesional de los empleados. En el sector BPO existen programas y cursos de formación en habilidades técnicas y blandas (como Six Sigma o COPC). Este enfoque no solo mejora las competencias de los empleados, sino que también incrementa su satisfacción al sentir que la organización invierte en su crecimiento.

Como parte del bienestar personal y ligado a la teoría de Maslow, un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal es fundamental para la autorrealización, especialmente en entornos de alta presión como los BPO. Para esto, los departamentos de operaciones pueden ofrecer horarios flexibles, opciones de trabajo remoto y el departamento de recursos humanos puede promover espacios de apoyo psicológico o planeación financiera, lo que ayudaría a mejorar la calidad de vida de los empleados. De la mano del bienestar personal, el bienestar físico es una prioridad para mantener un equipo motivado y comprometido. Las organizaciones deben proporcionar programas de apoyo a la salud física, servicios de atención médica, y espacios de liberación de estrés como sesiones de yoga o ejercicios aeróbicos grupales, incluso alianzas con centros de acondicionamiento físico reforzarían la lealtad de los empleados hacia la organización.

Por último, pero no menos importante, el factor compensación y beneficios. Si bien se mencionó antes que este sector cuenta con salarios superiores a muchas industrias tradicionales, el mercado de los BPO está en constante cambio al igual que los salarios, por ende, las empresas deben mantener una remuneración acorde al mercado. Además de contar con algún tipo de paquete salarial saludable que no se limite al sueldo base, sino que también incluya incentivos adicionales, como bonos y recompensas por metas, ya que, como lo indica (Herzberg, 2011), en su teoría de la motivación, el factor económico es fundamental para evitar la insatisfacción laboral.

#### 4. Metodología

El presente estudio se lleva a cabo con el objetivo de adquirir conocimiento sobre las principales razones o factores que influyen en la deserción de empleados en empresas del sector BPO, ya que la industria BPO es un sector en rápido crecimiento y presenta una tasa de rotación muy alta (60-70%) en comparación con la industria de TI (10-20%). ¿Por qué razón los empleados deciden abandonar las empresas del sector BPO? ¿Qué enfoque debe tener la empresa para tener un alto índice de retención? ¿Cuál es el factor principal de rotación en el que deberían centrarse estas empresas? Estas preguntas motivaron el estudio de este tema, además de su poco desarrollo en el idioma español y en el país Colombia.

La investigación sigue un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal, ya que se recopilarán datos en un solo momento temporal para evaluar la percepción de los empleados sobre las variables relacionadas con la retención laboral.

##### 1. Población y muestra

- Población: La población estará compuesta por empleados activos de diversas empresas del sector BPO de la ciudad de Medellín.
- Muestra: Para este estudio se seleccionó un tamaño de muestra de 300 ejecutivos de BPO. De ellos, 215 empleados completaron los cuestionarios y fueron considerados aptos para el estudio.

##### 2. Instrumento de recolección de datos: Se diseñará un cuestionario estructurado con preguntas cerradas en escala tipo Likert de 1 a 5 (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo) para medir la percepción de los empleados sobre:

- Factores organizacionales.
- Burnout y estrés.
- Estrategias para reducir el estrés.
- Rotación laboral.
- Experiencia laboral previa en el sector BPO.

Las encuestas serán anónimas para garantizar la honestidad y libertad de los participantes en sus respuestas.

3. Procedimiento de recolección de datos

- Se aplicarán las encuestas de manera virtual a través de un formulario de Google.
- Los datos se recopilarán en un período de dos semanas para asegurar la participación de la muestra establecida.
- Se garantizará la confidencialidad de la información y el uso exclusivo de los datos con fines investigativos.

4. Análisis de datos: Los datos obtenidos serán procesados mediante técnicas de estadística descriptiva utilizando el programa Microsoft Excel.

- Se calcularán medidas de tendencia central (media, mediana, moda) y dispersión (desviación estándar, varianza) para resumir y describir la información recopilada.
- Se presentarán los resultados mediante tablas y gráficos para una mejor visualización de las variables estudiadas.

5. Ética de la investigación: Se informará a los participantes sobre el propósito del estudio, asegurando el anonimato, la confidencialidad de los datos y el derecho a retirarse de la investigación en cualquier momento.

## 5. Análisis de resultados

Luego de llevar a cabo la recolección de datos, y realizar el análisis pertinente, se concluye que, como se puede observar en la Gráfica 1, el estrés laboral o Burnout es la causa más señalada por los encuestados, con un 59,1%. En segundo lugar, se encuentran los problemas con la cultura organizacional o la supervisión (45,5%), seguido de baja remuneración (36,4%), continuando con malas condiciones laborales (36,4%) y la falta de oportunidades de crecimiento (31,8%) y, finalmente las razones personales o externas, como motivos personales o familiares y recortes de personal, son menos frecuentes (13,6% cada una), indicando que los factores internos predominan sobre los externos.

**Tabla 1** Principales razones de la rotación laboral

Criterios	N	%
Estrés laboral o Burnout	127	59,10
Problemas con la cultura organizacional o supervisión	98	45,50
Baja remuneración	78	36,40
Malas condiciones laborales (e.g. carga laboral, horarios, etc.)	78	36,4
Falta de oportunidades de crecimiento	68	31,80
Motivos personales o familiares	29	13,60
Recorte de personal, cierre de la campaña, etc.	29	13,60

*Nota.* Los datos de la tabla de obtuvieron mediante una pregunta de selección múltiple.

Estos hallazgos destacan la importancia de abordar factores internos para mejorar la retención laboral. Sin embargo, para comprender mejor el contexto de los resultados, es fundamental analizar las características demográficas de la población encuestada. A continuación, se presenta la Tabla 2 con la información demográfica de los participantes del estudio.

**Tabla 2** Características demográficas

	N	%
Sexo		
Masculino	96	44,70
Femenino	119	55,30
Edad		
Menos de 20 años	28	13,10
20 a 30 años	136	63,20

30 a 40 años	40	18,40
Más de 40 años	11	5,30
<hr/>		
Tiempo en la empresa actual		
Menos de 6 meses	85	39,50
De 6 meses a 1 año	57	26,30
1 a 2 años	68	31,60
Más de 2 años	6	2,60
<hr/>		
Cargo actual		
Agente	158	73,70
Líder de equipo o supervisor	11	5,30
Soporte	28	13,20
Administrativo	17	7,80
<hr/>		
Grado de escolaridad		
Bachiller académico	85	39,50
Técnico	45	21,00
Tecnólogo	34	15,80
Profesional	51	23,70
Especialización profesional	0	0,00
Maestría	0	0,00

La población encuestada es mayoritariamente femenina (55,3%) y se concentra en el rango de edad de 20 a 30 años (63,2%). La mayoría de los participantes lleva menos de 6 meses en la empresa (39,5%), y predominan los agentes como cargo actual (73,7%). En cuanto al nivel educativo, el mayor grupo tiene bachillerato académico (39,5%), seguido de profesionales (23,7%), mientras que no hay encuestados con especialización o maestría. Estos datos reflejan lo que se mencionó anteriormente a nivel teórico, donde profesionales de distintas áreas buscan en este sector estabilidad laboral, ingreso superior al que podrían percibir en una empresa tradicional o que posiblemente no han logrado acceder a roles acordes con su nivel educativo.

Tras analizar las características demográficas de la población encuestada, se evaluaron factores organizacionales que influyen en su percepción laboral. Para entender los resultados de la Tabla 1, se analizaron varios factores, siendo el primero de ellos los factores organizacionales, donde la carga de trabajo actual se identificó como un aspecto clave, dado su impacto directo en el desempeño y la satisfacción de los empleados. A continuación, se presenta una tabla que ilustra cómo los participantes calificaron su carga laboral en una escala de 1 (nada) a 5 (mucho).

**Tabla 3** Factores organizacionales: *Percepción de la carga laboral.*

Percepción	N	%
1	0	0,00
2	6	2,63
3	45	21,05
4	108	50
5	57	26,32
Total	215	100,00

Al analizar la tabla, se evidencia que la mayoría de los encuestados percibe la carga de su trabajo como alta o muy alta, con un 50% calificándola como 4 y un 26,3% como 5. Esto hace notar una percepción generalizada de que las exigencias laborales son significativamente altas en el sector BPO en Medellín. Aunque la productividad es importante, también se requiere un balance de cargas y bienestar para los trabajadores de este gremio.

El siguiente factor a analizar es la satisfacción con el horario laboral, en la Tabla 4 se muestran los resultados los cuales muestran una nada despreciable satisfacción general con los horarios que poseen los encuestados. El 78,9% de los encuestados otorgó una calificación igual o superior a 3, indicando una satisfacción con tendencia positiva. Estos datos reflejan que, los horarios laborales no se consideran un factor decisivo a la hora de dejar una organización del sector BPO en la región.

**Tabla 4** Factores organizacionales: *Satisfacción con el horario laboral*

Percepción	N	%
1	17	7,89
2	28	13,16
3	79	36,84
4	51	23,68
5	40	18,42
Total	215	100,00

Continuando con la dinámica, se analiza la relación con el supervisor directo de los encuestados para identificar si esto puede contribuir a su estadía o abandono de la compañía. Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los empleados (57,89%) perciben el apoyo del supervisor

como alto o muy alto (4-5). Sin embargo, un porcentaje considerable (42,11%) se encuentra en una percepción neutral a muy baja (1, 2 y 3), lo que puede generar una insatisfacción importante, ya que sugiere una parte de la fuerza laboral que no percibe el apoyo necesario para resolver sus problemas laborales. Esto podría ser un factor clave en la deserción laboral, ya que una percepción baja de apoyo puede desencadenar insatisfacción y desmotivación.

**Tabla 5** Factores organizacionales: Percepción del apoyo del supervisor frente a problemas laborales.

Percepción	N	%
1	11	5,26
2	23	10,53
3	57	26,32
4	85	39,47
5	40	18,42
Total	215	100,00

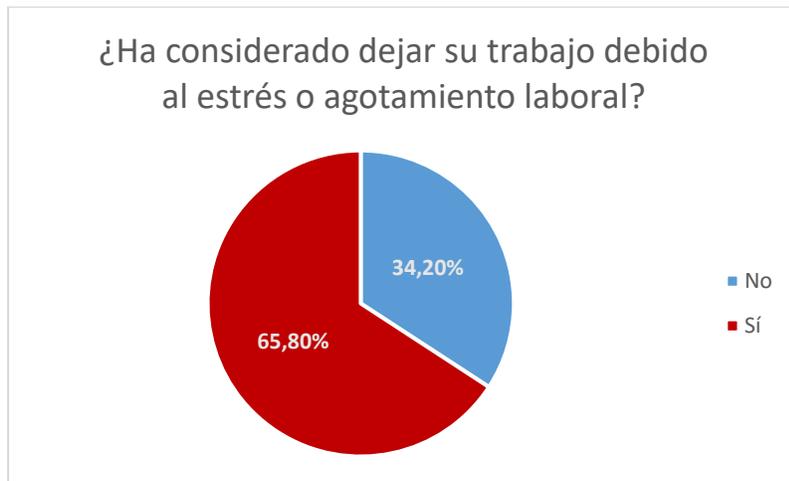
Otro factor importante a discutir es el Burnout o estrés laboral, y al analizar los resultados de la **Tabla 6** se concluyó que una gran parte de los empleados (76,32%) experimentan los niveles más altos de agotamiento (4 y 5). Esto soporta los resultados de la **Tabla 1**, donde se evidenció que éste es el principal factor por el cuál las personas abandonan sus empleos en este sector en la ciudad de Medellín. Adicionalmente, cuando los encuestados respondieron la pregunta ¿Ha considerado dejar su trabajo debido al estrés o agotamiento laboral? Ese mismo porcentaje 76,32% respondió de manera afirmativa, lo que asegura los supuestos realizados **Gráfico 1**.

Por otro lado, solo un 7,89% reporta niveles bajos de agotamiento (con puntuaciones de 1 o 2). Esta situación resalta la necesidad urgente de implementar estrategias efectivas para gestionar el bienestar emocional y reducir el riesgo de deserción laboral asociado con el agotamiento.

**Tabla 6** Burnout y estrés: Frecuencia de agotamiento emocionalmente debido al trabajo

Respuesta	N	%
1	11	5,26
2	6	2,63
3	34	15,79
4	74	34,21

5	91	42,11
Total	215	100,00

**Gráfico 1** *Burnout y estrés*

Por otro lado, como indicador de bienestar se investigó el nivel de desconexión laboral al final del día, y los resultados (**Tabla 7**) muestra sorprendentemente que un 50% de los empleados logra desconectarse completamente o casi completamente del trabajo, lo que es muy positivo para la salud mental y la prevención del Burnout. Sin embargo, el otro 50% de los encuestados tiene dificultades parciales o significativas para desconectarse, esto puede ocurrir cuando las preocupaciones laborales son trasladadas a casa. Esto, a su vez puede deberse a que los encuestados pueden estar teletrabajando.

**Tabla 7** *Burnout y estrés: Nivel de desconexión laboral al final del día.*

Respuesta	N	%
1	23	10,53
2	45	21,05
3	40	18,42
4	28	13,16
5	79	36,84
Total	215	100,00

En la siguiente sección de la encuesta, se busca responder la pregunta ¿qué estrategias utilizan los empleados para manejar el estrés laboral? Y, como se detalla en la **Tabla 8**, los resultados reflejan

que la mayoría de los participantes opta por estrategias sociales o por el descanso para aliviar el estrés, siendo "Hablar con amigos o familiares" (73,7%) y "Descanso y desconexión digital" (68,4%) las más seleccionadas. Otra práctica habitual que usan muchas personas para liberar tensiones es el ejercicio físico, en este caso un 52,6% de los encuestados lo seleccionaron, esto es bastante positivo ya que está comprobado que no solo ayuda a combatir el estrés, sino que fortalece la salud y mejora el bienestar. Por otro lado, opciones de apoyo o terapia psicológica se popularizan cada vez más, en esta ocasión un 15,8% de los encuestados lo aplican para mejorar su bienestar personal. Sin embargo, las actividades recreativas específicas, como videojuegos o uso recreativo, tienen menor popularidad. Finalmente, un pequeño porcentaje (2,6%) no utiliza ninguna estrategia, lo que podría indicar una falta de herramientas adecuadas para el manejo del estrés.

**Tabla 8** *Estrategias para reducir el estrés laboral.*

Respuesta	N	%
Ejercicio físico	113	52,60
Hablar con amigos o familiares	158	73,70
Terapia o asesoramiento psicológico	34	15,80
Descanso y desconexión digital	147	68,40
Videojuegos	11	5,20
Uso recreativo para el manejo del estrés	11	5,20
Nada	6	2,60

Para concluir este análisis de resultados, se indagó sobre la eficacia de dichas prácticas para ver si dichas estrategias cumplían o no su propósito. Como se puede observar en el **Gráfico 2**, aunque una gran mayoría (65,8%) concuerda que son altamente eficaces, existe otra parte de la población que considera que son insuficientes (34,2%). Aquí se encuentra una oportunidad de mejora, se podría recomendar la implementación de programas de bienestar laboral enfocados en estrategias probadas como efectivas para manejar el estrés, como sesiones de terapia accesibles y un programa de ejercicio físico. Ya que como se pudo evidenciar, aunque casi toda la población practica algún método de combatir el estrés, sigue existiendo una población significativa que no es capaz de lograrlo.

**Gráfico 2** Eficacia de las estrategias de reducción del estrés.



Estos resultados contribuyen a comprender mejor los factores organizacionales que influyen en la satisfacción laboral y en entender su contraparte la rotación laboral. Este análisis de resultados ofrece una visión integral de las percepciones y necesidades de los colaboradores y sirve como base para futuras iniciativas de mejora organizacional.

## 6. Conclusiones y recomendaciones

Como primera conclusión se encuentra la carga laboral percibida por los encuestados, en este estudio se encontró que la mayoría se localizaban en niveles altos, con un 76,3% calificando su carga entre 4 y 5, y siendo este síntoma el principal desencadenante de la deserción laboral, es un hallazgo significativo, denotando una presión palpante, lo que obviamente influye en el desempeño y bienestar laboral. En cuanto a la satisfacción con los horarios laborales, se encontró que el 78,9% de los participantes se sienten conformes. Esto puede indicar que este no es un factor decisivo que influya en la toma de decisión de renunciar al trabajo.

Respecto a las estrategias de manejo del estrés, con una mayoría significativa, las opciones de hablar con amigos o familiares (73,7%) y descansar/desconectarse digitalmente (68,4%) reflejan la importancia de tener apoyo de los seres queridos y su gran impacto, además, de buscar momentos de relajación para desconectar de la vida laboral que tanto estrés les genera a los empleados de empresas del sector BPO en Medellín. Por otro lado, es sorprendente el bajo uso de herramientas como la terapia psicológica (15,8%), ya que, muchos expertos sugieren que estas estrategias son las más efectivas, sin embargo, es posible que este suceso se deba a que para muchas personas no sea tan accesibles o culturalmente aceptada.

En general, los datos indican que, aunque los empleados de las empresas BPO en Medellín tienen una percepción positiva en factores organizacionales como la satisfacción con horarios y el manejo del estrés, la preocupación sigue palpante en cuanto a la alta tasa de deserción. Sin embargo, las organizaciones deben poner sus esfuerzos en programas de bienestar laboral y personal. Que sea accesibles para todos los empleados en cualquier nivel, además, aplicar algunas de las estrategias mencionadas en este artículo como demostrar apoyo e interés por los empleados, ofrecer bonos, aumentos salariales por antigüedad, reconocimientos frecuentes, oportunidades de crecimiento, promover un entorno basado en comunicación abierta, respeto mutuo, sentido de pertenencia, ofrecer programas de formación en habilidades técnicas y blandas, trabajo remoto, programas de apoyos en salud mental y financiera, programas de actividades físicas como yoga o alianzas con gimnasios y salarios más competitivos.

## Referencias

- Brida, J. G., Brindis, M. A. R., & Mejía-Alzate, M. L. (2021). *La contribución del turismo al crecimiento económico de la ciudad de Medellín–Colombia*. Revista de economía del Rosario, 24(1), 1
- Burdett, K. (1978). *A theory of employee job search and quit rates*. The American Economic Review, 68(1), 212-220.
- Caparroso, J. (2024, May 25). *Este sector que genera casi 800.000 empleos pide fomentar la confianza para ampliar sus inversiones en Colombia*. Forbes Colombia. <http://bit.ly/3DWlz1g>
- Cartagena, S. (2024, June 3). *Medellín se afianza como una ciudad líder en la creación de ecosistemas para startups en Latinoamérica*. Entrepreneur. <https://bit.ly/4hlpYsR>
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). *Reducing burnout in call centers through HR practices*. Human Resource Management, 49(6), 1047-1065.
- Chandrasekar, K. (2011). *Managing attrition: The real problem behind the growth of business process outsourcing (BPO) companies*. Journal of Social Welfare & Management, 3(1/2), 27-35.
- Cifuentes, J. C. A., Mejía, D. M. D., & Nates, D. E. (2017). *Achievements of a bilingual policy: The Colombian journey*. In *Multilingualism and Bilingualism*. IntechOpen.
- Gaitán, I. S. (2023, October 31). *Sector BPO registró ingresos operacionales por más \$46 billones durante el último año*. Diario La República. <https://bit.ly/4g54FuI>
- García Solarte, M. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Pensamiento & gestión, (27), 162-200.
- Gil, S. A. (2023, March 17). *Medellín se posiciona como el segundo destino turístico de Colombia*. Alcaldía De Medellín. <https://bit.ly/40kVbpg>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work (Vol. 1)*. Transaction publishers.
- Inicio | BPro. (2024, June 8). <https://www.bpro.org/>
- Machado, T., Sathyanarayanan, V., Bhola, P., & Kamath, K. (2013). *Psychological vulnerability, burnout, and coping among employees of a business process outsourcing organization*. Industrial psychiatry journal, 22(1), 26-31.
- Maslow, A. (2016). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Editorial Kairós.
- Micheli Thirión, J. (2012). *El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México*. Frontera norte, 24(47), 145-169.
- OUTSOURCING DE SERVICIOS (BPO). (n.d.). *Invierta En Colombia*. Agencia gubernamental Procolombia “Exportaciones turismo inversión marca país”. <https://bit.ly/4jLKhN>

- Peaucelle, J. L. (2000). *From Taylorism to post-Taylorism: Simultaneously pursuing several management objectives*. *Journal of Organizational Change Management*, 13(5), 452-467.
- Silva, M. R. A., de Amorim Carvalho, J. C., & Dias, A. L. (2019). *Determinants of employee retention: A study of reality in Brazil*. In *Strategy and superior performance of micro and small businesses in volatile economies* (pp. 44-56). IGI Global.
- Srivastav, A. K., Gopalan, M. S., Agarwal, K., & Agarwal, V. K. (2019). *Employee retention challenges in BPO Industry: An empirical study of problems and solutions*. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 28(13), 708-717
- Subramaniam, S. H., Wider, W., Tanucan, J. C. M., Yew Lim, K., Jiang, L., & Prompanyo, M. (2024). *Key factors influencing long-term retention among Contact Centre employee in Malaysia: a Delphi method study*. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2370444.
- Taylor, F. W., Fayol, H., & del Camino, A. G. (1961). *Principios de la administración científica*. México: Herrero hermanos.