

**Plan de mejora para la retención del personal en misión de Ocupar Temporales S.A. a partir del análisis del ausentismo y la rotación del talento humano**

Presentado por:

Pedro Alejandro Torres Rodríguez

Jairo Esteban Ramírez Romero

Marlín Elvira Diaz Hernández

Yecica Julieth Ruco Camayo

Grupo: 41

Asesor

Sonia Ruth Obando Castro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

## **Dedicatoria**

Este trabajo lo dedicamos, ante todo, a nuestras familias, quienes han estado presentes en cada etapa de nuestra formación académica, brindándonos apoyo, paciencia y motivación incluso en los momentos de mayor dificultad; porque, su acompañamiento constante fue clave para mantenernos firmes en el proceso y asumir con responsabilidad los retos que implicó nuestra carrera universitaria.

Asimismo, dedicamos este trabajo a todas las personas que, desde su experiencia laboral y profesional, nos han compartido aprendizajes valiosos y nos ayudaron a comprender la importancia del talento humano como un elemento esencial dentro de las organizaciones y del desarrollo de quienes las integran.

## **Agradecimientos**

Agradecemos de manera especial a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por brindarnos una formación que promueve el pensamiento crítico y nos permite aplicar los conocimientos adquiridos en contextos reales, fortaleciendo así nuestra preparación profesional.

De igual forma, expresamos nuestro agradecimiento a la docente asesora Sonia Ruth Obando Castro, por su orientación permanente, su disposición para acompañarnos durante el desarrollo del trabajo y por sus aportes académicos, los cuales fueron fundamentales para fortalecer el análisis y la coherencia del proyecto.

Finalmente, agradecemos a la empresa Ocupar Temporales S.A.S., por permitirnos analizar su contexto organizacional y aportar al estudio de sus procesos, lo cual enriqueció de manera significativa nuestra experiencia académica y práctica.

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de mejora orientado a fortalecer la retención del personal en misión de la empresa Ocupar Temporales S.A.S.; a partir del análisis de los niveles de ausentismo y rotación del talento humano. Para ello, se realizó un estudio de tipo descriptivo–analítico, con un enfoque cualitativo apoyado en herramientas cuantitativas, que permitió identificar las principales fortalezas y debilidades en los procesos de selección, inducción y acompañamiento del personal en misión.

Los resultados evidenciaron que, si bien la organización cuenta con procedimientos definidos y experiencia en la vinculación de personal temporal, persisten debilidades relacionadas con la precisión en la definición de perfiles, la profundidad del análisis de los cargos y la efectividad del proceso de inducción, factores que inciden directamente en la permanencia de los trabajadores; además, a partir de este diagnóstico, se diseñó un plan de capacitación enfocado en el fortalecimiento de competencias técnicas, digitales y normativas del equipo de selección, así como en la mejora del clima organizacional y la experiencia laboral del personal en misión.

Se concluye que la implementación de estrategias integrales de gestión del talento humano contribuye de manera significativa a la reducción del ausentismo y la rotación, al fortalecimiento del compromiso laboral y a la mejora de la calidad del servicio ofrecido a las empresas usuarias.

**Palabras clave:** Talento humano; personal en misión; ausentismo; rotación laboral; retención del personal.

## Abstract

The present study aims to propose an improvement plan focused on strengthening the retention of mission-based personnel at Ocupar Temporales S.A.S., based on the analysis of absenteeism and employee turnover rates. A descriptive–analytical study was conducted using a qualitative approach supported by quantitative tools, which allowed the identification of strengths and weaknesses in the selection, induction, and follow-up processes applied to mission personnel.

The findings indicate that although the organization has established procedures and experience in temporary staffing, there are significant gaps related to job profile definition, contextual job analysis, and the effectiveness of induction processes. These factors directly affect employee retention and job stability. Based on the diagnosis, a training plan was designed to strengthen technical, digital, and regulatory competencies within the selection team, as well as to improve organizational climate and employee experience.

It is concluded that comprehensive human talent management strategies play a key role in reducing absenteeism and turnover, increasing employee commitment, and improving service quality for client companies.

**Keywords:** Human talent management; mission personnel; absenteeism; employee turnover; staff retentio

## Tabla de Contenido

Introducción .....	8
Contextualización de la empresa Ocupar Temporales S.A.S. ....	11
Planteamiento del Problema .....	13
Justificación .....	16
Objetivos .....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos .....	19
Diagnóstico organizacional.....	20
Proceso de selección .....	21
Análisis de ausentismo y rotación .....	22
Evaluación del plan de inducción .....	22
Antecedentes .....	24
Marco teórico .....	27
Marco legal .....	32
Metodología .....	34
Fortalecimiento del proceso de selección y contratación .....	35
Análisis del ausentismo y la rotación del personal en misión .....	35
Evaluación del proceso de inducción del personal en misión .....	36
Propuesta de mejora para la retención del talento humano .....	36
Plan de Capacitación para el fortalecimiento del proceso de selección y contratación .....	37
Instrumentos de Evaluación del Aprendizaje y del Clima Organizacional .....	40
Instrumento de Recolección de Información.....	43

Delimitación del alcance del estudio .....	47
Descripción y aplicación de los instrumentos utilizados .....	48
Resultados .....	49
Conclusiones .....	54
Recomendaciones .....	57
Anexos .....	61

### **Lista de Tablas**

<b>Tabla 1.</b> .....	37
<b>Tabla 2.</b> .....	40

## Introducción

En los últimos años, las organizaciones han tenido que enfrentarse a transformaciones profundas en la manera como gestionan su recurso humano, especialmente en contextos donde predominan modalidades de contratación flexible o temporal. Dentro de este escenario, el ausentismo laboral y la rotación del personal se han convertido en fenómenos recurrentes que afectan de manera directa la estabilidad de los equipos de trabajo, la productividad y el logro de los objetivos organizacionales; además, estas situaciones no responden a una causa única, sino que se relacionan con múltiples factores como la precarización del empleo, la falta de estabilidad, el desgaste físico y emocional de los trabajadores, la desmotivación y la escasa correspondencia entre las competencias del talento humano y las exigencias reales de los cargos que desempeñan, aspectos ampliamente abordados en la literatura sobre gestión del talento humano (Chiavenato, 2020).

En el escenario suramericano, estas problemáticas se intensifican debido a condiciones estructurales propias de la región, entre las que se destacan la informalidad laboral, la volatilidad económica y la limitada consolidación de políticas organizacionales orientadas al bienestar y al desarrollo integral de los trabajadores; es por lo que, la rotación laboral responde a la búsqueda constante de mejores oportunidades, ingresos más estables o ambientes de trabajo más favorables, lo cual dificulta que las organizaciones logren consolidar equipos comprometidos y con sentido de pertenencia. De acuerdo con Armas, Llanos y Traverso (2017), la ausencia de estrategias sólidas de gestión humana y de programas de retención del talento incrementa la insatisfacción laboral y debilita la relación entre el trabajador y la organización, generando ciclos continuos de ingreso y salida de personal.

En Colombia, esta realidad adquiere particular relevancia en las empresas de servicios temporales, cuyo modelo de negocio se fundamenta en la asignación de personal en misión a diferentes empresas usuarias. Organizaciones como Ocupar Temporales S.A. enfrentan el reto permanente de garantizar talento humano disponible, capacitado y adaptable a distintos entornos organizacionales, en un contexto marcado por la temporalidad de los contratos y la diversidad de condiciones laborales. La dinámica propia del empleo por misión exige que los trabajadores se integren de manera rápida a nuevas culturas organizacionales, procesos productivos y estilos de liderazgo, lo cual, cuando no está acompañado de una adecuada inducción y capacitación, puede generar dificultades de adaptación, desmotivación y, en consecuencia, ausentismo y rotación temprana (Romero, 2022).

A esta situación se suma la limitada continuidad en los procesos de formación, la brevedad de las inducciones iniciales y, en algunos casos, la percepción de escaso reconocimiento por parte de las organizaciones, factores que inciden directamente en la experiencia laboral del personal en misión. Cuando el trabajador no cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones o no se siente respaldado por la empresa temporal, se incrementa la probabilidad de bajo desempeño, insatisfacción y abandono del puesto de trabajo, por lo que estas condiciones no solo afectan al colaborador, sino que también generan impactos negativos en las empresas usuarias, en la calidad del servicio prestado y en la reputación de la empresa temporal; además, de incrementar los costos asociados a la contratación y capacitación constante de nuevo personal (Rivera & Salazar, 2022).

Desde esta perspectiva, la gestión estratégica del talento humano se posiciona como un elemento clave para mitigar estas problemáticas, especialmente cuando se articula con acciones orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, la motivación laboral y el desarrollo de

competencias; el autor Pimienta (2024) sostiene que un clima organizacional favorable, sustentado en relaciones laborales positivas, comunicación efectiva y reconocimiento, influye de manera significativa en la satisfacción laboral y en la intención de permanencia de los trabajadores, incluso en contextos de contratación temporal.

En coherencia con lo anterior, el presente trabajo tiene como propósito analizar de manera integral las causas que inciden en el ausentismo y la rotación del personal en misión de la empresa Ocupar Temporales S.A., así como proponer estrategias de mejora orientadas a fortalecer la retención del talento humano; para ello, se realiza un análisis de los procesos de gestión humana, incluyendo selección, inducción, entrenamiento y capacitación, integrando fundamentos teóricos, buenas prácticas organizacionales y elementos asociados a la transformación digital; además, con este enfoque, se busca no solo contribuir a la mejora de la experiencia laboral de los colaboradores en misión, sino también generar valor para los clientes empresariales y aportar referentes aplicables a otras organizaciones del sector de servicios temporales en el país.

### **Contextualización de la empresa Ocupar Temporales S.A.S.**

Ocupar Temporales S.A.S. es una organización dedicada a la prestación de servicios de colaboración temporal, orientada a satisfacer de manera oportuna y eficiente las necesidades de talento humano de las empresas usuarias, al tiempo que promueve condiciones laborales dignas para los trabajadores en misión; además, su operación se fundamenta en una gestión cercana, flexible y alineada con las dinámicas cambiantes del entorno empresarial, lo que le ha permitido consolidarse como un actor relevante dentro del sector de servicios temporales.

La **misión** de la empresa refleja su compromiso con la generación de valor tanto para los clientes como para los grupos de interés, mediante la oferta de soluciones efectivas en la atención de solicitudes relacionadas con el talento humano: es por lo que, Ocupar Temporales S.A.S., orienta sus esfuerzos a brindar un acompañamiento constante, caracterizado por la cercanía, la oportunidad en la respuesta y la efectividad en la solución de las necesidades organizacionales, contribuyendo así al fortalecimiento de las relaciones laborales y comerciales que establece.

Desde una perspectiva estratégica, la **visión** de la organización proyecta a Ocupar Temporales S.A.S., como un aliado referente en el mercado para el año 2027, destacándose por su capacidad de adaptación, innovación y respuesta frente a los retos del entorno; por lo que esta proyección no solo se enfoca en el logro de resultados económicos, sino también en la contribución al desarrollo, crecimiento y progreso de sus clientes y colaboradores, fortaleciendo la fidelización y la sostenibilidad de las relaciones a largo plazo.

El actuar organizacional de Ocupar Temporales S.A.S., se encuentra sustentado en un conjunto de **valores** corporativos que orientan el comportamiento de sus colaboradores y la toma de decisiones en los diferentes procesos; además, la disciplina se concibe como un elemento esencial para transformar la realidad organizacional, a partir del compromiso, la responsabilidad

y la voluntad para alcanzar los objetivos propuestos, por lo que la cooperación, por su parte, se manifiesta en el trabajo articulado y en la construcción de un equipo guiado por principios y metas comunes, reconociendo la importancia del esfuerzo colectivo para el logro de resultados.

Asimismo, el valor del aprendizaje es uno de los principales valores de la cultura organizacional, ya que fomenta el desarrollo constante de virtudes, habilidades y conocimientos que posibilitan a la empresa adaptarse a los cambios y mejorar su rendimiento; por lo que, el valor del servicio se manifiesta en la disposición constante de ofrecer las actitudes y competencias de la organización con flexibilidad y cercanía, asegurando un trato humano enfocado en satisfacer las necesidades de todos los actores implicados.

## Planteamiento del Problema

La empresa Ocupar Temporales S.A., dedicada a la provisión de personal en misión para diferentes sectores industriales, principalmente empresas del sector productivo, enfrenta un desafío significativo en la gestión de su talento humano, evidenciado en los altos índices de ausentismo y rotación del personal asignado a las empresas usuarias; es por lo que esta situación no solo afecta la operatividad interna de la organización, sino que también repercute de manera directa en la eficiencia de los procesos, en la continuidad de las operaciones y en la calidad del servicio ofrecido a los clientes, elementos fundamentales para la sostenibilidad de una empresa de servicios temporales.

El ausentismo y la rotación de personal en misión son problemas complejos que tienen que ver con varias causas a nivel individual, organizativo y contextual. Se han identificado entre las causas más comunes el estrés en el trabajo, la sensación de escaso reconocimiento, la insatisfacción con las condiciones laborales, la escasa proyección de desarrollo y la existencia de climas organizativos desfavorables, tanto en la empresa temporal como en las empresas usuarias. Estas circunstancias tienen un impacto en la decisión de los empleados de dejar de trabajar o terminar su relación laboral antes de tiempo, lo que perjudica la estabilidad del personal y reduce el compromiso con la entidad (Chiavenato, 2020).

Cuando el ausentismo y la rotación se presentan de manera simultánea y sostenida, el impacto sobre la operación de las empresas usuarias resulta significativo. La ausencia recurrente de personal capacitado en misión puede generar retrasos en los procesos productivos, sobrecarga laboral para otros trabajadores y disminución en los niveles de calidad del servicio, por lo que estas situaciones, a su vez, se traducen en inconformidad por parte de los clientes, incumplimiento de acuerdos operativos y deterioro de la percepción sobre la capacidad de

respuesta de la empresa temporal, lo cual puede derivar en la pérdida de contratos y afectación de la reputación organizacional (Rivera & Salazar, 2022).

Desde la perspectiva económica, para Ocupar Temporales S.A. los altos índices de rotación y ausentismo significan un gasto considerable, ya que requieren procesos constantes de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de nuevos trabajadores; además del pago por horas extras o la reasignación de personal para cubrir a aquellos que faltan sorpresivamente. Asimismo, la pérdida de conocimiento tácito y la disminución de la eficiencia operativa son factores que afectan negativamente el desempeño global de la empresa y dificultan el establecimiento de una cultura organizacional sólida y estable (Armas, Llanos & Traverso, 2017).

Adicionalmente, la naturaleza temporal del vínculo laboral exige que los procesos de inducción, entrenamiento y acompañamiento sean especialmente efectivos, ya que el tiempo de adaptación del personal en misión es reducido, y cuando estos procesos no se desarrollan de manera integral o no responden a las características reales de los puestos de trabajo y de las empresas usuarias, se incrementa la probabilidad de desajustes entre el perfil del trabajador y las exigencias del cargo, situación que favorece la desmotivación, el bajo desempeño y la intención de retiro anticipado (Romero, 2022).

En este contexto, es necesario llevar a cabo un análisis más exhaustivo de los factores que influyen en la rotación y la ausencia del personal en Ocupar Temporales S.A. Esto abarca no solo las condiciones laborales, sino también el entorno organizativo, los procedimientos de capacitación y el uso de herramientas que respaldan la gestión del talento humano. Al reconocer estas variables, será posible desarrollar estrategias destinadas a mejorar la experiencia laboral de

todos los trabajadores, fortalecer la relación con las compañías clientes y contribuir a mantener el talento humano, un elemento clave para la competitividad y sostenibilidad de la institución.

*¿Cómo puede un plan de mejora, basado en el análisis del ausentismo y la rotación del personal, contribuir a la retención del personal en misión de la empresa Ocupar Temporales S.A.?*

## **Justificación**

El desarrollo de esta investigación responde a la necesidad real de comprender las causas que están influyendo en los elevados niveles de ausentismo y rotación del personal en misión en algunas de las empresas usuarias atendidas por Ocupar Temporales S.A., una situación que con el tiempo ha evidenciado efectos importantes tanto en la operación interna de la organización como en la calidad del servicio que se brinda a los clientes; además, estas dificultades no solo se reflejan en la inestabilidad del recurso humano, sino también en la dificultad para garantizar continuidad en los procesos productivos y en el cumplimiento oportuno de los requerimientos laborales.

En el sector de los servicios temporales, la permanencia y el compromiso del talento humano se convierten en elementos clave para asegurar la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa; aunque, cuando los índices de ausentismo y rotación se mantienen elevados, se presentan dificultades para planificar adecuadamente la asignación del personal, se incrementan los costos administrativos y se debilita la confianza de las empresas usuarias en la capacidad de respuesta de la organización. De acuerdo con Chiavenato (2020), la falta de estrategias integrales de gestión del talento humano limita la posibilidad de fortalecer el vínculo entre el trabajador y la empresa, lo que favorece la desmotivación y la desvinculación temprana, especialmente en esquemas de contratación temporal.

Además, esta investigación es relevante en un entorno laboral que se caracteriza por una elevada informalidad y una gran inestabilidad, factores que afectan directamente la percepción de los empleados acerca de su seguridad en el trabajo y sus oportunidades de crecimiento; también permite examinar cómo se comportan el absentismo y la rotación de personal en misión en Ocupar Temporales S.A. permite identificar patrones que no solo afectan a la organización

objeto de estudio, sino que también pueden representar situaciones comunes dentro del sector de trabajo temporal en Colombia, así como lo plantean Armas, Llanos y Traverso (2017), cuando las empresas no fortalecen sus políticas de bienestar, acompañamiento y desarrollo del talento humano, se incrementa la probabilidad de pérdida constante de personal y se dificulta la consolidación de equipos de trabajo estables.

Desde este punto de vista, tratar el ausentismo y la rotación del personal no solo implica disminuir los indicadores, sino que también tiene una conexión directa con la creación de espacios laborales más productivos y sanos, para que la empresa Ocupar Temporales S.A. crezca y sea sostenible, es crucial mantener el talento humano, porque esto posibilita tener trabajadores con más experiencia, capacidad de adaptarse a los procedimientos y sentido de pertenencia. En este contexto, Romero (2022) indica que la implementación de procesos apropiados para la inducción, el entrenamiento y la capacitación es un aspecto crucial para favorecer que el personal en misión se adapte y mejore sus habilidades laborales.

Asimismo, implementar buenas prácticas basadas en la digitalización brinda la oportunidad de mejorar la gestión del talento humano al optimizar el monitoreo, la comunicación y el apoyo a los trabajadores durante su permanencia en las empresas que los contratan. Según Rivera y Salazar (2022), el empleo correcto de instrumentos digitales en los procesos de formación y evaluación ayuda a optimizar la vivencia de trabajo y la apreciación del respaldo organizacional, elementos que inciden directamente en una reducción del absentismo y la rotación.

En este contexto, el presente estudio se justifica por su contribución a mejorar la gestión del talento humano en Ocupar Temporales S.A., ya que posibilita un examen minucioso de las circunstancias presentes y la elaboración de sugerencias para aumentar la permanencia del

personal en misión. Las conclusiones de esta investigación tienen como objetivo no solo disminuir los niveles de rotación y absentismo, sino también ayudar a optimizar la satisfacción de los trabajadores, el rendimiento organizacional y la calidad del servicio que se ofrece a los clientes, fortaleciendo de esta manera una administración del talento humano más acorde con las demandas del entorno laboral contemporáneo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer un plan de mejora orientado a fortalecer la retención del personal en misión de la empresa Ocupar Temporales S.A., a partir del análisis de las causas que inciden en el ausentismo y la rotación, así como de las necesidades y expectativas tanto de los colaboradores como de las empresas usuarias.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las principales fortalezas y debilidades del proceso de selección y contratación que desarrolla Ocupar Temporales S.A., teniendo en cuenta aspectos como los tiempos de respuesta, la calidad de los candidatos vinculados, el cumplimiento de los perfiles solicitados y el nivel de satisfacción de los clientes.

Examinar el comportamiento del ausentismo y la rotación del personal en misión de Ocupar Temporales S.A., con el propósito de reconocer las causas más relevantes que influyen en la permanencia o desvinculación de los colaboradores.

Analizar el plan de inducción actualmente aplicado, con el fin de determinar posibles debilidades en los procesos de acogida, orientación inicial y adaptación del personal en misión a los distintos entornos laborales de las empresas usuarias.

Formular un plan integrado de inducción, entrenamiento y capacitación que contribuya a mejorar la adaptación, el desempeño y la permanencia del personal en misión, incorporando prácticas de gestión del talento humano y el apoyo de herramientas digitales acordes con las necesidades de la organización.

## **Diagnóstico organizacional**

El diagnóstico organizacional de Ocupar Temporales S.A.S. permite comprender cómo se articulan los procesos internos de la compañía y de qué manera estos influyen en la gestión del talento humano, especialmente en la permanencia del personal en misión y en la calidad del servicio ofrecido a las empresas usuarias. Analizar la organización desde esta perspectiva implica reconocer no solo los procedimientos formales que orientan la operación, sino también las dinámicas reales que se presentan en el día a día y que condicionan el desempeño de los colaboradores.

La empresa cuenta con una trayectoria consolidada en el sector de servicios temporales, lo que le ha permitido estructurar procesos definidos y desarrollar una cultura organizacional orientada al servicio y a la atención oportuna de los requerimientos del cliente. No obstante, la naturaleza del trabajo temporal, sumada a la presión por cubrir vacantes en tiempos reducidos, genera escenarios complejos que impactan directamente la estabilidad laboral del personal en misión. Estas condiciones demandan una revisión constante de los procesos de selección, inducción y acompañamiento, ya que cualquier debilidad en estas etapas puede reflejarse en mayores niveles de ausentismo y rotación.

Desde el diagnóstico se evidencia que, aunque existen políticas claras y alineadas con la normativa laboral vigente, su efectividad depende en gran medida de la coherencia entre lo planeado y lo ejecutado. La carga operativa, los altos volúmenes de contratación y la variabilidad de los contextos laborales de las empresas usuarias representan desafíos permanentes que requieren ajustes continuos para garantizar una gestión del talento más efectiva y sostenible.

## **Proceso de selección**

El proceso de selección en Ocupar Temporales S.A.S. constituye un componente esencial para asegurar que el personal en misión responda adecuadamente a las necesidades de los clientes y se adapte a las condiciones del cargo asignado. Dicho proceso se inicia con la recepción del requerimiento por parte de la empresa usuaria, en el cual se definen el perfil, las competencias esperadas y la fecha estimada de ingreso. A partir de esta información, el área de selección activa los mecanismos de búsqueda y evaluación de candidatos.

Uno de los aspectos positivos del proceso radica en la diversidad de fuentes de reclutamiento utilizadas. La empresa prioriza su base de datos interna, alimentada constantemente a través del portal web corporativo, y complementa esta estrategia con publicaciones en portales de empleo, convocatorias presenciales, volanteo y alianzas con entidades de formación y empleabilidad. Estas acciones amplían el alcance del proceso y facilitan el acceso a diferentes perfiles, incluyendo personas con poca experiencia laboral o provenientes de la informalidad.

Sin embargo, el análisis crítico del proceso permite identificar oportunidades de mejora. La realización frecuente de entrevistas virtuales, si bien agiliza los tiempos, limita en algunos casos la evaluación integral del candidato, lo que puede derivar en desajustes entre el perfil presentado y las expectativas del cliente. Asimismo, se observa la necesidad de profundizar en el análisis de los cargos, ya que puestos con denominaciones similares pueden implicar funciones y exigencias distintas según la empresa usuaria. Esta falta de contextualización puede afectar la adaptación del trabajador y aumentar la probabilidad de rotación temprana.

### **Análisis de ausentismo y rotación**

El estudio del ausentismo y la rotación del personal en misión en Ocupar Temporales S.A.S. resulta fundamental para identificar los factores que inciden en la estabilidad laboral y en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes. Estos indicadores permiten evaluar el impacto de las condiciones de trabajo, la adecuación del perfil al cargo y la efectividad de los procesos de selección e inducción.

En relación con el ausentismo, se identifican ausencias justificadas y no justificadas, incapacidades médicas, permisos recurrentes y, en algunos casos, abandono del puesto. Estas situaciones suelen estar asociadas a dificultades de adaptación, condiciones laborales exigentes, problemas de comunicación o expectativas no cumplidas frente al cargo. Por su parte, la rotación se presenta con mayor frecuencia en las primeras semanas de vinculación, lo que evidencia posibles fallas en la información suministrada durante el proceso de selección o en la inducción inicial.

El análisis conjunto de estos fenómenos permite concluir que el ausentismo y la rotación no responden únicamente a factores individuales, sino que están estrechamente relacionados con aspectos organizacionales y operativos. La urgencia por cubrir vacantes, la alta carga de trabajo del equipo de selección y la limitada profundización en el contexto real del puesto influyen directamente en la permanencia del personal en misión, haciendo necesario implementar estrategias correctivas orientadas a mejorar la calidad del proceso y el acompañamiento inicial.

### **Evaluación del plan de inducción**

La evaluación del plan de inducción actual en Ocupar Temporales S.A.S. permite valorar en qué medida este proceso contribuye a la integración efectiva del personal en misión y a su permanencia en el cargo. La inducción representa el primer contacto formal del trabajador con la

organización y con la empresa usuaria, por lo que su desarrollo incide directamente en la percepción inicial, la motivación y el compromiso del colaborador.

El análisis evidencia que la inducción se enfoca principalmente en aspectos normativos, administrativos y de seguridad y salud en el trabajo, lo cual garantiza el cumplimiento de los requisitos legales. No obstante, se identifican limitaciones en cuanto a la profundidad de los contenidos y al tiempo destinado para este proceso, lo que dificulta que el trabajador comprenda de manera integral las funciones del cargo, la cultura organizacional y las expectativas del cliente.

Adicionalmente, se observa una débil articulación entre la inducción brindada por la empresa temporal y la realizada por la empresa usuaria, generando vacíos en la orientación inicial y en el acompañamiento durante las primeras semanas de labor. Esta situación puede provocar inseguridad, errores operativos y desmotivación, factores que incrementan el riesgo de rotación temprana.

En este sentido, la evaluación del plan de inducción pone de manifiesto la necesidad de fortalecer este proceso mediante estrategias más estructuradas, continuas y adaptadas a las características del cargo y del entorno laboral, incorporando seguimiento posterior y espacios de retroalimentación que contribuyan a una mejor adaptación y a la reducción del ausentismo y la rotación.

## Antecedentes

El análisis del ausentismo y la rotación del personal ha sido abordado de manera constante dentro de los estudios relacionados con la gestión del talento humano, en especial en organizaciones donde predominan esquemas de contratación flexible o temporal; en estos contextos, diferentes investigaciones han coincidido en que la inestabilidad del vínculo laboral, sumada a debilidades en los procesos internos de gestión humana, tiende a incrementar la desvinculación temprana y la ausencia recurrente de los trabajadores. Desde esta perspectiva, Chiavenato (2020) plantea que cuando la gestión del talento humano se limita a procesos operativos como la contratación y la asignación de funciones, y no incorpora acciones orientadas al desarrollo, la motivación y el acompañamiento del colaborador, se generan escenarios propicios para el desgaste laboral y la pérdida de compromiso organizacional.

En el ámbito latinoamericano, los estudios sobre talento humano han evidenciado que las transformaciones del mercado laboral han obligado a las organizaciones a replantear sus prácticas tradicionales de gestión; sin embargo, muchas de ellas no han logrado adaptarse de manera efectiva a estos cambios. Armas, Llanos y Traverso (2017) señalan que el aumento de la rotación y el ausentismo está estrechamente relacionado con la ausencia de estrategias de retención, el debilitamiento de los programas de bienestar y la escasa inversión en procesos de capacitación, aspectos que afectan de manera directa la estabilidad de los equipos de trabajo, especialmente en sectores donde la temporalidad del empleo es una constante.

En el contexto colombiano, la gestión del talento humano ha sido objeto de análisis desde diferentes enfoques, destacándose la necesidad de avanzar hacia modelos más estratégicos y menos administrativos. Arrechea (2022) expone que muchas organizaciones aún conciben el área de talento humano como un soporte operativo, dejando de lado su papel en la construcción de

climas organizacionales favorables y en la generación de compromiso por parte de los trabajadores; esta situación se refleja con mayor intensidad en empresas de servicios temporales, donde la rotación del personal en misión suele asumirse como una condición normal del negocio, sin un análisis profundo de sus causas y consecuencias.

De igual manera, diversos autores han resaltado la importancia de los procesos de selección, inducción y capacitación como elementos determinantes en la permanencia del talento humano. Romero (2022) señala que una inducción deficiente, especialmente en esquemas de empleo por misión, limita la adaptación del trabajador y aumenta la probabilidad de errores, insatisfacción y abandono temprano del cargo. En esta misma línea, Molina Salazar (s.f.) y Pelao Hernández (s.f.) destacan que los procesos de inducción y reinducción deben concebirse como espacios de acompañamiento continuo, orientados a facilitar la integración del colaborador y a fortalecer su comprensión del rol que desempeña dentro de la organización y de la empresa usuaria.

En relación con la formación y el desarrollo, se ha evidenciado que la capacitación permanente no solo mejora el desempeño laboral, sino que también influye en la percepción de crecimiento y estabilidad del trabajador. Cabezas y Rodríguez (2021) sostienen que el entrenamiento y la capacitación contribuyen a fortalecer las competencias laborales y a generar mayor confianza en el desempeño de las funciones asignadas; a su vez, Briceño (2023) introduce el concepto de reskilling como una alternativa relevante para responder a los cambios en las exigencias del mercado laboral, permitiendo que los trabajadores se adapten a nuevas funciones y reduzcan la incertidumbre asociada a la pérdida del empleo.

Por otro lado, el clima organizacional ha sido identificado como un factor transversal en el análisis del ausentismo y la rotación. Pimienta (2024) afirma que un ambiente laboral

caracterizado por relaciones interpersonales positivas, comunicación clara y reconocimiento incide directamente en la satisfacción laboral y en la intención de permanencia de los colaboradores; en este sentido, la aplicación de instrumentos como las encuestas de clima organizacional permite obtener información relevante sobre percepciones, necesidades y expectativas del personal, convirtiéndose en una herramienta clave para la toma de decisiones en la gestión del talento humano.

A partir de estos antecedentes, se evidencia que el ausentismo y la rotación del personal en misión no pueden entenderse como fenómenos aislados ni exclusivamente atribuibles al trabajador; por el contrario, responden a la interacción entre procesos de selección, inducción, capacitación, condiciones laborales y clima organizacional. En el caso de Ocupar Temporales S.A., el análisis de estos elementos se presenta como una oportunidad para fortalecer sus prácticas de gestión humana, diseñar estrategias orientadas a la retención del personal en misión y mejorar la relación tanto con los colaboradores como con las empresas usuarias, aportando además elementos de referencia para otras organizaciones del sector de servicios temporales en Colombia.

## **Marco teórico**

El marco teórico de la presente investigación tiene como finalidad establecer los fundamentos conceptuales que permiten comprender el ausentismo y la rotación del personal en misión dentro de la empresa Ocupar Temporales S.A.; para ello, se abordan nociones centrales relacionadas con la gestión del talento humano, el ausentismo laboral, la rotación del personal, el clima organizacional y la satisfacción laboral, categorías que se encuentran estrechamente vinculadas y que influyen de manera directa en la permanencia, el desempeño y el compromiso de los trabajadores asignados a las empresas usuarias.

### *Gestión del talento humano*

La gestión del talento humano ha evolucionado de manera significativa en las últimas décadas, pasando de modelos centrados únicamente en la administración del personal a enfoques estratégicos orientados al desarrollo integral de las personas y a la generación de valor organizacional. De acuerdo con Chiavenato (2020), las organizaciones contemporáneas reconocen que el talento humano constituye su principal activo, dado que las competencias, conocimientos y actitudes de los trabajadores pueden convertirse en una fuente sostenible de ventaja competitiva. En este sentido, la gestión del talento humano implica atraer, seleccionar, formar, motivar y retener a los colaboradores, procurando una adecuada articulación entre los objetivos individuales y los propósitos organizacionales.

En el caso de las empresas de servicios temporales, estos procesos adquieren una complejidad adicional, debido a la naturaleza flexible de los contratos y a la constante rotación de los contextos laborales; el personal en misión debe adaptarse con rapidez a diferentes entornos productivos, estilos de liderazgo y culturas organizacionales, lo que exige que la gestión del

talento humano sea más dinámica, cercana y orientada al acompañamiento permanente. Según Armas, Llanos y Traverso (2017), cuando las organizaciones no cuentan con estrategias claras de gestión humana, se incrementa la insatisfacción laboral y se debilita el vínculo entre el trabajador y la empresa, situación que favorece el ausentismo y la rotación.

### *Ausentismo laboral*

El ausentismo laboral se entiende como la ausencia del trabajador durante su jornada laboral programada, independientemente de que esta se encuentre justificada o no; este fenómeno es considerado un indicador relevante del estado de la gestión del talento humano y del bienestar organizacional. En contextos donde las condiciones laborales no resultan favorables, el ausentismo puede convertirse en una respuesta del trabajador frente a situaciones de desgaste físico, emocional o desmotivación.

En el personal en misión, el ausentismo suele intensificarse debido a factores como la percepción de inestabilidad laboral, la limitada identificación con la empresa temporal o con la empresa usuaria, y la ausencia de procesos de acompañamiento que fortalezcan el sentido de pertenencia. Rivera y Salazar (2022) señalan que la falta de seguimiento y apoyo al trabajador en misión incrementa la probabilidad de ausencias recurrentes, lo cual impacta negativamente la continuidad operativa y la calidad del servicio prestado.

### *Rotación del personal*

La rotación del personal hace referencia al flujo de ingreso y salida de trabajadores dentro de una organización en un periodo determinado; este indicador permite evaluar la efectividad de los procesos de selección, inducción, capacitación y retención del talento humano. Cuando la

rotación se presenta de forma elevada, las organizaciones enfrentan costos adicionales asociados a la contratación, formación y adaptación de nuevo personal, además de la pérdida de experiencia y conocimiento operativo.

En empresas de servicios temporales como Ocupar Temporales S.A., la rotación del personal en misión representa un reto constante, ya que afecta la estabilidad de los equipos de trabajo y la percepción de confiabilidad por parte de las empresas usuarias. Chiavenato (2020) plantea que una alta rotación suele estar relacionada con fallas en la alineación entre el perfil del trabajador y las exigencias del cargo, así como con debilidades en los procesos de inducción y desarrollo, elementos que influyen directamente en la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización.

### *Clima organizacional*

El clima organizacional se refiere a las percepciones que los trabajadores tienen sobre el ambiente interno de la organización, incluyendo aspectos como la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento y las condiciones de trabajo. Un clima organizacional favorable contribuye a generar confianza, motivación y compromiso, mientras que un clima negativo puede derivar en conflictos, estrés y desmotivación.

De acuerdo con Pimienta (2024), el clima organizacional constituye un factor determinante para el éxito de las organizaciones, ya que influye directamente en la satisfacción laboral y en el comportamiento de los trabajadores; en el caso del personal en misión, estas percepciones se construyen tanto a partir de la relación con la empresa temporal como de la experiencia cotidiana en las empresas usuarias, por lo que cualquier deficiencia en el ambiente laboral puede reflejarse en mayores niveles de ausentismo y rotación.

### *Satisfacción laboral*

La satisfacción laboral se relaciona con el grado de bienestar que experimenta el trabajador frente a su empleo, considerando aspectos como la estabilidad, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, las condiciones laborales y el equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Cuando los colaboradores perciben que sus necesidades y expectativas son atendidas, se incrementa su compromiso con la organización y su disposición a permanecer en ella.

Según López (2021), la satisfacción laboral cumple un papel fundamental en la motivación y el desempeño de los trabajadores, ya que influye directamente en su actitud frente al trabajo y en su intención de permanencia. En este sentido, niveles bajos de satisfacción suelen estar asociados con mayores tasas de ausentismo, bajo rendimiento y decisiones de retiro anticipado, especialmente en contextos laborales caracterizados por la temporalidad y la inestabilidad contractual.

### *Relación entre clima organizacional, satisfacción laboral, ausentismo y rotación*

La revisión teórica permite evidenciar una relación estrecha entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y los índices de ausentismo y rotación; ambientes laborales caracterizados por una comunicación efectiva, reconocimiento oportuno y liderazgo cercano favorecen la satisfacción de los trabajadores y reducen la probabilidad de ausencias recurrentes o desvinculación temprana. En el contexto de Ocupar Temporales S.A., comprender estas relaciones resulta fundamental, ya que las condiciones ofrecidas tanto por la empresa temporal como por las empresas usuarias inciden directamente en la experiencia del personal en misión. Por lo tanto, el fortalecimiento del clima organizacional y de la satisfacción laboral se convierte

en una estrategia clave para mejorar la retención del talento humano y garantizar la calidad del servicio prestado.

Al examinar de manera conjunta los enfoques teóricos presentados, se observa que, a pesar de que los autores provienen de perspectivas diferentes, hay un acuerdo evidente sobre la función estratégica que tiene la gestión del talento humano en las organizaciones. En este sentido, Chiavenato (2020) destaca lo relevante que es alinear las expectativas y competencias del trabajador con los objetivos organizacionales; por otro lado, Armas, Llanos y Traverso (2017) advierten que la falta de estrategias claras en la gestión humana debilita el vínculo laboral y da lugar a fenómenos como el absentismo y la rotación; esto es particularmente cierto en contextos donde hay flexibilidad contractual, como sucede con las compañías de servicios temporales.

De forma complementaria, los aportes de Pimienta (2024) y López (2021) permiten profundizar en la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral; aunque ambos reconocen su influencia directa en el comportamiento del trabajador, Pimienta enfatiza en las percepciones del entorno laboral como factor determinante del compromiso, mientras que López centra su análisis en la satisfacción laboral como un elemento que incide en la motivación, el desempeño y la intención de permanencia; además, en conjunto, estas perspectivas permiten comprender que el ausentismo y la rotación no pueden explicarse desde una única causa, sino desde la interacción de factores organizacionales, laborales y personales que se refuerzan entre sí; por ello, en el caso de Ocupar Temporales S.A.S., resulta fundamental fortalecer el clima organizacional, el acompañamiento al personal en misión y los procesos de gestión humana, con

el fin de favorecer la estabilidad laboral y garantizar una prestación del servicio más eficiente y sostenible.

### **Marco legal**

El plan de mejora orientado a la retención del personal en misión de Ocupar Temporales S.A. se sustenta en el marco normativo laboral colombiano vigente, el cual regula las relaciones de trabajo, protege los derechos de los trabajadores en misión y establece obligaciones claras para las empresas de servicios temporales; este marco legal garantiza que las estrategias propuestas se desarrollen bajo criterios de legalidad, equidad y bienestar laboral.

La Constitución Política de Colombia de 1991 reconoce el trabajo como un derecho fundamental y una obligación social en su artículo 25, asegurando condiciones dignas y justas para todos los trabajadores; asimismo, el artículo 53 establece principios mínimos del trabajo, entre los que se destacan la estabilidad laboral, la igualdad de oportunidades y la protección especial al trabajador, elementos que guardan una relación directa con la retención del talento humano y la reducción de prácticas que puedan generar insatisfacción o desmotivación.

Por su parte, el Código Sustantivo del Trabajo regula las relaciones laborales individuales y colectivas, definiendo los derechos y deberes tanto de empleadores como de trabajadores; en el caso del personal en misión, este cuerpo normativo establece lineamientos sobre contratación, jornada laboral, salario, prestaciones sociales y terminación del vínculo laboral, aspectos que influyen directamente en la percepción de estabilidad y satisfacción del trabajador.

Adicionalmente, el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), reglamentado a través del Decreto 1072 de 2015, obliga a las organizaciones a implementar acciones orientadas a la prevención de riesgos laborales y al cuidado de la salud física y mental

de los trabajadores; el cumplimiento de este sistema contribuye a disminuir el ausentismo asociado a enfermedades y accidentes laborales, así como a fortalecer el compromiso del personal con la organización.

Desde una perspectiva teórica aplicada al marco legal, la Teoría de la Gestión por Procesos concibe la organización como un conjunto de actividades interrelacionadas que deben ser planificadas, ejecutadas y evaluadas de manera sistemática; en el contexto colombiano, esta teoría se articula con las exigencias normativas que regulan los procesos de selección y contratación en las empresas de servicios temporales, permitiendo identificar fallas en los tiempos de respuesta, en el cumplimiento de perfiles y en la calidad del personal en misión, garantizando así el respeto de los derechos laborales.

De igual manera, la Teoría de la Calidad Total (TQM) se enfoca en la mejora continua y en la satisfacción del cliente, principios que se alinean con los postulados constitucionales relacionados con la eficiencia, la equidad y la dignidad en el trabajo; aplicada a los procesos de selección y contratación, esta teoría permite evaluar la coherencia entre los perfiles requeridos por las empresas usuarias y las competencias del personal asignado, reduciendo riesgos legales y fortaleciendo la confianza entre las partes involucradas.

Finalmente, la Teoría del Capital Humano sostiene que la capacitación y el desarrollo de competencias constituyen una inversión estratégica para las organizaciones; esta perspectiva se relaciona con la legislación laboral colombiana que promueve la formación, el bienestar y la protección integral del trabajador. En este sentido, el fortalecimiento de los procesos de capacitación en selección, inducción y acompañamiento del personal en misión contribuye a una mayor estabilidad laboral, a la disminución de errores contractuales y a una gestión del talento humano más eficiente y sostenible.

## Metodología

**Tipo de estudio:** descriptivo–analítico

**Enfoque:** cualitativo con apoyo cuantitativo

**Método:** análisis documental + aplicación de instrumento (encuesta)

La propuesta de capacitación para Ocupar Temporales S.A.S. surge como respuesta a las necesidades identificadas en el diagnóstico organizacional, particularmente en lo relacionado con las debilidades del proceso de selección, los niveles de ausentismo y rotación del personal en misión y las limitaciones en la inducción inicial; además, el plan se concibe como una estrategia integral orientada a fortalecer las competencias del equipo encargado de la selección y contratación, con el propósito de mejorar la calidad de las decisiones, optimizar los tiempos de respuesta y favorecer una mayor permanencia del talento humano.

Bajo este enfoque, la capacitación se entiende no solo como un proceso de transmisión de conocimientos, sino también como una herramienta para cambiar las prácticas laborales y fortalecer el manejo del talento humano. Para este contexto, la metodología recomendada integra el aprendizaje teórico con su implementación práctica, lo que permite que los temas abordados estén estrechamente vinculados con las dinámicas específicas de la organización y con las exigencias del entorno laboral en el que trabaja la empresa.

El plan está diseñado con un enfoque de aprendizaje combinado o b-learning, que incorpora sesiones virtuales en tiempo real, espacios para el autoaprendizaje y ejercicios prácticos dirigidos a resolver problemas reales del proceso de selección y contratación; esta metodología fomenta la independencia del participante, estimula el análisis crítico acerca de la práctica laboral y favorece que el conocimiento adquirido se aplique en el trabajo; además, se prevé un acompañamiento constante a través de mentorías y retroalimentación ininterrumpida, lo

que posibilita adaptar el proceso formativo a las necesidades concretas del equipo y reforzar el compromiso con la mejora continua.

### **Fortalecimiento del proceso de selección y contratación**

#### *(Objetivo específico 1)*

El desarrollo de las capacidades digitales vinculadas con la gestión del talento humano es uno de los elementos fundamentales del programa formativo. En este escenario, se recomienda incorporar de manera paulatina herramientas tecnológicas e inteligencia artificial que apoyen la creación de perfiles de cargo, el primer análisis de currículos y el diseño de evaluaciones más justas y acordes con lo que las empresas necesitan. El propósito de este componente es no solo hacer más eficaz el procedimiento, sino también reducir los prejuicios y aumentar la precisión al seleccionar a los miembros del personal misionero.

Otro componente relevante del plan corresponde al fortalecimiento del análisis contextual de los cargos, la metodología propone que los participantes aprendan a profundizar en el conocimiento del entorno real de trabajo, mediante la observación, el diálogo con los clientes internos y la comprensión de las particularidades de cada empresa usuaria; es por lo que este enfoque permite construir perfiles más ajustados a la realidad operativa, lo que contribuye a mejorar la adaptación del trabajador, reducir la rotación temprana y fortalecer la satisfacción tanto del cliente como del personal en misión.

### **Análisis del ausentismo y la rotación del personal en misión**

#### *(Objetivo específico 2)*

La metodología contempla mecanismos de evaluación del aprendizaje y del impacto del plan en la gestión organizacional, estos mecanismos no se limitan a la medición de conocimientos adquiridos, sino que buscan evidenciar cambios reales en la práctica laboral, en la

calidad del proceso de selección y en los indicadores de ausentismo y rotación. De esta manera, la propuesta de capacitación se consolida como una herramienta estratégica que contribuye al fortalecimiento de la gestión del talento humano, a la mejora del desempeño organizacional y a la sostenibilidad de Ocupar Temporales S.A.S. en un entorno laboral cada vez más competitivo y dinámico.

### **Evaluación del proceso de inducción del personal en misión**

#### *(Objetivo específico 3)*

El plan de capacitación también incorpora el estudio y la actualización permanente en normativa laboral colombiana, especialmente en lo relacionado con modalidades de trabajo flexible, seguridad y salud en el trabajo y obligaciones del empleador frente al personal en misión; además, este componente garantiza que las decisiones tomadas durante el proceso de selección y contratación se ajusten al marco legal vigente, reduciendo riesgos jurídicos y fortaleciendo la confianza entre la empresa, los trabajadores y las empresas usuarias.

### **Propuesta de mejora para la retención del talento humano**

#### *(Objetivo específico 4)*

Uno de los componentes esenciales del programa de formación es el progreso de las habilidades digitales relacionadas con la administración del talento humano. En este contexto, se sugiere que se introduzcan gradualmente herramientas tecnológicas y de inteligencia artificial para respaldar la elaboración de perfiles laborales, el análisis inicial de currículos y la creación de evaluaciones más justas y adecuadas a las necesidades empresariales. La finalidad de este elemento es, además de hacer el proceso más efectivo, disminuir los prejuicios y mejorar la exactitud en la elección del personal misionero.

## Plan de Capacitación para el fortalecimiento del proceso de selección y contratación

**Empresa:** Ocupar Temporales S.A.S.

**Área responsable:** Gestión del Talento Humano – Selección y Contratación

**Duración total:** 3 meses

**Población objetivo:** Psicólogo/Seleccionador y equipo de apoyo del área

**Tabla 1.**

### *Plan de Capacitación*

Etapa	Módulo / Actividad	Objetivo específico	Contenidos principales	Duración estimada	Modalidad	Producto / Evidencia
Inducción Obj. Esp. 1	Presentación del plan de capacitación	Socializar los objetivos, alcance y metodología del plan, generando compromiso de los participantes	Alcance del plan, metas esperadas, metodología de trabajo, cronograma y criterios de evaluación	1 semana	Virtual sincrónica	Acta de compromiso y cronograma individual de trabajo
Desarrollo Obj. Esp. 1	Módulo 1: Digitalización del	Fortalecer el uso de herramientas digitales para optimizar la	Uso de herramientas digitales en RR. HH.; apoyo de IA en	1 mes	B-learning (autoformación)	Perfil de cargo optimizado y

	proceso de selección	búsqueda, filtrado y evaluación inicial de candidatos	redacción de perfiles; filtrado inicial de hojas de vida; experiencia del candidato		+ talleres virtuales)	descripción de vacante estructurada
Desarrollo Obj. Esp. 1	Módulo 2: Evaluación por competencias en entornos virtuales	Mejorar la calidad de las entrevistas y evaluaciones en modalidad virtual o híbrida	Entrevista por competencias; pruebas psicométricas y situacionales en línea; reducción de sesgos; evaluación conductual	Incluido en el mes 1	B-learning	Batería de pruebas virtuales diseñada para un cargo específico
Desarrollo Obj. Esp. 3	Módulo 3: Marco normativo y políticas laborales	Fortalecer el conocimiento normativo aplicado a la contratación y selección del personal	Legislación laboral colombiana; obligaciones del empleador; SST; políticas internas de trabajo en casa y modalidades híbridas	1 mes	B-learning	Borrador de política interna y checklist normativo
Desarrollo Obj. Esp. 3	Módulo 4: Análisis profundo y contextualización de cargos	Mejorar el análisis del puesto de trabajo a partir del contexto real de las empresas usuarias	Técnicas de observación; entrevistas con clientes; análisis de	Incluido en el mes 2	B-learning	Informe de análisis contextual de un cargo real

			competencias técnicas y blandas; alineación perfil–cargo			
Integración Obj. Esp. 4	Proyecto final integrador	Aplicar de forma articulada los conocimientos adquiridos en un caso real de la empresa	Diseño de un protocolo completo de selección y contratación alineado al modelo híbrido	2 semanas	Proyecto guiado y mentoría	Protocolo documentado de selección y contratación
Evaluación y cierre Obj. Esp. 2 y 4	Evaluación del impacto y retroalimentación	Valorar los resultados del plan y su impacto en la gestión del talento humano	Presentación de resultados; lecciones aprendidas; retroalimentación de clientes internos	1 semana	Virtual sincrónica	Informe final y encuesta de satisfacción

---

Fuente. Elaboración propia

## Instrumentos de Evaluación del Aprendizaje y del Clima Organizacional

**Tabla 2.**

*Instrumentos de Evaluación*

Instrumento	Objetivo al que aporta	Descripción del instrumento	Dimensiones evaluadas	Momento de aplicación	Tipo de medición	Resultado esperado / Indicador
Encuesta de clima organizacional	Analizar y mejorar el clima organizacional del personal en misión	Instrumento estructurado aplicado al personal en misión para identificar percepciones sobre el entorno laboral, la relación con la empresa temporal y la empresa usuaria	Comunicación interna, liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento, condiciones laborales, apoyo organizacional	Antes y después de la implementación del plan de capacitación	Cuantitativa (escala Likert)	Incremento mínimo del 15 % en el índice general de clima organizacional
Cuestionario de satisfacción laboral	Evaluar el impacto del plan de capacitación en	Cuestionario dirigido al personal en misión para medir el nivel de	Satisfacción con el cargo, claridad de funciones, inducción,	Posterior a la capacitación	Cuantitativa	Aumento del nivel de satisfacción

	la percepción del trabajador	satisfacción frente a su experiencia laboral y al acompañamiento recibido	acompañamiento y capacitación			laboral promedio
Rúbrica de evaluación de competencias	Medir el aprendizaje adquirido durante la capacitación	Instrumento que permite evaluar el desarrollo de competencias técnicas y conductuales del personal encargado del proceso de selección	Análisis de cargos, entrevistas por competencias, uso de herramientas digitales, cumplimiento normativo	Durante y al finalizar cada módulo	Mixta (cuantitativa y cualitativa)	Logro de al menos el 80 % de los criterios evaluados
Registro de observación del desempeño	Evaluar la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo	Observación directa del desempeño del seleccionador en procesos reales de selección y contratación	Aplicación de metodologías, calidad del perfil presentado, coherencia con requerimientos del cliente	Posterior a la capacitación	Cualitativa estructurada	Mejora visible en la calidad del proceso de selección

Encuesta de percepción a empresas usuarias	Evaluar el impacto del plan en la calidad del servicio	Instrumento aplicado a los clientes para medir su satisfacción con el desempeño del personal en misión y el proceso de selección	Adecuación del perfil, tiempo de respuesta, desempeño inicial del trabajador	Después de la implementación del plan	Cuantitativa	Incremento del nivel de satisfacción del cliente
Indicadores de ausentismo y rotación	Medir el impacto organizacional del plan de capacitación	Análisis de indicadores internos antes y después de la implementación del plan	Tasa de ausentismo, rotación temprana, permanencia promedio	Seguimiento a 3 y 6 meses	Cuantitativa	Reducción del ausentismo y la rotación en al menos un 10 %

---

Fuente. Elaboración propia

### **Análisis del uso del instrumento principal: Encuesta de clima organizacional**

Para el desarrollo de la propuesta, la encuesta de clima organizacional se constituye en el instrumento central, ya que permite obtener información confiable y objetiva sobre la percepción del personal en misión respecto a su entorno laboral. Este instrumento facilita la identificación de factores críticos asociados a la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento y las condiciones de trabajo, los cuales inciden directamente en la satisfacción laboral, el ausentismo y la rotación.

Los resultados de la encuesta serán cuantificados mediante escalas tipo Likert, lo que permitirá comparar los resultados obtenidos antes y después de la implementación del plan de capacitación. De esta manera, será posible evidenciar de forma objetiva el impacto de la propuesta en la mejora del clima organizacional y en la experiencia laboral del personal en misión, aportando insumos concretos para la toma de decisiones y la mejora continua de la gestión del talento humano en Ocupar Temporales S.A.S.

### **Instrumento de Recolección de Información**

#### **Encuesta de Clima Organizacional**

##### **1. Ficha técnica del instrumento**

- ✓ **Nombre del instrumento:** Encuesta de Clima Organizacional
- ✓ **Empresa objeto de estudio:** Ocupar Temporales S.A.S.
- ✓ **Población objetivo:** Personal en misión asignado a empresas usuarias
- ✓ **Número de participantes:** 20 colaboradores en misión
- ✓ **Tipo de instrumento:** Encuesta estructurada
- ✓ **Tipo de preguntas:** Cerradas, con escala tipo Likert
- ✓ **Modalidad de aplicación:** Virtual

- ✓ **Tiempo estimado de aplicación:** 10 a 15 minutos
- ✓ **Finalidad:** Diagnosticar el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral, el ausentismo y la rotación del personal, así como evaluar el impacto de la propuesta de mejora planteada en el proyecto.

## 2. Objetivo del instrumento

Recopilar información confiable y objetiva sobre la percepción del personal en misión frente al clima organizacional en Ocupar Temporales S.A.S. y en las empresas usuarias, con el fin de identificar factores relacionados con la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, el reconocimiento, las condiciones laborales y la satisfacción laboral, que inciden en la permanencia del trabajador, el ausentismo y la rotación.

## 3. Instrucciones para el encuestado

La presente encuesta tiene fines académicos y es completamente confidencial. Las respuestas serán analizadas de forma grupal, por lo que no se solicitará información que permita su identificación personal; lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una **X** la opción que mejor represente su percepción, de acuerdo con su experiencia laboral actual.

## 4. Escala de valoración

Valor	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

### Sección I. Comunicación organizacional

1. Recibo información clara y oportuna sobre las funciones que debo desempeñar.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

2. La empresa me informa oportunamente sobre cambios relacionados con mi trabajo.  
(1)  (2)  (3)  (4)  (5)
3. Puedo expresar inquietudes o sugerencias y recibo respuesta por parte de la empresa.  
(1)  (2)  (3)  (4)  (5)
4. La comunicación entre Ocupar Temporales S.A.S. y la empresa usuaria es adecuada.  
(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

### **Sección II. Liderazgo y acompañamiento**

5. Recibo apoyo y orientación cuando presento dificultades en mi trabajo.  
(1)  (2)  (3)  (4)  (5)
6. Siento acompañamiento por parte de Ocupar Temporales S.A.S. durante mi misión.  
(1)  (2)  (3)  (4)  (5)
7. El trato recibido por jefes y supervisores es respetuoso y adecuado.  
(1)  (2)  (3)  (4)  (5)
8. La empresa demuestra interés en resolver situaciones laborales que me afectan.  
(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

### **Sección III. Trabajo en equipo y relaciones laborales**

9. Me siento integrado al equipo de trabajo de la empresa usuaria.  
(1)  (2)  (3)  (4)  (5)
10. Existe un ambiente de respeto entre los compañeros de trabajo.  
(1)  (2)  (3)  (4)  (5)
11. El trabajo en equipo facilita el cumplimiento de mis funciones laborales.  
(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

**Sección IV. Reconocimiento y motivación**

12. Considero que mi trabajo es valorado por la empresa usuaria.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

13. Recibo reconocimiento cuando realizo adecuadamente mis funciones.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

14. Me siento motivado para cumplir con mis responsabilidades laborales.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

**Sección V. Condiciones laborales**

15. Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas para desempeñar mis funciones.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

16. La carga laboral corresponde a la información recibida al inicio de la misión.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

17. Me siento seguro en el entorno donde realizo mis labores.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

18. Las condiciones laborales influyen positivamente en mi desempeño.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

**Sección VI. Satisfacción laboral e intención de permanencia**

19. Me siento satisfecho con el trabajo que realizo actualmente.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

20. La inducción recibida fue suficiente para adaptarme al cargo asignado.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

21. Me gustaría continuar vinculado a Ocupar Temporales S.A.S. en futuras misiones.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

22. Recomendaría a otras personas trabajar con Ocupar Temporales S.A.S.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

## 5. Cierre

Gracias por su participación. Su opinión es fundamental para mejorar los procesos de gestión del talento humano y las condiciones laborales del personal en misión.

### **Delimitación del alcance del estudio**

El presente estudio tiene un alcance descriptivo–analítico, centrado exclusivamente en el análisis de los procesos de selección, inducción y acompañamiento del personal en misión de Ocupar Temporales S.A.S.; la investigación no busca establecer relaciones de causalidad ni generalizar resultados a otras organizaciones del sector, sino comprender la dinámica interna de la empresa a partir de un contexto específico y delimitado. La población objeto de estudio estuvo conformada por un grupo de 20 trabajadores en misión activos al momento de la recolección de la información, lo cual permitió obtener una visión representativa de las percepciones del personal frente a su experiencia laboral, sin pretender extrapolar los hallazgos a la totalidad del sector de servicios temporales.

El desarrollo metodológico se concentró en un periodo determinado, correspondiente a la fase diagnóstica previa a la implementación del plan de capacitación, lo que permitió identificar oportunidades de mejora en los procesos evaluados y establecer una línea base para el posterior análisis del impacto de la propuesta planteada. De esta manera, el alcance del estudio se circunscribe a la formulación de una propuesta de mejora orientada a fortalecer la retención del

talento humano, a partir de información contextual y situada en la realidad organizacional de Ocupar Temporales S.A.S.

### **Descripción y aplicación de los instrumentos utilizados**

En coherencia con el enfoque cualitativo con apoyo cuantitativo, se emplearon diferentes instrumentos de recolección de información, siendo la encuesta de clima organizacional el instrumento principal del estudio; este instrumento fue diseñado con preguntas cerradas bajo una escala tipo Likert de cinco puntos, lo que permitió cuantificar las percepciones del personal en misión respecto a dimensiones clave como la comunicación organizacional, el liderazgo y acompañamiento, el trabajo en equipo, el reconocimiento, las condiciones laborales y la satisfacción laboral.

La encuesta fue aplicada de manera virtual, garantizando la confidencialidad de las respuestas y facilitando la participación de los trabajadores asignados a distintas empresas usuarias; el tiempo estimado de diligenciamiento osciló entre 10 y 15 minutos, lo que contribuyó a una mayor disposición de los participantes y a la obtención de respuestas completas. Los resultados obtenidos fueron sistematizados y analizados de forma cuantitativa, permitiendo identificar tendencias generales, fortalezas y aspectos críticos que inciden en el ausentismo, la rotación y la intención de permanencia del personal en misión.

Adicionalmente, se empleó el análisis documental como técnica complementaria, mediante la revisión de información interna de la empresa relacionada con procesos de selección, inducción y normatividad laboral; esta técnica permitió contextualizar los resultados de la encuesta y contrastar las percepciones del personal con los lineamientos y prácticas institucionales. En conjunto, la aplicación articulada de estos instrumentos aportó mayor rigor

metodológico al estudio y fortaleció la coherencia entre los objetivos planteados, el enfoque seleccionado y los resultados obtenidos.

## **Resultados**

### *Objetivo específico 1. Diagnosticar las fortalezas y debilidades del proceso de selección y contratación*

Con la aplicación de la encuesta de clima organizacional al personal en misión de Ocupar Temporales S.A.S. se permitió recopilar información relevante sobre las percepciones de los trabajadores frente a los procesos de selección, inducción, acompañamiento y condiciones laborales, aspectos directamente relacionados con la retención del talento humano, el ausentismo y la rotación.

Para la relación de la comunicación organizacional, los resultados evidencian una tendencia mayoritariamente positiva, aunque con oportunidades claras de mejora, por eso el 65 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que recibe información clara y oportuna sobre las funciones que debe desempeñar, mientras que un 20 % se ubicó en una posición neutral y un 15 % expresó desacuerdo; muy similar el 60 % que se considera que la empresa informa oportunamente sobre cambios relacionados con su trabajo, aunque un 25 % indicó una percepción intermedia, lo que sugiere que la información no siempre llega de forma homogénea a todo el personal en misión.

Estos resultados permiten identificar que, si bien el proceso de selección y contratación cumple en términos generales con la transmisión de información básica del cargo, persisten brechas en la comunicación continua una vez iniciado el vínculo laboral, lo que puede generar

confusión, inconformidad y desajustes entre las expectativas del trabajador y la realidad del puesto.

*Objetivo específico 2. Analizar las tasas de ausentismo y rotación del personal en misión*

En cuanto al liderazgo y acompañamiento, el 70 % de los participantes afirmó recibir apoyo y orientación cuando presenta dificultades en su trabajo, y el 75 % señaló que el trato recibido por jefes y supervisores es respetuoso y adecuado; por eso solo el 55 % manifestó sentirse acompañado de manera constante por Ocupar Temporales S.A.S. durante el desarrollo de su misión, mientras que un 30 % se mantuvo neutral y un 15 % expresó desacuerdo; con este resultado evidencia que el acompañamiento tiende a concentrarse en las etapas iniciales del proceso, disminuyendo con el paso del tiempo, lo cual puede incidir negativamente en la percepción de respaldo institucional y en la intención de permanencia.

Respecto al trabajo en equipo y las relaciones laborales, los resultados muestran un ambiente favorable dentro de las empresas usuarias. El 80 % de los encuestados afirmó sentirse integrado al equipo de trabajo, y el 85 % considera que existe un ambiente de respeto entre compañeros. Asimismo, el 78 % señaló que el trabajo en equipo facilita el cumplimiento de sus funciones; con estos hallazgos indican que, una vez superada la etapa inicial de adaptación, el entorno laboral actúa como un factor protector frente a la rotación, fortaleciendo el sentido de pertenencia del personal en misión.

*Objetivo específico 3. Evaluar la eficacia del plan de inducción del personal en misión*

En cuanto a las condiciones laborales, el 75 % de los trabajadores afirmó que las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas y el 80 % manifestó sentirse seguro en el entorno donde realiza sus labores. Sin embargo, únicamente el 58 % considera que la carga laboral corresponde a la información recibida al inicio de la misión, mientras que un 27 % se

ubicó en una posición neutral y un 15 % expresó desacuerdo; con este desajuste entre lo informado durante el proceso de selección y la realidad del cargo puede convertirse en un detonante de ausentismo, especialmente en las primeras semanas de vinculación.

La dimensión de satisfacción laboral e intención de permanencia, el 70 % de los encuestados manifestó sentirse satisfecho con el trabajo que realiza actualmente y el 68 % expresó su interés en continuar vinculado a Ocupar Temporales S.A.S. en futuras misiones; además, solo el 55 % consideró que la inducción recibida fue suficiente para adaptarse al cargo asignado, lo que evidencia una debilidad significativa en este proceso y la inducción limitada o poco contextualizada incrementa el riesgo de rotación temprana y dificulta la adaptación del personal en misión, afectando tanto la continuidad del servicio como la satisfacción del cliente.

*Objetivo específico 4. Identificar factores asociados a la retención del personal en misión*

Con los resultados permiten concluir que el clima organizacional de Ocupar Temporales S.A.S. presenta fortalezas importantes en términos de ambiente laboral, relaciones interpersonales y seguridad; sin embargo, también revela factores críticos asociados a la comunicación, el reconocimiento, el acompañamiento continuo y la calidad del proceso de inducción; para estos elementos guardan una relación directa con los niveles de ausentismo y rotación, y justifican la formulación de un plan de capacitación y mejora enfocado en fortalecer los procesos de selección, inducción y seguimiento al personal en misión, alineando las expectativas del trabajador con las exigencias reales del cargo y las necesidades de las empresas usuarias.

### *Análisis de los resultados*

A partir de los resultados obtenidos mediante la encuesta de clima organizacional, es posible interpretar de manera más profunda la realidad que enfrenta el personal en misión de Ocupar Temporales S.A.S.; los datos recogidos no solo permiten describir percepciones, sino que evidencian dinámicas organizacionales que influyen directamente en la estabilidad laboral, el ausentismo y la rotación del talento humano.

En relación con el proceso de selección y contratación, los porcentajes muestran que existe una percepción mayoritariamente positiva frente a la claridad inicial de la información suministrada; además, la presencia de respuestas neutrales y negativas indica que dicha claridad tiende a diluirse una vez inicia la misión; es por lo que esto sugiere que la comunicación se concentra principalmente en la etapa de ingreso y no se mantiene de forma constante durante el desarrollo del vínculo laboral, situación que puede generar incertidumbre y desajustes entre lo esperado por el trabajador y las condiciones reales del cargo.

Por otra parte, los resultados asociados al liderazgo y al acompañamiento permiten identificar una diferencia entre el apoyo puntual y el acompañamiento continuo. Aunque la mayoría de los trabajadores reconoce un trato respetuoso y la orientación ante dificultades específicas, una proporción importante no percibe un seguimiento permanente por parte de la empresa temporal. Este hallazgo resulta relevante, ya que la disminución del acompañamiento con el paso del tiempo puede afectar la percepción de respaldo institucional y, en consecuencia, debilitar la intención de permanencia del personal en misión.

En cuanto al trabajo en equipo y a las relaciones laborales dentro de las empresas usuarias, los resultados reflejan un entorno favorable caracterizado por la integración, el respeto y la cooperación entre compañeros. Este aspecto se configura como un factor protector frente a la

rotación, dado que facilita la adaptación del trabajador y fortalece el sentido de pertenencia; sin embargo, su efecto positivo puede verse limitado cuando no se encuentra articulado con procesos organizacionales sólidos desde la empresa temporal.

Respecto a las condiciones laborales y al proceso de inducción, los datos evidencian una brecha significativa entre la información recibida al inicio de la misión y la carga laboral real. Aunque las condiciones físicas y de seguridad son valoradas de manera positiva, la percepción de insuficiencia en la inducción revela una debilidad estructural que puede incidir en el ausentismo temprano. Una inducción poco detallada o descontextualizada dificulta la adaptación inicial del trabajador y aumenta el riesgo de insatisfacción durante las primeras semanas de vinculación.

Al analizar de forma conjunta la satisfacción laboral y la intención de permanencia, se observa que, si bien existe un nivel aceptable de satisfacción general, este no se encuentra plenamente respaldado por estrategias constantes de comunicación, reconocimiento y acompañamiento; es por esto que, los resultados permiten comprender que factores como la calidad de la inducción, el seguimiento continuo y la coherencia entre lo informado y lo ejecutado guardan una relación directa con la retención del personal en misión, lo que justifica la formulación de acciones orientadas a fortalecer los procesos de selección, inducción y gestión del talento humano en Ocupar Temporales S.A.S.

## Conclusiones

El análisis del proceso de selección y contratación permitió evidenciar que Ocupar Temporales S.A.S. cuenta con una base operativa definida y con experiencia en la vinculación de personal en misión; sin embargo, se identificaron vacíos importantes en la precisión de los perfiles solicitados y en el análisis previo a la presentación de los candidatos. Estas debilidades generan reprocesos, aumentan los tiempos de respuesta y, en algunos casos, afectan la percepción de las empresas usuarias frente al servicio recibido, situación que termina incidiendo en la estabilidad y permanencia del personal contratado.

De igual manera, el estudio de los niveles de ausentismo y rotación mostró que estos fenómenos no obedecen a una causa aislada, sino a la interacción de factores personales, laborales y organizacionales que se presentan a lo largo de la misión. La falta de acompañamiento continuo, las falencias en la comunicación posterior a la vinculación y la percepción de inestabilidad laboral influyen de manera directa en la intención de permanencia del trabajador, generando afectaciones tanto en la continuidad operativa como en los costos asociados a la reposición frecuente del personal.

En relación con el proceso de inducción, se pudo concluir que, aunque este cumple con los lineamientos mínimos exigidos a nivel normativo e institucional, resulta insuficiente para garantizar una adaptación adecuada del personal en misión a los distintos entornos laborales. La corta duración de las inducciones y la ausencia de un seguimiento posterior dificultan la apropiación de las funciones asignadas, incrementan la curva de aprendizaje y pueden generar inseguridad en el desempeño durante las primeras semanas, lo que incrementa el riesgo de rotación temprana.

Así las cosas, el análisis de las necesidades de capacitación evidenció que el fortalecimiento de competencias técnicas, digitales y socioemocionales es un factor determinante para mejorar la experiencia del personal en misión y su nivel de compromiso con la organización; es por lo que la inexistencia de programas formativos estructurados y continuos limita el desarrollo del talento humano y reduce las posibilidades de fidelización, impactando de manera directa en los niveles de ausentismo y rotación, así como en la calidad del servicio prestado a las empresas usuarias.

Finalmente el principal aporte de este trabajo radica en la comprensión integral de la retención del personal en misión desde una perspectiva general, en la que los procesos de selección, inducción, acompañamiento y capacitación se reconocen como elementos interdependientes que inciden directamente en el ausentismo y la rotación del talento humano. A diferencia de enfoques divididos, el estudio permite evidenciar cómo las falencias en etapas iniciales, como la definición de perfiles y el análisis previo de los candidatos, generan efectos acumulativos que afectan la estabilidad laboral, la percepción del servicio por parte de las empresas usuarias y la sostenibilidad operativa de la organización.

En el ámbito académico, la relevancia del estudio radica en que brinda herramientas aplicables al ejercicio profesional, al evidenciar la importancia de diseñar estrategias de retención que consideren no solo indicadores operativos, sino también factores humanos, comunicativos y formativos que influyen en la experiencia laboral. De esta manera, el trabajo fortalece la preparación académica para enfrentar escenarios reales del ámbito organizacional, especialmente en contextos de tercerización laboral, donde la gestión adecuada del personal en misión representa un reto constante para las organizaciones.

Adicionalmente, este trabajo aporta un valor significativo al evidenciar la importancia de analizar la gestión del talento humano en empresas de servicios temporales desde una perspectiva aplicada, reconociendo las particularidades del personal en misión y los retos que implica su permanencia en contextos laborales cambiantes. El estudio no solo permite comprender las causas del ausentismo y la rotación, sino que también propone orientaciones concretas para la mejora de los procesos organizacionales, lo cual resulta relevante tanto para la toma de decisiones empresariales como para el fortalecimiento de prácticas responsables en la gestión del talento humano.

Desde una perspectiva académica, el desarrollo de este análisis contribuye a la formación integral de los estudiantes, al articular conceptos teóricos con situaciones reales del entorno organizacional, favoreciendo la comprensión crítica de fenómenos laborales complejos. Asimismo, el trabajo se constituye en un referente práctico para futuras investigaciones o intervenciones en organizaciones similares, al demostrar que la retención del talento humano requiere estrategias integrales que trasciendan lo operativo y consideren factores humanos, comunicativos y formativos como elementos clave para la sostenibilidad organizacional.

## Recomendaciones

Se recomienda implementar un plan de mejora integral enfocado en la retención del personal en misión, que articule los procesos de selección, inducción y seguimiento, permitiendo fortalecer la experiencia del trabajador, mejorar el clima organizacional y garantizar mayor estabilidad laboral, lo cual repercutirá positivamente en la productividad y la satisfacción de los clientes.

Es conveniente optimizar el proceso de selección y contratación mediante una mayor precisión en la definición de perfiles y el uso de herramientas que permitan evaluar no solo competencias técnicas, sino también la capacidad de adaptación del candidato al entorno laboral de la empresa usuaria; esto contribuirá a reducir la rotación temprana y a mejorar la calidad del personal en misión.

Se sugiere realizar análisis periódicos de ausentismo y rotación, apoyados en indicadores claros y herramientas de seguimiento, con el fin de identificar patrones recurrentes y adoptar medidas preventivas durante las primeras etapas de vinculación, reduciendo así el impacto operativo y económico para la organización.

Se recomienda fortalecer el plan de inducción incorporando contenidos prácticos y específicos según el cargo, complementados con seguimiento en los primeros días de trabajo; esta estrategia facilitará la adaptación del personal en misión, aumentará su seguridad en el desempeño de funciones y favorecerá su permanencia en la organización.

## Referencias Bibliograficas

- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC.  
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Arrechea, J. A. M. (2022). Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica. UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/download>
- Briceño, F. M. (2023). Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México. Revista Monografía Empresarial, 20(23).  
<https://doi.org/10.70219/mby-202023-93>
- Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal [Objeto Virtual]. Repositorio UNAD.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. McGraw-Hill. UNAD. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=196>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. Biblioteca Digital de Bogotá.  
<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>

Cubillos Calderón, C. H. (2022). Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones.

Universidad Católica de Colombia.

<https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1c0071c6-93b7-46b8-982a-a6e5f7d5a025>

Durán Bernardino, M. (2021). Políticas y programas de empleo juvenil. Repositorio UNAD.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=>

ECOTEC Universidad. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales.

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital. FC Editorial. UNAD.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

Javeriana Virtual. (2025). Upskilling y reskilling: impulsa tu desarrollo profesional. Pontificia

Universidad Javeriana. <https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos->

[educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/](https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/)

Leal Afanador, J. A. (2021). Capítulo 9. El ejercicio del liderazgo transformador. En Educación, virtualidad e innovación. Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42981>

Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD.

<https://doi.org/10.22490/9789584975096>

López, A. (2021). Motivación laboral: teorías y aplicación práctica. Universidad Autónoma de

Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>

Molina Salazar, T. (s.f.). Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/tmolinas.pdf>

Pelao Hernández, Y. (s.f.). Diseño del plan de acción de inducción y reinducción del personal.

Repositorio Universidad de Córdoba.

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstreams/d1458de9-83ad-4f93-800c-daac36cf7c18/download>

Pimienta, A. R. U. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *Revista de Ciencias*

*Administrativas*, 12(2), 45-60. URL:

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/4024/3937>

Rangel Sánchez, J., Pastor, J. E., Polo Peralta, J. E., Vargas Marib, L. J., & Vergara Cervantes,

W. A. (2025). Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento,

capacitación y desarrollo laboral para mejorar las competencias laborales de los

empleados de la Universidad de Santander. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/70874>

Rivera Acevedo, A., & Salazar, M. (2022). Manual para la gestión estratégica del talento

humano: estudio de caso. CEIPA.

<https://repositorio.ceipa.edu.co/entities/publication/fecac010-fc67-47b7-92d6-e9c34e56ae09>

Romero, A. M. (2022). Atracción efectiva y contratación exitosa del talento humano [Objeto

Virtual de Aprendizaje]. Repositorio UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>

## Anexos

**Link del instrumento:** <https://forms.gle/Y23FqZCarqecDs5VA>

**Link respuestas:**

<https://drive.google.com/file/d/1CDV3pAb9VZuTkZGqZplTTYuMq8PZ-9Eo/view?usp=sharing>