

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO DE GRADO

**Demostrar si la vinculación de personal joven, es la única estrategia administrativa
para que los BPO sean rentables**

**Estudiante - Practicante
Sergio Esteban Mora Pedraza**

**Docente - Monitor
Julio César Botero Álvarez**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Administración de Empresas
Bogotá D.C.
Noviembre 04 de 2019**

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	2
2. Diagnóstico de la situación	4
2.1 Descripción de la situación	4
2.2 Diagnóstico de la situación	8
3. Planteamiento del problema	11
3.1 Problema planteado	12
3.2 Pregunta de Investigación.....	13
4. Antecedentes	13
5. Justificación	15
6. Revisión de la Literatura	17
6.1 BPO's y sus diferentes Modelos de Negocio:.....	17
6.2 Los jóvenes y la rentabilidad del Negocio	19
6.3 Las Estrategias administrativas en los sistemas contratación de personal.....	22
6.3.1 Antecedentes	22
6.3.2 Actualmente	23
6.3.3 Renovación de contratos.....	24
6.4 Las Bases de la Rentabilidad empresarial de los BPO	25
7. Objetivos	25
7.1 Objetivo General	26
7.2 Objetivos Específicos	26
8. Metodología	26
9. Cronograma de Actividades	29
9.1 Primer cronograma establecido:	29
9.2 Cronograma final:.....	30
10. Desarrollo de las actividades - Resultados	30
11. Conclusiones y Recomendaciones	47
12. Referencias Bibliográficas	49
13. Anexos	52

1. Introducción

Los BPO son la opción que toman las compañías en la actualidad, para entregar los procesos que no son parte del core de su negocio, a compañías especializadas, para que las desempeñen por ellos, mientras se enfocan en fortalecer lo realmente propio y así ser más competitivos. En Colombia, este proceso de tercerización de servicios, lleva un poco más de 15 años, aunque en el principio no se conocía bajo el nombre de BPO, sino como Contact Center, que, con la evolución de sus procesos y el incremento de las necesidades de sus clientes, generaron una expansión exponencial del sector.

Inicialmente se planteó una hipótesis, que señalaba que las compañías del negocio de los BPO, tenían como única estrategia administrativa contratar personal joven, para ser rentables, pero con el paso de la investigación y la comparación de datos, además de una encuesta desarrollada en la compañía más grande del sector en Bogotá, cambió la percepción y generó un sentimiento de empatía, aunque con ciertos puntos por mejorar, en los que se hará énfasis a través del desarrollo de los objetivos específicos.

La pregunta de investigación planteada y con la cual se dio un enfoque inicial a esta investigación fue: “Demostrar si la vinculación de personal joven, es la única estrategia administrativa para que los BPO sean rentables”, sin embargo, la evolución del proyecto trajo consigo muchos otros factores que no habían sido contemplados y sobre los que se hablará a medida que se profundizó en el estudio planteado.

Conforme a los resultados que se obtuvieron y se analizaron detalladamente, se pudo concluir que el mundo del BPO es una excelente salida e inicio laboral para las personas sin experiencia, pero que también pueden contribuir a las mismas con proyectos que los estimulen a crecer y ser buscados por otras empresas, para conformar equipos de trabajo constituidos debidamente y que estén formados por el conocimiento compartido.

El desarrollo de la investigación tuvo un giro positivo, ya que demostró que además de contribuir a la economía, conforma unos costos laborales competitivos en la región, en este caso, la ciudad de Bogotá. Teniendo ésta premisa, es importante recalcar que este sector en Colombia, genera más de 230.000 empleos directos. (Bogotá, 2019)

2. *Diagnóstico de la situación*

Debido a los sucesos de los últimos años con relación al sector del BPO en Colombia; por ejemplo, la decisión de varias multinacionales, bancos, hospitales, particulares, etc., que han entregado procesos propios a compañías especializadas, para hacerlos tercerizados, lo que ha generado crecimientos exponenciales de las empresas de este rubro, en el país. Dado lo anterior, sería primordial e interesante hacer una investigación que abarque la temática sobre los Call Center o el sector del BPO (Business Process Outsourcing) en Colombia, específicamente.

2.1 Descripción de la situación

Los Business Process Outsourcing o BPO, por sus siglas en inglés, son la evolución de los call center o contact center, donde inicialmente el negocio era el servicio al cliente, realizando llamadas o en recepción de las mismas, pero actualmente se ha presentado una evolución en este negocio, proporcionando a las empresas del BPO una mayor responsabilidad, por parte de las compañías que han entregado su confianza a esta evolución empresarial (Tercerización), con entidades especializadas, con el fin de desligarse de aquellos procesos que no hacen parte del core de su negocio, tales como la atención a clientes, la venta, la cobranza y cartera, la contabilidad, la gestión de nómina entre otras.

A nivel mundial los servicios tercerizados tienen una historia de 25 años, los cuales han tomado procesos estratégicos de las compañías y a través de un tercero, brindar un servicio al cliente. (Semana, (2018). En relación con Colombia, se entiende que este negocio data desde 1995, y ha sido desarrollado por compañías multinacionales como Teleperformance, líder en BPO a nivel mundial y con presencia en 74 países y que empezó su funcionamiento en la ciudad de Medellín al adquirir a Teledatos. Posterior a esta negociación se trasladó a la ciudad de Bogotá, lo que generó un crecimiento de su número de empleados en un 50%. Desde estas sedes en ambas ciudades, Teleperformance presta sus servicios de atención al cliente, soporte técnico, soluciones digitales, análisis y back office, a clientes de 30 países en idiomas como el inglés, español y portugués. (Semana, 2018)

Los tipos de BPO conocidos actualmente, son:

- **Los servicios BPO para las marcas:**

Son los procesos que se usan para fortalecer la percepción de la marca y la comunicación con el cliente, buscando generar el mayor impacto y reconocimiento de su mercado objetivo. Su enfoque está en impactar el área de mercadeo y están dirigidos a algunos procesos que la empresa necesita, pero que tiene desligado de su mercado específico. (Systems, 2013)

- **Outsourcing BPO en marketing:**

Se integran todos los procesos y herramientas necesarias para poder implementar las metodologías necesarias para persuadir a su mercado objetivo e incrementar las ventas. Estos servicios BPO se enfocan a procesos globales, donde es mejor y más económico tercerizarlo que hacerlo internamente en las empresas. (Systems, 2013)

- **Soluciones BPO tecnológicas:**

Se propone el objetivo de alcanzar la meta más alta en competitividad empresarial, con el fin de soportarla en la tecnología informática y de comunicación, optimizando procesos y reduciendo costos. Actualmente es necesario ligar toda la tecnología a los procesos de negocio de las empresas, pero esto conlleva requerimientos avanzados en experiencia, conocimientos e infraestructura, por lo que la tercerización de este campo trae ventajas como capacidad de reacción, mantenimiento constante y reducción de costos. (Systems, 2013)

- **BPO para servicio al cliente:**

Los contact center son los servicios de Outsourcing BPO más comunes del mercado, donde el área de atención al usuario comprende una serie de procesos que pueden hacer de esto, una tarea compleja. Este tipo de servicios BPO son una opción muy atractiva para generar eficiencia en la gestión y un rendimiento más óptimo, que haciendo propio el sistema. Finalmente siempre se busca incrementar el valor agregado al cliente final optimizando recursos y mejorando las relaciones. (Systems, 2013)

- **BPO de administración y finanzas:**

Muchas empresas necesitan una atención intensiva sobre su núcleo de negocios, innovando y fortaleciendo constantemente. De alguna manera, ciertas áreas administrativas y financieras de las empresas, pueden ser los factores a tercerizar de forma más eficiente. (Systems, 2013)

- **BPO de recursos humanos:**

Consiste en la ejecución de todos los pasos del ciclo laboral de los empleados, por parte de un proveedor. Dentro de los servicios comprendidos están las ventajas de administración y mantenimiento, pago de nómina y reclutamiento de personal necesario, con lo que se puede conformar una estructura que mantenga el nivel óptimo en las funciones primordiales en un departamento de recursos humanos. (Systems, 2013)

A continuación, se indicarán los factores que inciden en la generación de la situación que desea transformar.

- La subcontratación:

“La subcontratación se ha convertido en la herramienta que usan las empresas para ser más competitivas en un mundo globalizado, pero no es necesariamente en cuestiones de ahorro, sino en la optimización de los procesos que se están tercerizando, donde Colombia es un destino apetecido para este negocio por su ubicación privilegiada y por la vocación de servicio que existe en el país”, por lo que en la realización del Primer Encuentro de Outsourcing en Latinoamérica, Santiago Pinzón Galán, director ejecutivo de la Cámara de Procesos Tercerizados/BPO de la Andi, habló para PORTAFOLIO. (HIGUERA, 2011)

- ¿Cuáles fueron las ventas del sector el año pasado? En Colombia, la industria del Outsourcing, que, en la Cámara de Comercio, vendió en el 2009 alrededor de 320 millones de dólares. Y para el año 2010, la proyección que se tiene está entre 650 y 700 millones de dólares, cuya cifra ya consolidada está para salir a mitad de este año.

- Según la presidente de la asociación colombiana de BPO, Ana Karina Quessep, “el sector ha venido creciendo de una manera asombrosa, siendo Colombia el segundo país más grande de Latinoamérica en este negocio después de México, pero con un aporte muy interesante por parte de Bogotá, donde se encuentra el 48% de las empresas que trabajan en el sector, generando que las exportaciones del sector, para el año 2017 sean de US\$1.000 millones, teniendo como principal destino los mercados de Estados Unidos, Latinoamérica y el Caribe y Europa”. (EFE, 2019)
- Se puede concluir que en el sector “se está presentando una evolución de servicios de BPO&O (Business Process Outsourcing & Offshoring) de voz a los de no voz, y un crecimiento histórico promedio del 15 al 18 por ciento anual”. (HIGUERA, 2011)
- El servicio de Outsourcing en Colombia continúa posicionándose:
 - “como un sector líder en generación de empleo y proporcionando un incremento en el ingreso del país ya que sus entradas son de aproximadamente 8.3 billones anuales, de acuerdo con la asociación colombiana de Contact Centers y Business Process Outsourcing, BPO. También hay que tener en cuenta que su meta es constituirse como un aliado estratégico para pequeñas y medianas empresas”. (Líder, 2018)

Actualmente se puede observar el crecimiento que ha tenido el sector del BPO en Colombia, el cual representó un 2.8% del PIB del 2017. Adicional a eso, “hay rumores que indican que en Bogotá existe un centro de servicio de Amazon y un centro de verificación Jumio, lo cual ha tenido como respuesta la creación de muchos empleos. Lo que se conformaría como un centro de información y BPO a nivel Latinoamérica con servicio a clientes de muchos países y especialmente a América en especial”. (Dinero, 2019)

Según la información recopilada, es bastante obvio reconocer la importancia que ha tenido este sector en la economía colombiana, en los últimos años, donde se evidencian las fortalezas que puede proporcionar el país en muchos aspectos para el correcto desarrollo del negocio y preservar su crecimiento como se ha podido identificar. Por otra parte, la gran cantidad de variables que tiene el negocio lo hacen un interesante campo de investigación,

ya que, dentro de sus características más resaltantes, está su fácil adaptación a muchos entornos, viéndolo acompañado de procesos establecidos y que generan diferenciación y excelentes experiencias en los clientes finales.

2.2 Diagnóstico de la situación

Teniendo en cuenta que el desarrollo de los BPO en Colombia es un tema que está en auge, así como el éxito que ha tenido en el país, sería ideal identificar los pilares de su gran evolución, investigando las estrategias económicas que lo han llevado a incrementar sus ingresos y poder proporcionar empleos a aproximadamente 480.000 personas, donde se puede entrar a evaluar aspectos como la modalidad de empleo, las características que debe cumplir una persona para poder trabajar en una empresa del BPO y la diferenciación laboral que puede ofrecer una comparada con la otra, marcando diferencias salariales, beneficios empresariales y calidad de vida en el trabajo. (Espectador, 2019)

Comprender el entorno, tanto interno como externo, facilita entender la situación actual y futura de una organización. El análisis DOFA permite hacer un empalme entre las dos situaciones diagnosticadas y tomar una decisión, de acuerdo con el resultado dado por el análisis. “Es bastante importante el uso del método DOFA como herramienta de análisis de vulnerabilidad y como planificación estratégica. Modelo este, que se realiza generalmente como un ejercicio para lograr tener una visión panorámica de un problema.” (Amaya Correa, 2004).

A continuación, se puede observar un análisis de las variables internas y externas identificadas en el sector del BPO en Colombia. Igualmente, se hace mención de las posibles estrategias entre el entorno interno y externo.

Método de diagnóstico DOFA:

Análisis del entorno		
Análisis interno	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> Vinculación de personal adulto con experiencia y con proyecto de vida definido Vinculación de personal adulto pensionado para disminución de costos Posibilidad de consolidar el modelo de manera estratégica para cada posible modelo de negocio Mejorar índices de fidelización de los empleados con oportunidades de crecimiento. Mejorar los índices de satisfacción en el lugar de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> Alta competitividad por la fácil adaptación al negocio Alta rotación de personal (50%) del personal Fuga de información y de procesos internos por la magnitud de empleados. Formación e información que termina beneficiando a la competencia. La búsqueda de satisfacción y bienestar de los millennial dificulta cualquier proceso de llamado de atención.
Fortalezas	Estrategias – FO	Estrategias – FA
<ol style="list-style-type: none"> Modelo de negocio joven con mucho futuro. Crecimiento exponencial del mercado, con diferentes clientes potenciales Rentabilidad del negocio a costa del servicio y el bienestar en el lugar de trabajo Proceso de selección ágiles que llamen la atención de personal joven Procesos de inducción dinámicos e interactivos Proceso de evaluación de desempeño funcional de los empleados. Proceso de formación y acompañamiento de la operación Procesos de desvinculación simples y rápidos Posibilidades de carrera dentro de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> Componer un modelo de negocio que se adapte fácilmente a diferentes tipos de clientes, manteniendo conocimientos y empleados con antigüedad. Continuar con campañas de crecimiento interno que mejoren el clima laboral y conformen fidelidad a la compañía. Establecer procesos de selección que tengan en cuenta el enfoque de la compañía a largo plazo, buscando la fidelidad de los empleados y proporcionando un crecimiento laboral. Mejoras continuas en procesos de capacitación, con proyectos programados. 	<ol style="list-style-type: none"> Mantener un entorno adaptable a las situaciones, para no dar oportunidad a los competidores Estrategias de retención del talento humano con mejores beneficios que compitan con lo que ofrecen las demás compañías de BPO Conservar el conocimiento dentro de la compañía, generando fidelidad por parte de los empleados más antiguos Competir con compañías de otros sectores del mercado, en la estabilidad laboral y el foco de retención de talentos adquiridos y formados. Posibilidad de recontractación por méritos y acorde al perfil del empleado, para que no entre desde cero otra vez
Debilidades	Estrategias – DO	Estrategias – DA
<ol style="list-style-type: none"> Contratación de gente joven, especialmente sin obligaciones y responsabilidades familiares. 	<ol style="list-style-type: none"> Generar contratos a términos más largos, con el fin de incrementar el sentido de pertenencia por parte de los empleados 	<ol style="list-style-type: none"> Conformar equipos de trabajo que generen buenas prácticas y demuestren experiencias valiosas que incentiven a la permanencia en la compañía

<ol style="list-style-type: none"> 2. Contratación ofreciendo salarios bajos y logrando una gran rentabilidad para la empresa a costa del bienestar de los trabajadores 3. Sueldos básicos que llenan las expectativas de personal joven sin responsabilidades. 4. Se prefiere el bajo costo a tener en cuenta la experiencia de los adultos. 5. Pérdida del sentido de pertenencia por el sistema de contratación. 6. Falta de políticas de retención de talento valioso. 7. Desconocimiento de la generación millennials. 8. Alta rotación del 50% del personal. 9. Baja retención del conocimiento adquirido. 10. Es un sistema donde todos los días se está comenzando desde el inicio con sobrecostos. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Asumir unos costos más altos en cuanto a la retención del talento, para evitar sobre costos en el momento de contratar 3. Configurar planes de mejora continua 4. Desarrollar capacitaciones mejor planeadas y programadas. 5. Implementar herramientas actualizadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Conformar políticas que retengan el talento humano valioso con el fin de evitar fuga de conocimientos 3. Brindar incentivos a la experiencia, con el fin de motivar el aprendizaje. 4. Fomentar el sentido de pertenencia y fidelidad por la compañía, para evitar la fuga de información a otras empresas del mismo sector.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(Elaboración propia)

De acuerdo con lo planteado en el diagnóstico del cuadro anterior, se puede concluir que el negocio del BPO es un excelente ingreso para el país y una herramienta para combatir el desempleo, pero hay que tener en cuenta que existen muchas variables que afectan el pleno desarrollo de la actividad económica de este negocio, como la fuga de información, falta de retención del talento humano valioso, implementación de modelos de gestión corporativa que inviten a los empleados a tener un sentido de pertenencia con la compañía.

Por lo anterior sería primordial conformar un modelo estratégico de negocio que garantice que el resultado sea tan bueno, como lo ha demostrado hasta ahora, pero que logre una reducción considerable de costos administrativos, como lo es la finalización de contratos, la falta de ética por el trabajador, la no retención de personal y talentos, y tener más control en la contratación de personal nuevo, sin capacitación; donde la curva de aprendizaje puede tomar un periodo de 6 meses o más. Es necesario anotar, que los costos por capacitación pueden ser mayores a los que se generan por despido, llevando a tener una gran pérdida, que

puede ser más medible si se realiza el análisis correspondiente, además que la enorme facilidad con la que varía la información y el manejo de la misma, lo que obliga a hacer cambios sobre la marcha.

Analizando los parámetros anteriormente mencionados, sería un movimiento inteligente por parte de los Call Center, realizar adaptaciones que favorezcan sus procesos de contratación y el mantenimiento del personal, con proyecciones de puestos de trabajo que por lo menos se mantengan un periodo mínimo de 6 meses con el fin de “recuperar” lo invertido en cada uno de los empleados contratados y esperar que con este tiempo de trabajo, se hayan adaptado lo suficiente como para querer continuar aún más y llegar a fidelizarlos con la compañía, con tácticas de motivación que los involucren y los hagan sentir parte del buen desarrollo del negocio.

Finalmente, es necesario recalcar el papel que tienen los jóvenes en el desarrollo del negocio del Call Center, lo que genera que este tipo de empresas realicen adaptaciones a las reglas de trabajo que comúnmente no se verían en otras compañías, teniendo un ambiente mucho más flexible frente a situaciones de ideologías, maneras de vestir, de actuar, tendencias sexuales e incluso la posibilidad de permitir que se presenten relaciones interpersonales entre los empleados. Todo lo anterior se permite por que los Call Center, saben que el potencial que los impulsa es la gente joven, que aprovecha la oportunidad laboral proporcionada en este tipo de empresas y donde nadie es menospreciado por tener una apariencia diferente o simplemente por no tener experiencia laboral, lo cual se valora y genera una motivación al trabajo que se está desempeñando.

3. Planteamiento del problema

Para poder dar una solución adecuada a un problema, se requieren dos elementos fundamentales: diagnosticarlo adecuadamente y plantear su solución con el máximo de claridad posible.

3.1 Problema planteado

¿Por qué si en Colombia los índices de desempleo son tantos, los BPO generan empleo sólo para jóvenes?

Teniendo en cuenta las ventajas de contratar personas jóvenes, es más que claro que son un excelente recurso, pero hay que tener en cuenta que ellos solo se verán atraídos por aquellas empresas que sepan adaptarse a los nuevos tiempos y satisfagan sus objetivos personales y profesionales. Por lo anterior es obligatorio que las empresas que cuentan con personas jóvenes o millennials, en este ejemplo, “sepan mantener herramientas adecuadas para ellos que incluyan elementos innovadores como la gamificación o experiencias centradas en el usuario”. (Tatay, 2016)

La observación del investigador lleva a la siguiente conclusión: los BPO, contratan personas jóvenes porque tienen características que son útiles para su modelo de negocio, como la flexibilidad, competitividad, adaptación al cambio, aprendizaje rápido, bajos costos, entre otros. Pero esto no significa que los BPO sepan cuidar de su talento humano, ya que en la mayoría de los casos las tareas se hacen monótonas, generando conflictos de interés que finalmente resultan en un índice de rotación elevado, donde los costos por salida de personal y contrataciones nuevas, impactan de una manera considerable la economía de estas compañías.

¿Por qué necesariamente dentro de los requisitos de vinculación, “únicamente reciben gente joven, teniendo en cuenta que, en Colombia, para junio de 2019, el desempleo total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 10,7%, la tasa global de participación 66,1% y la tasa de ocupación 59,0%.” (DANE, 2019). Ese es el gran interrogante que el presente trabajo de grado pretende responder.

3.2 Pregunta de Investigación

En toda investigación es vital el tener un horizonte claro, que le permita buscar la información adecuada, optimizar el tiempo de búsqueda y poder darle una solución adecuada a la situación que desea aportar y darle verdadero valor agregado a la organización.

Lo anterior permite plantearse la siguiente pregunta de investigación:

¿Es la vinculación de personal joven, la única estrategia administrativa para que los BPO sean rentables?

4. Antecedentes

En las organizaciones se van presentando inconvenientes que comienzan a dificultar que los procesos fluyan adecuadamente. En toda actuación siempre media una decisión de carácter humano la que hace posible o dificulta el logro de los objetivos. Los problemas no llegan de un momento para otro. En general es el resultado de decisiones incorrectas o ejecuciones mal realizadas durante un período de tiempo.

Si en Colombia, se empezara a regular un beneficio o compromiso social con aquellas empresas que generan el primer empleo a estos jóvenes que empiezan su vida laboral con ilusiones y entusiasmo, las tasas de rotación en este tipo de empresas disminuirían considerablemente, así como también se verían los beneficios de contar con un personal joven, calificado y altamente adaptable a los cambios. Todo esto sería fácil de solventar mediante herramientas que despierten el interés de este tipo de personas, pero no solo en el ingreso, sino en la permanencia.

Casi en todos los casos, muchos de ellos vienen de condiciones humildes y tienen la necesidad de trabajar y generar ingresos básicos para su supervivencia. En algunos casos ganarse un millón de pesos mensual es algo atractivo, porque la mayoría de los trabajos que consiguen no superan el salario mínimo y esto supera sus expectativas laborales iniciales.

Pero al hacer una revisión de las horas trabajadas V/S el pago, no resulta muy satisfactorio el salario al final del mes, porque teniendo en cuenta las jornadas laborales extensas, con horarios que pueden variar de semana en semana sin previo aviso, contando con el tiempo del empleado de manera deliberada y sin derecho a solicitar una modificación. En muchos casos, las personas comienzan a trabajar en estas entidades, pero la presión social de saber que su familia, sus amigos, sus parejas, cuentan con un festivo o un domingo libre, pero ellos no, genera frustración. La línea del negocio corresponde a temas que están totalmente ajenos al descanso un domingo o un festivo. Es importante resaltar que Colombia es el segundo país del mundo con más festivos en el año, pero las empresas de este sector prestan sus servicios a empresas internacionales, donde no es válido el festivo como un día no laboral.

Si se demostrara el beneficio que tiene para las empresas, emplear personas jóvenes, con condiciones laborales cambiantes, donde la estabilidad de horarios no es la normal de cualquier trabajo, pero se realiza porque son personas con pocas responsabilidades, diferentes a trabajar o estudiar, el resultado en términos económicos es impactante.

Pero a pesar de esto, los contratos no son lo que un empleado esperaría, ya que hay casos donde se firma un contrato por 3 meses, y que se renuevan automáticamente, donde por ley, solo pueden ser renovados de esta manera hasta que se cumplen 3 periodos iguales y si llega a un cuarto periodo, ya es necesario que se prolongue el contrato a por lo menos un año. Este modelo laboral finalmente genera “miedos e inestabilidad es saber que este tipo de contratos pueden ser finalizados sin previo aviso y en los casos donde se llegue a una finalización sin justa causa, el empleador deberá indemnizar al empleado”. (LÓPEZ, 2016)

Aunque estos empleados tienen derecho a todas las prestaciones laborales establecidas por ley, es bastante difícil imaginar a un empleado que, contratado bajo esas condiciones, se le pueda otorgar algún tipo de préstamo, ya que para una entidad bancaria o financiera no es garantía de pago alguien que tiene un contrato a 3 meses y que puede ser despedido en cualquier momento sin necesidad de recibir un aviso previo.

Otro de los BPO exitosos en Colombia es Concentrix, “subsidiaria de propiedad total de SYNEX Corporation (NYSE: SNX), es una compañía mundial de servicios empresariales habilitados para la tecnología especializada en la participación del cliente y

mejorar el rendimiento del negocio para algunas de las mejores marcas del mundo.” (Corporation, 2019) En ésta compañía, los contratos de la mayor fuerza laboral (agentes), están basados en un sueldo básico de \$1’200.000 más comisiones, con un contrato fijo a un año, renovable, lo cual lo hace más atractivo en muchos aspectos, pero el nivel de exigencia en las entrevistas y filtros es mucho mayor, adicional que sus campañas son semi bilingües como mínimo. También existen otros BPO como Atento y Sitel, dentro de los más conocidos en Bogotá.

5. Justificación

El auge que han tenido los BPO&O en el sector económico, donde el crecimiento que se ha presentado, por lo menos en Colombia, es uno de los temas a tener en cuenta, ya que esta situación es impactante en los sitios de contratación.

Se presentan muchas personas para un mismo cargo y casi el 90% de los que llegan, entran a trabajar, ya que los requisitos son mínimos, solo se exigen algunas características de escritura y ortografía y en los casos más específicos el dominio de un segundo idioma. Pero los procesos de contratación son rápidos, al igual que las capacitaciones, donde la mayoría de lo que se enseña es una breve introducción de lo que se va a hacer en el momento de entrar a “piso” y empezar a aplicar lo aprendido.

Al momento de iniciar a trabajar, los empleados que hasta ahora empiezan a adquirir conocimientos se ven relegados por parte de aquellos más experimentados, donde se obtienen beneficios por rendimientos que son evaluados en un marco de unos estándares establecidos que, si no se cumplen, no se hace acreedor a un bono. En este modelo de contratación es imposible obtener una remuneración suficiente, así que la única manera de obtener un ingreso adicional son las largas jornadas de trabajo a través de horas adicionales de trabajo y de alguna manera poder compensar gastos de transportes, alimentación, etc.

No es el caso de otros trabajos, donde si los candidatos son 20 aspirantes seleccionan finalmente 1 o 2. Allí las personas compiten por impresionar a un grupo de psicólogos y encargados del cargo, donde es ardua la lucha e incluso se pueden presentar algunos roces en el momento de las entrevistas grupales, que en muchas ocasiones, no busca al más capacitado

sino a aquel que tiene más habilidades para imponer sus ideas, sobre lo que opinen los demás y relacionarlas con el caso que le hayan puesto al grupo a modo de “competencia”.

Todo este comportamiento de contratación masiva y rápida genera un interrogante, el cual es ¿Qué hace tan atractivo el mundo de los call center, o en esta ocasión, las empresas del sector del BPO, para que tantos jóvenes quieran trabajar allí?, ¿qué es lo que lo hace un negocio tan apetecido, y cómo aprovechan muchas características del entorno para poder generar un mayor margen de ganancia?

Existe una seria incógnita en la mente del investigador, la cual radica en lo enormemente productivo que puede ser este negocio del BPO, ya que dentro de su experiencia personal puede indicar que trabaja en un lugar de estos y ha presenciado de primera mano la gran cantidad de personas que allí trabajan, la facilidad que tienen para reclutar y reclutar personas e incluso, tiene conocimiento de bonos de contratación en algunos casos, como en las campañas bilingües, donde se ofrece un bono de 1'000.000 millón de pesos a la persona por ser contratada y de 500.000 pesos a la persona que lo ha referido. Es un caso único, ya que, en otras compañías, el hecho de referir a una persona es más un acto de ayuda o solidaridad con la persona que está cesante, en vez de ser una manera de obtener una ganancia adicional, donde incluso el nuevo empleado recibe un bono adicional a su salario.

Observando el comportamiento del negocio de los BPO y teniendo en cuenta el perfil de los empleados que contratan, es válido realizar un análisis de sus estrategias de negocios, donde se puede generar un enfoque en la rentabilidad que obtienen a través de la contratación de personas jóvenes, con salarios superiores al mínimo estipulado por la ley, pero inferiores por la cantidad de trabajo y la retribución que se tiene. Esta situación se extiende no solo en lo salarial, sino en el aprendizaje y en el valor que proporciona a nivel profesional la experiencia de trabajar en un call center. Es una gran incógnita el saber qué tan enriquecedor es trabajar por un periodo trimestrales o anuales en un call center. ¿Será bueno y de provecho salir a buscar un nuevo empleo, cuando en la experiencia laboral solo se tienen conocimientos de atención al cliente por llamadas?

Teniendo en cuenta lo anterior, es primordial hacer un análisis de lo que puede hacer una empresa de BPO para retribuir a sus empleados, empezando por la estrategia de contratar personas jóvenes para conformar su nómina, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de contratar personas sin experiencia.

Para poder encontrar la relación del éxito de los BPO con las estrategias de contratación de personal joven, es necesario entender la metodología que se emplea en estos negocios desde un enfoque interno, como el del investigador, y también desde el punto de vista externo, como lo ven quienes no están sumergidos en el medio, para poder incorporar las opiniones y tener un objetivo compartido.

Si realmente los BPO han crecido y su éxito es la contratación de personal joven, ¿Por qué no cuidan a sus empleados antiguos? Ya que también son jóvenes y poseen todo el conocimiento del negocio.

6. Revisión de la Literatura

A continuación, el proceso de investigación centra su objetivo en desarrollar la fundamentación teórica sobre los más importantes aspectos que orientan la investigación del presente proyecto de grado. Entre estos aspectos, que le dan fundamento y claridad al documento, se va a profundizar en los siguientes ejes teóricos: BPO y los Modelos de Negocios, los jóvenes y la rentabilidad del negocio, los sistemas de contratación en los BPO y las bases de rentabilidad de los BPO's

6.1 BPO's y sus diferentes Modelos de Negocio:

Según Ana Karina Quessep, presidente de la Asociación Colombiana de BPO, “80% de la fuerza laboral de este sector son jóvenes, quienes deben hablar inglés y portugués con las habilidades de expresión oral y de vocabulario suficientes”. (Dinero, 2019)

Por experiencia del investigador, lo anterior disminuye considerablemente el costo de mano de obra, ya que en la mayoría de los casos, estas personas hasta ahora finalizaron el bachillerato y encuentran los BPO como alternativa, ya que es una oportunidad laboral donde se les paga más del mínimo, pero con horarios muy extensos y pocas probabilidades de crecimiento

Los BPO en Colombia tienen una ventaja en cuanto a ubicación, no solo por el hecho de que la mano de obra es económica, sino por la ubicación geográfica privilegiada del país y una importancia en temas de conectividad que genera confianza en términos de operaciones. También es importante anotar que en términos jurídicos, el país contempla las mismas regulaciones para todos sus departamentos, “por el hecho de ser un país región, por lo que los inversionistas apuestan a ubicar los call center no solo en Bogotá, sino en otras regiones del país donde los costos fijos, sean más manejables”. (Elejalde, 2018)

Los servicios BPO son una tendencia mundial que lleva 25 años de trayectoria, que como tal, toman procesos estratégicos de las compañías y por medio de un tercero prestarle un servicio al cliente, de una manera más desarrollada.

A través de esta industria se está logrando una reducción de costos en las empresas que ya la han adoptado, porque pueden trabajar en generar ingresos, mientras que su aliado se encarga de prestar el servicio al cliente y potencializarlo, generando más efectividad en algunos modelos de negocio y finalmente crear una mayor penetración en el mercado y atención al cliente.

El gerente del parque de zona franca en Rionegro Antioquia, Carlos Alberto Mesa, explicó que “dentro del parque existen dos compañías que prestan servicios de BPO, las cuales son Unisys y Orbitel, donde sus servicios están relacionados con llamadas internacionales que es un tema importante para su negocio, también”. (Ciro, 2014)

Por su parte la gerente en Zona Franca Santander, Nívea Santarelli Franco, manifestó que trabajan para fortalecer el interés de inversionistas que buscan estos servicios por ser uno de los temas más importantes para ellos. “Pensamos en los servicios globales, en el bienestar de la gente que trabaja en nuestro parque, en el Call center, en temas de innovación y

desarrollo tecnológico, teniendo en cuenta que éste es el recurso más valioso para las empresas de servicios tercerizados (BPO-ITO-KPO)”, agregó. (Ciro, 2014)

Teniendo en cuenta el comportamiento que han presentado los call center, se debe reforzar en temas como el inglés y en la generación de técnicos y tecnólogos, para que haya un mejor manejo de la tecnología. (Ciro, 2014)

Santiago Pinzón, Gerente de servicios tercerizados de la Andi, explicó que “dentro de los proyectos para este tipo de negocio está sacar adelante soluciones en temas de salud, con el fin de poder generar historias clínicas de manera digital y de esta manera hacer que el sector salud sea un cliente potencial de los BPO”. (Ciro, 2014)

Este modelo de negocio ha sido eficiente en el país y muestra de ello es “que pasó de 10 zonas francas en el 2001 a 101 en 2013, con ventas por más de US\$24.000 millones frente a US\$3.700 millones de hace una década”. (Ciro, 2014)

Estas áreas empresariales están presentes en “60 municipios de 19 departamentos del país; generan más de 40.000 empleos directos y cerca de 90.000 indirectos. En una zona franca pueden operar empresas de logística, transporte, telecomunicaciones, asistencia médica, las de turismo, reparación, limpieza o pruebas de calidad de bienes”. (Ciro, 2014)

6.2 Los jóvenes y la rentabilidad del Negocio

¿Quiénes son los millennials? Según el psicólogo Antoni Gutiérrez, los millennials son los hijos del baby boom, personas nacidas entre los '80 y los 2000, llamados así porque se volvieron adultos con el cambio del milenio, también llamados anteriormente como “Generación Y”. Se puede encontrar que en “sus intereses está el celular por encima de cualquier cosa, son exigentes, poco constantes y les gusta hacer las cosas de una manera diferente. No gustan de los partidos políticos”. (ESTEBAN, 2017)

Al hacer una comparación con varios candidatos, puede que los millennials no sean los más experimentados dentro de un proceso de selección, pero si son “unos aspirantes con unas

cualidades con muchas ventajas para la pequeña y mediana empresa y esto es lo que hay que aprovechar”. (TOMÀS, 2018)

Una de las ventajas que tiene para una compañía contratar millennials, es que “son la generación más cualificada, con una gran formación; títulos universitarios, postgrados y maestrías, lo cual al momento de contratarlos será una enorme inyección de conocimiento, el cual es moderno y actualizado”. (TOMÀS, 2018)

También podemos ver que son “una generación a la que le gusta superarse, hacer las cosas bien y obtener la superación personal, generando en ellos un deseo, no solo por un buen salario, sino también por planes carrera, flexibilidad y beneficios de contrato”. (TOMÀS, 2018)

Son innovadores, se adaptan fácilmente y adicional a eso, el “uso de la tecnología es algo con lo que ellos conviven en su día a día, por lo que cuentan con las armas necesarias para reforzar una empresa y hacerla altamente competitiva en cualquier modelo de negocio”. (TOMÀS, 2018)

Te acuerdo con María Tatay, existen 10 ventajas de contratar personas jóvenes o millennials, que hacen muy atractivo tomarlos en cuenta al momento de contratarlos:

1. **Los millennials son la generación más cualificada:** “Esta generación ha marcado la diferencia ya que son los más cualificados en términos educativos, donde hay algunos de ellos que incluso han complementado su educación universitaria con cursos y másteres en línea”. (Tatay, 2016)
2. **Los millennials se mueven por la superación personal:** “Es una generación que busca el éxito profesional por medio del crecimiento personal, esto se concluye debido a que el 65 % de esta generación coloca el desarrollo profesional como uno de los factores más relevantes en su carrera”. (Tatay, 2016)
3. **El dinero no lo es todo para los millennials:** “Es una generación a la que el sueldo que reciben no es todo lo que los motiva y muchas veces sacrifican ceros en su nómina por otros modelos de compensación más económicos para la compañía, pero igual de gratificantes para ellos como el horario flexible, reconocimiento personal e incluso un plan de ascenso”. (Tatay, 2016)

4. **Los millennials saben trabajar en equipo:** “La media de los millennials ocupan 13 horas a la semana en actividades que les involucra el trabajo en equipo, como los videojuegos actuales” (Tatay, 2016)
5. **Los millennials tienen un gusto por averiguar las cosas por ellos mismos:** “Son unas personas que muchas veces son calificados como impacientes, pero lo que es un defecto, puede ser tenido en cuenta como una ventaja competitiva, por el hecho de querer obtener respuestas y resultados en el menor tiempo posible. Son una generación proactiva que no espera que alguien les solucione el problema, si lo pueden hacer ellos mismos” (Tatay, 2016)
6. **Los millennials aceptan las críticas constructivas:** “Es una generación que gusta de la aceptación de los demás, por lo que, si son guiados de la manera correcta, reciben los feed backs positivos de manera que emplearan estos comentarios con el fin de mejorar” (Tatay, 2016)
7. **Los millennials son flexibles:** “Un millennial recién incorporado a una empresa es un lienzo en blanco que aún no cuenta con ningún mal hábito. Adicional a eso, son personas que prefieren no estar estancados en un mismo puesto de trabajo, por lo que presentan una mejor adaptación al cambio y mayor flexibilidad” (Tatay, 2016)
8. **Los millennials se han criado entre la tecnología:** “Actualmente la tecnología en las empresas no solo se encuentra en las áreas informáticas, lo que mejora el trabajo de los equipos conformados por millennials con conocimientos básicos o avanzados sobre el tema” (Tatay, 2016)
9. **Los millennials saben cómo aprovechar las redes sociales y sacarles jugo:** “Conocen perfectamente el impacto que tienen las redes sociales y la manera potencializar mediante las mismas la divulgación de cualquier mensaje. También hay que tener en cuenta que un millennial orgulloso de su lugar de trabajo no dudará en compartirlo en redes sociales, lo que será una enorme ventaja para cualquier compañía, es publicidad gratuita” (Tatay, 2016)
10. **A los millennials les encantan los retos:** “A más de la mitad de los millennials les atrae aceptar un cargo con un mayor número de responsabilidades, por lo que aquellas empresas con un plan carrera, son las que llaman más su atención y

enfocan el mejor talento humano, ya que estos jóvenes son capaces de dar el 120% de sí, solo para demostrar que si son capaces” (Tatay, 2016)

6.3 Las Estrategias administrativas en los sistemas contratación de personal.

Para encontrar un vínculo entre la contratación de personal joven y el éxito de los BPO, es primordial hacer un análisis de lo correspondiente a la contratación de personal, en todos sus aspectos, ya sean metodologías obsoletas y nuevos modelos de contratación en las organizaciones actuales, procesos mejorados y perfiles deseables según el cargo que se encuentre vacante.

6.3.1 Antecedentes

- Anteriormente, la contratación se llevaba a cabo evaluando factores establecidos en un currículum, donde se comparaban a los candidatos y sus perfiles por los talentos que ellos indicaban en este mismo documento. Pero ahora eso cambió, ya que ahora se evalúan no solo los aspectos descriptivos, sino también se tienen en cuenta los factores personales, comportamiento en sociedad del candidato, relación de estas características con las de la organización, proyección dentro de la empresa, etc. (Marcano, 2013)
- En cuanto a la contratación, ya no es necesario que una persona tenga solo la experiencia, también se buscan personas que quieran llegar más allá, por lo que el cambio en estos aspectos, lo han sentido las empresas, los trabajadores y las áreas encargadas de recursos humanos.

La fuerza laboral de la actualidad es diferente, busca un entorno que no solo les proporcione un beneficio económico, sino un crecimiento personal e incluso emocional. Existe un gusto por realizar algo que mejore la vida de los demás, que genere un sentido de pertenencia con el mundo. No es una tarea fácil atraer el talento emergente, mucho menos retenerlo. En las empresas siempre han existido

encuentros de trabajadores pertenecientes a generaciones distintas, pero ahora, con el auge de los millennials, existe una forma muy diferente de trabajar, pero esto no quiere decir que no sea una manera efectiva de alcanzar el éxito, a veces es mejor combinar equipos multidisciplinares y multigeneracionales (PORTAFOLIO, 2019)

6.3.2 Actualmente

En Colombia existen 6 tipos de contratación legales, entre los cuales podemos encontrar:

1. **Contrato a término fijo:**

Es un contrato que tiene una duración que comprende entre 1 día y 3 años y puede renovarse hasta por 3 veces su permanencia. En este caso el empleado goza de todas las prestaciones sociales exigidas por la ley (cesantías, vacaciones y primas) y para poderlo finalizar, es necesario dar aviso al empleado con 30 días de anticipación. (GIRALDO, 2018)

2. **Contrato a Término Indefinido:**

No tiene una fecha de finalización establecida, el empleado goza de todas las prestaciones de ley exigidas e incluso beneficios adicionales, como cooperativas empresariales y productos de la compañía con mejores precios o ventajas a las que tendría un particular. Los descuentos que tiene un empleado, son los mismos que en el contrato a término fijo, teniendo en cuenta todo lo que él mismo haya autorizado al momento de la contratación (GIRALDO, 2018)

3. **Contrato Obra o Labor:**

Se lleva a cabo durante una labor específica y termina cuando ésta llegue a su fin, es característico para aquellos que cumplen su labor en periodos académicos. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral. (GIRALDO, 2018)

4. **Contrato civil por prestación de servicios:**

Se realiza un acuerdo entre las partes, donde se libera a la organización de relaciones laborales y de prestaciones sociales. La duración es establecida por

mutuo acuerdo basado en el trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo, el cual solo se descuenta por retención en la fuente (GIRALDO, 2018)

5. Contrato de aprendizaje:

Está pensado para proporcionar la experiencia necesaria a los practicantes y sumergirlos en el mundo laboral, la remuneración se denomina auxilio de sostenimiento y es acordada entre las partes, donde el estudiante no tiene prestaciones sociales. También se establece el monto de la remuneración, por las características del practicante, si es universitario, técnico o tecnólogo, donde si éste es universitario, la remuneración debe ser igual o superior al mínimo, si no lo es, la remuneración debe ser por debajo del salario mínimo. (GIRALDO, 2018)

6. Contrato ocasional de Trabajo:

Este es un contrato que no debe superar los 30 días y tiene que comprender una labor diferente a las que comúnmente realiza la empresa. Al finalizar la labor, el empleado recibe la remuneración acordada y no tiene derecho a ningún tipo de prestación, excepto en caso de un accidente. La duración del contrato puede ser renovable, sin exceder los 30 días del contrato inicial. (GIRALDO, 2018)

6.3.3 Renovación de contratos

- Se firman contratos que se “renuevan “automáticamente” cada 3 meses sin informar al trabajador de la renovación, lo que genera desconfianza, pero que según la ley son perfectamente válidos, ya que es viable el hecho de que sean renovados tantas veces como las partes lo decidan, pero con la indicación que a partir de la cuarta renovación, la duración del contrato debe ser mínimo de un año, tiempo en el que se han ido aproximadamente el 50% de los empleados que ingresaron en un mismo periodo” (Gerencie.com, 2019)
- Teniendo en cuenta este comportamiento de los contratos, es imperativo pensar que los empleados están siendo vulnerados de cierta manera en sus pensiones y cesantías, incluso en su vida crediticia.

6.4 Las Bases de la Rentabilidad empresarial de los BPO

Podemos encontrar que las bases de la rentabilidad de los BPO pueden estar centradas en la variada cantidad de procesos de contratación que llevan a cabo para las empresas que las contratan. Es necesario tener en cuenta la especialización en ciertos sectores, que hacen que la compañía se dedique netamente a lo que le corresponde, a su core de negocio en particular, y “dejando tareas como el back office y las tareas administrativas en manos de empresas especializadas y comprometidas, para maximizar sus recursos corporativos y mejorar la calidad en otros temas como manejo de clientes, recurso humano, fidelización, entre otros” (Rubio, 2014)

Teniendo en cuenta lo que mueve la industria del BPO, es bueno detallar el auge y las cifras de crecimiento que este negocio ha tenido en Colombia, empezando por lo reportado “para el año 2017, donde este negocio genera más de \$6 billones al año y aporta el 1.2% del PIB, adicional es un foco de empleo con 350.000 puestos de trabajo en la industria, no solo en contact centers sino también en BPO, KTO e ITO, entre otros servicios particulares”, según datos de la Andi. (Dinero, 2017).

Ahora tomando los datos de 2018, se puede apreciar que los BPO son “un negocio que presenta un llamativo foco de atención, ya que para este año sus ingresos fueron de \$8.3 billones y representó el 2.9% del PIB. El crecimiento de este negocio ha sido del 15% en los últimos 15 años y lo correspondiente a las exportaciones cerró en US\$ 689 millones, según la asociación colombiana de Contact Centers y BPO” (económica, 2018).

7. Objetivos

Es fundamental en un proceso de investigación, para un Trabajado de Grado que ofrezca la mejor base teórica al tema que interesa desarrollar al investigador, el tener un objetivo claro, bien delimitado y con su alcance bien definido. Estas condiciones son garantía de éxito en un esfuerzo de investigación.

7.1 Objetivo General

Demostrar si la vinculación de personal joven, es la única estrategia administrativa para que los BPO sean rentables.

7.2 Objetivos Específicos

- Investigar el por qué es tan atractivo trabajar en los BPO para la gente joven y sus consecuencias laborales.
- Investigar las ventajas administrativas de vincular personal joven en el BPO objeto de investigación sin experiencia en un estudio de costos ocultos.
- Investigar si esta práctica laboral es la que le da verdaderamente la rentabilidad a un BPO.

8. Metodología

Para alcanzar los objetivos de este trabajo, se está desarrollando un modelo de investigación mixto, donde se realizará la comparación de los diferentes factores que involucran la expansión económica del negocio del BPO en Colombia, con lo correspondiente a sus cifras, para poder entender el punto más estratégico y la táctica de contratación de personal joven, como lo indica el título de esta investigación.

Objetivo No. 1

Investigar el por qué es tan atractivo trabajar en los BPO para la gente joven y sus consecuencias laborales.

- Se lleva a cabo una encuesta de 11 preguntas (relacionada en los anexos), donde se realizaron preguntas a 50 empleados de la empresa Teleperformance, acerca de diferentes características de la empresa y sus estrategias laborales, con el fin de encontrar la relación que tiene el éxito de esta compañía con la contratación de

personal joven en su mayoría, además de las opiniones de quienes están sumergidos en este entorno laboral actualmente.

- Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta, se realizan las comparaciones de los mismos, con las premisas establecidas desde el análisis DOFA de la investigación y se descubre que en gran medida se cumplen las hipótesis establecidas, donde se identifica que, de estos 50 empleados encuestados, 31 (62%) son menores de 22 años, 15 (30%) personas están entre los 22 y los 25 años y solo 4 (8%) personas estarían dentro del rango de edad promedio de los profesionales en Colombia, que en este caso, está comprendida entre los 25 a los 34 años. (Tiempo, 2018). Debido a lo anterior se puede presumir que la gran mayoría de los empleados de la empresa Teleperformance son jóvenes que están empezando sus carreras universitarias o que quizá ni siquiera están estudiando.

Objetivo No. 2

Investigar las ventajas administrativas de vincular personal joven en el BPO objeto de investigación sin experiencia en un estudio de costos ocultos.

- Existen otros BPO en Colombia, más exactamente en Bogotá que es donde se está llevando a cabo el estudio, por ejemplo, Concentrix es uno de los más fuertes BPO presentes en la capital del país, donde abarcan temas de soporte a entidades del sector automotriz, financiero, seguros, cuidado de la salud, etc. (Corporation, 2019)
- Se confirma que la preferencia que tienen los BPO para las personas que quieren ingresar a su compañía, está en la contratación de personal joven y sin experiencia, ya que se les da la oportunidad de brindarles capacitación y moldearlos de acuerdo a la ideología de la organización, sin embargo, en todos los equipos se denota la presencia de una persona mayor, quien hace el papel de líder en la mayoría de los casos y sirve como un ejemplo para los demás integrantes del grupo.

Objetivo No. 3

- Al hacer una verificación de las actividades que generan la mayor rentabilidad a los BPO, se confirma que hay ciertas líneas de negocio que proporcionan una mayor rentabilidad, comparativamente con las otras, en este caso todo lo que sea procesos telefónicos, es lo que genera el mayor margen de ganancias, ya que las compañías de BPO cobran a sus clientes por la cantidad de horas que cada agente está conectado, a la espera de una llamada o realizándolas, de acuerdo a la necesidad establecida, lo cual es un ingreso que en algunos casos puede llegar hasta a los 10 dólares por hora de cada agente conectado, sin que éste sea necesariamente bilingüe, ya que en estos casos es más alto el valor de la hora.
- También se encontró que, para los BPO, es indispensable contar con la oportunidad de ubicar sus empresas en países que cuenten con mano de obra más económica, con el fin de aumentar el margen de rentabilidad y poder ofrecer a sus clientes disponibilidad 24/7 para la mayoría de las líneas de negocio, lo que las hace imprescindibles para cualquier compañía que quiera proporcionar un plus en su servicio al cliente.

9. Cronograma de Actividades

9.1 Primer cronograma establecido:

CRONOGRAMA ACTIVIDADES														
EMPRESA														
AREA DE PRACTICA														
OBJETIVO GENERAL		Demostrar si la vinculación de personal joven, es la única estrategia administrativa para que los BPO sean rentables.												
Objetivo específico #1	Actividad	SEMANAS												
		Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12	
Investigar el por qué es tan atractivo trabajar en los BPO para la gente joven y sus consecuencias laborales.	Recopilación de Información	P												
		R												
	Análisis de la Información obtenida.	P												
		R												
	Conceptualización de relaciones entre jóvenes y los BPO	P												
		R												
Revisión del crecimiento de los BPO en Colombia	P													
	R													
Conclusiones y recomendaciones	P													
	R													
Objetivo específico #2	Actividad													
Investigar las ventajas administrativas de vincular personal joven sin experiencia en un estudio de costos ocultos.	Realizar un análisis de costo-beneficio de la contratación de personal joven vs la contratación de personas mayores y con experiencia	P												
		R												
	Comparar ingresos y egresos de una persona menor de 25 años con los de una persona de 30 a 50 años.	P												
		R												
	Investigar acerca de los trabajos que más aceptan personal sin experiencia	P												
	R													
Análisis y conclusión	P													
	R													
Objetivo específico #3	Actividad													
Investigar si esta práctica laboral es la que le da verdaderamente la rentabilidad a un BPO.	Comparar las practicas que se tienen en empresas de personal joven con empresas de sectores más rigurosos.	P												
		R												
	Realizar una emulación de las ganancias vs los costos de un BPO con rotación de personal del 50%	P												
		R												
	Realizar una emulación de las ganancias vs los costos de un BPO con rotación de personal inferior al 50%	P												
	R													
Comparación de resultados y recomendaciones	P													
	R													

OBSERVACIONES:

P	Planeado o programado.	
R	Cuando se llevó a cabo realmente.	
Fechas S.#	Corresponde a la fecha de la semana correspondiente	

9.2 Cronograma final:

CRONOGRAMA ACTIVIDADES													
EMPRESA													
AREA DE PRACTICA													
OBJETIVO GENERAL		Demostrar si la vinculación de personal joven, es la única estrategia administrativa para que los BPO sean rentables.											
		SEMANAS											
Objetivo específico #1	Actividad	Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12
Investigar el por qué es tan atractivo trabajar en los BPO para la gente joven y sus consecuencias laborales.	Recopilación de Información	P											
		R											
	Análisis de la Información obtenida.	P											
		R											
	Conceptualización de relaciones entre jóvenes y los BPO	P											
		R											
	Revisión del crecimiento de los BPO en Colombia	P											
	R												
	P												
	R												
	P												
	R												
	P												
	R												
Objetivo específico #2	Actividad												
Investigar las ventajas administrativas de vincular personal joven sin experiencia en un estudio de costos ocultos.	Realizar un análisis de costo-beneficio de la contratación de personal joven vs la contratación de personas mayores y con experiencia	P											
		R											
	Comparar ingresos y egresos de una persona menor de 25 años con los de una persona de 30 a 50 años.	P											
		R											
	Investigar acerca de los trabajos que más aceptan personal sin experiencia	P											
	R												
	P												
	R												
Objetivo específico #3	Actividad												
Investigar si esta práctica laboral es la que le da verdaderamente la rentabilidad a un BPO.	Comparar las practicas que se tienen en empresas de personal joven con empresas de sectores más rigurosos.	P											
		R											
	Realizar una emulación de las ganancias vs los costos de un BPO con rotación de personal del 50%	P											
		R											
	Realizar una emulación de las ganancias vs los costos de un BPO con rotación de personal inferior al 50%	P											
	R												
	P												
	R												

OBSERVACIONES:

P	Planeado o programado.	
R	Cuando se llevó a cabo realmente.	
RF	Cuando se logró realizar la tarea establecida en caso de no cumplir con la primera fecha pactada	
Fechas S.#	Corresponde a la fecha de la semana correspondiente	

10. Desarrollo de las actividades - Resultados

Se planteó desde el inicio de la investigación una premisa que señalaba directamente la contratación, en una actividad tan lucrativa como lo es la tercerización de servicios por medio de los BPO. Para lograr este resultado, se realizaron una serie de cuestionamientos que llevaron la investigación a ser evaluada desde diferentes ángulos y desde la hipótesis principal, que consistía en comprobar si la contratación de personal joven era la única estrategia para que los BPO fueran rentables. Teniendo en cuenta esta hipótesis, se generaron una serie de acercamientos a las diferentes empresas relacionadas con el BPO en Bogotá, con el fin de compararlas y ver si dentro de sus coincidencias se podía hallar una similitud que integrara la rentabilidad con empleados jóvenes.

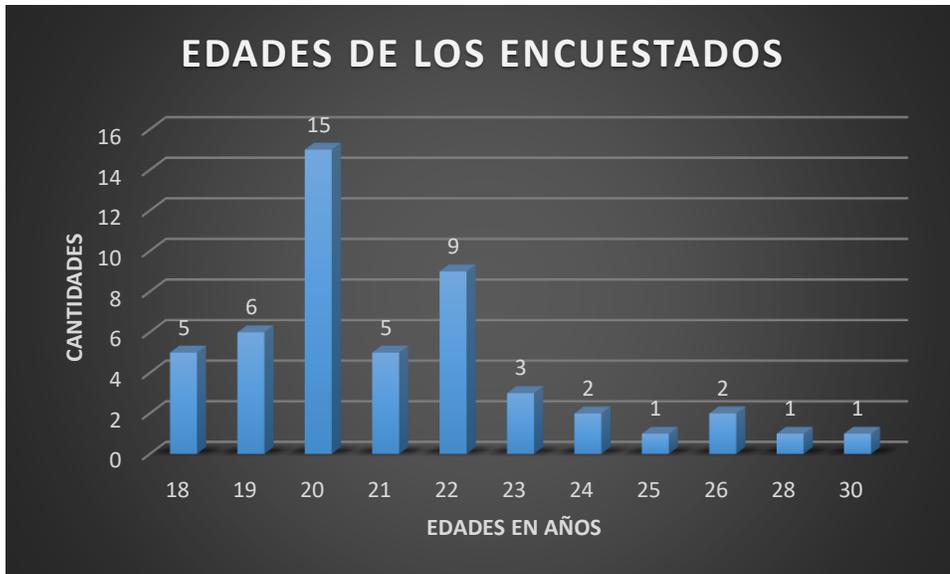
Objetivo No. 1

Investigar el por qué es tan atractivo trabajar en los BPO para la gente joven y sus consecuencias laborales.

Con el fin de conocer los posibles escenarios, que los objetivos planteados pueden proporcionar a la investigación, se realizó una encuesta a 50 empleados de la empresa Teleperformance, ligados a la campaña Rebel y quienes comparten el mismo cargo para poder ver los puntos de vista de cada uno de ellos, de acuerdo con su experiencia personal trabajando en éste BPO.

Al finalizar el desarrollo del primer objetivo, se concluyó la tendencia que hace que las personas jóvenes se resuelvan por buscar trabajo en un Call Center, ya que tienen muchas posibilidades de ser contratados y sin experiencia laboral alguna. Para más del 50% éste es su primer trabajo, adicional a ello, existe la posibilidad de obtener un horario acorde para aquellos que también estudian, teniendo una enorme ventaja frente a otros empleos donde la jornada laboral es más larga y no permite modificaciones al horario.

A continuación, se presentan las preguntas planteadas en la encuesta a 50 empleados de la empresa Teleperformance, con los diferentes resultados obtenidos en ellas y una gráfica que hace más fácil de notar el resultado final:



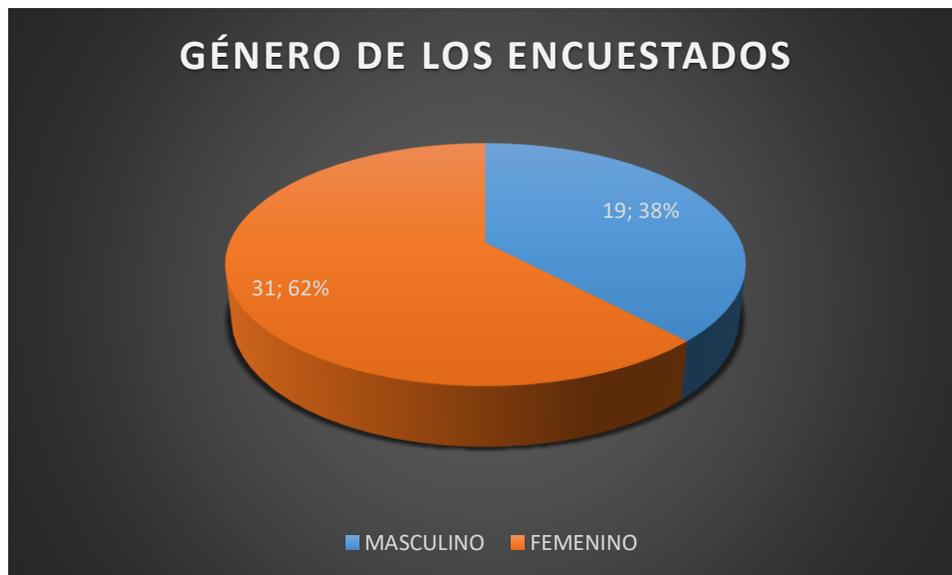
(Elaboración propia)

- Como resultado de la encuesta realizada, se tomó en cuenta la edad de las personas encuestadas, para analizar una muestra de la población y hacer el análisis de las edades más frecuentes. Los resultados comprenden que el 80% de la población encuestada, equivalentes a 40 personas, no son mayores a 22 años, el 12% que es equivalente a 6 personas están entre los 23 y los 25 años, donde la población promedio de los profesionales en Colombia está comprendida entre los 25 a los 34 años (Tiempo, 2018). Finalmente, el 8% de la población, correspondiente a 4 personas, que están entre los 26 y los 30 años, nos demuestra la enorme diferencia que se presenta en cuanto a los rangos de edades presentes en los empleados.
- Como consecuencia, es importante destacar que a pesar de que la población joven es más activa, adaptable y autosuficiente, los costos en capacitación en los que se tiene que incurrir, por la enorme tasa de rotación a falta de la estabilidad emocional y de compromiso, generan un aumento de los costos para la empresa, los cuales podrían disminuir, tomando como foco una población más madura, pero que a su vez no estaría tan apegada a sueldos de menor rango.

- Respecto a la gráfica que a continuación se relacionará, se puede ver los salarios de los Contact Center, de acuerdo al rango, y la diferencia que puede haber cuando el agente es bilingüe.

Salarios promedio Contact Center	
Salarios promedio contact center	
> Profesional / administrativo	US\$ 500 (US\$/Mes)
> Gerente	US\$ 2.550 (US\$/Mes)
> Supervisor	US\$ 670 (US\$/Mes)
> Agente	US\$ 340 (US\$/Mes) Un Bilingüe puede alcanzar US\$ 550 (US\$/Mes)

(Bogotá, 2019)

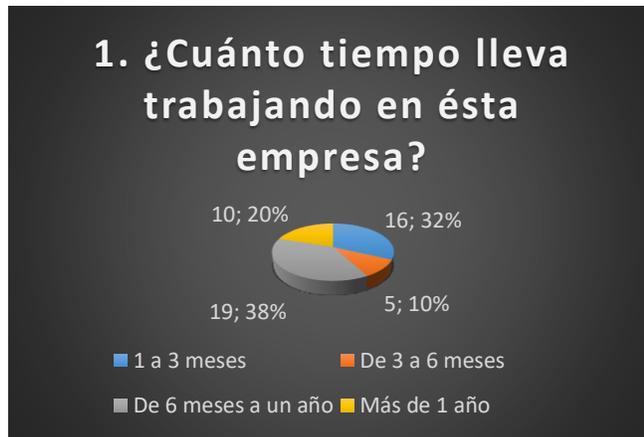


(Elaboración propia)

- Otra de las características relevantes de la población encuestada fue la cantidad de mujeres, donde se obtuvo un 62% de población femenina, equivalente a 31 personas, con diferencia de los hombres, quienes fueron el 38% de la población encuestada, equivalente a 19 personas.

- Este resultado genera controversia ya que, de cierta manera, Colombia es un país marcado por la diferencia de géneros, donde las mujeres en algunos casos están obligadas a ganar un sueldo menor a los hombres, aunque consten de las mismas capacidades y preparación.

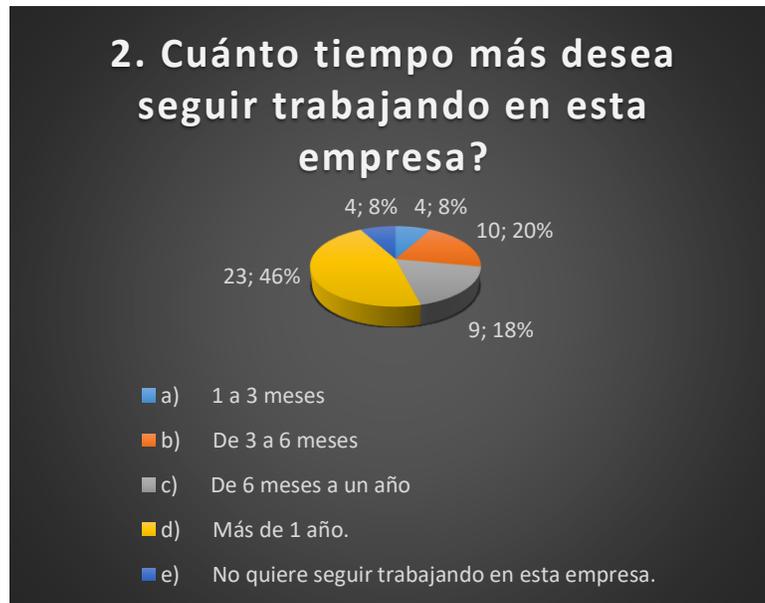
Pregunta No. 1



(Elaboración propia)

- La mayoría de las personas encuestadas 19% son “nuevas” en la compañía, sin embargo, ya tienen una percepción muy fuerte de lo que genera ingresos en este negocio a pesar de la corta experiencia que tienen en este.
- El porcentaje más alto está comprendido por el 38%, equivalente a 19 personas que llevan entre 6 meses a un año en la compañía, pero cabe resaltar, que el 32% equivalente a 16 personas, en realidad son nuevas, porque tienen apenas 3 meses como mucho de estar en la compañía, tomando como punto de partida que el primer mes es de capacitación, así que el costo por nuevas contrataciones es bastante alto, ya que se puede apreciar que tan solo el 20%, equivalente a 10 personas se han mantenido por más de un año, lo que es un claro indicativo de la alta rotación de personal, que como consecuencia genera costos en materia de liquidación y contratación de reemplazos.

Pregunta No. 2



(Elaboración propia)

- Se encuentra que el 46% de las personas encuestadas tiene el propósito de continuar en la empresa por lo menos por un año más, hasta que consigan un ascenso o una mejor posibilidad en otro lugar. Hay que tener en cuenta las edades de los encuestados y la poca experiencia laboral que tienen, lo que los involucra aún más con la continuidad en la compañía, con el pensamiento que su experiencia aún no es la suficiente como para encontrar otra opción mejor.
- Se requiere de una estrategia administrativa que genere en aquellos que tienen la idea de permanecer en la compañía por más de un año, es decir, el 46% equivalente a 23 personas, un incentivo y motivación, para generar un cambio en la percepción de los empleados y que se haga una meta o competencia el permanecer por más tiempo, ya que la recompensa será de provecho.

Pregunta No. 3



(Elaboración propia)

- El 54% de los encuestados hasta ahora empiezan su experiencia laboral y lo hacen en éste sector por la facilidad que se les presenta, el pago que es superior al mínimo y la promesa de poder realizar otras tareas, como estudiar, después o antes de su jornada laboral.
- Como consecuencia se puede encontrar que las personas hasta ahora están desarrollando el comportamiento laboral deseado, donde no se tienen nociones de responsabilidad, compromiso e identidad por la compañía y la labor encomendada, lo que genera pocos estándares de calidad en el principio, poca retención del talento y costos adicionales en capacitación.

Pregunta No. 4



(Elaboración propia)

- 43 trabajadores equivalentes al 86% de la población encuestada, no tiene mayores responsabilidades u obligaciones que los involucren con la necesidad propia de estar trabajando, sin embargo, se muestra un importante interés en el trabajo por el hecho de que les brinda ingresos adicionales y les da la oportunidad de estudiar en los tiempos que no están trabajando.
- Es necesario tener en cuenta que si los empleados no tienen una necesidad apegada por mantener el trabajo, es probable que desistan de su labor sin remordimiento, por lo que es bueno generar identidad y atracción por la labor encargada.

Pregunta No. 5



(Elaboración propia)

- Aunque la mayor parte de la población encuestada (28 trabajadores equivalentes al 56%) no está estudiando, pero no porque no quiera, sino porque está ahorrando lo suficiente para poder acceder a alguna universidad de preferencia o simplemente no tienen un proyecto definido, por lo que trabajan en un BPO mientras que adquieren experiencia, adicional a que en este tipo de compañías las puertas quedan abiertas en caso de renunciar, después de 6 meses de la renuncia se puede regresar sin problemas, ya que siempre se está necesitando personal adicional por la alta rotación que se ve en este negocio.

Como consecuencia se pudo observar que es complejo conseguir trabajo en otro tipo de organizaciones, ya que la mayor experiencia que se obtiene es netamente ligada con el core del negocio de los BPO, que están haciendo el trabajo que en otras compañías no hacen porque es más fácil tercerizarlo.

Lo anterior genera incertidumbre en los empleados, porque, aunque muchos ya quisieran cambiar de actividad, no lo hacen ya que quieren conseguir algo antes de irse y no estar cesantes, pero las ofertas que obtienen son en otras compañías del sector del BPO, llegando al mismo destino, donde son muchos los que entran y pocos los que ascienden.

Objetivo No. 2

Investigar las ventajas administrativas de vincular personal joven en el BPO objeto de investigación sin experiencia en un estudio de costos ocultos.

Continuando con la revisión de los objetivos y su relación directa con la hipótesis de este trabajo, hay que tener en cuenta la importancia que tiene para una compañía del BPO tener personal disponible en todo momento, con el fin de garantizar que se brinde una respuesta inmediata a los usuarios y que el cliente no reciba quejas, porque en este tipo de negocio se realiza una fuerte retroalimentación acerca del servicio prestado al momento de culminar cualquier interacción, esto con el fin de mostrar resultados satisfactorios al cliente y adicional, condicionar a los agentes a unas métricas para obtener “bonos” por rendimiento.

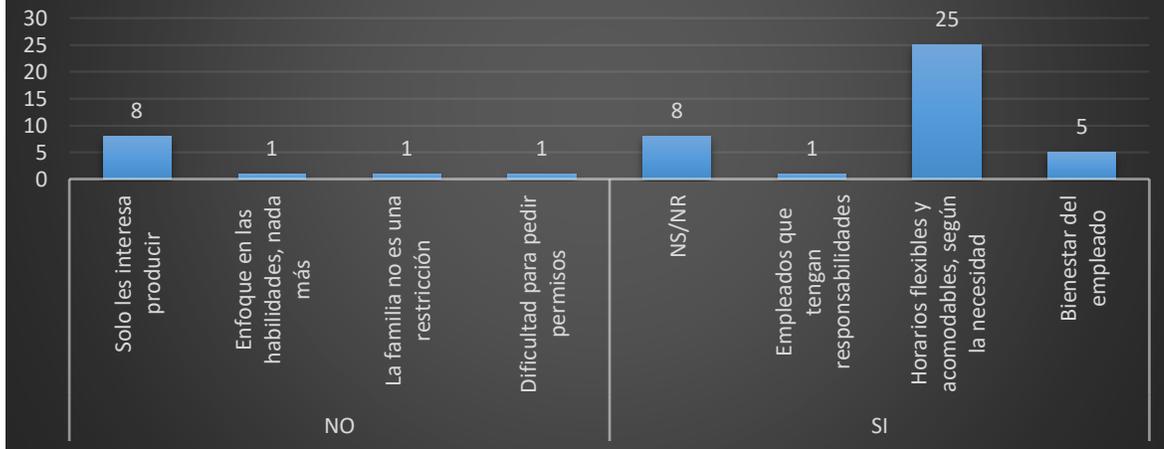
Es por esto por lo que para las compañías del BPO es ideal contar con personal joven, que se vea atraído por horas extras y bonos por cumplimiento de métricas, debido a que en su mayoría son personas que no tienen recelo de quedarse 2 horas adicionales, porque sus responsabilidades fuera del trabajo son mínimas.

Pregunta No. 6



(Elaboración propia)

6. Cree que a la empresa le interesa si el candidato tiene obligaciones de cualquier índole? (Familiares, económicas, profesionales)



(Elaboración propia)

- Para el 78% de la población encuestada, equivalente a 39 personas, la compañía se preocupa por crear ambientes que permitan a sus empleados desarrollar actividades adicionales, con el fin de crear en ellos un sentimiento de apoyo por parte del BPO, sin embargo, hay que recalcar que dentro del 22%, equivalente a 11 personas, que dijo que NO, hay un 16% equivalente a 8 personas, que piensa que la compañía únicamente se preocupa en generar ingresos sin tener en cuenta las necesidades o situaciones que se puedan presentar y por las cuales no siempre se obtiene una respuesta positiva, por ejemplo, el hecho de fallar al menos una vez al mes, genera la pérdida del bono por rendimientos, así ésta falla esté respaldada por una incapacidad o una razón justificable.
- Es importante disminuir el pensamiento que tiene éste 16% de la población, quienes pueden fomentar una mala impresión de la compañía, con otros empleados y hacerles saber que la rentabilidad de la compañía generará estímulos para sus empleados y esto provocará la competitividad

Pregunta No. 8



(Elaboración propia)

- Para el 90% de la población encuestada, éste tipo de compañías si dan la oportunidad de trabajo a personas mayores de 35 años, pero hay que tener en cuenta que, dentro de las personas encuestadas, ninguna supera los 30 años, lo que reduce la población de “adultos” que se encuentran trabajando en un negocio como el BPO, por lo menos dentro de los rangos más bajos, pero ¿por qué?
- Teniendo en cuenta los resultados de la gráfica anterior, las dos opciones con mayor puntuación nos informan al respecto, ya que la primera, con el 50%, nos dice que generan experiencia en los equipos, pero para éstas situaciones están los supervisores o rangos de mayor poder, donde se encuentran las personas que de verdad deben tener experiencia y en cuanto a la segunda opción con más puntos, la cual dice que es para darles la oportunidad, es simplemente porque una persona con experiencia y con conocimientos en otro campo, ingresa a trabajar a un BPO por la sencilla razón de obtener ingresos mientras que consigue algo mejor, por la facilidad que se presenta al momento del ingreso y mucho más a la hora de la salida, donde no se necesita hacer un acta de entrega o procesos demorados para poder dejar el cargo.

- Todo equipo de trabajo debe tener equilibrio en géneros y edades para hacerlo complementario entre sí y de cierta manera competitivo. Tomando en cuenta los resultados de esta encuesta, sería de gran apoyo para cada equipo contar con personas de experiencia laboral, para que les hablen a los jóvenes de la misma y aporten conocimientos y puntos de vista que fortalezcan el respeto y la calidad por el buen desempeño en el trabajo.

Objetivo No. 3

Investigar si esta práctica laboral es la que le da verdaderamente la rentabilidad a un BPO.

Conforme se avanzó en la investigación, se pudo tener una percepción de lo que los empleados de Teleperformance tienen acerca de la rentabilidad que puede tener la empresa, teniendo en cuenta el campo en el cual se encuentra y el papel tan importante que una empresa tiene en el medio de los BPO. Adicional a ello, también es posible entender que no solamente es la teoría de la contratación de personal joven la que les da la rentabilidad a empresas de este tipo de negocio, sino la variabilidad de procesos que puede sostener y la multitud de empresas que puede tener como clientes, sin afectar la productividad ni incurrir en olvido o dedicación más por una línea de negocio que por otra, ya que la estandarización que le da a los procesos a su cargo es tal, que tiene su propia locación, con cabezas encargadas y ordenamientos independientes.

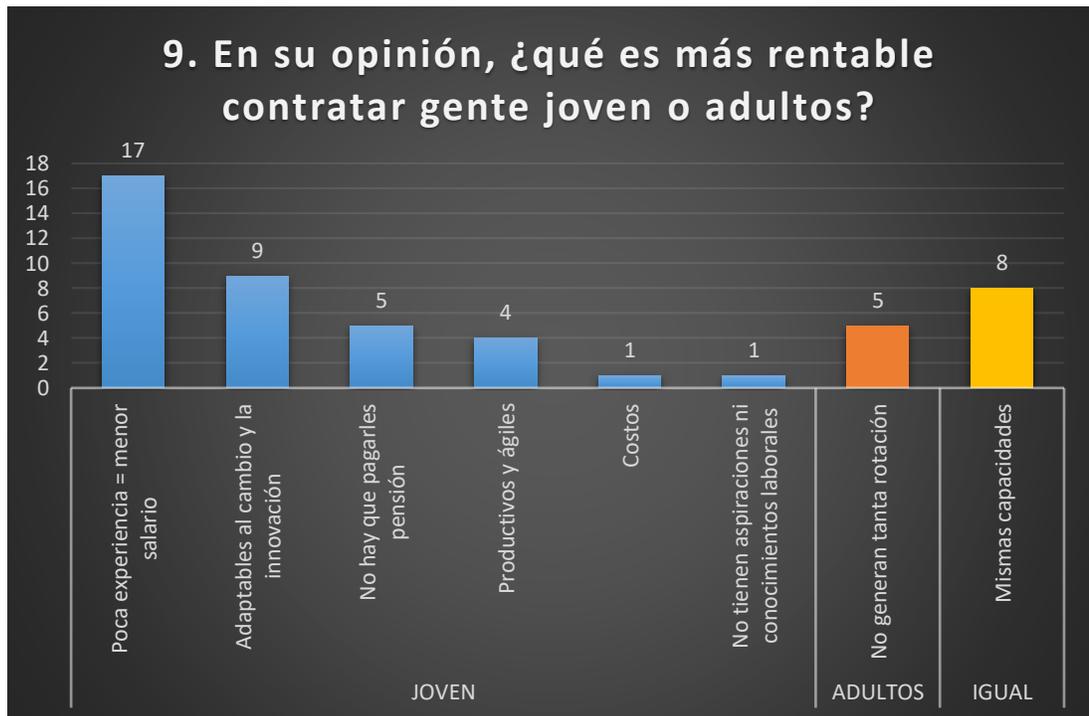
Pregunta No. 7



(Elaboración propia)

- Al hacer éste análisis acerca del por qué una compañía de BPO como Teleperformance contrata personas jóvenes, se presentaron una gran cantidad de respuestas, donde la más significativa fue que los jóvenes son productivos y adaptables, con un 32% de coincidencia, equivalente a 16 personas, en segundo lugar, con un 22%, equivalente a 11 personas, se encontró que las personas jóvenes, por tener poca experiencia, pueden requerir salarios más bajos y en tercer lugar, con un 16%, equivalente a 8 personas, se concluyó que los BPO contratan personas jóvenes, porque son de las pocas compañías que proporcionan la oportunidad de trabajo a las personas sin experiencia y sin un estudio muy específico, más allá de un bachillerato.
- Como consecuencia se puede encontrar que debido a que son pocas las personas que constan de una educación superior, las ideas con un planteamiento de mejora y basadas en algo lógico, pueden ser pocas, así que es primordial retener la mayor cantidad de talento, con el fin de reforzar otras áreas de la compañía, en temas administrativos, por ejemplo.

Pregunta No. 9

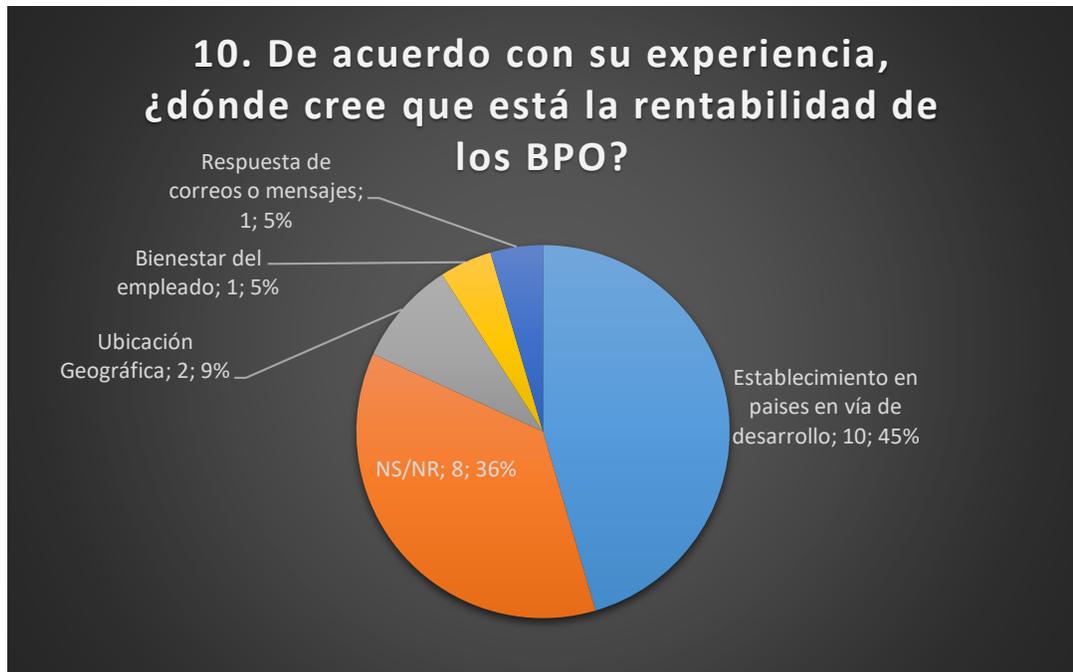


(Elaboración propia)

- En cuanto al resultado de ésta pregunta, la mayor puntuación la tuvo el hecho de contratar personal joven, por varias características demostradas en la gráfica anterior, las dos opciones con mayor puntuación generan una interesante reflexión, donde la primera que consiste, según la opinión de los encuestados, en proporcionar trabajo a gente joven porque tienen menor experiencia y por lo tanto no será necesario compensarlos con salarios superiores y la segunda, donde adicional a que son personas que no reclamarían sueldos desproporcionados, son talento que se adapta a las condiciones y genera innovación, lo que es un plus para una compañía tan cambiante como lo es Teleperformance, en el mundo de los BPO.
- No en todos los casos la contratación de personal joven es símbolo de rentabilidad, ya que hay que tener en cuenta que hay ciertas características de madurez que aún no están desarrolladas, competencias laborales definidas que como consecuencia generan en la compañía sobre costos, mientras que se le

“enseñan” a los empleados, también altos picos de inestabilidad, rotación y una curva de aprendizaje corta, pero que no se transmite a los demás empleados que ingresan.

Pregunta No. 10



(Elaboración propia)

- Para ésta pregunta, es muy importante hacer una reflexión de las 3 opciones con mayor puntuación, las cuales tienen puntos de vista con poca conexión, pero muy ligadas a la hipótesis que envuelve a los BPO en cuánto a la rentabilidad, ya que la primera opción indica que tener un equipo de personas jóvenes es una excelente estrategia, la segunda resalta la atención al cliente que es el foco de los call center o lo que la mayoría de las personas piensa que se hace en una compañía de este tipo y la tercera muestra que las personas tienen muy presente que una herramienta adecuada para la rentabilidad de estas compañías está en la ubicación en países que presenten una alta mano de obra a bajos costos.

Pregunta No. 11



(Elaboración propia)

- La última pregunta de esta encuesta, nos recalca la importancia que tiene para las empresas que dejan en manos de los BPO algunas de sus tareas, la atención al cliente 24/7, con el fin de fidelizar a sus clientes y hacerlos sentir importantes en cualquier momento. Para lo anterior es indicado el hecho de la mano de obra menos costosa, ya que cubrir los costos de un empleado que trabaja en días festivos y en horarios no laborales, es complicado, por lo que se concentra la atención en países como Colombia, que además a su ubicación geográfica privilegiada, cuenta con personas disponibles para trabajar y asumir horarios de cualquier índole.

Respuesta a la pregunta de investigación

En la primera parte del presente trabajo de grado se formuló la pregunta de investigación, la cual es la hipótesis de trabajo que orienta la búsqueda realizada durante este período, con el fin de dar respuesta a un problema encontrado en la práctica empresarial.

La pregunta planteada fue:

¿Es la vinculación de personal joven, la única estrategia administrativa para que los BPO sean rentables?

Se puede concluir, al finalizar con la investigación y partiendo de los resultados arrojados por las encuestas realizadas, que contratar personal joven no es la única estrategia administrativa que hace que los BPO sean rentables, pero sí constituye uno de los pilares más importantes del negocio, por el hecho de la disposición, la adaptabilidad y el fácil acoplamiento que tienen los jóvenes en un negocio como éste y en un ambiente moderno donde las empresas deben adaptarse para sobrevivir y satisfacer las necesidades de sus clientes. Adicional es muy necesario recalcar que para los BPO los jóvenes, son la pauta para la creación de marca, ya que estos son los que tienen las ideas más frescas y componen la mano de obra de menor costo, por la poca experiencia.

11. Conclusiones y Recomendaciones

- Es importante que las empresas que se encuentran en el negocio de los BPO, o por lo menos una empresa como Teleperformance, busque capacitar a sus empleados jóvenes en temas que no sean exclusivamente del core del negocio, con el fin de contribuir a la sociedad y hacer más llamativo y apetecido un cargo en esta compañía

Se recomienda: Generar un plan de acción que incentive a los empleados a apearse e identificarse por la compañía, lo que generará disminución en la rotación y una estabilidad en la nómina.

- Es necesario que cada trabajador que llega sin experiencia, sienta que es buscado y valorado en su cargo en una compañía como ésta, ya que además de estarle proporcionando la oportunidad de trabajar por primera vez, también se está ayudando a que crezcan profesionalmente y abriéndoles cabida en el mundo laboral.

Se recomienda: Planes de motivación y retroalimentación, que informen a la compañía el nivel de satisfacción que tienen sus empleados y estimular en periodos semestrales a que éstos niveles se incrementen.

- Lo que a futuro reducirá la rotación y generará un descenso en los costos que significaría disponibilidad de efectivo para reinvertir en la compañía y hacerla más competitiva, calificada y una fuente de recursos humanos para sus compañías clientes

Se recomienda: Interactuar con sus compañías clientes, con el fin de generar una cadena de empleo que beneficie a todas las partes, haciendo que los empleados con mayores habilidades no se estanquen y puedan progresar en otro lugar, demostrando la calidad de la contratación desde los BPO y quitar el estigma que hay acerca de que en un call center contratan a cualquiera.

- Una red de primer empleo, ayudaría a las personas a obtener experiencia, les dará la oportunidad de conseguir más logros y apoyar al país reduciendo tasas de desempleo, mejorando la economía y haciendo un bien general.

Se recomienda: Generar campañas que incentiven a los empleados que solo trabajan y que no tienen responsabilidades mayores (hijos), educarse y crecer profesionalmente como parte de las exigencias de la compañía.

12. Referencias Bibliográficas

- Amaya Correa, J. (2004). *El método DOFA, un metodo muy utilizado para diagnostico de vulnerabilidad y planeación estratégica*. Petrobras DPSU, Neiva.
- Ángel, J. E. (28 de Julio de 2010). *Scielo.org.co*. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-99652010000300016&script=sci_arttext&tlng=pt
- Bogotá, I. i. (27 de Agosto de 2019). *Tercerización de servicios (BPO)*. Recuperado de <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/tercerizacion-de-servicios-bpo>
- Ciro, J. E. (28 de julio de 2014). *Los servicios tercerizados y BPO, una oportunidad de evolución de clúster*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/los-servicios-tercerizados-y-bpo-una-oportunidad-de-evolucion-de-cluster-2150541>
- Corporation, C. (2019). *Different by Design*. Recuperado de <https://careers.concentrix.com/latam?>
- DANE. (junio de 2019). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#targetText=Para%20el%20mes%20de%20junio,de%20ocupaci%C3%B3n%2057%2C5%25.&targetText=En%20junio%20de%202019%2C%20la,de%20ocupaci%C3%B3n%2059%2C0%25>.
- Dinero. (22 de junio de 2017). *Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>
- Dinero. (03 de agosto de 2019). *La nueva vida de los call centers: ¿desaparecerán o evolucionarán?* Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/cifras-del-sector-bpo-en-colombia/269231>
- económica, L. n. (03 de julio de 2018). *Sector de Contact Center y BPO genera \$8,3 billones anuales*. Recuperado de <http://lanotaeconomica.com.co/economia/sector-de-contact-center-y-bpo-genera-83-billones-anuales.html>
- EFE. (08 de mayo de 2019). *Colombia se muestra como potencia en el sector de tercerización de servicios*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/colombia-se-muestra-como-potencia-en-el-sector-de-tercerizacion-de-servicios-articulo-859687>
- Elejalde, L. L. (16 de julio de 2018). *Colombia puede ser un hub regional de BPO*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/colombia-puede-ser-un-hub-regional-de-bpo-2749724>
- Espectador, E. (08 de Mayo de 2019). *Ana Karina Quessep, al frente del Customer Experience Summit*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/entretenimiento/gente/ana-karina-quessep-al-frente-del-customer-experience-summit-articulo-859575>

- ESTEBAN, P. (07 de febrero de 2017). *¿Quiénes son los Millennials?* Recuperado de <https://www.vanguardia.com/entretenimiento/galeria/quienes-son-los-millennials-KRVL388367>
- Gerencie.com. (08 de febrero de 2019). *Renovación del contrato de trabajo con duración inferior a un año*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/renovacion-del-contrato-de-trabajo-con-duracion-inferior-a-12-meses.html>
- GIRALDO, L. (16 de julio de 2018). *TIPOS DE CONTRATOS EN COLOMBIA*. Recuperado de <https://revistaalimentos.com/noticias/tipos-de-contratos-en-colombia/>
- Hernández, R. (2005). Epistemología y formación gerencial: un enfoque holístico. *Negotium*, 3-11.
- HIGUERA, J. M. (30 de marzo de 2011). *El BPO, una industria en continuo crecimiento*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4474059>
- Líder, R. P. (06 de octubre de 2018). *Mitos a derrumbar para fortalecer el outsourcing en Colombia*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/mitos-derrumbar-para-fortalecer-el-outsourcing-en-colombia-articulo-816318>
- LÓPEZ, S. (14 de agosto de 2016). *Tipos de contratos laborales*. Recuperado de <https://www.colconectada.com/tipos-contratos-laborales/>
- Marcano, A. D. (06 de agosto de 2013). *Estrategias de Contratación: Habilidades y Competencias*. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/bid/322802/estrategias-de-contratacion-habilidades-y-competencias>
- Monge, R., González, C., & Azofeifa, J. (2005). *TICs en las PYMES de Centroamérica : impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación en el desempeño de las empresas*. Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Montoya, A. (2002). *Concepto moderno de administración de compras*. Bogotá: Norma.
- PORTAFOLIO. (22 de febrero de 2019). *La estrategia para contratar a los mejores millennials*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/la-estrategia-para-contratar-a-los-mejores-millennials-526683>
- Portafolio. (1 de Abril de 2019). *Portafolio.com*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/revista-portafolio/las-empresas-en-la-nueva-era-digital-528063>
- PORTAFOLIO, R. (30 de marzo de 2011). *El BPO, una industria en continuo crecimiento*. Recuperado de <https://m.portafolio.co/economia/finanzas/ARTICULO-MOVILES-AMP-374778.html>
- propia, E. (2019). Bogotá.
- Rubio, I. (14 de junio de 2014). *5 procesos de negocio que son más rentables y eficientes a través de BPO*. Recuperado de <https://www.colombia.com/tecnologia/informatica/sdi/91555/5-procesos-de-negocio-que-son-mas-rentables-y-eficientes-a-traves-de-bpo>

- Semana. (01 de octubre de 2018). *Teleperformance, la compañía que piensa en los millennials*. Recuperado de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/el-suroccidente-de-bogota-se-siente/articulo/la-compania-teleperformance-para-los-millennials/553731>
- Systems, R. D. (23 de septiembre de 2013). *TIPOS DE SOLUCIONES BPO PARA EMPRESAS*. Recuperado de <https://www.reddesignsystems.com/tipos-de-soluciones-bpo-para-empresas/>
- Tatay, M. (08 de junio de 2016). *10 ventajas de contratar a gente joven o millennials*. Recuperado de <https://beprisma.com/ventajas-de-contratar-gente-joven-o-millennials/>
- Tiempo, E. (11 de Septiembre de 2018). *Solo el 22 % de los colombianos tiene un título universitario*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/la-ocde-asegura-que-solo-el-22-por-ciento-de-los-colombianos-tienen-un-titulo-universitario-266796>
- TOMÀS, A. (06 de febrero de 2018). *5 VENTAJAS DE CONTRATAR MILLENNIALS*. Recuperado de <https://factorialhr.es/blog/ventajas-contratar-millennials-rrhh/>

13. Anexos

FORMATO DE ENCUESTA



Objetivo: La siguiente encuesta tiene como objetivo demostrar si la vinculación de personal joven, es la única estrategia administrativa para que los BPO sean rentables

Datos del encuestado:

Edad: _____ Género: M____ F_____

Por favor responda las siguientes preguntas de acuerdo con su criterio.

Marque su respuesta con una “X”, si es el caso.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?
 - a) 1 a 3 meses
 - b) De 3 a 6 meses
 - c) De 6 meses a un año
 - d) Más de 1 año

2. ¿Cuánto tiempo más desea seguir trabajando en esta empresa?
 - a) 1 a 3 meses
 - b) De 3 a 6 meses
 - c) De 6 meses a un año
 - d) Más de 1 año.
 - e) No quiere seguir trabajando en esta empresa.

3. ¿Éste es su primer trabajo?
 - a) Si
 - b) No

4. ¿Tiene hijos?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿Está estudiando actualmente?
 - a) Si
 - b) No

6. ¿Cree que a la empresa le interesa si el candidato tiene obligaciones de cualquier índole? (Familiares, económicas, profesionales)
 - a) Si
 - b) No

¿Por qué? Rta: _____

7. ¿Por qué cree que la empresa selecciona gente joven?

Rta: _____

8. ¿Cree que en la empresa hay lugar para personas adultas (mayores de 35 años) con experiencia?

¿Por qué si o por qué no?: _____

9. En su opinión, ¿qué es más rentable contratar gente joven o adultos?

¿Por qué si o por qué no? _____

10. De acuerdo con su experiencia, ¿dónde cree que está la rentabilidad de los BPO?

Rta: _____

11. De acuerdo con su experiencia, ¿qué otra fuente o fuentes de rentabilidad tienen los BPO?

Rta: _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN!