

F-DC-125 INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y
SEMINARIO

VERSIÓN: 2.0



Gestión del talento humano en el trabajo remoto: análisis de la motivación en la
empresa Concentrix del sector BPO en Latinoamérica, 2026-1.

Modalidad: Monografía de Análisis

Yelitza Isabel Gonzalez Gelvez CC.1005370840

Wenddy Nayibe Jaimes Delgado CC.1005542395

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Administración de Empresas
Bucaramanga, 08 de septiembre del 2026

F-DC-125 INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y
SEMINARIO

VERSIÓN: 2.0



Gestión del talento humano en el trabajo remoto: análisis de la motivación en la
empresa Concentrix del sector BPO en Latinoamérica, 2026-1

Monografía de Análisis

Yelitza Isabel Gonzalez Gelvez CC.1005370840
Wenddy Nayibe Jaimes Delgado CC. 1005542395

Trabajo de Grado para optar al título de
Administradoras de Empresas.

DIRECTOR

Doc. Sandra Marcela Puentes Gómez

Grupo de investigación – E-INNOVARE

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER

Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales

Administración de Empresas

Bucaramanga, 08 de septiembre del 2026

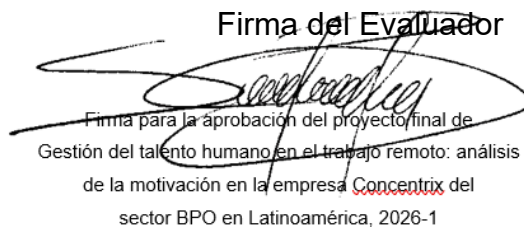
Nota de Aceptación

Este informe final de trabajo de grado,
en modalidad monografía de análisis fue APROBADO
en cumplimiento de los requisitos exigidos por las
Unidades Tecnológicas de Santander para optar el
Título de Administradoras de Empresas
según acta No. 21 del 7 de 09 de 2026,
del comité de Trabajos de Grado



Sergio Andrés Gómez Mutis

Firma del Evaluador



Firma para la aprobación del proyecto final de
Gestión del talento humano en el trabajo remoto: análisis
de la motivación en la empresa Concentrix del
sector BPO en Latinoamérica, 2026-1

Firma del Director

DEDICATORIA

Dedico este proyecto en primer lugar a Dios, por brindarme la sabiduría, fortaleza y conocimiento para culminar este proyecto, a mis padres y hermana por ser el pilar de mi vida, por su amor incondicional, por creer siempre en mí, a mis abuelos por sus enseñanzas y ser un ejemplo de sabiduría en mi vida.

A mis amigos de toda la vida, por su cariño, amistad sincera y por estar siempre presentes en cada etapa de mi vida, en especial a Isabel, por su amistad, apoyo y por compartir conmigo esta etapa universitaria y este proyecto, así como a Camilo, por su amistad, apoyo constante y por acompañarme durante este proceso.

A mi novio, por su amor, apoyo incondicional, por creer en mí y acompañarme en cada desafío y logro, finalmente, me lo dedico a mí misma, por mi perseverancia, compromiso y esfuerzo para superar cada reto y hacer realidad el sueño de convertirme en profesional en Administración de Empresas.

Wenddy Nayibe

Dedico el fruto de estos años de esfuerzo y dedicación, en primer lugar, a Dios, por brindarme propósito, guiar cada uno de mis pasos y permitirme cumplir su voluntad, a mi familia, por su apoyo incondicional, su amor y guía durante cada etapa de este camino, esto es un logro compartido.

A mis amigos, por brindarme el regalo de una amistad verdadera y leal, especialmente a Wenddy, por ser mi compañera en este sueño compartido, a Camilo, por crecer conmigo en cada una de nuestras versiones y acompañarme en las diferentes etapas de la vida. A Horus, por darme alegría con su presencia.

Yelitza Isabel

AGRADECIMIENTOS

A las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS), por brindarnos la oportunidad de acceder a la educación superior y acompañarnos en nuestra formación profesional, haciendo posible la culminación de esta importante etapa académica.

A Concentrix, especialmente al área de People Solutions Center (PSC), por su disposición y colaboración durante el desarrollo de esta investigación, permitiéndonos comprender de cerca la gestión del talento humano en modalidad de trabajo remoto.

A nuestra directora de trabajo de grado, Sandra Marcela Puentes Gómez, por su orientación, acompañamiento y compromiso durante todo el proceso investigativo, impulsándonos a desarrollar este proyecto con dedicación y calidad.

A los docentes de la Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales, modalidad virtual, por compartir sus conocimientos y contribuir a nuestra formación académica y profesional durante estos cinco años.

A nuestros familiares y amigos, por su apoyo incondicional, confianza y motivación constante, siendo el impulso necesario para alcanzar esta meta.

Finalmente, a todas las personas que hicieron parte de este proceso y aportaron de una u otra manera al desarrollo de esta investigación, nuestro más sincero agradecimiento.

TABLA DE CONTENIDO

1.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.2.	JUSTIFICACIÓN	19
1.3.	OBJETIVOS	20
1.3.1.	Objetivo general.....	20
1.3.2.	Objetivo específico.....	20
1.4.	ESTADO DEL ARTE.....	21
2.	MARCO REFERENCIAL.....	22
2.1.	MARCO TEORICO	22
2.1.1.	Teoría de los dos factores	22
2.1.2.	Teoría de la autodeterminación.....	23
2.1.3.	Liderazgo transformacional y liderazgo virtual.....	24
2.1.4.	Teoría de la jerarquía de necesidades	25
2.1.5.	Teoría del bienestar laboral y riesgos psicosociales	26
2.1.6.	Teoría del compromiso organizacional.....	27
2.1.7.	Teoría de la equidad	28
2.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	29
2.2.1.	Gestión del talento humano en las organizaciones.....	29
2.2.2.	Trabajo remoto y teletrabajo en el contexto organizacional	31
2.2.3.	Motivación laboral en entornos organizacionales	33
2.2.4.	Factores psicosociales y bienestar laboral en el trabajo remoto.....	35
2.2.5.	Transformación digital y su impacto en la gestión organizacional ...	37

2.3.	MARCO LEGAL.....	40
2.4.	MARCO SITUACIONAL	44
2.5.	MARCO CONTEXTUAL	45
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	47
3.1.	TIPO DE INVESTIGACION	47
3.2.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 48	
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52
4.	DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	53
4.1.	IDENTIFICAR LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO IMPLEMENTADAS EN LA EMPRESA CONCENTRIX, MEDIANTE EL DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A SUS COLABORADORES, PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO LABORAL REMOTO EN EL PERÍODO 2026-1.	53
4.2.	EXAMINAR LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO IMPLEMENTADAS EN MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL EN CONCENTRIX, MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS, DINÁMICAS ORGANIZACIONALES Y RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA ENCUESTA APLICADA, PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PATRONES DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO LABORAL ACTUAL.....	54
4.3.	PROPONER UNA CARTILLA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN LABORAL DIRIGIDA A LA EMPRESA CONCENTRIX, DE ACUERDO A LOS	

HALLAZGOS OBTENIDOS EN EL ANÁLISIS, COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO EN EL SECTOR BPO DE LATINOAMÉRICA.....	55
5. RESULTADOS.....	57
5.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO IMPLEMENTADAS EN LA EMPRESA CONCENTRIX PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO LABORAL REMOTO EN EL PERIODO 2026-1.....	57
5.2. EXAMINAR LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO IMPLEMENTADAS EN MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL EN CONCENTRIX, MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS, DINÁMICAS ORGANIZACIONALES Y RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA ENCUESTA APLICADA, PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PATRONES DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO LABORAL ACTUAL.....	61
5.3. PROPUESTA DE UNA CARTILLA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN LABORAL DIRIGIDA A LA EMPRESA CONCENTRIX, COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO EN EL SECTOR BPO DE LATINOAMÉRICA.....	69
6. CONCLUSIONES	83
7. RECOMENDACIONES	85
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
9. ANEXOS	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. País de Trabajo.	57
Figura 2. Cargo desempeñado en Concentrix en el sector BPO de Latinoamérica.	
.....	58
Figura 3. Género.	59
Figura 4. Edad.	59
Figura 5. Proporción de respuestas por pregunta en la escala de Likert.	60
Figura 6. Promedio general por Dimensión.	64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Regulaciones laborales de trabajo remoto en países latinoamericanos donde opera Concentrix.</i>	41
Tabla 2. <i>Encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.</i>	49
Tabla 3. <i>Promedio general por Dimensión.</i>	63
Tabla 4. <i>Resultados por ítem - Dimensión Bienestar y Equilibrio Vida-Trabajo. ...</i>	65
Tabla 5. <i>Resultados por ítem – Dimensión: Sentido de pertenencia.</i>	65
Tabla 6. <i>Resultados por ítem – Dimensión: Reconocimiento y Valoración.</i>	66
Tabla 7. <i>Resultados por ítem - Dimensión: Compensación y Condiciones Laborales.</i>	67
Tabla 8. <i>Resultados por ítem – Dimensión: Liderazgo y Comunicación.</i>	67
Tabla 9. <i>Resultados por ítem - Dimensión: Desarrollo Profesional.</i>	68
Tabla 10. <i>Resultados por ítem – Dimensión: Autonomía y Confianza.</i>	68

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Propósito y presentación general de la cartilla de estrategias de motivación laboral.</i>	<i>71</i>
<i>Ilustración 2. Estructura y tabla de contenido de la cartilla de estrategias de motivación laboral.</i>	<i>72</i>
<i>Ilustración 3. Contexto del trabajo remoto en el sector BPO presentado en la cartilla.</i>	<i>73</i>
<i>Ilustración 4. Panorama actual de la gestión del talento humano remoto.</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración 5. Ficha de bienestar y acompañamiento emocional.</i>	<i>75</i>
<i>Ilustración 6. Herramienta El Semáforo Emocional.</i>	<i>76</i>
<i>Ilustración 7. Ficha de sentido de pertenencia y herramienta El Mapa de Impacto.</i>	<i>77</i>
<i>Ilustración 8. Ficha de reconocimiento formal a distancia.</i>	<i>78</i>
<i>Ilustración 9. Herramienta La Regla 3-2-1.</i>	<i>79</i>
<i>Ilustración 10. Ficha de desarrollo profesional y herramienta La Conversación GROW Simplificada.</i>	<i>80</i>
<i>Ilustración 11. Herramienta El Buzón Vivo.</i>	<i>81</i>
<i>Ilustración 12. Bitácora de seguimiento, mes 1, 2 y 3.</i>	<i>82</i>

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la gestión del talento humano en modalidad de trabajo remoto y su relación con la motivación de los colaboradores en la empresa Concentrix del sector BPO en Latinoamérica durante el período 2026-1, para lo cual se planteó identificar las prácticas de gestión del talento humano implementadas en la organización, examinar su relación con la motivación laboral de los colaboradores y proponer una cartilla de estrategias de motivación dirigida a los supervisores, como herramienta orientada al fortalecimiento de la gestión organizacional en entornos remotos.

Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, con un método analítico-inductivo, empleando como técnica principal una encuesta estructurada tipo Likert aplicada a 20 colaboradores del área People Solutions Center, distribuidos en Colombia, Costa Rica y Brasil, la cual permitió medir la percepción de los participantes frente a siete dimensiones asociadas al reconocimiento, la autonomía, el liderazgo, el desarrollo profesional, el bienestar, el sentido de pertenencia y la compensación.

Los resultados evidenciaron un promedio general de 4.22 sobre 5 en el conjunto de las 28 preguntas aplicadas, siendo la autonomía y la confianza la dimensión mejor valorada, seguida del desarrollo profesional, mientras que el bienestar y equilibrio vida-trabajo, junto con el sentido de pertenencia, se ubicaron como las dimensiones con mayor margen de mejora, particularmente en el acompañamiento emocional y el orgullo de pertenecer a la organización.

Se concluye que las prácticas de gestión del talento humano implementadas por Concentrix en la modalidad remota son percibidas favorablemente por los colaboradores, especialmente en lo relacionado con la confianza organizacional y

el desarrollo profesional, aunque persisten oportunidades de fortalecimiento en el reconocimiento formal, el acompañamiento emocional y los mecanismos de comunicación ascendente, hallazgos que sustentaron el diseño de la cartilla de estrategias propuesta como aporte práctico para el sector BPO de Latinoamérica.

PALABRAS CLAVE. Gestión del talento humano, trabajo remoto, motivación laboral, sector BPO, bienestar laboral.

INTRODUCCION

La transformación digital y la consolidación del trabajo remoto han generado cambios significativos en la manera en que las organizaciones gestionan el talento humano, especialmente en sectores como el Business Process Outsourcing, donde la prestación de servicios depende del uso intensivo de tecnologías de la información y de equipos de trabajo distribuidos geográficamente, en este escenario, la motivación laboral ha adquirido un papel estratégico, debido a que influye directamente en el compromiso, el bienestar y el desempeño de los colaboradores, por lo tanto, las organizaciones han debido replantear sus prácticas de liderazgo, comunicación, reconocimiento y desarrollo profesional para responder a las nuevas dinámicas laborales, en este sentido, diversos estudios evidencian que una adecuada gestión del talento humano favorece la satisfacción, el compromiso y la productividad de los trabajadores, mientras que la ausencia de estrategias orientadas al bienestar y al fortalecimiento del sentido de pertenencia puede afectar negativamente los resultados organizacionales (Alonso y Nahum, 2024)

En Latinoamérica, la adopción del trabajo remoto ha permitido a las organizaciones incrementar la flexibilidad y garantizar la continuidad de sus operaciones, sin embargo, también ha traído consigo nuevos desafíos relacionados con la gestión de los factores psicosociales, el equilibrio entre la vida personal y laboral, la comunicación virtual y el mantenimiento de una cultura organizacional sólida, estas condiciones adquieren especial relevancia en el sector BPO, debido a la naturaleza de sus operaciones y a la necesidad de mantener altos niveles de desempeño en equipos que desarrollan sus actividades a distancia, razón por la cual resulta pertinente analizar la relación entre las prácticas de gestión del talento humano y la motivación laboral, identificando fortalezas y oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento del bienestar de los colaboradores y de la sostenibilidad organizacional.

Aunque la literatura científica presenta importantes aportes sobre la gestión del talento humano, la motivación laboral y el trabajo remoto, aún persisten vacíos relacionados con el análisis de esta relación en empresas multinacionales del sector BPO que desarrollan sus operaciones bajo esquemas de trabajo remoto en diferentes países de Latinoamérica, en consecuencia, la presente investigación representa un aporte académico y práctico al analizar el caso de la empresa Concentrix, permitiendo conocer la percepción de sus colaboradores frente a las prácticas de gestión implementadas por la organización y proporcionando evidencia que sirva de apoyo para el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de la motivación laboral en este tipo de entornos.

En este contexto, la presente investigación adquiere relevancia tanto en el ámbito académico como en el organizacional, debido a que contribuye a ampliar el conocimiento sobre la relación entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en escenarios de trabajo remoto, además, proporciona información que puede orientar la toma de decisiones en organizaciones del sector BPO interesadas en fortalecer el bienestar, el compromiso y la permanencia de sus colaboradores, de igual manera, los resultados obtenidos constituyen un referente para el diseño e implementación de estrategias que favorezcan una gestión del talento humano más eficiente, innovadora y adaptada a las exigencias de los entornos laborales actuales, promoviendo así organizaciones más competitivas y sostenibles.

Para el desarrollo de la investigación se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, empleando un método analítico e inductivo que permitió examinar la relación entre las prácticas de gestión del talento humano y la motivación laboral en modalidad de trabajo remoto, como técnica de recolección de información se aplicó una encuesta estructurada con escala tipo Likert a colaboradores del área People Solutions Center de Concentrix ubicados en Colombia, Costa Rica y Brasil,

complementando el proceso con una revisión de literatura científica y documentos especializados relacionados con la gestión del talento humano, la motivación laboral y el trabajo remoto, la información obtenida permitió identificar patrones de percepción sobre las prácticas organizacionales, reconocer oportunidades de fortalecimiento en la gestión del talento humano y fundamentar el diseño de una cartilla de estrategias de motivación laboral dirigida a los supervisores, constituyéndose en un aporte práctico para la organización y en un referente para futuras investigaciones relacionadas con la gestión del talento humano en el sector BPO de Latinoamérica.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el trabajo remoto se ha consolidado como una modalidad laboral ampliamente adoptada por organizaciones en Latinoamérica, especialmente en sectores intensivos en servicios como el Business Process Outsourcing (BPO), esta transformación ha sido impulsada por la digitalización de los procesos organizacionales y por la necesidad de flexibilizar las dinámicas laborales, lo que ha generado cambios significativos en la gestión del talento humano y en la forma en que se desarrollan las relaciones laborales dentro de las organizaciones (Mendoza, 2025), de igual forma, diversos estudios señalan que el teletrabajo ha modificado la comunicación organizacional, la supervisión de los colaboradores y las estrategias de motivación implementadas por las áreas de talento humano, lo que plantea nuevos retos para mantener el compromiso y el desempeño laboral de los trabajadores.

En este contexto, las empresas del sector BPO han adoptado con mayor intensidad el trabajo remoto debido a la naturaleza digital de sus operaciones y a la necesidad de atender mercados internacionales desde diferentes ubicaciones geográficas, no obstante, investigaciones recientes han evidenciado que esta modalidad también puede generar desafíos asociados con la motivación laboral, tales como el aislamiento social, la dificultad para mantener el sentido de pertenencia organizacional y la gestión de los factores psicosociales derivados del trabajo a distancia (García y Méndez, 2023), se ha identificado que la gestión del talento humano enfrenta limitaciones para implementar estrategias efectivas de motivación en entornos virtuales, debido a la transformación de los mecanismos tradicionales de liderazgo, comunicación y reconocimiento del desempeño.

Aunque el teletrabajo ha avanzado en Latinoamérica, aún hay vacíos en entender cómo la gestión del talento humano remoto impacta la motivación, especialmente en una empresa multinacional del sector BPO como Concentrix, organización enfocada en la gestión de la experiencia del cliente y caracterizada por operar bajo modelos de trabajo remoto en diferentes países de Latinoamérica, fundamenta su funcionamiento en una cultura organizacional orientada al compromiso, la innovación y el desarrollo de su talento humano, promoviendo valores como la colaboración, la integridad y el enfoque en resultados, su modelo de gestión reconoce la importancia del bienestar y la motivación de los colaboradores como elementos clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, no obstante, al igual que otras empresas del sector, enfrenta el desafío de mantener altos niveles de motivación en entornos remotos, donde factores como la virtualidad, la comunicación a distancia y la adaptación a nuevas dinámicas laborales pueden influir en la percepción y el desempeño de los colaboradores (Mccartney, 2025), por ello, es necesario analizar esta relación para identificar mejoras que fortalezcan las prácticas organizacionales el bienestar y desempeño de los colaboradores.

¿Cómo analizar la relación entre la gestión del talento humano en modalidad de trabajo remoto y la motivación de los colaboradores en la empresa Concentrix del sector BPO en Latinoamérica durante el período 2026-1?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del trabajo remoto en Latinoamérica, especialmente en sectores como el BPO, ha generado transformaciones significativas en la forma en que las organizaciones gestionan su talento humano, lo que hace necesario analizar su impacto en variables clave como la motivación laboral, en el contexto de la transformación digital, las áreas de recursos humanos han debido adaptar sus estrategias para responder a nuevas dinámicas laborales, lo que implica retos en la gestión del compromiso, el desempeño y el bienestar de los colaboradores (López et al., 2025), en este sentido, comprender cómo se relaciona la gestión del talento humano con la motivación en entornos remotos resulta fundamental para fortalecer la efectividad organizacional.

Diversos estudios han evidenciado que la motivación laboral es un factor determinante en el desempeño de los trabajadores en modalidad de trabajo remoto, influyendo directamente en la productividad y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin embargo, también se han identificado limitaciones asociadas a factores psicosociales, condiciones laborales y ausencia de interacción presencial, que pueden afectar negativamente la motivación si no son gestionadas adecuadamente (Chacón, 2026), el fortalecimiento de condiciones laborales adecuadas, incluyendo aspectos de seguridad y salud en el trabajo, se convierte en un elemento clave para garantizar el bienestar y la eficiencia en esta modalidad.

Adicionalmente, investigaciones recientes destacan que la implementación de estrategias de teletrabajo requiere una adecuada gestión por parte de los departamentos de talento humano, quienes enfrentan desafíos relacionados con el liderazgo, la comunicación y la evaluación del desempeño en entornos virtuales, es por ello que analizar estas dinámicas en empresas del sector BPO permite generar conocimiento aplicado que contribuya a mejorar las prácticas organizacionales y a

optimizar la motivación de los colaboradores en un entorno cada vez más digitalizado (Londoño y Sandoval, 2026).

Desde el punto de vista académico, este estudio aporta al fortalecimiento de la línea de investigación en gestión organizacional y talento humano, al generar evidencia empírica sobre la relación entre la gestión del talento humano y la motivación en el trabajo remoto, para la institución, representa una contribución relevante en la formación de profesionales capaces de analizar problemáticas actuales del entorno empresarial y finalmente, a nivel práctico, los resultados permitirán proponer recomendaciones que favorezcan la toma de decisiones en las organizaciones del sector BPO, impactando positivamente el desempeño, el bienestar laboral y la sostenibilidad organizacional.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general.

Analizar la gestión del talento humano en modalidad de trabajo remoto y su relación con la motivación de los colaboradores en la empresa Concentrix del sector BPO en Latinoamérica, mediante la recolección de información y análisis teórico, para el fortalecimiento de las prácticas organizacionales en el sector BPO durante el período 2026-1.

1.3.2. Objetivo específico.

1. Identificar las prácticas de gestión del talento humano en modalidad de trabajo remoto implementadas en la empresa Concentrix, mediante el diseño y aplicación de una encuesta estructurada dirigida a sus colaboradores, para la caracterización del contexto laboral remoto durante el período 2026-1.

2. Examinar las prácticas de gestión del talento humano implementadas en modalidad de trabajo remoto y su relación con la motivación laboral en Concentrix, mediante el análisis de las políticas, dinámicas organizacionales y resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada, para la identificación de patrones de influencia organizacional en el contexto laboral actual.
3. Proponer una cartilla de estrategias de motivación laboral dirigida a la empresa Concentrix, de acuerdo a los hallazgos obtenidos en el análisis, como herramienta para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en modalidad de trabajo remoto en el sector BPO de Latinoamérica.

1.4. ESTADO DEL ARTE

N/A

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. Teoría de los dos factores

Alonso y Nahum (2024), analizan la teoría de los dos factores de Herzberg en relación con el desempeño organizacional, resaltando su vigencia para comprender la motivación en los entornos laborales actuales, en su investigación, plantea que los factores motivacionales, tales como el reconocimiento, la responsabilidad y el logro, son determinantes para generar satisfacción en los trabajadores cuando están presentes, aunque su ausencia no necesariamente ocasiona insatisfacción, contrastando los factores higiénicos, vinculados con el contexto laboral como el salario, las condiciones de trabajo y las políticas organizacionales, que cumplen una función preventiva, ya que evitan la insatisfacción, pero no garantizan niveles altos de motivación, también destaca que una adecuada gestión de ambos tipos de factores permite fortalecer el desempeño laboral, dado que las organizaciones que logran equilibrarlos pueden promover ambientes de trabajo más estables, productivos y orientados al desarrollo del talento humano.

De manera complementaria, Reyes y Salgado (2021), examina la teoría factorial de Herzberg aplicada a la satisfacción laboral en contextos organizacionales contemporáneos, reafirmando su relevancia en estudios actuales, esta sostiene que los factores motivacionales, como el reconocimiento, el crecimiento profesional y la autorrealización, influyen directamente en el incremento de la productividad y el compromiso de los trabajadores, mientras que los factores higiénicos, cuando no son gestionados adecuadamente, pueden generar insatisfacción, manifestándose en situaciones como el bajo rendimiento, el ausentismo o la desmotivación, concluye que la integración equilibrada de ambos factores resulta fundamental para

mejorar el bienestar de los empleados y optimizar la eficiencia organizacional, consolidando la teoría de Herzberg como un referente clave en el análisis del comportamiento laboral en la actualidad.

2.1.2. Teoría de la autodeterminación

Vargas y Reyes (2021), estudian la teoría de la autodeterminación en el ámbito organizacional, resaltando su relevancia para explicar la motivación laboral y el bienestar de los empleados en las empresas, en esta investigación, sostienen que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, como la autonomía, la competencia y la vinculación, tiene un impacto directo en el compromiso organizacional, la satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral, evidenciando que cuando los trabajadores perciben que tienen control sobre sus actividades, desarrollan sus habilidades y establecen relaciones positivas dentro de la organización, se fortalece su motivación intrínseca y su bienestar psicológico, ya que la ausencia de estas condiciones puede generar desmotivación, bajo rendimiento y afectaciones emocionales que repercuten negativamente en la productividad empresarial, los autores concluyen que la teoría de la autodeterminación constituye un referente clave para la gestión del talento humano, al permitir diseñar estrategias orientadas a fortalecer el compromiso y la eficiencia dentro de las organizaciones.

La teoría de la autodeterminación analizada como una macro teoría de la motivación humana aplicable a diversos contextos, incluido el entorno empresarial, permite comprender cómo las condiciones sociales dentro de las organizaciones pueden potenciar o limitar el desarrollo humano, así como el compromiso y el bienestar de los trabajadores, destacando que los entornos laborales que fomentan la autonomía en la toma de decisiones, el fortalecimiento de competencias y la construcción de relaciones interpersonales positivas contribuyen a incrementar la

motivación intrínseca y mejorar el desempeño laboral, mientras que las organizaciones que descuidan estas necesidades psicológicas tienden a generar ambientes laborales poco favorables, afectando tanto la satisfacción de los empleados como la productividad, en consecuencia, la teoría de la autodeterminación se consolida como una herramienta fundamental para comprender y gestionar la motivación en las empresas actuales, al centrarse en el desarrollo integral del individuo dentro del contexto laboral (Delgado et al., 2021).

2.1.3. Liderazgo transformacional y liderazgo virtual

Morales et al. (2023), indica que al examinar el liderazgo transformacional en el ámbito organizacional, se resalta su impacto en el desempeño empresarial y su pertinencia en contextos marcados por la digitalización, el autor sostiene que este estilo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus colaboradores, impulsando cambios positivos y promoviendo una visión compartida orientada al desarrollo del talento humano, destaca que el liderazgo transformacional guarda una estrecha relación con el desempeño laboral, ya que contribuye a fortalecer el compromiso, la cohesión de los equipos y los niveles de productividad, actualmente donde predominan las tecnologías digitales y el trabajo remoto, este tipo de liderazgo adquiere especial relevancia, al facilitar los procesos de adaptación organizacional y permitir a las empresas enfrentar los retos de la transformación digital mediante enfoques más flexibles, innovadores y orientados a resultados.

Desde esta perspectiva Larrea et al., (2025), aborda el liderazgo en entornos virtuales y digitales, subrayando la necesidad de desarrollar competencias acordes a las exigencias tecnológicas de las organizaciones modernas, señala que el liderazgo virtual implica no solo la gestión de equipos a distancia, sino también la capacidad de liderar procesos de cambio tecnológico y fomentar una cultura

organizacional basada en la innovación, advierte que la falta de un liderazgo digital efectivo puede generar resistencia al cambio, obstaculizando la adopción de nuevas tecnologías y afectando la competitividad empresarial, enfatiza en la importancia de integrar el liderazgo transformacional con el liderazgo digital, promoviendo la formación continua, la comunicación eficaz y el uso estratégico de herramientas tecnológicas, por lo que el liderazgo en entornos virtuales se consolida como un elemento esencial para asegurar el éxito y la sostenibilidad de las empresas en el contexto actual.

2.1.4. Teoría de la jerarquía de necesidades

Madero (2022), analiza la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow en el contexto organizacional, destacando su relevancia para comprender los factores que influyen en la atracción y retención del talento humano en las empresas, en su estudio explica que esta teoría estructura las necesidades humanas en distintos niveles, iniciando con las necesidades básicas, como las fisiológicas y de seguridad, y avanzando hacia necesidades superiores, como las sociales, de reconocimiento y de autorrealización, las cuales inciden de manera progresiva en el comportamiento laboral, el autor señala que las organizaciones deben identificar cuáles son las necesidades predominantes en sus colaboradores para diseñar estrategias que promuevan su satisfacción y permanencia, resalta que en el entorno laboral actual, las necesidades sociales y de reconocimiento adquieren una importancia significativa, debido a su estrecha relación con el sentido de pertenencia, la motivación y el compromiso organizacional, consolidando así la teoría de Maslow como un referente clave en la gestión del talento humano.

Al abordar la teoría de Maslow desde una perspectiva contemporánea, se destaca su carácter dinámico y su aplicabilidad en distintos contextos, incluido el organizacional, pues se plantea que la jerarquía de necesidades no debe

interpretarse de manera rígida o lineal, ya que en la práctica las necesidades pueden variar en importancia según el contexto y las características individuales de cada persona, debido a que las necesidades básicas no siempre preceden estrictamente a las superiores, sino que pueden coexistir e incluso reorganizarse en función de su impacto en el bienestar y la motivación, desde el ámbito empresarial, esta visión permite comprender que factores como el reconocimiento, la pertenencia o la autorrealización pueden adquirir un papel predominante en determinados entornos laborales, influyendo directamente en el compromiso y el desempeño de los trabajadores, la teoría de Maslow mantiene su vigencia como herramienta de análisis de la motivación organizacional, siempre que se adapte a las dinámicas actuales del comportamiento humano y del entorno laboral (Méndez y Rojas, 2024).

2.1.5. Teoría del bienestar laboral y riesgos psicosociales

Paredes et al., (2025), examinan el bienestar laboral desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial, resaltando su influencia en el desarrollo organizacional y en la calidad de vida de los trabajadores, en su estudio plantean que el bienestar laboral no se limita únicamente a condiciones físicas adecuadas, sino que también involucra factores psicosociales como el clima organizacional, la cultura empresarial, las relaciones interpersonales y el equilibrio entre la vida personal y laboral, evidenciando que las empresas que fomentan entornos saludables, éticos y favorables logran fortalecer el compromiso, la satisfacción y la productividad de sus colaboradores, teniendo en cuenta que el bienestar laboral se consolida como un elemento estratégico dentro de las organizaciones, al contribuir tanto al desarrollo integral de los empleados como al cumplimiento de los objetivos empresariales, favoreciendo la sostenibilidad en contextos cambiantes.

En relación con lo anterior Sierra et al., (2025), analizan los riesgos psicosociales en el entorno laboral, destacando su impacto en la salud física y mental de los

trabajadores, así como en la productividad organizacional, señalando que factores como la sobrecarga de trabajo, la limitada autonomía, el acoso laboral y las inadecuadas condiciones organizacionales pueden generar efectos negativos como estrés crónico, ansiedad, depresión y síndrome de burnout, estas situaciones no solo afectan el bienestar individual, sino que también repercuten en el desempeño laboral, el ausentismo y el clima organizacional, enfatiza la importancia de que las empresas adopten medidas preventivas orientadas a identificar y gestionar estos riesgos, promoviendo ambientes de trabajo saludables que contribuyan al bienestar integral de los trabajadores y al fortalecimiento del desempeño organizacional.

2.1.6. Teoría del compromiso organizacional

Torner (2023), analiza el compromiso organizacional, destacando su estrecha relación con el liderazgo ético y la motivación intrínseca, este estudio define el compromiso como el nivel de identificación, lealtad y vínculo emocional que los trabajadores desarrollan hacia la organización, lo cual incide directamente en su desempeño y permanencia, señala que este constructo se compone de tres dimensiones: la afectiva, relacionada con el apego emocional, la normativa, vinculada al sentido de obligación y la de continuidad, asociada a los costos percibidos de abandonar la empresa, el autor evidencia que los entornos laborales basados en la ética, la confianza y la equidad favorecen el fortalecimiento del compromiso, ya que estimulan la motivación interna de los empleados, el compromiso organizacional se consolida como un factor determinante para mejorar la productividad, la estabilidad laboral y la sostenibilidad de las organizaciones en entornos competitivos.

Examinado el compromiso organizacional en relación con el bienestar laboral, se resalta su importancia dentro del comportamiento organizacional, pues se sostiene que el compromiso no solo implica la permanencia del trabajador en la empresa,

sino también su grado de involucramiento, identificación y disposición para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales, destacando que existe una relación directa entre el compromiso y el bienestar en el trabajo, dado que los empleados más comprometidos tienden a experimentar mayores niveles de satisfacción, motivación y desempeño, factores como el ambiente laboral, las relaciones interpersonales y las condiciones organizacionales influyen significativamente en el fortalecimiento del compromiso, lo que repercute de manera positiva en la productividad y la calidad del trabajo, el compromiso organizacional se mantiene como un elemento clave para comprender y gestionar la dinámica laboral en las empresas actuales (Carneiro y Bittencourt, 2024).

2.1.7. Teoría de la equidad

Torner (2023), analiza el compromiso organizacional, destacando su estrecha relación con el liderazgo ético y la motivación intrínseca, este estudio define el compromiso como el nivel de identificación, lealtad y vínculo emocional que los trabajadores desarrollan hacia la organización, lo cual incide directamente en su desempeño y permanencia, señala que este constructo se compone de tres dimensiones: la afectiva, relacionada con el apego emocional, la normativa, vinculada al sentido de obligación y la de continuidad, asociada a los costos percibidos de abandonar la empresa, el autor evidencia que los entornos laborales basados en la ética, la confianza y la equidad favorecen el fortalecimiento del compromiso, ya que estimulan la motivación interna de los empleados, el compromiso organizacional se consolida como un factor determinante para mejorar la productividad, la estabilidad laboral y la sostenibilidad de las organizaciones en entornos competitivos.

Examinado el compromiso organizacional en relación con el bienestar laboral, se resalta su importancia dentro del comportamiento organizacional, pues se sostiene

que el compromiso no solo implica la permanencia del trabajador en la empresa, sino también su grado de involucramiento, identificación y disposición para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales, destacando que existe una relación directa entre el compromiso y el bienestar en el trabajo, dado que los empleados más comprometidos tienden a experimentar mayores niveles de satisfacción, motivación y desempeño, factores como el ambiente laboral, las relaciones interpersonales y las condiciones organizacionales influyen significativamente en el fortalecimiento del compromiso, lo que repercute de manera positiva en la productividad y la calidad del trabajo, el compromiso organizacional se mantiene como un elemento clave para comprender y gestionar la dinámica laboral en las empresas actuales (Carneiro y Bittencourt, 2024).

2.2.MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Gestión del talento humano en las organizaciones

La gestión del talento humano se ha consolidado como un eje estratégico dentro de las organizaciones, al centrarse en el desarrollo, bienestar y desempeño de los colaboradores como factores clave para el logro de los objetivos organizacionales, esta gestión no se limita únicamente a funciones administrativas, sino que requiere la implementación de prácticas orientadas a la atracción, retención y motivación del talento, contribuyendo directamente a la competitividad y sostenibilidad empresarial, diversos estudios destacan que una adecuada gestión del talento humano permite alinear los intereses individuales con los organizacionales, generando entornos laborales más productivos y comprometidos (Díaz y Quintana, 2021).

Cobrando mayor relevancia en contextos de transformación organizacional, como el trabajo remoto, donde las dinámicas laborales han cambiado significativamente, pues en estos entornos, aspectos como la cultura

organizacional, la comunicación y el liderazgo adquieren un papel fundamental para mantener la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores, se evidencia que las organizaciones que fortalecen sus estrategias de gestión del talento humano logran mejores niveles de productividad y adaptación al cambio, especialmente en escenarios donde el trabajo remoto ha transformado las dinámicas laborales y organizacionales, la implementación del teletrabajo ha impulsado a las empresas a redefinir sus modelos de gestión, promoviendo mayor flexibilidad, eficiencia operativa y uso de herramientas tecnológicas, lo que incide directamente en el desempeño de los colaboradores y en la sostenibilidad organizacional (Carbajal y Huanca, 2023).

En el contexto actual, la gestión del talento humano ha adquirido un enfoque centrado en la experiencia del colaborador, reconociendo que el bienestar, la motivación y la satisfacción laboral son determinantes para el logro de resultados organizacionales sostenibles en esta línea, Erazo et al., (2021), sostienen que la felicidad en el trabajo se relaciona directamente con el compromiso organizacional y el desempeño, lo que evidencia la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan el clima laboral, asimismo, se puede enfatizar que las organizaciones deben adoptar prácticas flexibles que respondan a las nuevas dinámicas laborales, favoreciendo el equilibrio entre la vida personal y profesional, especialmente en escenarios de trabajo remoto, la gestión del talento humano deja de ser un proceso operativo para convertirse en un eje estratégico que impulsa la competitividad, la innovación y la sostenibilidad organizacional en entornos cada vez más cambiantes.

Por otra parte, la consolidación del teletrabajo ha generado la necesidad de replantear las estrategias tradicionales de gestión del talento humano, incorporando herramientas tecnológicas y nuevos estilos de liderazgo que permitan gestionar equipos a distancia de manera efectiva, la Organización Internacional del Trabajo (2020), señala que el trabajo remoto aunque ofrece beneficios en términos de

flexibilidad y autonomía, también implica desafíos relacionados con la desconexión digital y la gestión del tiempo, lo que exige a las organizaciones diseñar políticas claras que protejan el bienestar de los empleados, la integración de tecnologías digitales en la gestión del talento humano fortalece la eficiencia organizacional y facilita la adaptación al cambio, en consecuencia, las organizaciones que logran articular estrategias de gestión humana con herramientas tecnológicas y estilos de liderazgo adecuados estarán mejor preparadas para enfrentar los retos del entorno actual y garantizar su sostenibilidad.

2.2.2. Trabajo remoto y teletrabajo en el contexto organizacional

El trabajo remoto o teletrabajo se ha consolidado como una modalidad laboral impulsada por el avance de las tecnologías de la información, la globalización y la necesidad de flexibilidad en las organizaciones, esta forma de trabajo permite a los colaboradores desempeñar sus funciones fuera de las instalaciones físicas de la empresa, generando cambios significativos en la estructura organizacional, los procesos y las dinámicas laborales, por lo que el teletrabajo no solo representa una alternativa operativa, sino una transformación en la gestión empresarial, que exige nuevas estrategias administrativas orientadas a la productividad, la eficiencia y la adaptación al entorno digital, las organizaciones han tenido que replantear sus modelos de gestión para responder a estos cambios, integrando el teletrabajo como parte de su estrategia organizacional en la denominada nueva normalidad (Aparicio, 2025).

El trabajo remoto ha evidenciado una relación directa con el bienestar laboral, al ofrecer beneficios como mayor autonomía, flexibilidad y equilibrio entre la vida personal y profesional, sin embargo, también presenta desafíos asociados a factores psicosociales como el aislamiento, la sobrecarga laboral y la difusa separación entre el entorno laboral y personal, la literatura destaca la importancia

de una adecuada gestión organizacional que permita mitigar estos riesgos y potenciar los beneficios del teletrabajo, especialmente en términos de satisfacción laboral y salud mental de los colaboradores, pues se reconoce que el éxito de esta modalidad depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para implementar estrategias de liderazgo, comunicación y apoyo al trabajador en entornos virtuales, garantizando así su sostenibilidad y efectividad en el tiempo (Rosero y Rengifo, 2024).

El teletrabajo, en su consolidación como modelo organizacional, ha impulsado a las empresas a rediseñar sus estructuras internas y sus sistemas de gestión, promoviendo una mayor orientación hacia resultados y el uso intensivo de herramientas digitales, la gestión del talento humano adquiere un papel determinante al garantizar la coordinación, el seguimiento del desempeño y la cohesión de los equipos de trabajo en entornos virtuales, la OIT (2020), indica que la adopción del teletrabajo requiere el establecimiento de políticas claras que regulen aspectos como la jornada laboral, la desconexión digital y la protección de la salud de los trabajadores, destacan que la incorporación de tecnologías digitales en la gestión organizacional permite optimizar la comunicación interna y fortalecer el trabajo colaborativo, lo que resulta esencial para mantener la eficiencia en escenarios no presenciales, en consecuencia, el teletrabajo no sólo redefine la forma de trabajar, sino también la manera en que las organizaciones gestionan sus recursos humanos y su cultura organizacional.

Por otro lado, estudios como el de Guayacán et al., (2022), evidencian que el teletrabajo puede incrementar la satisfacción laboral cuando se implementan estrategias adecuadas de apoyo organizacional, reconocimiento y equilibrio entre la vida laboral y personal sin una gestión adecuada, esta modalidad puede generar riesgos asociados al estrés laboral y la fatiga digital, las organizaciones deben asumir un enfoque integral que articule de manera estratégica la tecnología, el

liderazgo y el bienestar de los colaboradores, con el propósito de garantizar no solo la sostenibilidad del teletrabajo, sino también su impacto positivo en el desempeño organizacional, esto implica no solo la implementación de herramientas digitales eficientes, sino también el desarrollo de competencias en los líderes para gestionar equipos virtuales, fomentar la confianza y fortalecer la comunicación en entornos no presenciales, resulta fundamental promover políticas organizacionales orientadas al bienestar integral de los trabajadores, que contemplen aspectos como la salud mental, la desconexión digital y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

2.2.3. Motivación laboral en entornos organizacionales

La motivación laboral dentro de los entornos organizacionales se configura como un componente fundamental para analizar el comportamiento de los individuos en las empresas, dado que incide de manera directa en aspectos como el rendimiento, la productividad y el nivel de compromiso de los colaboradores, ahora bien, en la actualidad, diferentes investigaciones han demostrado que la motivación trasciende los incentivos económicos, integrando factores de carácter psicológico, social y organizacional que influyen en la percepción y vivencia del trabajo (Erazo et al., 2022), también se destaca que la motivación laboral se encuentra estrechamente vinculada al desempeño, dado que los trabajadores motivados tienden a mostrar mayor disposición, eficiencia y orientación al logro dentro de las organizaciones, en contexto organizacionales dinámicos, la motivación se convierte en un factor estratégico que permite a las empresas adaptarse a los cambios, fortalecer el clima laboral y mejorar los resultados institucionales, consolidándose como un eje clave en la gestión del talento humano.

Por otra parte, estudios recientes han profundizado en la motivación laboral es como un elemento integrador que conecta los intereses personales de los colaboradores con los objetivos estratégicos de las organizaciones, plantea que la

motivación funciona como un impulsor clave de la productividad y el logro de metas, generando beneficios tanto para los trabajadores como para las empresas a través de la creación de valor compartido, (Guido et al., 2024), señalan que existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral, especialmente cuando las organizaciones adoptan estrategias orientadas al reconocimiento, el crecimiento profesional y el bienestar integral de sus empleados, asimismo, la literatura actual coincide en que la motivación laboral no debe entenderse como un fenómeno aislado, sino como un proceso multidimensional que se construye a partir de la interacción entre factores individuales, organizacionales y contextuales, siendo determinante para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones modernas.

La motivación laboral ha adquirido una relevancia aún mayor en entornos caracterizados por la digitalización y el trabajo remoto, donde las formas tradicionales de supervisión y control han sido reemplazadas por modelos basados en la confianza, la autonomía y la orientación a resultados, también se ha visto influenciada por la transformación de los entornos organizacionales hacia modelos más flexibles, participativos y centrados en el desarrollo del talento, de acuerdo con Pedraza (2020), la motivación en el ámbito laboral se relaciona de manera directa con factores como el reconocimiento, las condiciones de trabajo y las oportunidades de crecimiento, los cuales influyen significativamente en el desempeño y compromiso de los colaboradores, el autor señala que las organizaciones que promueven entornos laborales positivos y estrategias de incentivo adecuadas logran fortalecer la satisfacción laboral y mejorar los niveles de productividad, como un proceso integral que articula factores individuales y organizacionales, consolidándose como un elemento esencial para el logro de resultados sostenibles y la competitividad empresarial.

En los últimos años se ha fortalecido el enfoque de la motivación laboral desde una perspectiva integral que incorpora el bienestar, la salud mental y la calidad de vida en el trabajo como pilares fundamentales, Guido et al., (2024), sostienen que la motivación laboral se fortalece cuando las organizaciones generan espacios de comunicación abierta, promueven un liderazgo participativo y brindan oportunidades reales de desarrollo profesional para sus colaboradores, destacan que la existencia de canales de comunicación efectivos permite a los trabajadores expresar sus ideas, necesidades y expectativas, lo cual favorece la confianza y el sentido de pertenencia dentro de la organización, el liderazgo participativo contribuye a que los colaboradores se involucren en la toma de decisiones, incrementando su compromiso y responsabilidad frente a los objetivos institucionales, las oportunidades de formación y crecimiento profesional se convierten en un incentivo fundamental para el desarrollo de competencias y la proyección laboral de los empleados, la motivación laboral no solo influye en el rendimiento individual, sino que también se convierte en un factor clave para la construcción de organizaciones más humanas, resilientes y competitivas en el entorno actual, capaces de adaptarse a los cambios, fomentar la innovación y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

2.2.4. Factores psicosociales y bienestar laboral en el trabajo remoto

Los factores psicosociales comprenden las condiciones relacionadas con la organización del trabajo, las demandas laborales, el control sobre las tareas y las relaciones interpersonales, las cuales inciden directamente en la salud física y mental de los trabajadores, estos factores están estrechamente vinculados con la relación entre salud y trabajo, evidenciando que el uso intensivo de tecnologías y la virtualización de las actividades laborales han incrementado la exposición a riesgos psicosociales como el estrés, la sobrecarga laboral y el aislamiento social, estudios recientes han demostrado que el trabajo remoto, aunque ofrece beneficios como la flexibilidad y la autonomía, también implica importantes retos para el bienestar

laboral, especialmente por la reducción de la interacción social y el incremento de las exigencias psicológicas (Carvajal y Foncubierta, 2024), indican que el uso intensivo de las tecnologías de la información en el teletrabajo se relaciona con un aumento de los riesgos psicosociales, particularmente en lo que respecta a la carga mental y a las desigualdades en las condiciones laborales.

De igual manera, varias investigaciones evidencian que, en el contexto colombiano, el teletrabajo ha generado transformaciones significativas en la dinámica laboral, lo que hace necesario implementar estrategias organizacionales enfocadas en la prevención de riesgos psicosociales y la promoción de entornos de trabajo saludables, Sierra et al., (2025), destacan que factores como la sobrecarga laboral, la limitada autonomía y situaciones de acoso pueden derivar en problemáticas como ansiedad, depresión y síndrome de burnout, impactando tanto el bienestar de los trabajadores como la productividad de las organizaciones.

En el contexto latinoamericano, los factores psicosociales en el trabajo han adquirido una relevancia creciente debido a las transformaciones en las dinámicas laborales y la incorporación del teletrabajo en diversos sectores productivos, Pujol y Lazzaro (2021), señalan que en América Latina los riesgos psicosociales están estrechamente vinculados con condiciones como la sobrecarga laboral, la inestabilidad en el empleo y las limitadas oportunidades de desarrollo, factores que inciden directamente en la salud mental y el bienestar de los trabajadores, el autor señala que la intensificación del trabajo mediado por tecnologías ha incrementado problemáticas como el estrés y la fatiga, especialmente en contextos donde no existen políticas organizacionales claras para regular el trabajo remoto, se hace necesario que las organizaciones latinoamericanas adopten estrategias orientadas a la prevención de estos riesgos, promoviendo entornos laborales más saludables, equitativos y sostenibles que respondan a las particularidades del contexto regional.

Estudios recientes en la región han profundizado en la influencia de variables emocionales y organizacionales en el bienestar laboral, evidenciando que aspectos como la regulación emocional, las demandas del trabajo y la interacción con los usuarios inciden directamente en la salud de los trabajadores, según Ramírez et al, (2022), el trabajo emocional en Latinoamérica representa un factor psicosocial relevante, ya que exige a los colaboradores gestionar constantemente sus emociones para cumplir con las expectativas organizacionales, lo cual puede generar desgaste psicológico y afectar su desempeño, estos autores destacan la necesidad de fortalecer estrategias organizacionales orientadas al apoyo psicosocial, la capacitación emocional y la mejora de las condiciones laborales, con el fin de mitigar los efectos negativos asociados a estos factores, la adecuada gestión de los riesgos psicosociales en el contexto latinoamericano se consolida como un componente fundamental para garantizar el bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad de las organizaciones, los factores psicosociales y el bienestar laboral en el trabajo remoto se consolidan como elementos determinantes para el equilibrio entre la salud mental de los colaboradores y el desempeño organizacional, en un entorno cada vez más digitalizado, la adecuada gestión de aspectos como la carga laboral, la comunicación, el apoyo organizacional y la desconexión digital permite mitigar riesgos como el estrés, el aislamiento y el agotamiento emocional.

2.2.5. Transformación digital y su impacto en la gestión organizacional

Estudios recientes han demostrado que el impacto de la transformación digital en la gestión organizacional también se refleja en la manera en que las empresas administran su talento humano, optimizan sus procesos internos y fortalecen su capacidad de innovación López et al., (2025), indican que la incorporación de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, ha generado cambios significativos en la gestión del talento humano, fomentando el

aprendizaje continuo, el desarrollo de habilidades digitales y la adopción de nuevas modalidades laborales, como el trabajo híbrido.

La transformación digital se ha consolidado como un proceso estratégico que redefine profundamente la gestión organizacional en las empresas contemporáneas, impulsado por la incorporación de tecnologías emergentes y la necesidad de adaptación a entornos altamente competitivos Tamani (2025), habla sobre que la digitalización ha permitido reconfigurar los modelos de gestión empresarial, favoreciendo el incremento de la productividad, la sostenibilidad y la resiliencia organizacional mediante el uso de tecnologías como el Big Data y las plataformas digitales, señalan que este proceso responde a una evolución necesaria de las organizaciones frente a los avances tecnológicos y las dinámicas globales actuales, lo que demanda una reestructuración de sus prácticas y estructuras de gestión, la transformación digital se consolida como un elemento clave para la modernización organizacional, permitiendo a las empresas adaptarse eficazmente a las exigencias del entorno y fortalecer su competitividad, que en entornos laborales contemporáneos caracterizados por la digitalización y la diversidad cultural, la motivación requiere enfoques innovadores que integren prácticas de liderazgo transformacional, comunicación efectiva y gestión emocional.

En Latinoamérica, la transformación digital ha generado importantes cambios en la gestión organizacional, especialmente en la forma en que las empresas desarrollan sus capacidades tecnológicas y gestionan el talento humano; de acuerdo con Galindo (2020), este proceso ha estado marcado por la necesidad de adaptarse a entornos altamente competitivos, donde la incorporación de tecnologías digitales permite mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la innovación organizacional, precisando que dicho proceso no solo implica la adopción de herramientas tecnológicas, sino también la reconfiguración de la cultura organizacional y el fortalecimiento de las competencias digitales de los

colaboradores, razón por la cual las empresas de la región enfrentan el desafío de integrar estrategias que articulen la tecnología con la gestión humana para garantizar su sostenibilidad y competitividad en el mercado global.

Desde esta perspectiva, la transformación digital constituye un proceso integral que trasciende la incorporación de tecnologías e impacta directamente la gestión del talento humano, ya que la evidencia científica reciente demuestra que las organizaciones que articulan estrategias digitales con prácticas de gestión humana alcanzan mayores niveles de productividad, adaptabilidad y sostenibilidad, destacándose el desarrollo de competencias digitales, la digitalización de los procesos de reclutamiento y el uso de tecnologías colaborativas como factores que fortalecen el desempeño organizacional, al tiempo que exigen una cultura orientada a la innovación, en la cual el capital humano asume un papel estratégico para la generación de valor y para responder de manera efectiva a los desafíos del entorno actual (Tamani, 2025).

En consecuencia, la transformación digital se posiciona como un pilar fundamental de la gestión organizacional al redefinir la manera en que las empresas estructuran sus procesos, toman decisiones y administran el talento humano, generando efectos que trascienden el ámbito tecnológico e impulsan cambios en la cultura organizacional, la innovación y la competitividad empresarial, además de favorecer la eficiencia operativa, fortalecer la comunicación interna y ampliar la capacidad de adaptación frente a entornos dinámicos, aspectos que consolidan la digitalización como un elemento clave para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones.

2.3. MARCO LEGAL

La revisión legal evidencia que en Latinoamérica se han consolidado avances relevantes en la regulación del trabajo remoto, pero aún persisten diferencias en el grado de desarrollo, alcance y aplicación de las normativas entre países, situación que plantea desafíos para la gestión del talento humano en organizaciones multinacionales del sector BPO como Concentrix, dichas variaciones inciden directamente en la forma en que se estructuran las condiciones laborales, los esquemas de bienestar y las prácticas organizacionales en entornos virtuales, siendo fundamental revisar estos marcos regulatorios ya que influyen en la motivación de los colaboradores en aspectos como la equidad, la desconexión laboral y la provisión de recursos, pues impactan de manera directa en la percepción de justicia organizacional, el compromiso y el desempeño en el trabajo remoto.

Tabla 1. Regulaciones laborales de trabajo remoto en países latinoamericanos donde opera Concentrix.

País	Ley o Norma	Descripción	Referencia
México	Ley Federal del Trabajo (arts. 330 A–K, reforma 2021)	La Ley Federal del Trabajo en México incorpora el teletrabajo como una modalidad formal de empleo, estableciendo que debe existir un acuerdo entre empleador y trabajador en el que se definan las condiciones laborales, asimismo, determina la obligación del empleador de proporcionar herramientas, asumir costos proporcionales de servicios como internet y electricidad, y garantizar el derecho a la desconexión digital, adicionalmente, se incluyen disposiciones relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo remoto, lo que permite fortalecer la protección del trabajador en entornos virtuales y garantizar condiciones laborales adecuadas.	Congreso de la Unión. (2021). <i>Decreto por el que se reforma el artículo 311 y se adiciona el capítulo XII Bis de la Ley Federal del Trabajo, en materia de teletrabajo</i> . Diario Oficial de la Federación. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609683&fecha=11/01/2021
Colombia	Ley 1221 de 2008 y Ley 2088 de 2021	En Colombia, la Ley 1221 de 2008 establece el teletrabajo como una modalidad laboral formal, mientras que la Ley 2088 de 2021 regula el trabajo remoto como una modalidad independiente que permite desarrollar actividades sin necesidad de presencialidad, ambas normas establecen lineamientos relacionados con la formalización contractual, la seguridad social, la provisión de herramientas y las condiciones laborales dignas, además, se complementan con disposiciones sobre desconexión laboral, lo cual resulta fundamental para garantizar el bienestar y la motivación de los trabajadores en entornos remotos.	Congreso de la República de Colombia. (2008). <i>Ley 1221 de 2008, por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo</i> . https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431 Congreso de la República de Colombia. (2021). <i>Ley 2121 de 2021, por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto</i> . https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=167966
Perú	Ley N.º 31572 de 2022 y D.S. N.º 002-2023-TR	La Ley N.º 31572 regula el teletrabajo en Perú tanto en el sector público como privado, estableciendo que el empleador debe proporcionar o compensar herramientas tecnológicas, garantizar la capacitación del trabajador y respetar el	Congreso de la República del Perú. (2022). <i>Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo</i> . El Peruano.

		derecho a la desconexión digital, por su parte, el decreto reglamentario desarrolla los procedimientos para la implementación, supervisión y fiscalización de esta modalidad, esta normativa consolida el teletrabajo como una alternativa permanente dentro del mercado laboral, fortaleciendo la gestión del talento humano en entornos digitales. La Ley N.º 9738 regula el teletrabajo en Costa Rica como una modalidad voluntaria que debe formalizarse mediante acuerdo entre las partes, establece condiciones relacionadas con la jornada laboral, la supervisión, la provisión de herramientas y la seguridad ocupacional, además, promueve el uso de tecnologías de la información para mejorar la productividad y facilitar la conciliación entre la vida laboral y personal, esta normativa representa un avance importante en la región en términos de formalización del trabajo remoto.	https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/3460247-31572
Costa Rica	Ley N.º 9738 de 2019	Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2019). <i>Ley N.º 9738, Ley para Regular el Teletrabajo</i>. La Gaceta. https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753	
Guatemala	Iniciativa de Ley de Teletrabajo (Registro 6556)	En Guatemala, el teletrabajo se encuentra en proceso de regulación mediante iniciativas legislativas que buscan establecer un marco normativo formal, estas propuestas incluyen la definición de modalidades como el trabajo remoto e híbrido, así como disposiciones relacionadas con la jornada laboral, la seguridad social y el derecho a la desconexión, aunque aún no se cuenta con una ley consolidada, estas iniciativas reflejan la necesidad de adaptar la legislación laboral a las nuevas dinámicas digitales.	Congreso de la República de Guatemala. (2026). <i>Iniciativa de Ley de Teletrabajo, Registro N.º 6556</i>. https://www.congreso.gob.gt/assets/uploads/info_legislativo/iniciativas/b80c3-6556.pdf
El Salvador	Decreto Legislativo N.º 600 de 2020	El Decreto Legislativo N.º 600 regula el teletrabajo en El Salvador, estableciendo condiciones para su implementación en los sectores público y privado, define derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores, incluyendo la provisión de herramientas, la regulación de la jornada laboral y la garantía de condiciones laborales adecuadas, esta normativa surge como respuesta a la necesidad de mantener la continuidad laboral en contextos de	Asamblea Legislativa de El Salvador. (2020). <i>Decreto Legislativo N.º 600, Ley de Regulación del Teletrabajo</i>. Diario Oficial N.º 123. https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/86F9518B-

Nicaragua	Código del Trabajo, Ley N.º 185 de 1996	cambio, fortaleciendo la adopción del trabajo remoto en el país. En Nicaragua, el trabajo remoto no cuenta con una regulación específica, sin embargo, se rige por disposiciones generales del Código del Trabajo relacionadas con el trabajo a domicilio, estas establecen condiciones como la voluntariedad del contrato, la definición de jornada laboral, el derecho a una remuneración justa y el acceso a la seguridad social, aunque es una normativa previa a la digitalización, continúa siendo el referente legal aplicable al trabajo remoto en el país.	9B93-49D5-8B80-42C54123E5E7.pdf Asamblea Nacional de Nicaragua. (1996). <i>Ley N.º 185, Código del Trabajo</i>. La Gaceta, Diario Oficial N.º 205. http://digesto.asamblea.gob.ni/consultas/normas/shownorms.php?idnorm=MTMzMDY%3D
Brasil	Ley N.º 13.467 de 2017 y Ley N.º 12.551 de 2011	En Brasil, la Ley N.º 12.551 establece la equivalencia entre el trabajo presencial y remoto, mientras que la Ley N.º 13.467 incorpora el teletrabajo dentro de la legislación laboral, definiendo aspectos relacionados con la formalización contractual, el uso de tecnologías, la provisión de herramientas y las condiciones de trabajo, esta regulación ha permitido la consolidación de modelos híbridos y remotos, especialmente en sectores de servicios como el BPO, fortaleciendo la flexibilidad laboral y la productividad.	Presidência da República do Brasil. (2011). <i>Lei N.º 12.551, que altera o art. 6.º da CLT para equiparar os efeitos jurídicos do trabalho remoto</i>. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/at_o2011-2014/2011/lei/l12551.htm Presidência da República do Brasil. (2017). <i>Lei N.º 13.467, que altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em matéria de teletrabalho</i>. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/at_o2015-2018/2017/lei/l13467.htm

Nota: Elaboración propia a partir de información recopilada.

2.4. MARCO SITUACIONAL

La presente monografía de análisis se desarrolla en el contexto de Concentrix, empresa multinacional del sector Business Process Outsourcing (BPO), especializada en la gestión de experiencias del cliente y soluciones tecnológicas orientadas a la transformación digital, su presencia global le permite operar en múltiples países y atender diversas industrias mediante servicios de soporte, consultoría y optimización de procesos, en este escenario, la organización ha consolidado una cultura corporativa centrada en el compromiso, la innovación y el desarrollo del talento humano, orientada a posicionarse como una compañía referente no por su tamaño sino por la calidad de sus servicios y la experiencia de sus colaboradores, lo cual resalta la importancia de la gestión del talento humano como eje estratégico en el logro de los objetivos organizacionales (Balagbagan, 2026).

En el contexto latinoamericano, la empresa ha adoptado de manera significativa modalidades de trabajo remoto y teletrabajo, en coherencia con los marcos regulatorios vigentes en países como México, Colombia, Perú, Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Brasil, lo cual ha permitido estructurar dinámicas laborales basadas en la virtualidad, la flexibilidad y el uso intensivo de tecnologías de la información, en este sentido, dichas condiciones han transformado la manera en que se gestionan los equipos de trabajo, especialmente en áreas como el People Solutions Center, encargada de brindar soporte a procesos de talento humano, acompañamiento a colaboradores y gestión de la experiencia del empleado, esta área se caracteriza por operar en entornos remotos con equipos distribuidos geográficamente, lo que implica la interacción de diversas culturas organizacionales, contextos normativos y prácticas laborales (Narciso, 2025).

A partir de este escenario, se evidencia que aunque la organización promueve una cultura sólida basada en el compromiso y la colaboración, el trabajo remoto introduce retos asociados a la gestión del talento humano, particularmente en lo relacionado con la motivación laboral, la comunicación efectiva, el liderazgo a distancia y el fortalecimiento del sentido de pertenencia, por lo cual resulta pertinente analizar cómo estas dinámicas se manifiestan en el People Solutions Center, considerando que no se parte de una problemática explícita sino de la necesidad de comprender la relación entre las prácticas organizacionales y la motivación de los colaboradores, con el fin de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento del bienestar, la productividad y el compromiso en entornos virtuales, especialmente en un sector altamente competitivo como el BPO donde la experiencia del empleado impacta directamente en la calidad del servicio.

2.5. MARCO CONTEXTUAL

Por otra parte, en el sector BPO, el trabajo remoto ha generado cambios significativos en la gestión del talento humano, lo que implica nuevas demandas en términos de liderazgo, motivación y desarrollo de competencias, en este contexto, varias investigaciones hablan sobre factores organizacionales e inteligencia emocional en Latinoamérica destacando que elementos como la comunicación efectiva, el liderazgo y la gestión emocional son determinantes para el desempeño laboral a su vez, estudios sobre liderazgo y motivación en entornos virtuales señalan que la dirección de equipos a distancia requiere habilidades específicas para mantener el compromiso y la cohesión organizacional, adicionalmente, el análisis del talento remoto en la región evidencia la presencia de desafíos interculturales que influyen en la productividad y en la dinámica de los equipos de trabajo por otro lado, investigaciones sobre los efectos del teletrabajo desde la teoría de la autodeterminación indican que esta modalidad puede generar tanto efectos

positivos como negativos en la motivación de los colaboradores, dependiendo de factores como la autonomía, el apoyo organizacional y las condiciones laborales (Solari y Ramírez, 2024), lo que resalta la importancia de implementar estrategias integrales orientadas a promover el bienestar laboral y la eficiencia organizacional en las empresas del sector BPO en Latinoamérica.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.1. TIPO DE INVESTIGACION

La presente monografía de análisis se enmarcó en una investigación tipo descriptivo, dado que permitió describir las prácticas de gestión del talento humano en modalidad de trabajo remoto en el sector BPO de Latinoamérica y su relación con los niveles de motivación de los colaboradores, este enfoque permitió caracterizar variables como el reconocimiento, el liderazgo, el bienestar y el sentido de pertenencia en entornos virtuales, con el propósito de comprender cómo se manifestaron estas dinámicas en el contexto organizacional, de esta manera se logró obtener una visión integral del fenómeno de estudio sin establecer relaciones de causalidad, centrando el análisis en la descripción del comportamiento de las variables en la población analizada.

3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, en el cual la recolección de datos se realizó mediante la aplicación de una encuesta estructurada, cuyos resultados permitieron el análisis estadístico de las variables relacionadas con la gestión del talento humano y la motivación laboral, este enfoque facilitó la medición y descripción de las percepciones de los colaboradores frente a dimensiones como reconocimiento, liderazgo, bienestar y sentido de pertenencia en el contexto del trabajo remoto, permitiendo obtener información objetiva y sistemática para la comprensión del fenómeno de estudio.

3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado fue el analítico-inductivo, dado que partió del análisis de la información recolectada a través de una encuesta aplicada a colaboradores en modalidad de trabajo remoto, la cual constituyó la fuente primaria de información y permitió generar interpretaciones generales sobre la gestión del talento humano y la motivación laboral, de manera complementaria se empleó el análisis documental como fuente secundaria, mediante la revisión de estudios previos, artículos académicos y marcos teóricos relacionados con teletrabajo, motivación y gestión del talento humano, lo cual permitió sustentar teóricamente los hallazgos obtenidos y fortalecer la comprensión del fenómeno de estudio.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica principal de recolección de información fue la encuesta estructurada, la cual fue diseñada con base en fundamentos teóricos relacionados con la motivación laboral, la gestión del talento humano y el trabajo remoto, este instrumento permitió medir de manera sistemática las percepciones de los colaboradores frente a siete dimensiones: reconocimiento y valoración, autonomía y confianza, liderazgo y comunicación, desarrollo profesional, bienestar y equilibrio vida-trabajo, sentido de pertenencia y compensación y condiciones laborales, cada dimensión incluyó ítems orientados a identificar fortalezas y debilidades en las prácticas organizacionales, permitiendo obtener información relevante para el análisis del fenómeno de estudio y aportando insumos para la formulación de propuestas de fortalecimiento de la gestión del talento humano.

La presente encuesta tuvo como propósito recolectar información sobre la percepción de los colaboradores respecto a su motivación laboral en modalidad de trabajo remoto en el sector BPO, en el marco del proyecto de grado “Gestión del

talento humano en el trabajo remoto: análisis de la motivación en empresas del sector BPO de Latinoamérica, 2026-1”, la información suministrada fue utilizada exclusivamente con fines académicos, en cumplimiento de los principios de la Ley de protección de datos personales y lineamientos asociados al manejo de Big Data, garantizando la confidencialidad, el anonimato y el uso responsable de la información, los datos recolectados no serán compartidos con terceros ni utilizados con fines diferentes a los establecidos en el presente estudio.

Enlace: [Encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo remoto en el sector BPO: Rellenar formulario](#)

Tabla 2. Encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.

Encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo remoto en el sector BPO						
Datos generales						
	Género					
	País de Trabajo					
	Edad					
	Cargo					
N°	Pregunta	Totalment e en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmen te de acuerdo
Dimensión: Reconocimiento y valoración						
1	Mi líder reconoce mis logros de manera explícita.					
2	Recibo retroalimentación oportuna sobre mi desempeño.					
3	La empresa cuenta con mecanismos formales de reconocimiento a distancia.					
4	Me siento valorado como colaborador					

	dentro de mi equipo.					
Dimensión: Autonomía y confianza						
5	Tengo autonomía para organizar mis actividades dentro de mi jornada laboral.					
6	Percibo que la empresa confía en mi desempeño sin supervisión constante.					
7	Puedo tomar decisiones con independencia en mis funciones					
8	Me siento empoderado para resolver situaciones laborales.					
Dimensión: Liderazgo y comunicación						
9	Mi líder me comunica claramente los objetivos del equipo.					
10	Existen canales adecuados para expresar inquietudes.					
11	La comunicación con mi equipo es suficiente para desarrollar mi trabajo.					
12	Me siento escuchado cuando planteo ideas o dificultades.					
Dimensión: Desarrollo profesional						
13	Tengo oportunidades de crecimiento en la empresa.					
14	La empresa ofrece programas de formación o capacitación.					

15	Identifico un plan de carrera dentro de la organización.					
16	Mi líder me orienta sobre mi desarrollo profesional.					
Dimensión: Bienestar y equilibrio vida-trabajo						
17	El trabajo remoto ha mejorado mi calidad de vida.					
18	Logro desconectarme del trabajo al finalizar la jornada.					
19	La empresa se preocupa por mi bienestar emocional.					
20	El trabajo remoto no ha incrementado mi nivel de estrés.					
Dimensión: Sentido de pertenencia						
21	Me siento parte de un equipo a pesar de trabajar remotamente.					
22	Percibo la cultura organizacional en la modalidad remota.					
23	Me gustaría continuar trabajando en la empresa a largo plazo.					
24	Siento orgullo de pertenecer a la organización.					
Dimensión: Compensación y condiciones laborales						
25	Mi salario es justo en relación con mis responsabilidades					
26	Cuento con las herramientas tecnológicas necesarias para trabajar.					
27	Las condiciones laborales en					

	modalidad remota son claras.					
28	La compensación que recibo me motiva a desempeñarme mejor.					
Observaciones:						

Nota: Elaboración propia a partir de la fundamentación teórica sobre motivación laboral, gestión del talento humano y trabajo remoto, con base en la literatura revisada.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio estuvo conformada por los colaboradores de la empresa Concentrix en Latinoamérica, específicamente del área People Solutions Center (PSC), quienes desarrollan sus funciones en modalidad de trabajo remoto, considerando este grupo como pertinente para el análisis de la gestión del talento humano y su relación con la motivación laboral en el contexto organizacional.

La muestra seleccionada correspondió a un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual resultó adecuado para una investigación de tipo descriptiva, permitiendo el acceso a información relevante de acuerdo con la disponibilidad de los participantes, en este caso la muestra estuvo integrada por colaboradores que desempeñan cargos como Associate Director, People Solutions Center, Sr. Supervisor, People Solutions Center, Supervisor, People Solutions Center, Sr. Representative, People Solutions Center, Associate, People Solutions Center, Associate, People Operations, Sr. Representative, Benefits y Trainee Administrative Assistant, garantizando así la diversidad de niveles jerárquicos y la pertinencia de la información recolectada para el cumplimiento de los objetivos del estudio.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1. IDENTIFICAR LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO IMPLEMENTADAS EN LA EMPRESA CONCENTRIX, MEDIANTE EL DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A SUS COLABORADORES, PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO LABORAL REMOTO EN EL PERÍODO 2026-1.

En esta etapa del trabajo se realizó la identificación de las principales prácticas de gestión del talento humano implementadas en modalidad de trabajo remoto en la empresa Concentrix, específicamente en el área de People Solutions Center en Latinoamérica, con el propósito de reconocer cómo la organización estructura sus procesos relacionados con el manejo del personal en entornos virtuales, esta identificación se centró en variables como reconocimiento, liderazgo, comunicación, bienestar, desarrollo profesional, autonomía y condiciones laborales, las cuales fueron definidas previamente en el marco teórico como factores clave en la gestión del talento humano, determinantes de entornos remotos productivos y motivadores, la caracterización de estas prácticas constituyó el punto de partida para comprender el contexto laboral remoto de la organización durante el período 2026-1.

Para el desarrollo de este objetivo se diseñó y empleó la aplicación de una encuesta estructurada tipo Likert, conformada por ítems distribuidos en dimensiones correspondientes a cada una de las variables seleccionadas, dirigida a los colaboradores del área seleccionada, lo que permitió recopilar información directa sobre sus percepciones frente a las prácticas organizacionales, posteriormente los resultados fueron organizados y analizados de manera descriptiva con el fin de identificar patrones y tendencias en la gestión del talento

humano, lo cual permitió comprender el alcance de estas prácticas en el contexto del trabajo remoto y su alineación con las dinámicas actuales del sector BPO.

4.2.EXAMINAR LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO IMPLEMENTADAS EN MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL EN CONCENTRIX, MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS, DINÁMICAS ORGANIZACIONALES Y RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA ENCUESTA APLICADA, PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PATRONES DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO LABORAL ACTUAL.

Para el desarrollo de este objetivo, cada uno de los ítems del instrumento fue codificado numéricamente conforme al enfoque de escala propuesto por Likert (1932), asignando un valor de 1 a la opción "Totalmente en desacuerdo", 2 a "En desacuerdo", 3 a "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 a "De acuerdo" y 5 a "Totalmente de acuerdo", esta codificación permitió calcular la media aritmética de las respuestas tanto a nivel de cada ítem como de cada una de las siete dimensiones evaluadas, a partir de los hallazgos obtenidos en la etapa anterior, se llevó a cabo el análisis de la relación existente entre las prácticas de gestión del talento humano identificadas y los niveles de motivación laboral de los colaboradores en modalidad de trabajo remoto, con el fin de comprender cómo las estrategias organizacionales implementadas por la organización influyen en variables como el compromiso, la satisfacción laboral y el desempeño, este análisis permitió establecer asociaciones entre las dimensiones evaluadas en la encuesta y la percepción de motivación de los participantes, análisis que permitió además examinar las políticas de gestión del talento humano desde el enfoque de política percibida, entendida como la valoración que los colaboradores construyen sobre los lineamientos y prácticas formales de la organización a partir de su experiencia cotidiana, aproximación empleada por autores como Pedraza (2020) y Reyes y

Salgado (2021) para analizar la incidencia de las condiciones y prácticas organizacionales formales en la motivación laboral, la comprensión de estas asociaciones resulta fundamental para determinar cuáles prácticas representan fortalezas organizacionales consolidadas y cuáles constituyen áreas susceptibles de mejora en el contexto del trabajo remoto en el sector BPO.

Para cumplir con este objetivo se realizó un análisis comparativo de los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones del instrumento, identificando los ítems con mayor y menor nivel de acuerdo entre los encuestados, este proceso incluyó la interpretación de los datos cuantitativos mediante la organización de resultados en tablas y gráficos, lo cual facilitó la visualización de tendencias y la interpretación de patrones de influencia entre prácticas de talento humano y motivación laboral, este proceso permitió generar conclusiones fundamentadas sobre la incidencia de cada dimensión evaluada en la motivación de los colaboradores remotos, aportando información específica y estructurada para orientar la toma de decisiones organizacionales y dar sustento a la propuesta desarrollada en el tercer objetivo.

4.3. PROPONER UNA CARTILLA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN LABORAL DIRIGIDA A LA EMPRESA CONCENTRIX, DE ACUERDO A LOS HALLAZGOS OBTENIDOS EN EL ANÁLISIS, COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO EN EL SECTOR BPO DE LATINOAMÉRICA.

En esta etapa final se diseñó una propuesta orientada al fortalecimiento de la motivación laboral en modalidad de trabajo remoto, mediante la elaboración de una cartilla dirigida a los supervisores de la empresa Concentrix, que gestionan equipos en modalidad de trabajo remoto, la decisión de orientar este producto hacia los

supervisores responde al rol que esta figura desempeña como intermediario directo entre las políticas organizacionales y la experiencia cotidiana de los colaboradores, siendo el liderazgo inmediato uno de los factores con mayor incidencia en la motivación laboral según los referentes teóricos consultados, la cual se construyó a partir de los hallazgos obtenidos en el análisis previo, con el propósito de ofrecer una herramienta práctica que contribuya a mejorar las estrategias de gestión del talento humano en el contexto virtuales dentro del sector BPO en Latinoamérica.

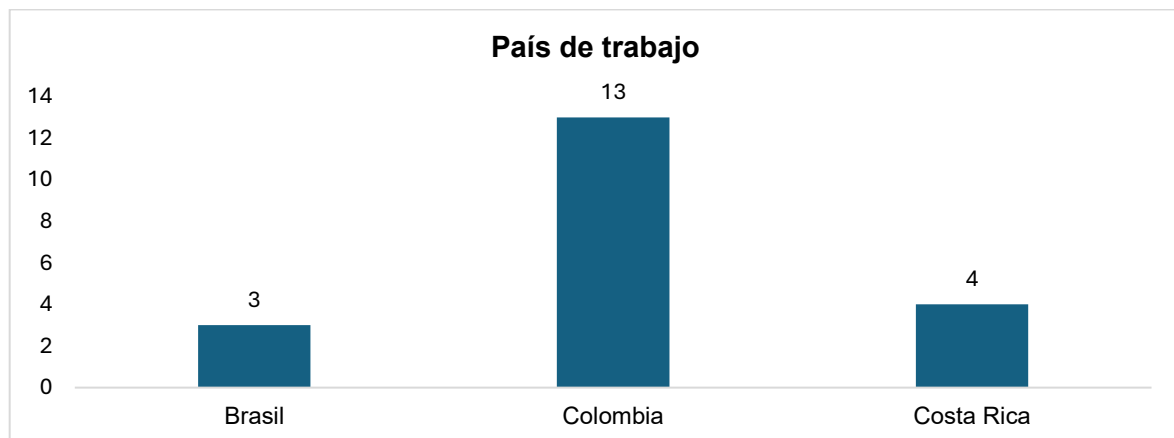
Para el desarrollo de esta propuesta se seleccionaron las principales oportunidades de mejora identificadas en los resultados de la encuesta, seleccionando estrategias con respaldo en la literatura académica revisada en el marco teórico y conceptual del presente trabajo, estructurando la cartilla en secciones temáticas que incluyen recomendaciones sobre reconocimiento laboral, liderazgo, comunicación, bienestar y desarrollo profesional en entornos digitales, esta herramienta fue diseñada de manera clara y aplicable, con el fin de facilitar su implementación en el entorno empresarial, permitiendo así aportar al fortalecimiento del compromiso, la productividad y la satisfacción de los colaboradores en modalidad de trabajo remoto en el sector BPO.

5. RESULTADOS.

5.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO IMPLEMENTADAS EN LA EMPRESA CONCENTRIX PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO LABORAL REMOTO EN EL PERIODO 2026-1.

Para el desarrollo de este objetivo, la encuesta aplicada a los colaboradores de Concentrix, descrita en el apartado 3.4, fue recolectada mediante Microsoft Forms, obteniéndose un total de 20 respuestas que constituyen la base empírica para la caracterización del contexto laboral remoto durante el periodo 2026-1, razón por la cual, antes de examinar las prácticas de gestión del talento humano identificadas, resulta pertinente presentar el perfil sociodemográfico de la muestra, ilustrado en las Figuras 1 a 4 de acuerdo con el país de operación, el cargo desempeñado, el género y el rango de edad.

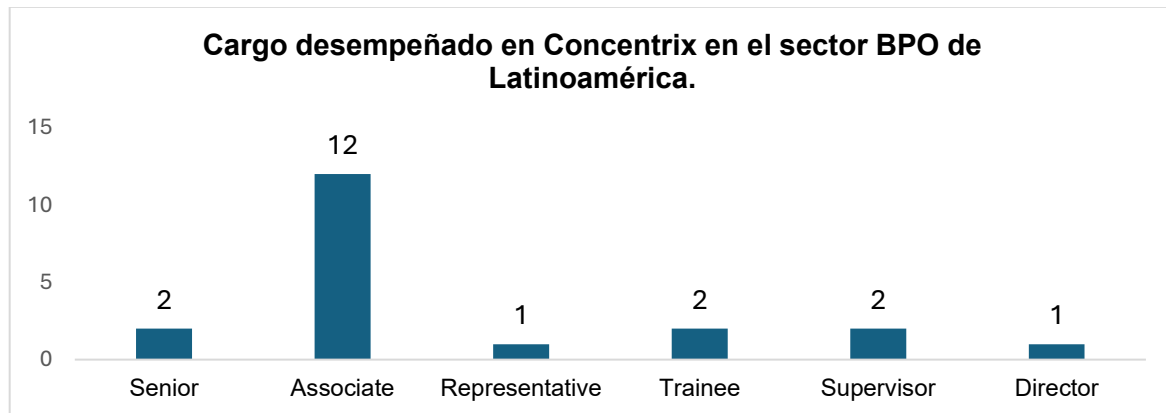
Figura 1. País de Trabajo.



Nota: Elaboración propia a partir de encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.

En cuanto a la distribución geográfica, se evidenció una mayor concentración de participantes en Colombia, con 13 colaboradores, equivalentes al 65 % de la muestra, seguida de Costa Rica, con 4 colaboradores (20 %), y Brasil, con 3 colaboradores (15 %), distribución que resulta consistente con la operación multinacional de Concentrix en el sector BPO de Latinoamérica y que, a su vez, se complementa con una estructura específica de cargos, tal como se presenta en la Figura 2.

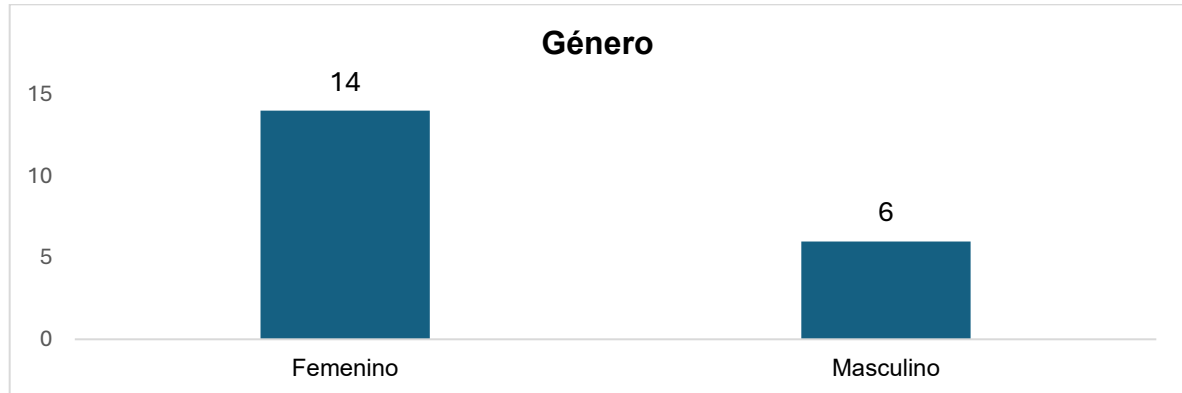
Figura 2. Cargo desempeñado en Concentrix en el sector BPO de Latinoamérica.



Nota: Elaboración propia a partir de encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.

Respecto al cargo desempeñado, predominó el nivel Associate, con 12 colaboradores, equivalentes al 60 % de la muestra, seguido de los cargos Senior, Trainee y Supervisor, cada uno con 2 colaboradores (10 %), mientras que los niveles Representative y Director registraron 1 colaborador cada uno (5 %), configuración que refleja una estructura organizacional de base amplia, característica de los centros de servicios compartidos (People Solutions Center y People Operations) sobre los cuales opera la compañía, aspecto que se complementa con la caracterización sociodemográfica presentada en las Figuras 3 y 4, correspondientes al género y al rango de edad de los participantes.

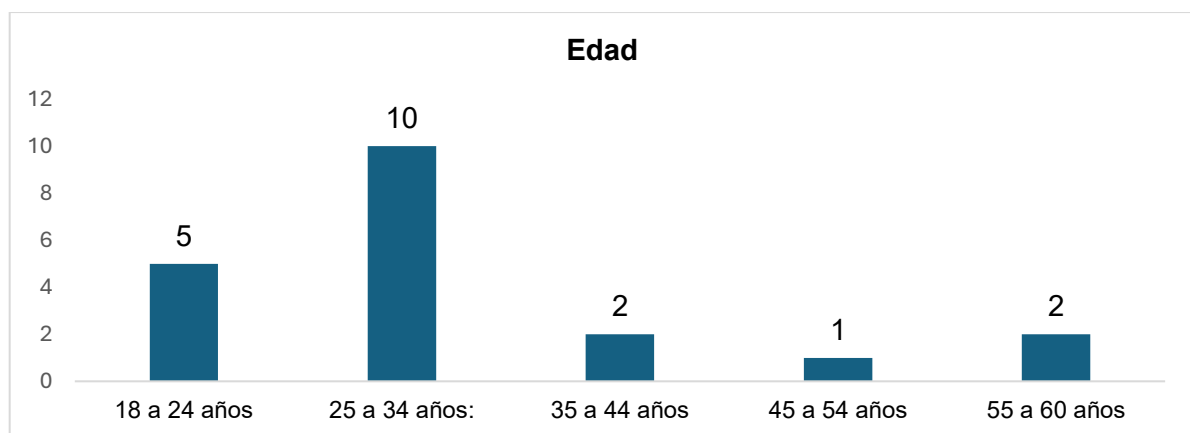
Figura 3. Género.



Nota: Elaboración propia a partir de encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.

En términos de género, el 70% de los respondientes (14 colaboradores) se identificó como femenino y el 30% (6 colaboradores) como masculino, y en cuanto a la edad, el rango de 25 a 34 años concentró la mayor proporción de la muestra (10 colaboradores, 50%), seguido del rango de 18 a 24 años (5 colaboradores, 25%), lo que sugiere una fuerza laboral predominantemente joven, coherente con el perfil etario característico de las operaciones BPO en la región.

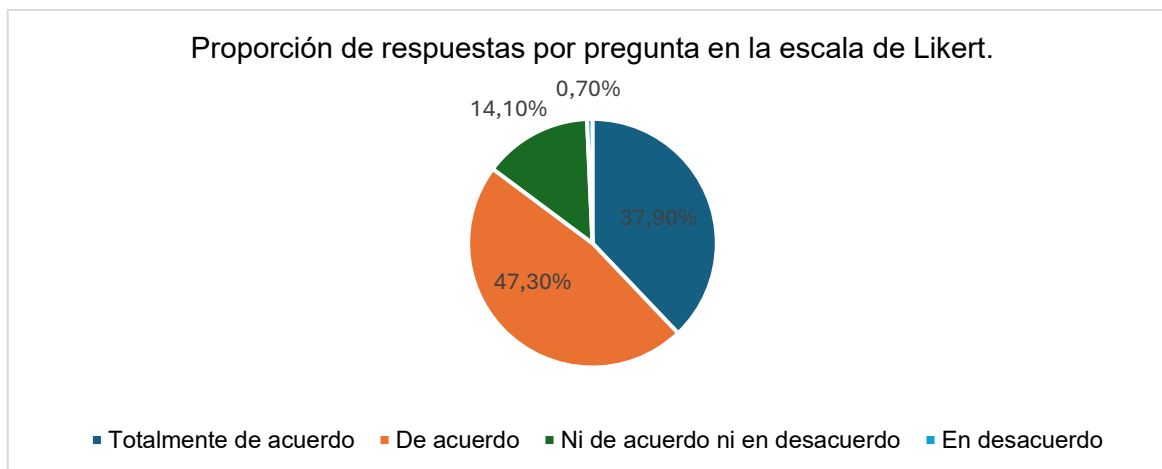
Figura 4. Edad.



Nota: Elaboración propia a partir de encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.

Una vez caracterizada la muestra en sus dimensiones geográfica, ocupacional y demográfica, resulta pertinente analizar el comportamiento general de las respuestas obtenidas mediante el instrumento aplicado, cuyos resultados arrojaron un promedio global de 4.22 sobre 5 al considerar el conjunto de las 28 preguntas, además de evidenciar que el 85.2 % de las respuestas se concentró en las categorías "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo", frente a un 14.1 % de respuestas neutras y apenas un 0.7 % en desacuerdo, panorama que permite establecer, de manera preliminar, que el contexto laboral remoto de Concentrix es percibido favorablemente por la mayoría de los colaboradores, sin que se identifiquen indicios de insatisfacción generalizada, tendencia que se examina con mayor detalle en la Figura 5, donde se presenta la distribución de las respuestas por ítem de acuerdo con la escala de Likert empleada.

Figura 5. *Proporción de respuestas por pregunta en la escala de Likert.*



Nota: Elaboración propia a partir de encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.

El análisis de las siete dimensiones evaluadas por el instrumento permitió identificar diversas prácticas de gestión del talento humano implementadas por Concentrix en el contexto del trabajo remoto, destacándose aquellas orientadas al

acompañamiento y desarrollo de los colaboradores, reflejadas en las respuestas abiertas mediante referencias a procesos de onboarding estructurados y al acceso continuo a capacitaciones y programas de formación, asimismo, se evidenciaron prácticas encaminadas a promover la autonomía en la gestión del tiempo y las funciones, reconocidas por los participantes como uno de los aspectos más valorados de esta modalidad, las cuales se complementan con mecanismos de comunicación y liderazgo a distancia soportados en canales formales para la definición de objetivos de equipo, así como con iniciativas dirigidas al bienestar remoto, entre ellas la flexibilización de la jornada y el acompañamiento emocional.

La caracterización de estas prácticas y de su nivel general de aceptación constituye el insumo de partida para examinar, en el apartado siguiente, cómo cada una de estas dimensiones se relaciona específicamente con la motivación laboral de los colaboradores.

5.2.EXAMINAR LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO IMPLEMENTADAS EN MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL EN CONCENTRIX, MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS, DINÁMICAS ORGANIZACIONALES Y RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA ENCUESTA APLICADA, PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PATRONES DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO LABORAL ACTUAL.

Con el propósito de desarrollar este objetivo, los ítems del instrumento fueron codificados numéricamente siguiendo el enfoque de escala propuesto por Likert (1932), mediante la asignación de un valor de 1 a la categoría "Totalmente en desacuerdo" y de 5 a "Totalmente de acuerdo", lo que hizo posible calcular la media aritmética de las respuestas obtenidas para cada ítem y para las siete dimensiones evaluadas, cuyos resultados fueron posteriormente analizados e interpretados a

partir de las teorías motivacionales abordadas en el marco teórico, análisis que incorporó adicionalmente la operacionalización de las políticas de gestión del talento humano a través de los ítems del instrumento, en la medida en que cada uno de ellos fue diseñado para reflejar la existencia, claridad y efectividad de lineamientos institucionales específicos en materia de compensación, desarrollo profesional, comunicación, reconocimiento, bienestar y autonomía, lo cual permitió establecer una relación fundamentada teóricamente entre las políticas evaluadas y los niveles de motivación laboral reportados por los colaboradores.

El análisis conjunto de las siete dimensiones evaluadas permite evidenciar que, aunque ninguna de ellas presenta valoraciones que puedan considerarse críticas o asociadas a niveles significativos de insatisfacción, sí se observan diferencias en las puntuaciones promedio que reflejan oportunidades de fortalecimiento dentro de la gestión del talento humano en modalidad remota, variaciones que hacen posible establecer un orden de prioridad para la intervención organizacional, orientando los esfuerzos hacia aquellas dimensiones que registran valoraciones relativamente inferiores, sin desconocer que, en términos generales, la percepción de los colaboradores continúa siendo favorable, en este sentido, el análisis comparativo de los resultados no solo permite identificar las prácticas que han sido mejor valoradas y que, por tanto, constituyen fortalezas para la organización, sino también reconocer aquellos aspectos susceptibles de mejora, cuya atención podría contribuir a consolidar una experiencia laboral remota más satisfactoria, fortalecer el compromiso de los colaboradores y favorecer la sostenibilidad de las estrategias de gestión del talento humano implementadas por Concentrix.

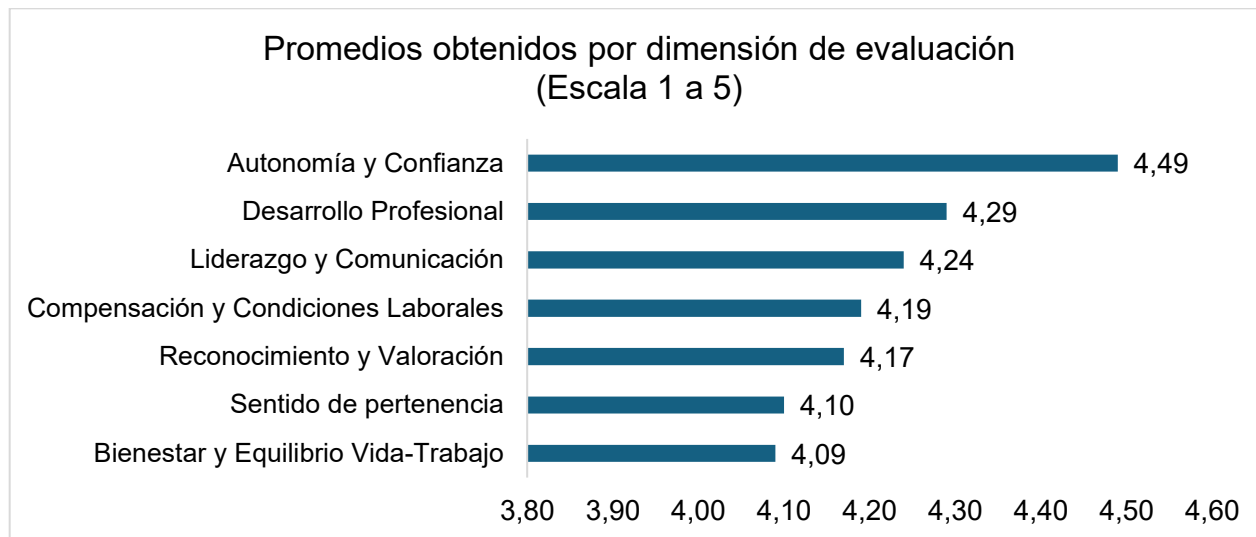
Tabla 3. Promedio general por Dimensión.

Categoría	Promedio (1-5)
Bienestar y Equilibrio Vida-Trabajo	4.09
Sentido de pertenencia	4.10
Reconocimiento y Valoración	4.17
Compensación y Condiciones Laborales	4.19
Liderazgo y Comunicación	4.24
Desarrollo Profesional	4.29
Autonomía y Confianza	4.49

Nota: Elaboración propia a partir de encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.

El ordenamiento de las siete dimensiones evaluadas pone de manifiesto que las principales fortalezas organizacionales de Concentrix en la modalidad de trabajo remoto se encuentran asociadas a la confianza depositada en los colaboradores, la autonomía para gestionar sus responsabilidades y el acceso a oportunidades formales de desarrollo profesional, aspectos que evidencian una gestión orientada a favorecer el desempeño y el crecimiento laboral, en contraste, las dimensiones que registran valoraciones relativamente inferiores permiten identificar oportunidades de mejora relacionadas con el fortalecimiento del vínculo emocional entre los colaboradores y la organización, la consolidación del sentido de orgullo y pertenencia institucional, así como el acompañamiento individual brindado por los líderes, elementos que, aunque presentan percepciones favorables, podrían potenciarse mediante estrategias orientadas a fortalecer las relaciones interpersonales, incrementar el compromiso organizacional y consolidar una experiencia de trabajo remoto más cercana y sostenible.

Figura 6. Promedio general por Dimensión.



Nota: Elaboración propia a partir de encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.

Con el propósito de facilitar la interpretación de los hallazgos, el análisis se presenta a continuación siguiendo un orden ascendente de acuerdo con el promedio obtenido en cada dimensión, iniciando con Bienestar y Equilibrio Vida-Trabajo y finalizando con Autonomía y Confianza, la cual registró la valoración más alta entre las siete dimensiones evaluadas.

La dimensión de Bienestar y Equilibrio Vida-Trabajo (4.09) constituye, junto con Sentido de Pertenencia, la categoría que presenta el mayor margen de mejora dentro del instrumento, destacándose la percepción de mejora en la calidad de vida (4.00) y el acompañamiento emocional brindado por la empresa (4.00) como los aspectos con menor valoración, en este sentido, Sierra et al. (2025) señalan que la limitada autonomía y las condiciones organizacionales inadecuadas pueden derivar en riesgos psicosociales, mientras que Carvajal y Foncubierto (2024) advierten que el uso intensivo de tecnologías en el teletrabajo incrementa la carga mental, no obstante, el hecho de que el estrés percibido no haya aumentado significativamente

(4.10) sugiere que estos riesgos no se han materializado de forma considerable, aunque persisten oportunidades para fortalecer el acompañamiento emocional, tal como plantean González (2022) y Ramírez et al. (2022).

Tabla 4. Resultados por ítem - Dimensión Bienestar y Equilibrio Vida-Trabajo.

Pregunta	Promedio
El trabajo remoto ha mejorado mi calidad de vida.	4.00
Logro desconectarme del trabajo al finalizar la jornada.	4.25
La empresa se preocupa por mi bienestar emocional.	4.00
El trabajo remoto no ha incrementado mi nivel de estrés.	4.10

Nota: Elaboración propia a partir de encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.

Un comportamiento similar, aunque con matices particulares, se evidencia en la dimensión de Sentido de Pertenencia (4.10), donde el ítem "Siento orgullo de pertenecer a la organización" registró la valoración más baja de todo el instrumento (3.75), en contraste con la intención de permanencia a largo plazo (4.30), de acuerdo con Torner (2023), el compromiso organizacional comprende las dimensiones afectiva, normativa y de continuidad, de modo que esta diferencia permite inferir que el vínculo de los colaboradores de Concentrix se orienta principalmente hacia la continuidad, mientras que, en la misma línea, Carneiro y Bittencourt (2024) sostienen que el compromiso no depende únicamente de permanecer en la organización, sino también del nivel de identificación e involucramiento que el trabajador desarrolla con ella.

Tabla 5. Resultados por ítem – Dimensión: Sentido de pertenencia.

Pregunta	Promedio
Me siento parte de un equipo a pesar de trabajar remotamente.	4.25
Percibo la cultura organizacional en la modalidad remota.	4.10
Me gustaría continuar trabajando en la empresa a largo plazo.	4.30
Siento orgullo de pertenecer a la organización.	3.75

Nota: Elaboración propia a partir de encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.

Mientras que en Sentido de Pertenencia el desafío se encuentra en fortalecer el vínculo afectivo con la organización, la dimensión de Reconocimiento y Valoración (4.17), situada en un nivel intermedio del instrumento, evidencia que la principal oportunidad de mejora radica en los mecanismos formales de reconocimiento en la modalidad remota, dado que, aunque los colaboradores manifestaron sentirse valorados por su equipo (4.40), la existencia de mecanismos formales de reconocimiento a distancia alcanzó una valoración de 4.00, aspecto que resulta coherente con lo expuesto por Alonso y Nahum (2024) y Reyes y Salgado (2021), quienes afirman que el reconocimiento favorece la motivación laboral, aun cuando su ausencia no implique necesariamente niveles elevados de insatisfacción.

Tabla 6. Resultados por ítem – Dimensión: Reconocimiento y Valoración.

Pregunta	Promedio
Mi líder reconoce mis logros de manera explícita.	4.05
Recibo retroalimentación oportuna sobre mi desempeño.	4.25
La empresa cuenta con mecanismos formales de reconocimiento a distancia.	4.00
Me siento valorado como colaborador dentro de mi equipo.	4.40

Nota: Elaboración propia a partir de encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.

Un patrón similar se observa en la dimensión de Compensación y Condiciones Laborales (4.19), donde la alta valoración de las herramientas tecnológicas disponibles (4.45) contrasta con una menor percepción sobre la capacidad de la compensación para motivar un mejor desempeño (4.00) y sobre la justicia del salario frente a las responsabilidades (4.05), resultado que coincide con Pedraza (2020), quien relaciona la motivación con las condiciones laborales y el reconocimiento, así como con Castro y Delgado (2020), quienes señalan que la tecnología facilita el

trabajo remoto, aunque no garantiza una percepción de equidad en la compensación.

Tabla 7. Resultados por ítem - Dimensión: Compensación y Condiciones Laborales.

Pregunta	Promedio
Mi salario es justo en relación con mis responsabilidades.	4.05
Cuento con las herramientas tecnológicas necesarias para trabajar.	4.45
Las condiciones laborales en modalidad remota son claras.	4.25
La compensación que recibo me motiva a desempeñarme mejor.	4.00

Nota: Elaboración propia a partir de encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.

Superando el umbral intermedio del instrumento, la dimensión de Liderazgo y Comunicación alcanzó un promedio de 4.24, reflejando fortalezas en la comunicación de objetivos (4.45), aunque con oportunidades de mejora en los canales para expresar inquietudes (3.90), el segundo resultado más bajo de la encuesta, este comportamiento coincide con Morales et al. (2023), quienes destacan que el liderazgo transformacional fortalece el compromiso mediante una visión compartida, mientras que Larrea et al. (2025) señalan que los entornos virtuales requieren mecanismos efectivos de retroalimentación para fortalecer la comunicación y la cultura organizacional.

Tabla 8. Resultados por ítem – Dimensión: Liderazgo y Comunicación.

Pregunta	Promedio
Mi líder me comunica claramente los objetivos del equipo.	4.45
Existen canales adecuados para expresar inquietudes.	3.90
La comunicación con mi equipo es suficiente para desarrollar mi trabajo.	4.25
Me siento escuchado cuando planteo ideas o dificultades.	4.35

Nota: Elaboración propia a partir de encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.

En concordancia con los resultados anteriores, la dimensión de Desarrollo Profesional obtuvo el segundo promedio más alto del instrumento (4.29), consolidándose como una de las principales fortalezas de Concentrix en la modalidad remota, donde los programas de formación y capacitación alcanzaron la valoración más alta (4.55), mientras que la orientación del líder sobre el desarrollo profesional registró la puntuación más baja de la dimensión (4.10).

Tabla 9. Resultados por ítem - Dimensión: Desarrollo Profesional.

Pregunta	Promedio
Tengo oportunidades de crecimiento en la empresa.	4.30
La empresa ofrece programas de formación o capacitación.	4.55
Identifico un plan de carrera dentro de la organización.	4.20
Mi líder me orienta sobre mi desarrollo profesional.	4.10

Nota: Elaboración propia a partir de encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.

Finalmente, la dimensión de Autonomía y Confianza obtuvo el promedio más alto del instrumento (4.49), consolidándose como la principal fortaleza de la gestión del talento humano remoto en Concentrix, donde sobresalen la percepción de confianza organizacional sin supervisión constante (4.75) y la autonomía para organizar la jornada laboral (4.60), resultados que coinciden con lo planteado por Vargas y Reyes (2021) y Delgado et al. (2021), quienes sostienen que la autonomía favorece el compromiso, el desempeño y la motivación intrínseca de los colaboradores.

Tabla 10. Resultados por ítem – Dimensión: Autonomía y Confianza.

Pregunta	Promedio
Tengo autonomía para organizar mis actividades dentro de mi jornada laboral.	4.60
Percibo que la empresa confía en mi desempeño sin supervisión constante.	4.75
Puedo tomar decisiones con independencia en mis funciones.	4.30
Me siento empoderado para resolver situaciones laborales.	4.30

Nota: Elaboración propia a partir de encuesta sobre la motivación laboral en modalidad de trabajo en el sector BPO.

En conjunto, los resultados evidencian que las prácticas de gestión del talento humano implementadas por Concentrix en la modalidad remota son percibidas favorablemente por los colaboradores, especialmente en lo relacionado con la autonomía, la confianza y las oportunidades de desarrollo profesional, aunque también ponen de manifiesto oportunidades de fortalecimiento en dimensiones asociadas al bienestar, el sentido de pertenencia, el reconocimiento formal y los mecanismos de comunicación ascendente, hallazgos que permiten comprender las fortalezas y los aspectos susceptibles de mejora de la organización, además de constituir la base para la formulación de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la presente investigación.

5.3. PROPUESTA DE UNA CARTILLA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN LABORAL DIRIGIDA A LA EMPRESA CONCENTRIX, COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO EN EL SECTOR BPO DE LATINOAMÉRICA.

La cartilla de estrategias de motivación laboral se diseñó como respuesta directa a los hallazgos del diagnóstico aplicado a los colaboradores de Concentrix en modalidad de trabajo remoto, con el propósito de traducir esos resultados en un instrumento práctico que oriente a líderes y supervisores en la implementación de acciones concretas de fortalecimiento del compromiso, el bienestar y el desempeño de los equipos, el instrumento complementa las políticas internas de gestión del talento humano, sin sustituirlas, y se adapta a las particularidades de cada operación del sector BPO en Latinoamérica, su elaboración respondió al cumplimiento del tercer objetivo específico de la investigación, y el documento completo se presenta en el Anexo A, titulado Cartilla de estrategias para fortalecer la motivación laboral en equipos de trabajo remoto: guía práctica para líderes.

En su portada, la cartilla presenta el propósito general del documento organizado en cuatro ejes temáticos amplios: estrategias de motivación laboral, comunicación efectiva, bienestar y clima organizacional, y desarrollo profesional, estos ejes se despliegan a lo largo de ocho capítulos, de los cuales las cinco fichas centrales corresponden a las dimensiones motivacionales priorizadas a partir del diagnóstico, cada ficha conserva una misma organización interna: una breve justificación de la dimensión abordada, la descripción de una situación cotidiana propia del trabajo remoto en el sector BPO, un listado de acciones que el líder puede implementar, una herramienta central con su desarrollo y frases de aplicación sugeridas, un cuadro comparativo entre señales de alerta y señales de avance adecuado, y un espacio de aplicación práctica donde el supervisor registra sus propios compromisos.

De las cinco dimensiones priorizadas, la cartilla aborda el bienestar y acompañamiento emocional mediante la herramienta El Semáforo Emocional, el sentido de pertenencia y orgullo organizacional a través de El Mapa de Impacto, el reconocimiento formal a distancia por medio de La Regla 3-2-1, el desarrollo profesional individual mediante La Conversación GROW Simplificada y la comunicación ascendente a través de El Buzón Vivo.

Con ello, la cartilla traduce los hallazgos obtenidos en el diagnóstico en herramientas de fácil apropiación para los líderes de equipo, favoreciendo una gestión más cercana, práctica y sostenida del talento humano remoto, de esta manera, su aporte se concentra en fortalecer de forma articulada el bienestar emocional, el sentido de pertenencia, el reconocimiento, el desarrollo profesional y la comunicación dentro de los equipos, factores que inciden directamente en la motivación laboral y contribuyen a la consolidación de una cultura organizacional adaptada a las dinámicas propias del sector BPO.

A continuación, se presentan las evidencias visuales correspondientes al desarrollo de la cartilla, organizadas de manera secuencial, en primer lugar, se incluye la sección introductoria y la tabla de contenido del documento, posteriormente, se presentan los apartados de contextualización teórica y, finalmente, las cinco fichas temáticas con sus respectivas herramientas y la bitácora de seguimiento.

Ilustración 1. Propósito y presentación general de la cartilla de estrategias de motivación laboral.



Nota: Página de presentación de la cartilla, elaborada por las autoras como resultado del tercer objetivo específico de la investigación.

La Ilustración 1 mostró la sección introductoria de la cartilla, en la cual se presentó el propósito general del documento y los cuatro ejes temáticos que la componen, evidencia que dio cuenta de la actividad de conceptualización realizada a partir de los hallazgos del diagnóstico aplicado a los colaboradores de Concentrix, y que se

relacionó directamente con el cumplimiento del tercer objetivo específico, en la medida en que delimitó el alcance práctico de la herramienta propuesta como complemento de las políticas internas de gestión del talento humano de la organización.

Ilustración 2. Estructura y tabla de contenido de la cartilla de estrategias de motivación laboral.

Tabla de Contenido		
Sobre la Cartilla		
◊ Propósito de la Cartilla	02	
◊ ¿Qué encontrarás?	02	
◊ ¿Por qué es importante?	03	
Tabla de Contenido	04	
01 Introducción	06	
1.1 Contexto del trabajo remoto en el sector BPO	07	
1.2 Panorama actual del talento humano remoto	08	
02 Como Usar Esta Cartilla	09	
2.1 Instrucciones	10	
2.2 Antes de Empezar	11	
03 Bienestar y Acompañamiento Emocional	12	
Una Escena Típica	13	
¿Qué puede hacer el líder?	13	
Herramienta: El Semáforo Emocional	14	
04 Sentido de Pertenencia y Orgullo Organizacional	15	
Una Escena Típica	16	
¿Qué puede hacer el líder?	16	
Herramienta: El Mapa de Impacto	16	
05 Reconocimiento Formal a Distancia	17	
Una Escena Típica	18	
¿Qué puede hacer el líder?	18	
Herramienta: La Regla 3-2-1	19	
06 Desarrollo Profesional Individual	20	
Una Escena Típica	21	
¿Qué puede hacer el líder?	21	
Herramienta: La conversación GROW Simplificada	21	
07 Comunicación Ascendente	22	
Una Escena Típica	23	
¿Qué puede hacer el líder?	23	
Herramienta: El buzón Vivo	24	
08 Mi Bitácora de Seguimiento	25	
8.1 Instrucciones	26	
Herramienta Mes 1 - 2	27	
Herramienta Mes 3	28	
Agradecimientos	29	

Nota: Tabla de contenido de la cartilla, elaborada por las autoras a partir de las ocho dimensiones motivacionales analizadas en la investigación.

La Ilustración 2 correspondió a la tabla de contenido de la cartilla, en la que se organizaron los ocho capítulos temáticos junto con sus respectivas herramientas prácticas, evidencia que reflejó la actividad de estructuración documental llevada a cabo para ordenar de manera progresiva las dimensiones motivacionales

abordadas en la investigación, y que se vinculó con el objetivo específico de proponer una cartilla de estrategias, al demostrar la coherencia entre el marco teórico desarrollado y la secuencia lógica de los contenidos entregados a los líderes de Concentrix.

Ilustración 3. Contexto del trabajo remoto en el sector BPO presentado en la cartilla.



Nota: Apartado introductorio de la cartilla, elaborado por las autoras con base en el marco referencial de la investigación.

La Ilustración 3 presentó el apartado introductorio dedicado al contexto del trabajo remoto en el sector BPO, contenido que evidenció la actividad de contextualización teórica realizada a partir de la revisión de literatura incorporada

en el marco referencial de la investigación, y que se relacionó con el cumplimiento del objetivo propuesto al fundamentar, desde una perspectiva sectorial, la pertinencia de las estrategias de motivación laboral formuladas para los equipos remotos de Concentrix en Latinoamérica.

Ilustración 4. Panorama actual de la gestión del talento humano remoto.



Nota: Apartado descriptivo de la cartilla, elaborado por las autoras a partir del análisis documental del sector BPO.

La Ilustración 4 mostró el panorama actual de la gestión del talento humano remoto descrito en la cartilla, evidencia que dio cuenta de la actividad de análisis documental mediante la cual se identificaron los principales retos organizacionales asociados a la desconexión digital, el aislamiento y los riesgos psicosociales, y que

se relacionó con el objetivo de la investigación al conectar los hallazgos generales del sector con la propuesta de estrategias orientadas a fortalecer el compromiso y el bienestar de los colaboradores.

Ilustración 5. Ficha de bienestar y acompañamiento emocional.



Nota: Ficha temática de la cartilla, elaborada por las autoras a partir de los resultados de la dimensión bienestar y equilibrio vida-trabajo.

La Ilustración 5 presentó la ficha correspondiente al bienestar y acompañamiento emocional, en la que se describió una escena típica del trabajo remoto y las acciones sugeridas al líder para fortalecer dicha dimensión, evidencia que reflejó la actividad de traducción de los resultados cuantitativos en recomendaciones prácticas, dado que el bienestar y equilibrio vida-trabajo se ubicó entre las

dimensiones con mayor margen de mejora en el diagnóstico aplicado, razón por la cual esta ficha se relacionó directamente con el cumplimiento del tercer objetivo específico.

Ilustración 6. Herramienta El Semáforo Emocional.



Nota: Herramienta práctica diseñada por las autoras como parte de la ficha de bienestar de la cartilla.

La Ilustración 6 mostró la herramienta denominada El Semáforo Emocional, diseñada como mecanismo breve de conversación entre líderes y colaboradores para identificar el estado emocional del equipo, evidencia que dio cuenta de la actividad de diseño instruccional desarrollada para dar respuesta a la dimensión de bienestar identificada como prioritaria en los resultados de la encuesta, y que se

relacionó con el objetivo propuesto al aportar un recurso concreto y de fácil aplicación para los supervisores de Concentrix.

Ilustración 7. Ficha de sentido de pertenencia y herramienta El Mapa de Impacto.

Sentirse parte de algo más grande que la propia tarea es lo que convierte un trabajo remoto en un verdadero equipo, porque el orgullo de pertenecer nace de ver con claridad para qué sirve lo que cada uno hace.

Una Escena Típica

Un colaborador atiende de forma continua casos y solicitudes de clientes, cumpliendo indicadores y tiempos establecidos, mientras su aporte puede quedar limitado a métricas operativas sin una conexión visible con el impacto que genera su trabajo.

¿Qué puede hacer el líder?

- Compartir el propósito del equipo — explicar con frecuencia cómo el trabajo diario conecta con el propósito general de la organización.
- Relacionar cada tarea con el impacto en el cliente — mostrar de forma concreta el efecto del trabajo individual sobre el cliente final.
- Celebrar logros colectivos — reconocer públicamente los resultados alcanzados como equipo.
- Mostrar historias de éxito — compartir casos reales que representen los valores de la organización.



Herramienta: El Mapa de Impacto

Consiste en tomar cada semana una tarea rutinaria del equipo y hacerla visible, mostrando a quién beneficia, qué problema resuelve y por qué importa dentro de la operación.

Frases para usar:

- "Lo que resolvimos hoy le cambió el día a una persona real, aunque no la veamos"
- "¿Cuántanos una vez en la que sentiste que tu trabajo sí importó?"
- "Esto no es solo una tarea más, es parte de por qué existimos como equipo"

⚠ Señal de alerta Comentarios recurrentes de que el trabajo no tiene sentido.	✓ Va por buen camino Los colaboradores mencionan al cliente o al equipo con orgullo en conversaciones informales.
--	--

Manos a la obra

La tarea que convertiré en un mapa de impacto esta semana es: _____

La persona que invitaré a contar su historia es: _____

Mi compromiso de este mes es: _____

16

Nota: Ficha temática y herramienta práctica de la cartilla, elaboradas por las autoras a partir de los resultados de la dimensión sentido de pertenencia.

La Ilustración 7 correspondió a la ficha de sentido de pertenencia y orgullo organizacional junto con la herramienta El Mapa de Impacto, contenido que evidenció la actividad de formulación de estrategias orientadas a conectar las tareas rutinarias de los colaboradores con el propósito general de la organización, aspecto que resultó pertinente al considerar que el sentido de pertenencia constituyó, junto con el bienestar, una de las dimensiones con mayor oportunidad de fortalecimiento, por lo que esta ficha se relacionó de forma directa con el cumplimiento del objetivo

de proponer una cartilla de estrategias fundamentada en los hallazgos del diagnóstico.

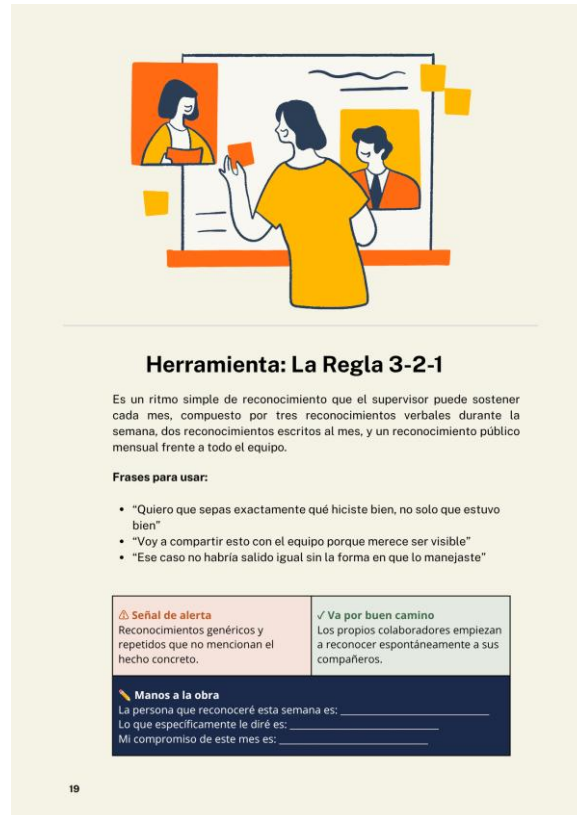
Ilustración 8. Ficha de reconocimiento formal a distancia.



Nota: Ficha temática de la cartilla, elaborada por las autoras a partir de los resultados de la dimensión reconocimiento y valoración.

La Ilustración 8 presentó la ficha de reconocimiento formal a distancia, en la que se describió el efecto de la ausencia de reconocimiento espontáneo en la modalidad remota y las acciones que el líder podía implementar para compensarlo, evidencia que reflejó la actividad de análisis de los resultados obtenidos en la dimensión de reconocimiento y valoración, y que se relacionó con el objetivo específico al traducir dicha dimensión en lineamientos aplicables por los supervisores de la organización.

Ilustración 9. Herramienta La Regla 3-2-1.



Nota: Herramienta práctica diseñada por las autoras como parte de la ficha de reconocimiento de la cartilla.

La Ilustración 9 mostró la herramienta La Regla 3-2-1, diseñada como un ritmo mensual de reconocimiento verbal, escrito y público dirigido a los colaboradores, evidencia que dio cuenta de la actividad de sistematización de una práctica de liderazgo replicable en el tiempo, y que se relacionó con el cumplimiento del objetivo propuesto al ofrecer una estrategia concreta orientada a fortalecer la dimensión de reconocimiento identificada en el diagnóstico aplicado a los colaboradores de Concentrix.

Ilustración 10. Ficha de desarrollo profesional y herramienta La Conversación GROW Simplificada.

Crecer profesionalmente es una de las razones por las que un colaborador decide quedarse y comprometerse con su trabajo, porque cuando alguien ve un camino claro de desarrollo, encuentra un motivo adicional para esforzarse.

Una Escena Típica

Un colaborador sabe que existen cursos disponibles en la empresa, pero nunca ha tenido con su líder una conversación que le ayude a decidir cuál tomar ni por qué le serviría.

¿Qué puede hacer el líder?

- Recomendar cursos — sugerir formaciones puntuales alineadas con los intereses y el rol del colaborador.
- Definir metas — acordar objetivos de crecimiento claros y con plazos concretos.
- Delegar nuevos retos — asignar tareas que representen un desafío y una oportunidad de aprendizaje.
- Identificar fortalezas — reconocer y potenciar las habilidades particulares de cada persona.



Herramienta: La conversación GROW Simplificada

Es una versión corta de un modelo de coaching muy usado, adaptada a una charla breve alrededor de cuatro preguntas, sobre la meta que persigue el colaborador, su realidad actual, las opciones disponibles, y el compromiso concreto que asumirá.

- **Meta:** ¿qué te gustaría lograr en los próximos meses?
- **Realidad:** ¿qué tan cerca o lejos estás de eso hoy?
- **Opciones:** ¿qué formación o reto disponible se conecta con eso?
- **Compromiso:** ¿qué vas a hacer y para cuándo?

Frases para usar:

- “Si pudieras aprender una sola cosa este trimestre, ¿qué sería?”
- “Vi algo que se conecta justo con eso, ¿lo revisamos juntos?”
- “¿Qué necesitarías de mi parte para avanzar en esto?”

⚠ Señal de alerta El colaborador no sabe qué formación existe o no le encuentra relación con su rol.	✓ Va por buen camino El colaborador toma la iniciativa de inscribirse a una formación por su cuenta.
---	---

Manos a la obra

La persona con quien tendré esta conversación este mes es: _____

Una fortaleza suya que quiero reconocerle es: _____

Mi compromiso de este mes es: _____

21

Nota: Ficha temática y herramienta práctica de la cartilla, elaboradas por las autoras a partir de los resultados de la dimensión desarrollo profesional.

La Ilustración 10 presentó la ficha de desarrollo profesional individual junto con la herramienta La Conversación GROW Simplificada, contenido que evidenció la actividad de adaptación de un modelo de coaching reconocido a un formato breve y aplicable a las conversaciones entre líderes y colaboradores remotos, y que se relacionó con el objetivo de la investigación al aportar un instrumento práctico para fortalecer la dimensión de desarrollo profesional, la cual se ubicó como la segunda mejor valorada en los resultados de la encuesta aplicada.

Ilustración 11. Herramienta El Buzón Vivo.



Nota: Herramienta práctica diseñada por las autoras como parte de la ficha de comunicación ascendente de la cartilla.

La Ilustración 11 correspondió a la herramienta El Buzón Vivo, concebida como un espacio rotativo de comunicación ascendente entre los miembros del equipo, evidencia que reflejó la actividad de diseño de mecanismos alternativos de retroalimentación para entornos virtuales, y que se relacionó con el cumplimiento del objetivo propuesto al fortalecer la dimensión de liderazgo y comunicación mediante una estrategia que facilitó la expresión de inquietudes que normalmente no se plantearían en las reuniones formales.

Ilustración 12. Bitácora de seguimiento, mes 1, 2 y 3.

Mes 1 - Herramienta	Hecho	¿Cómo me fue?
Bienestar (semáforo emocional)	☐	
Pertenencia (mapa de impacto)	☐	
Reconocimiento (regla 3-2-1)	☐	
Desarrollo (conversación)	☐	
Comunicación (buzón vivo)	☐	

Mes 2 - Herramienta	Hecho	¿Cómo me fue?
Bienestar (semáforo emocional)	☐	
Pertenencia (mapa de impacto)	☐	
Reconocimiento (regla 3-2-1)	☐	
Desarrollo (conversación)	☐	
Comunicación (buzón vivo)	☐	

Mes 3 - Herramienta	Hecho	¿Cómo me fue?
Bienestar (semáforo emocional)	☐	
Pertenencia (mapa de impacto)	☐	
Reconocimiento (regla 3-2-1)	☐	
Desarrollo (conversación)	☐	
Comunicación (buzón vivo)	☐	

La motivación de un equipo remoto no se sostiene con una sola acción aislada, sino con la repetición constante de pequeños gestos intencionales, así que te invitamos a elegir una herramienta a la vez, sostenerla durante un mes completo, y volver a esta cartilla como recordatorio antes de avanzar a la siguiente.

✏ Espacio para tus propias ideas

Una estrategia propia que quiero probar con mi equipo es:

Algo que aprendí sobre mi equipo al usar esta cartilla es:

Nota: Instrumento de seguimiento de la cartilla, elaborado por las autoras para el cierre del ciclo trimestral de implementación.

La Ilustración 12 mostró la bitácora de seguimiento correspondiente a tres meses de implementación, herramienta de control mediante la cual los líderes pueden registrar la aplicación de cada una de las cinco herramientas propuestas y reflexionar sobre los resultados obtenidos.

Enlace para visualización online: <https://canva.link/682mlhfa5hco2oz>

6. CONCLUSIONES

En primer lugar, la investigación permitió establecer que las prácticas de gestión del talento humano implementadas en modalidad de trabajo remoto influyen de manera significativa en la percepción de la motivación laboral de los colaboradores, evidenciando que estrategias relacionadas con la autonomía, la confianza, el desarrollo profesional y el liderazgo favorecen el compromiso organizacional, mientras que aspectos asociados con el bienestar emocional, el reconocimiento formal y el fortalecimiento del sentido de pertenencia requieren una mayor atención para consolidar una experiencia laboral más integral en los entornos virtuales.

En segundo lugar, el análisis realizado permitió comprender que los principales desafíos no estuvieron relacionados con la implementación del trabajo remoto como modalidad laboral, sino con la necesidad de fortalecer mecanismos que faciliten una comunicación más cercana, un acompañamiento permanente y espacios que favorezcan la interacción entre los colaboradores, frente a esta situación, la investigación permitió identificar oportunidades de mejora que fueron abordadas mediante el diseño de una cartilla de estrategias orientada a fortalecer la motivación laboral desde la gestión del talento humano, proporcionando una herramienta práctica para apoyar la labor de los supervisores.

Asimismo, se concluye que la motivación laboral en escenarios de trabajo remoto depende de un conjunto de factores organizacionales que deben gestionarse de manera articulada, por lo que las prácticas de talento humano adquieren un papel estratégico al promover ambientes de trabajo basados en la confianza, el reconocimiento, el bienestar y las oportunidades de crecimiento, contribuyendo al fortalecimiento del desempeño organizacional, al compromiso de los colaboradores y a la sostenibilidad de las empresas del sector BPO en un contexto caracterizado por la transformación digital y las nuevas formas de organización del trabajo.

De igual manera, la investigación permitió evidenciar que el fortalecimiento de la comunicación organizacional, el reconocimiento oportuno y el desarrollo de competencias de liderazgo constituyen elementos esenciales para favorecer la motivación laboral en equipos que desarrollan sus funciones bajo la modalidad de trabajo remoto, además, la participación activa de los supervisores en los procesos de gestión del talento humano contribuye a consolidar relaciones laborales basadas en la confianza, el acompañamiento permanente y la retroalimentación continua, fortaleciendo la cultura organizacional y el bienestar de los colaboradores.

Finalmente, se concluye que la cartilla de estrategias diseñada como resultado de la investigación representa un aporte práctico para la organización, debido a que reúne acciones orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano desde un enfoque de mejora continua, además, el estudio constituye un referente para futuras investigaciones relacionadas con la motivación laboral en empresas del sector BPO que desarrollan sus operaciones mediante modalidades de trabajo remoto, aportando evidencia que puede contribuir al diseño de estrategias organizacionales orientadas al bienestar, la permanencia y el compromiso de los colaboradores.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Concentrix institucionalizar la cartilla de estrategias de motivación laboral propuesta en el presente trabajo, dirigida a los supervisores de equipos remotos, con el propósito de que las herramientas allí contenidas trasciendan su carácter de material de consulta y se consoliden como una práctica sistemática dentro de la gestión del talento humano, garantizando así la continuidad de los hallazgos obtenidos y su traducción efectiva en beneficios tangibles para los colaboradores.

Se sugiere a la organización robustecer los mecanismos formales de reconocimiento a distancia, así como los canales de comunicación ascendente, en atención a que dichos aspectos evidenciaron el mayor margen de mejora dentro del diagnóstico aplicado, para lo cual se recomienda instaurar espacios periódicos de retroalimentación entre líderes y colaboradores, junto con protocolos claramente definidos que favorezcan la expresión de inquietudes al interior de los equipos remotos.

De igual manera, se recomienda desarrollar procesos de formación dirigidos a los supervisores en materia de acompañamiento emocional y liderazgo virtual, considerando que el bienestar emocional y el sentido de pertenencia se identificaron como las dimensiones con mayor oportunidad de fortalecimiento, con el fin de que los líderes dispongan de herramientas conceptuales y prácticas que les permitan sostener conversaciones significativas con sus colaboradores y consolidar el vínculo entre las personas y la organización.

Se recomienda asimismo dar continuidad al proceso de desarrollo profesional individual, mediante la implementación de conversaciones periódicas entre líderes y colaboradores orientadas a articular la oferta formativa existente en la empresa

con las metas particulares de cada persona, capitalizando de esta manera una de las principales fortalezas evidenciadas en la investigación.

Finalmente, se sugiere a futuras investigaciones ampliar el alcance del presente estudio hacia una muestra de mayor representatividad y hacia otras áreas de la organización, así como explorar la relación existente entre la motivación laboral y variables adicionales tales como la rotación de personal o la productividad, con el propósito de consolidar un cuerpo de conocimiento más robusto en torno a la gestión del talento humano en modalidad de trabajo remoto dentro del sector BPO de Latinoamérica.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, K., y Nahum, P. (2024). Impacto de la motivación laboral en el desempeño del personal administrativo en home office: un caso de estudio en una empresa comercializadora de plásticos. Revista Gestión de las Personas y Tecnología. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071856932024000200041&script=sci_arttext

Aparicio, Z. (2025). Fundamentos teóricos del teletrabajo y su relación con la sostenibilidad organizacional. Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica, 5124–5137. <https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/1525>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2020). Decreto Legislativo N.º 600, Ley de Regulación del Teletrabajo. Diario Oficial N.º 123. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/86F9518B9B93-49D5-8B80-42C54123E5E7.pdf>

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2019). Ley N.º 9738, Ley para Regular el Teletrabajo. La Gaceta. https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?p_aram1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753

Asamblea Nacional de Nicaragua. (1996). Ley N.º 185, Código del Trabajo. La Gaceta, Diario Oficial N.º 205. <http://digesto.asamblea.gob.ni/consultas/normas/shownorms.php?idnorm=MTMzM DY%3D>

Balagbagan, D. (2026, marzo 16). Understanding what is Concentrix culture. Concentrix CORE. <https://mycnx.concentrix.com/sites/core/b/Pages/a/Understanding-What-is-Concentrix-Culture-ov.aspx>

Bonafina, H. (2022). Liderazgo y motivación de equipos en entornos virtuales [Trabajo final de posgrado, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio UNSAM. <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/2078/1/TFPP%20EEYN%202022%20BHH.pdf>

Bravo, I. F., y Almeida, J. H. (2024). Administración y teletrabajo en la nueva normalidad, retos y perspectivas estratégicas. Innova Science Journal. <https://innovasciencejournal.omeditorial.com/index.php/home/article/view/40>

Bravo, J. D., y Auquilla, D. D. (2024). Impacto del teletrabajo en el desempeño laboral de trabajadores de Latinoamérica [Tesis de grado, Universidad del Azuay]. Repositorio UDA. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/14018>

Carbajal, C. R., y Huanca, E. E. (2023). El trabajo remoto o teletrabajo y su impacto en las organizaciones [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/668194>

Carneiro, L., y Bittencourt, A. (2024). Compromiso organizacional y bienestar en el trabajo: investigando modelos alternativos de asociación. Revista CES Psicología. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9703298>

Carvajal, M. R., y Foncubierta, M. J. (2024). Riesgos psicosociales y teletrabajo en Europa. Retos frente al desarrollo sostenible y la calidad del empleo desde el enfoque de capacidades. European Public & Social Innovation Review, 1–18. <https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/821>

Casas, Á. (2020). Principales procesos de gestión humana en Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú para empresas del sector servicios, Business Process Outsourcing (BPO): un estudio comparativo [Tesis de grado, Universidad EAFIT]. Repositorio EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/4199e5b7-9a7a-48ee-999e-e6b1432cbedc>

Castro, K., y Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. Revista Multidisciplinar Ciencia Latina. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107>

Chacón, O. A. (2026). Estrategias de teletrabajo y su impacto en la productividad de los empleados en pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector servicios en Colombia [Tesis de grado, Universidad EAN]. Repositorio EAN. <https://hdl.handle.net/10882/19008>

Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1221 de 2008, por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>

Congreso de la República de Colombia. (2021). Ley 2121 de 2021, por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=167966>

Congreso de la República de Guatemala. (2026). Iniciativa de Ley de Teletrabajo, Registro N.º 6556. https://www.congreso.gob.gt/assets/uploads/info_legislativo/iniciativas/b80c3-6556.pdf

Congreso de la República del Perú. (2022). Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo. El Peruano.

<https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/3460247-31572>

Congreso de la Unión. (2021). Decreto por el que se reforma el artículo 311 y se adiciona el capítulo XII Bis de la Ley Federal del Trabajo, en materia de teletrabajo. Diario Oficial de la Federación.

https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609683&fecha=11/01/2021

Delgado, M., José, G., Téllez, A., y Zamarripa, J. (2021). Teoría de la autodeterminación: una perspectiva teórica para el estudio del trabajo social. Realidades.

<https://www.researchgate.net/publication/362678026>

Díaz, G. A., y Quintana, M. D. (2021). La gestión del talento humano y el desempeño laboral. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA), 29–48.

https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf

Diputados, C. de. (2025). Ley Federal del Trabajo. Justicia México.

<https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/gdoc/>

Erazo, P., y Riaño, M. (2021). Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral: análisis bibliométrico, evolución y tendencias. Revista Virtual Universidad Católica Norte.

<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1281>

Erazo, P. A., Escobar, A. L., y Alexis, S. (2022). Motivación de los empleados: importancia, evolución y enfoques usando análisis cuantitativo. Clío América, 800–815.

<https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/4907>

Espinoza, M., y Alderete, J. (2025). Estrés laboral y trabajo remoto en Lima: análisis correlacional de factores psicosociales. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales.
<https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/es/article/view/3594>

Farro, L. E., y Nauca, E. S. (2022). Gestión del talento humano en las organizaciones. Horizonte Empresarial, 10–24.
<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/2318>

Galindo, O. (2020). Transformación digital: una agenda de oportunidades para la investigación y la práctica. Revista Perspectiva Empresarial.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672271537001>

García, V., y Méndez, J. (2023). Factores de riesgo psicosociales asociados al teletrabajo reportados a nivel de Latinoamérica durante el periodo de 2019 a 2023 [Tesis de grado, Universidad del Sinú]. Repositorio Unisinu.
<http://repositorio.unisinucartagena.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/1430>

González, Y. L. (2022). Riesgos psicosociales y teletrabajo. Catálogo Editorial, 202–227.
<https://revistas.poligran.edu.co/index.php/libros/article/view/3218>

Guayacán, I., Zárate, A., y Contreras, O. (2022). Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: un estudio empírico en el sector de la educación superior. Estudios Gerenciales. <https://www.redalyc.org/journal/212/21272987008/html/>

Guido, J. E. y Carbonell, Z. (2024). Motivación laboral y su relación con el desempeño laboral de colaboradores del área de administración. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882024000300228

Hinestroza, L. N. (2025). Fortalecimiento de las condiciones laborales de cara a garantizar la eficacia de las normas de seguridad y salud en el trabajo remoto en Colombia [Tesis de grado, Universidad UPB]. Repositorio UPB. <https://repository.upb.edu.co/items/73845690-1a0e-41ce-8bc1-061b41abd752>

Hooker, E. (2026). Kajae: el desafío intercultural del talento remoto latinoamericano [Tesis de grado, Universidad de Lima]. Repositorio ULIMA. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/24121>

Larrea, C., Larrea, J., y Chamoli, A. (2025). De la resistencia al liderazgo digital: análisis sistemático del papel del cambio organizacional en la adopción de big data en pymes. Aula Virtual Generando Conocimiento. <https://zenodo.org/records/17907299>

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55. <https://archive.org/details/likert-1932>

Llanos, J. L. (2026). Gestión del teletrabajo: retos y oportunidades para los departamentos de recursos humanos [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. Repositorio UPCI. <https://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/1535>

Londoño, S., y Sandoval, S. (2026). Análisis del impacto del trabajo remoto e híbrido en la eficiencia laboral [Tesis de grado, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio Unipiloto. <https://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/14630>

López, S. C., Rivera, B. G., Mendoza, K. M., y Zambrano, M. E. (2025). Gestión del talento humano en el contexto de la transformación digital. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa Reicomunicar*. <https://www.reicomunicar.journalgestar.org/index.php/reicomunicar/article/view/386>

Madero, S. (2022). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. Contaduría y Administración. <https://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/3416>

Mccartney, N. (2025, abril 22). Understanding our beliefs. Concentrix CORE. <https://mycnx.concentrix.com/sites/core/b/Pages/a/Understanding-What-is-Concentrix-Culture-ov.aspx>

Méndez, A., y Rojas, M. (2024). Cambio en la jerarquía de necesidades básicas de Maslow: evidencia desde el estudio del bienestar subjetivo en México. Anales de Psicología. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282024000300010

Mendoza, I. B. (2025). Teletrabajo en Latinoamérica: revisión sistemática. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00392025000100172&script=sci_arttext

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Perú. (2023). Decreto Supremo N.º 002-2023-TR, Reglamento de la Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/3980720-002-2023-tr>

Molina, A. (2023). La motivación laboral como parte de la gestión empresarial para la productividad de la organización. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 443–450. <http://revistalatam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1229>

Morales, R., Lozano, J., Ledesma, A., y Cuevas, H. (2023). Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas de

Guadalajara de Buga, Colombia. Revista Facultad de Ciencias Económicas:
Investigación y Reflexión, XXX.
<https://www.redalyc.org/journal/909/90978510006/html/>

Narciso, M. (2025, agosto 9). About the culture and engagement team. Concentrix CORE.
<https://mycnx.concentrix.com/sites/core/b/Pages/a/Understanding-What-is-Concentrix-Culture-ov.aspx>

Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de
COVID-19 y después de ella: guía práctica. OIT.
<https://www.oitcinterfor.org/node/8194>

Páez, I., Sanabria, M., Gauthier, V., Méndez, R., y Rivera, L. (2021). Transformación digital
en las organizaciones (1.^a ed.). Editorial Universidad del Rosario.
<https://editorial.urosario.edu.co/catalog/product/view/id/6982>

Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano
en el desempeño en instituciones de educación superior. Revista Iberoamericana
para la Investigación y el Desarrollo Educativo.
<https://ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/595>

Peña, L., Hernández, K., y Jaimes, M. (2021). Factores organizacionales e inteligencia
emocional de los empleados, una revisión documental en Latinoamérica 2010-2020
[Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio UCC.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/5fcac8eb-4c95-4b41-83b8-cd2609c70c22/content>

Pérez, J. (2025). Contexto del teletrabajo en América Latina desde una visión gerencial y de legalidad: revisión sistemática. Revista Multidisciplinaria Voces de América y el Caribe (REMUVAC). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10051786>

Presidência da República do Brasil. (2011). Lei N.º 12.551, que altera o art. 6.º da CLT para equiparar os efeitos jurídicos do trabalho remoto. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm

Presidência da República do Brasil. (2017). Lei N.º 13.467, que altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em matéria de teletrabalho. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm

Pujol, L., y Lazzaro, M. (2021). Diez años de investigación sobre riesgos psicosociales, salud y desempeño en América Latina: una revisión sistemática integradora y agenda de investigación. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1576-59622021000300004

Ramírez, J., Solarte, M., Bastidas, C., y Matabanchoy, J. (2022). Trabajo emocional en grupos ocupacionales de Latinoamérica: una revisión de alcance. Universidad y Salud. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-71072022000200154

Reyes, A., y Salgado, J. (2021). Factores motivacionales en la satisfacción laboral en una empresa para la prevención de accidentes desde la perspectiva de Herzberg. Dilemas Contemporáneos. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2782>

Rosero, O., y Rengifo, Y. (2024). Telecommuting: conditions and implications for the quality of life of teleworkers. A systematic literature review. Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad. <https://revistas.itm.edu.co/index.php/trilogia/article/view/2924>

Ruiz, E. D., Salazar, J. F., y Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral: un estudio de caso. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672023000100139

Sierra, W., Calceto, L., y Rincón, J. (2025). Riesgos psicosociales en el contexto laboral colombiano: perspectiva jurídica y demandas psicológicas. Academia y Derecho. <https://www.researchgate.net/publication/403705772>

Solari, S., y Ramírez, M. (2024). Efectos del teletrabajo en la motivación desde la teoría de la autodeterminación: una revisión sistemática en teletrabajadores [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/683941>

Tamani, J. (2025). Transformación digital y gestión del talento humano: revisión sistemática de evidencia científica 2020–2024. Revista InveCom, 1–9. <http://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3908>

Tejada, A. (2025). Análisis sistemático de la gestión del desempeño en las entidades públicas: herramientas de las oficinas de recursos humanos. Aula Virtual, Generando Conocimiento. <http://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/505>

Tejedor, V., Murillo, A., y Cedeño, E. (2025). Gestión del talento humano desde una perspectiva motivacional: teorías, prácticas y desafíos organizacionales. Revista Synergia Científica UP.
<https://revistas.up.ac.pa/index.php/synergia/article/view/8576>

Torner, C. (2023). Liderazgo ético y compromiso organizacional: el rol inesperado de la motivación intrínseca. Revista Universidad y Empresa.
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/13169>

Vargas, Á., y Reyes, M. (2021). Teoría de la autodeterminación y motivación laboral en dos organizaciones de Santander [Tesis de grado, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Repositorio UNAB.
<https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/13832>

9. ANEXOS

Anexo A. Cartilla de estrategias para fortalecer la motivación laboral en equipos de trabajo remoto - Guía práctica para líderes.



Estrategias de
Motivación Laboral en

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la investigación sobre la gestión del talento humano y la motivación laboral en modalidad de trabajo remoto en la empresa Concentrix, como propuesta de fortalecimiento de las prácticas de gestión del talento humano en el sector BPO de Latinoamérica.