

Diseño de estrategias para la optimización del proceso de selección de personal temporal en Summar Temporales, bajo un enfoque de gestión por competencias

Alexandra Yicela Bolaños Minda

Daniela Alexandra Charfuelan Pismag

Nellys Ubaldina Guerrero Gonzales

Mayra Alejandra Herrera

Yuneivis Gomez Solarte

Asesor

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de empresas

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a Dios, por brindarnos la fortaleza, sabiduría y salud necesarias para recorrer este camino académico. Su guía constante nos permitió superar cada reto y llegar con esperanza y determinación a esta etapa final de nuestra formación. A nuestras familias, quienes han sido el motor que impulsa cada paso que damos. Gracias por su amor incondicional, por creer en nosotros incluso en los momentos más difíciles, y por estar presentes en cada logro, alentándonos a no rendirnos y a alcanzar la meta de convertirnos en profesionales en Administración de Empresas. También dedicamos este logro a nosotros mismos, por la perseverancia, el esfuerzo y la disciplina que nos han llevado hasta aquí.

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a todos los tutores del programa de Administración de Empresas de ECACEN, quienes, con dedicación, paciencia y compromiso, nos guiaron a lo largo de este proceso de formación académica. Agradecemos también a la institución por brindarnos las herramientas, conocimientos y experiencias que nos han permitido crecer no solo como futuros profesionales, sino también como personas íntegras. Finalmente, gracias a todos nuestros compañeros de carrera, quienes con su compañía, colaboración y espíritu de equipo hicieron de este camino una experiencia enriquecedora.

Resumen

Summar Temporales enfrenta múltiples retos en el proceso de contratación de personal idóneo, dentro de un entorno laboral cada vez más dinámico y exigente. El principal desafío radica en encontrar candidatos que no solo cuenten con las competencias técnicas necesarias, sino que también se adapten a la cultura organizacional de las empresas que solicitan sus servicios. Problemas como la alta rotación de personal, el bajo sentido de pertenencia, las condiciones laborales poco atractivas y la desconexión entre el desempeño de los empleados y las expectativas de las empresas afectan negativamente el rendimiento, la productividad y la imagen corporativa. Por ello, es fundamental mejorar los procesos de selección, haciéndolos más rigurosos y detallados, priorizando la evaluación de competencias, habilidades y compatibilidad cultural. Esto implica implementar estrategias complementarias como valoraciones más profundas, procesos de inducción bien estructurados y seguimiento continuo del desempeño antes y después de la contratación.

Palabra clave: Contratación Temporal, Estrategias Eficaces, Gestión del Talento, Productividad, Satisfacción Laboral.

Abstract

Summar Temporales faces multiple challenges in the recruitment process for suitable personnel, within an increasingly dynamic and demanding work environment. The main challenge lies in finding candidates who not only possess the necessary technical skills but also adapt to the organizational culture of the companies requesting their services.

Problems such as high staff turnover, a low sense of belonging, unattractive working conditions, and a disconnect between employee performance and company expectations negatively affect performance, productivity, and corporate image. Therefore, it is essential to improve selection processes, making them more rigorous and detailed, prioritizing the evaluation of competencies, skills, and cultural compatibility. This involves implementing complementary strategies such as more in-depth assessments, well-structured induction processes, and ongoing performance monitoring before and after hiring.

Keyword: Temporary hiring, effective strategies, talent management, productivity, job satisfaction.

Contenido

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen.....	4
Abstract	5
Introducción	11
Justificación.....	14
Objetivos.....	17
General.....	17
Específicos	17
Planteamiento del Problema.....	18
Antecedentes del Problema	24
Marco Teórico.....	28
La selección de personal como eje estratégico	28
Fundamentos teóricos aplicados a la selección de personal	28
Teoría del ajuste persona-organización	28
Ajuste persona-puesto (P-J).....	29
Ajuste persona-grupo (P-G).....	29
Ajuste necesidades-recursos	29
Ajuste habilidades-demandas	29
Teoría de la validación predictiva.....	29

Selección por competencias.....	30
Incorporación de tecnologías en el proceso selectivo.....	30
Perspectiva organizacional y social de la contratación temporal	31
Marco Legal	32
Normativas a nivel Nacional:	32
Código Sustantivo del trabajo.....	32
Decreto 1072 de 2015:.....	33
Ley 581 de 2000 – Ley de cuotas de género:	33
Ley 1010 de 2006 – Prevención del acoso laboral:	33
Metodología de la Investigación	34
Diseño de la investigación	34
Tipo de investigación.....	34
Población	34
Muestra	35
Fases del estudio	35
Planeación.....	35
Instrumentos de recolección de datos	35
Encuestas	35
Análisis de datos	36
Resultados esperados	36

Diseño del formulario e instrumento de encuesta.....	37
Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta.....	38
Conclusión	46
Recomendaciones	48
Referencias Bibliográficas.....	53
Apéndice	58

Lista de tablas

Tabla 1: Resultados obtenidos en la evaluación del proceso de selección _____	38
Tabla 2: Variables clave para el fortalecimiento del proceso de selección _____	40
Tabla 3 Estrategias aplicables para la eficiencia en la gestión del talento temporal _____	43
Tabla 4 Sistema de compensación _____	49
Tabla 5 Indicadores de control para el sistema de incentivos _____	51

Lista de Apéndices

<i>Apéndice A Resultados obtenidos en la evaluación del proceso de selección</i>	58
<i>Apéndice B Frecuencia de cumplimiento del perfil laboral por parte de los candidatos seleccionados.....</i>	58
<i>Apéndice C Evaluación de la eficacia percibida en el proceso de selección de personal temporal.....</i>	59
<i>Apéndice D Percepción sobre la adecuación de los criterios utilizados para la selección de personal</i>	59
<i>Apéndice E Nivel de alineación entre los candidatos seleccionados y la cultura de la organización usuaria.....</i>	60
<i>Apéndice F Autopercepción del nivel de motivación en el personal del área de selección</i>	60
<i>Apéndice G Probabilidad de recomendación de Summar Temporales como empresa de selección de talento</i>	61
<i>Apéndice H Percepción sobre la disponibilidad y efectividad de herramientas para evaluar candidatos.....</i>	61
<i>Apéndice I Aspectos clave identificados para la mejora del proceso de selección.....</i>	62
<i>Apéndice J Estrategias propuestas por los participantes para optimizar la gestión del proceso de selección.....</i>	62
<i>Apéndice K Importancia atribuida a la rotación del personal temporal en la eficiencia organizacional.....</i>	63
<i>Apéndice L Recomendaciones específicas para fortalecer el proceso de reclutamiento en Resumen Temporal</i>	64

Introducción

En la actualidad, el panorama empresarial experimenta una transformación acelerada donde la innovación y la capacidad de adaptación constituyen factores determinantes para la supervivencia y el éxito organizacional. Las exigencias del mercado contemporáneo demandan que las empresas incrementen constantemente su eficiencia y efectividad en cada uno de sus procesos operativos. Para responder a estos estándares cada vez más rigurosos, las organizaciones deben desarrollar múltiples capacidades que, en su conjunto, les permitan no solo mantenerse competitivas sino también consolidarse como referentes en sus respectivos sectores. Esta evolución empresarial se fundamenta en la mejora continua de procesos, el aseguramiento de la calidad, la implementación de tecnologías disruptivas y la gestión del conocimiento; sin embargo, el factor más crucial reside en contar con un equipo humano altamente cualificado, con capacidad de resiliencia ante los cambios del entorno laboral y aptitud para enfrentar exitosamente los desafíos organizacionales.

En este contexto, los departamentos de Recursos Humanos asumen la trascendental misión de identificar e incorporar profesionales que reúnan el perfil idóneo en términos de competencias, habilidades, experiencia y conocimientos específicos para cada posición vacante. Como señala López Gumucio (2010), la implementación de un sistema de selección basado en competencias no solo garantiza que los colaboradores posean los conocimientos técnicos requeridos, sino también las habilidades blandas necesarias para desempeñarse eficazmente, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Particularmente complejo resulta el proceso de selección y contratación de personal temporal, debido a las presiones derivadas de un mercado laboral con tasas de desempleo fluctuantes y la necesidad de reclutar rápidamente candidatos que satisfagan los perfiles requeridos. Este es precisamente el ámbito de especialización de Summar Temporales, una compañía con más de tres décadas de trayectoria en el mercado colombiano. Fundada el 10 de febrero de 1983, la organización gestiona actualmente una plantilla de 7,109 colaboradores (2024). Su desempeño financiero reciente muestra un incremento en los ingresos netos del 10,93% durante el ejercicio 2023, junto con un crecimiento del 15,24% en su Activo Total, aunque experimentó una contracción del 0,59% en su margen neto durante el mismo período (EMIS, 2024).

A pesar de su consolidada posición en el mercado, Summar Temporales enfrenta desafíos significativos en sus procesos internos de selección de talento humano, particularmente en la identificación de candidatos que, además de reunir las competencias técnicas específicas, demuestren compatibilidad con la cultura organizacional y capacidad para alcanzar los objetivos inmediatos establecidos por las empresas contratantes. Esta situación ha derivado en índices crecientes de rotación de personal, afectando tanto la percepción general sobre la duración de las asignaciones temporales con las empresas cliente como la reputación y eficiencia operativa de la organización. Resulta evidente la necesidad de que Summar Temporales reconsidere sus políticas y prácticas de gestión del talento humano, enfocándose en optimizar sus procesos de selección para identificar con mayor precisión las competencias críticas que garanticen un desempeño eficiente en las diferentes posiciones vacantes.

El carácter temporal de las vinculaciones laborales y los elevados índices de rotación característicos de este sector añaden complejidad al proceso, generando impactos que trascienden el rendimiento individual para afectar la eficiencia operativa global y el posicionamiento reputacional de la organización. En este marco, el presente proyecto se propone evaluar exhaustivamente los procesos de selección implementados por Summar Temporales, mediante un análisis sistemático de los factores críticos que inciden en la selección efectiva de talento temporal, identificando aquellos elementos determinantes para la eficacia de estas metodologías, con el propósito último de formular estrategias que potencien la retención del personal en las empresas aliadas, contribuyendo así al fortalecimiento de la eficiencia organizacional y a la optimización de los niveles de satisfacción del cliente.

Justificación

En el contexto empresarial contemporáneo, caracterizado por la constante transformación del mercado laboral, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptar sus procesos estratégicos para mantenerse competitivas. En este panorama, la gestión eficiente del talento humano, especialmente en el ámbito de la contratación temporal, cobra un papel protagónico, ya que la adecuada selección del personal tiene un impacto directo sobre la productividad, la reputación corporativa y la sostenibilidad organizacional.

Empresas como Summar Temporales, cuya actividad se centra en la provisión de personal en misión, enfrentan una problemática crítica: la dificultad para identificar, seleccionar e integrar trabajadores temporales que no solo cuenten con las competencias técnicas requeridas, sino que además se alineen con la cultura y los valores de las empresas cliente. Esta situación genera altos índices de rotación, bajo sentido de pertenencia y una disminución en la calidad del servicio, lo que afecta negativamente su posicionamiento en el mercado. Como advierte Gan (2013), *"las inconsistencias en los procesos de selección no solo incrementan los costos operacionales, sino que deterioran progresivamente la percepción de la marca empleadora en el mercado laboral"*.

Diversos autores destacan que los procesos de selección deben evolucionar desde enfoques tradicionales hacia modelos estratégicos, adaptativos y centrados en competencias. Chiavenato (2020) sostiene que *"la complejidad del entorno empresarial contemporáneo exige la evolución de los sistemas de gestión del talento humano hacia modelos estratégicos capaces de identificar candidatos cuyo potencial se alinee efectivamente con los objetivos corporativos"*. Esta idea se refuerza con los aportes de Luna Arocas (2018), quien señala que *"la verdadera ventaja competitiva en la gestión del*

talento reside en la capacidad para crear experiencias significativas incluso en contextos de temporalidad laboral".

En este sentido, la presente investigación se justifica al proponer una reconfiguración integral de los procesos de selección de Summar Temporales, incorporando enfoques basados en competencias, tecnologías digitales y estrategias de adecuación persona-organización. Como señala Durán Bernardino (2021), *"la efectividad de los procesos selectivos contemporáneos depende crucialmente de su capacidad para evaluar no solo competencias técnicas sino también habilidades adaptativas y resilientes"*, dimensiones fundamentales para afrontar las condiciones cambiantes del entorno laboral.

Asimismo, Herrero Blasco et al. (2018) destacan que *"los modelos de selección más exitosos en entornos de alta rotación son aquellos que logran identificar candidatos con capacidad de adaptación y aprendizaje acelerado"*. Esta afirmación es particularmente pertinente para el caso de Summar Temporales, donde la rapidez en la integración del personal temporal es crucial para satisfacer las expectativas de los clientes.

Desde un enfoque metodológico, esta investigación propone diseñar estrategias que combinen innovación tecnológica, personalización del proceso selectivo y alineación estratégica con los objetivos de la organización. De acuerdo con Oltra Comorera (2013), *"la digitalización de los procesos selectivos no constituye simplemente una optimización operativa, sino una reconfiguración estratégica que amplía significativamente el alcance y la precisión en la identificación del talento"*. A esto se suma la necesidad de contextualizar los modelos, como lo advierte Alles (2005), quien plantea que *"la implementación de modelos selectivos por competencias debe considerar cuidadosamente las particularidades culturales y socioeconómicas de cada entorno"*.

Complementariamente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) resalta que *“la gestión efectiva del personal temporal requiere estrategias específicas orientadas a promover la inclusión y el desarrollo continuo de capacidades”*, subrayando que incluso en regímenes de corta duración es posible fomentar el compromiso y la permanencia del talento temporal.

En síntesis, esta investigación se justifica no solo por abordar un problema real que afecta el desempeño organizacional de Summar Temporales, sino porque se fundamenta en referentes teóricos y empíricos que validan la necesidad urgente de transformar los sistemas de selección en el sector temporal. La propuesta apunta a fortalecer las prácticas organizacionales, mejorar la experiencia del colaborador temporal y contribuir a la construcción de ventajas competitivas sostenibles en un mercado laboral cada vez más exigente y cambiante.

Objetivos

General

Diseñar estrategias organizativas que optimicen la eficiencia de la gestión del proceso de selección en la empresa Summar Temporales, desde la definición del perfil del candidato ideal hasta su contratación

Específicos

Analizar el proceso actual de selección de personal para identificar debilidades y oportunidades de mejora dentro de la organización.

Identificar los perfiles laborales claves requeridos para diseñar criterios y herramientas de evaluación que permitan una selección de personal más objetiva y eficiente.

Evaluar las herramientas de reclutamiento y selección propuestas, que le permitan a la organización conocer la pertinencia y la eficiencia de estas.

Planteamiento del Problema

Los retos que enfrentan hoy las organizaciones para identificar y seleccionar al personal más idóneo para ocupar un cargo específico.

En el contexto empresarial contemporáneo, el proceso de reclutamiento y selección constituye un elemento fundamental, particularmente en el sector de la contratación temporal. Summar Temporales, dedicada a la provisión de colaboradores temporales, afronta diversas dificultades en este ámbito. Entre los retos más significativos se encuentra la necesidad de identificar candidatos que, además de poseer competencias técnicas específicas, sean capaces de adaptarse efectivamente a la cultura organizacional y contribuyan de manera eficaz al logro de los objetivos a corto plazo definidos por las empresas que contratan estos servicios de personal temporal.

En el panorama laboral actual, caracterizado por su dinamismo y la demanda creciente de adaptabilidad organizacional, los procedimientos de reclutamiento han incrementado su complejidad. Las organizaciones que recurren a colaboradores temporales habitualmente se enfrentan a desafíos significativos, destacándose entre ellos la elevada fluctuación del personal, consecuencia directa del limitado sentido de pertenencia de los colaboradores y la discrepancia existente entre las aspiraciones profesionales del talento humano transitorio y las realidades laborales proporcionadas por los empleadores. Esta situación genera impactos considerables en el rendimiento individual de los colaboradores, lo que posteriormente se traduce en consecuencias desfavorables para los índices de productividad general de la entidad y su capacidad para sostener una imagen corporativa favorable en el entorno competitivo donde opera.

Para la compañía Summar Temporales, estos obstáculos evidencian la urgencia de analizar y perfeccionar los mecanismos de reclutamiento, con el propósito fundamental de asegurar que el personal transitorio logre aportar efectivamente al cumplimiento de objetivos corporativos. Cabe destacar que la alta rotación de personal y el bajo sentido de pertenencia organizacional no solo generan costos adicionales para la empresa, sino que también debilitan su posición competitiva en el mercado y reducen los niveles de satisfacción de sus clientes

En la actualidad, las principales problemáticas durante el proceso de selección de personal temporal se centran en la complejidad para encontrar candidatos que no solamente posean las destrezas técnicas requeridas para el puesto, sino que también consigan integrarse adecuadamente a la filosofía y valores institucionales, buscando una sinergia equilibrada entre ambas dimensiones. Como señalan García Solarte et al. (2010), *"la gestión humana va más allá de la instrumentalización de las personas para el trabajo. Implica reconocer la importancia de las personas en las organizaciones"* (p. 31). Desde esta perspectiva, puede afirmarse que Summar Temporales enfrenta el importante desafío de garantizar que los postulantes se sincronicen con las expectativas tanto organizacionales como de su clientela, factor determinante para disminuir los índices de rotación y asegurar un óptimo rendimiento laboral.

El impacto de no alcanzar esta alineación puede cuantificarse económicamente (reducción de la productividad e incremento en los índices de rotación), pero también existe una dimensión intangible de mayor complejidad para su medición: el impacto sobre el clima organizacional y la motivación dentro de la empresa cliente. De acuerdo con Luna Arocas (2018), *"la gestión del talento debe estar orientada a mantener comportamientos*

alineados con la cultura y valores organizacionales, siendo un aspecto fundamental en la retención del personal" (p. 210), lo que refuerza la importancia de un proceso selectivo integral que vaya más allá de las competencias técnicas.

En dicho contexto, la efectividad en la selección de personal temporal depende fundamentalmente de la valoración de dos dimensiones críticas para obtener resultados óptimos: primeramente, el elemento técnico-profesional, orientado a verificar si el aspirante cuenta con las capacidades específicas necesarias para ejecutar adecuadamente las responsabilidades inherentes al cargo. El segundo factor determinante se relaciona con la compatibilidad del candidato respecto a los valores y filosofía corporativa del cliente. Como señalan Herrero Blasco et al. (2018), *"el proceso de selección debe contemplar no solo la adecuación persona-puesto sino también la adecuación persona-organización, lo que garantiza una integración completa del candidato en la estructura organizativa"* (p. 27). Esta perspectiva integral resulta fundamental para asegurar tanto el rendimiento operativo como la adaptación cultural del personal temporal.

Conforme a diversos análisis, las problemáticas más frecuentes relacionadas con el reclutamiento de personal temporal se vinculan con la disparidad entre las aspiraciones profesionales del talento humano y las condiciones laborales que proporcionan las organizaciones contemporáneas. Según plantean Ramos Ramos (2015), *"la gestión efectiva del personal temporal requiere un equilibrio entre las necesidades organizacionales y las expectativas individuales, siendo este balance determinante para reducir la rotación y aumentar la satisfacción laboral"* (p. 148). Esta observación adquiere particular relevancia cuando examinamos la situación de Summar Temporales, donde la falta de concordancia entre las expectativas de los colaboradores y los requerimientos empresariales ha

provocado insatisfacción en las compañías clientes, impactando desfavorablemente en los niveles de compromiso y desempeño del personal contratado temporalmente.

En este contexto, podemos afirmar que Summar Temporales requiere replantear y perfeccionar sus protocolos de selección mediante la integración de diversas metodologías complementarias. Como señala Luna Arocas (2018), *"los procesos de selección efectivos deben considerar tanto la evaluación técnica como la valoración de la capacidad de adaptación del candidato al entorno organizacional específico"* (p. 215). Esto implica que, al incorporar estos instrumentos complementarios, como valoraciones más específicas, capacitación inicial estructurada o sistemas de acompañamiento durante la fase de adaptación corporativa, la organización Summar Temporales podrá optimizar significativamente la calidad del talento humano incorporado y simultáneamente consolidar su posicionamiento estratégico dentro del sector.

Desde la perspectiva académica respaldada por investigaciones de diversos autores como Luna Arocas, Herrero Blasco et al., y Ramos Ramos, se observa una convergencia significativa en sus planteamientos, coincidiendo fundamentalmente en que la optimización de los procesos de selección de personal temporal debe incorporar estrategias orientadas a armonizar las condiciones laborales ofrecidas con las expectativas de los colaboradores temporales. Este enfoque integral busca que el desempeño resulte más eficiente tanto para las organizaciones como para su talento humano, lo que consecuentemente se refleja en una disminución sustancial de los índices de rotación y un incremento en los niveles de compromiso laboral, factores que impactan positivamente en los índices de satisfacción de la clientela.

Según García Solarte et al. (2010), *"la gestión estratégica del talento humano representa una ventaja competitiva sostenible cuando se alinea adecuadamente con los objetivos organizacionales"* (p. 33). Esta perspectiva complementa lo señalado por Pfeffer (1994) sobre cómo la selección apropiada del personal puede generar una ventaja competitiva significativa, especialmente en sectores donde la eficiencia y el servicio constituyen elementos diferenciadores. La combinación de contar con colaboradores idóneos y condiciones laborales que respondan efectivamente a las necesidades del talento humano contribuye sustancialmente a la sostenibilidad y competitividad empresarial en el entorno global.

En el caso específico de Summar Temporales, la problemática derivada de la necesidad de perfeccionar sus procesos de selección al no disponer de personal temporal con alto nivel de compromiso y adecuadamente capacitado, ha generado dificultades operativas que impactan negativamente en la calidad del servicio ofrecido a sus empresas asociadas, afectando consecuentemente su reputación y credibilidad corporativa.

Por consiguiente, resulta imperativo que Summar Temporales implemente mecanismos de evaluación más exhaustivos que permitan identificar candidatos que no solo cumplan con los requerimientos técnicos específicos, sino que también demuestren compatibilidad con la cultura y valores de las organizaciones contratantes. Adicionalmente, es fundamental desarrollar juntamente con sus empresas aliadas, estrategias que consoliden acuerdos y condiciones laborales beneficiosas para ambas partes, priorizando la flexibilidad en relación con las necesidades del personal. Como señala Luna Arocas (2018), *"los procesos de selección integrales que consideran tanto aspectos técnicos como culturales tienen un impacto directo en la retención del talento y en la consecución de objetivos"*

estratégicos" (p. 218), lo que refuerza la importancia de este enfoque holístico en la gestión del talento temporal.

Por consiguiente, resulta imperativo que Summar Temporales implemente mecanismos de evaluación más exhaustivos que permitan identificar candidatos que no solo cumplan con los requerimientos técnicos específicos, sino que también demuestren compatibilidad con la cultura y valores de las organizaciones contratantes. Adicionalmente, es fundamental desarrollar juntamente con sus empresas aliadas, estrategias que consoliden acuerdos y condiciones laborales beneficiosas para ambas partes, priorizando la flexibilidad en relación con las necesidades del personal. Como señala Luna Arocas (2018), *"los procesos de selección integrales que consideran tanto aspectos técnicos como culturales tienen un impacto directo en la retención del talento y en la consecución de objetivos estratégicos"* (p. 218), lo que refuerza la importancia de este enfoque holístico en la gestión del talento temporal.

Ante esta compleja situación, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo puede Summar Temporales optimizar sus procesos de selección para garantizar la incorporación de personal temporal que, además de contar con las competencias técnicas requeridas, logre adaptarse efectivamente a la cultura organizacional de las empresas contratantes, reduciendo así los índices de rotación y mejorando la satisfacción tanto de los colaboradores como de los clientes corporativos?

Antecedentes del Problema

En el ámbito de la gestión del talento humano, el proceso de selección de personal ha sido ampliamente estudiado por su impacto directo en la productividad, la rotación y el clima organizacional. Sin embargo, en el contexto específico de la contratación temporal, la literatura evidencia vacíos importantes, especialmente en lo relacionado con la compatibilidad cultural y la retención del talento en misiones de corta duración.

Una investigación destacada es la de Divantoque Rodríguez (2020) sobre los procesos de reclutamiento en *Adecco Colombia*, empresa especializada en contratación temporal. La autora identificó que la falta de estandarización en los criterios de selección y la ausencia de herramientas objetivas generaban ineficiencias operativas y una alta rotación de personal. Entre sus hallazgos, se resalta que *“la implementación de sistemas selectivos automatizados mejora significativamente la precisión en la identificación de candidatos idóneos, particularmente en sectores caracterizados por altos índices de rotación”* (Divantoque Rodríguez, 2020, p. 45). Estos hallazgos son relevantes para el caso de Summar Temporales, ya que, como se menciona en el planteamiento del problema, la empresa enfrenta desafíos similares relacionados con la adecuación persona-puesto y la alta rotación, lo que afecta directamente su posicionamiento competitivo en el mercado de servicios temporales.

Desde una perspectiva internacional, Vaiman, Scullion y Collings (2012) sostienen que *“la adopción de modelos selectivos basados en análisis de datos proporciona ventajas competitivas significativas en la identificación de perfiles con mayor potencial de permanencia en entornos de alta rotación”*. Este hallazgo refuerza la necesidad de que las

empresas que operan en el mercado temporal, como Summar Temporales, adopten modelos más científicos y estratégicos para la selección de personal.

En esa misma línea, un estudio realizado por estudiantes de la Universidad EMACEN de Ecuador (Vargas & Calle, 2021) analizó el proceso de selección por competencias en una empresa logística, evidenciando que la implementación de pruebas psicométricas y entrevistas por competencias redujo en un 23% la rotación de personal en un periodo de seis meses. Este estudio demuestra que los modelos selectivos aplicados correctamente en contextos reales pueden generar beneficios concretos y medibles, incluso en organizaciones con altos niveles de rotación.

Por su parte, García Solarte et al. (2010) afirman que *“la estructuración adecuada de macroprocesos en la administración del talento humano permite desarrollar estrategias holísticas que respondan a las particularidades organizacionales”*, subrayando la importancia de personalizar los sistemas de reclutamiento. Esta personalización es crítica para empresas como Summar Temporales, que deben responder con agilidad a los diversos perfiles requeridos por sus múltiples clientes.

Complementariamente, una investigación aplicada de la Universidad de Antioquia titulada *'Adaptación cultural como factor clave en la satisfacción del cliente: Estudio de caso en empresas de servicios temporales de Medellín'* (Gómez & Salazar, 2022) sobre procesos de selección en empresas temporales en Medellín, encontró que la falta de adaptación cultural del personal seleccionado afectaba significativamente la satisfacción del cliente. En su propuesta, se integraron entrevistas de adecuación persona-organización y un módulo de inducción express, lo cual incrementó la permanencia del personal temporal contratado más allá de los tres primeros meses de misión.

En el ámbito europeo, Herrero Blasco et al. (2018) concluyen que *“los modelos de selección más exitosos en entornos de alta rotación son aquellos que logran identificar candidatos con capacidad de adaptación y aprendizaje acelerado”*. Estos factores son especialmente relevantes en contextos donde los trabajadores deben integrarse rápidamente a nuevas culturas organizacionales sin procesos de inducción extensos, como ocurre frecuentemente en el trabajo temporal.

De manera similar, estudiantes de la Universidad del Valle, sede Tuluá (Rojas & Medina, 2023) realizaron un “diagnóstico de los procesos de selección en una empresa agroindustrial con alta rotación”. Su trabajo evidenció que la ausencia de un perfil de cargo definido y de criterios objetivos de evaluación generaba contrataciones ineficaces. A partir de su propuesta de mejora, la empresa implementó matrices de competencias y entrevistas estructuradas, mejorando los índices de retención y desempeño.

A nivel regional, López Gumucio (2010) sostiene que *“la integración de metodologías de selección por competencias con iniciativas de desarrollo organizacional no solo optimiza los indicadores operativos, sino que fomenta percepciones favorables entre los colaboradores temporales”*. Este enfoque, al centrarse en competencias y valores, contribuye a disminuir la rotación y aumentar el sentido de pertenencia, incluso en empleos de corta duración.

A pesar de estos aportes, subsiste un vacío en la aplicación práctica de estos enfoques dentro de organizaciones como Summar Temporales, donde los procesos de selección siguen centrados en competencias técnicas, descuidando factores clave como la compatibilidad cultural, el sentido de pertenencia y la alineación con los valores del cliente.

Esto genera impactos negativos no solo en la retención del personal, sino también en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

En este sentido, el presente proyecto busca responder a este vacío mediante el diseño de estrategias organizativas integrales que fortalezcan el proceso de selección desde una perspectiva tanto técnica como humana, contribuyendo a mejorar la calidad del talento contratado, disminuir la rotación y fortalecer el posicionamiento de Summar Temporales en el mercado de servicios temporales.

Marco Teórico

La selección de personal como eje estratégico

La selección de personal representa una función crítica en la gestión del talento humano, especialmente en organizaciones que dependen de la contratación temporal.

Este proceso no se limita a llenar vacantes, sino que busca incorporar personas que contribuyan de forma efectiva al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Según Chiavenato (2021), seleccionar implica *“elegir, entre los candidatos disponibles, aquellos que poseen el perfil más ajustado a las necesidades de la organización”*, considerando tanto competencias técnicas como factores actitudinales y culturales.

En empresas como Summar Temporales, la selección cobra un carácter aún más complejo por la rapidez con la que deben proveerse los perfiles solicitados por los clientes y por el entorno cambiante del mercado laboral. La capacidad de evaluar adecuadamente estos perfiles y su compatibilidad con las exigencias específicas de cada empresa cliente se convierte en un factor decisivo de éxito.

Fundamentos teóricos aplicados a la selección de personal

La efectividad de un proceso de selección se basa en teorías que permiten comprender y optimizar el encaje entre candidatos y organizaciones. Dos enfoques ampliamente aceptados en el campo de la psicología organizacional y la gestión del talento son la teoría del ajuste persona-organización y la teoría de la validación predictiva.

Teoría del ajuste persona-organización

Esta teoría, ampliamente desarrollada por Kristof-Brown et al. (2005), sostiene que un ajuste positivo entre las características del trabajador y el entorno organizacional mejora

significativamente el desempeño, la satisfacción laboral y reduce la rotación. Este modelo es especialmente útil en la contratación temporal, donde se espera una integración rápida y eficaz.

Ajuste persona-puesto (P-J)

Implica que las competencias del candidato coincidan con los requerimientos del cargo. Un adecuado ajuste técnico asegura eficiencia operativa desde los primeros días de la vinculación.

Ajuste persona-grupo (P-G)

Evalúa la afinidad del colaborador con el equipo de trabajo. La colaboración armónica y la compatibilidad interpersonal inciden directamente en el clima laboral y la productividad.

Ajuste necesidades-recursos

Se refiere al equilibrio entre lo que el empleado espera (remuneración, aprendizaje, estabilidad) y lo que la organización ofrece. Cuando este equilibrio se rompe, aumenta el riesgo de rotación temprana.

Ajuste habilidades-demandas

Busca asegurar que las habilidades del colaborador correspondan con las exigencias reales del cargo, evitando sobrecarga, frustración o baja productividad.

Teoría de la validación predictiva

Propuesta por Schmidt y Hunter (1998), esta teoría postula que las decisiones de selección deben sustentarse en métodos científicos que permitan predecir el desempeño

futuro del trabajador. Herramientas como entrevistas estructuradas, pruebas psicométricas o evaluación por competencias aumentan la objetividad del proceso y reducen errores de contratación, aspecto clave en la alta rotación característica del empleo temporal.

Selección por competencias

La selección por competencias ha ganado gran relevancia en la gestión del talento. Esta metodología permite identificar y evaluar no solo conocimientos, sino también habilidades blandas y comportamientos alineados con los valores organizacionales. Alles (2005) sostiene que una competencia representa “*un conjunto integrado de conocimientos, actitudes y destrezas que hacen eficaz a una persona en un contexto determinado*”. En empresas temporales, este enfoque mejora la calidad del personal vinculado, al priorizar la adaptabilidad y el aprendizaje continuo.

Incorporación de tecnologías en el proceso selectivo

El avance tecnológico ha revolucionado los métodos de selección de personal. Actualmente, muchas organizaciones integran plataformas digitales, inteligencia artificial, entrevistas virtuales y sistemas de análisis predictivo para tomar decisiones más ágiles y basadas en datos. En un estudio realizado en Adecco Colombia, Divantoque Rodríguez (2020) demostró que la automatización del proceso selectivo mejoró la identificación de candidatos idóneos, disminuyó los tiempos de contratación y redujo los costos operativos.

Asimismo, Oltra Comorera (2013) señala que la transformación digital de los procesos de talento no es simplemente una cuestión técnica, sino una estrategia de negocio que permite ampliar el alcance de reclutamiento, atraer mejores perfiles y elevar los estándares de calidad del capital humano.

Perspectiva organizacional y social de la contratación temporal

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) advierte que las contrataciones temporales requieren estrategias específicas que promuevan inclusión, formación y sentido de pertenencia, aún en esquemas laborales de corta duración. Para ello, se recomienda implementar políticas orientadas a la retención del talento mediante el fortalecimiento del vínculo entre empresa y colaborador desde la etapa de selección.

De igual forma, autores como Durán Bernardino (2021) destacan que los procesos de selección deben adaptarse a las nuevas generaciones de trabajadores, quienes buscan oportunidades alineadas no solo con sus capacidades, sino también con sus valores y aspiraciones profesionales.

Marco Legal

SUMAR TEMPORALES es una empresa dedicada al suministro de personal de manera temporal a las empresas clientes. Para el riguroso proceso de selección de personal se deben tener en cuenta aspectos normativos y leyes que le brindan un respaldo legal, el cual garantice la legalidad del vínculo laboral, el respeto de los derechos fundamentales la trazabilidad de las decisiones de la contratación.

A continuación, se presentan los temas legales aplicables:

Normativas a nivel Nacional:

Código Sustantivo del trabajo: Define qué constituye un contrato de trabajo, quién es el empleador, y cómo debe estructurarse una relación laboral legal.

Todo trabajador que se seleccione debe ser formalizado mediante contrato conforme al CST.

No se pueden usar contratos civiles para ocultar relaciones laborales.

Las condiciones del puesto deben respetar la ley en cuanto a jornada, salario, descansos y seguridad social.

Ley 50 de 1990: Establece que las EST son responsables de contratar directamente al personal que luego será asignado a empresas usuarias.

Definir perfiles por tipo de necesidad temporal legal.

Diseñar procesos rápidos pero seguros para responder a picos de demanda.

Garantizar que cada candidato sea informado de su tipo de contrato y duración.

Alinear el proceso de selección con la finalidad permitida por la ley (no usar personal temporal para cubrir puestos permanentes).

Decreto 1072 de 2015: Obliga a que el proceso de selección considere los riesgos asociados a cada cargo, garantizando la aptitud física y mental del candidato. El diseño del perfil del cargo debe tener en cuenta las condiciones de riesgo ocupacional.

Incluir criterios de salud y seguridad laboral en los perfiles de cargo.

Se deben establecer protocolos de evaluación médica y verificación de condiciones laborales antes de asignar personal.

Las entrevistas y pruebas deben verificar que el candidato pueda desempeñar el rol sin poner en riesgo su salud ni la de los demás.

Ley 581 de 2000 – Ley de cuotas de género: Es la norma que promueve la equidad de género y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Diseñar protocolos que eliminen sesgos inconscientes en entrevistas y pruebas.

Formar al equipo de selección en igualdad de género y enfoque diferencial.

Ley 1010 de 2006 – Prevención del acoso laboral: Esta ley busca proteger la integridad de los empleados, prohibiendo así el acoso laboral.

Diseñar compromisos éticos dentro de la empresa

Evitar prácticas discriminatorias en el proceso de selección de personal

Metodología de la Investigación

Diseño de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que la metodología de la investigación es crucial para garantizar la validez y la confiabilidad de los resultados obtenidos, ya que proporciona la base teórica y práctica para la recopilación, análisis e interpretación de los datos. Sin una adecuada metodología, los hallazgos de una investigación podrían carecer de fundamentación y validez, poniendo en duda su credibilidad y utilidad. Durante el desarrollo de una investigación es importante poder recolectar datos que sean válidos y confiables debido a que a través de estos se va a realizar un respectivo análisis, de donde se obtendrán los resultados para conocer la problemática que se puede estar presentando durante el desarrollo de las actividades dentro de una organización.

Tipo de investigación

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el tipo de investigación cuantitativa, ya que tiene un enfoque sistemático para poder recolectar y analizar datos numéricos, esto se realizó con la finalidad de obtener estadísticas validas y confiables. Este tipo de investigación lo que busca es poder comprender las relaciones de causa y efecto entre diferentes variables con la finalidad de poder probar o confirmar una hipótesis.

Población

La población a la cual se le aplicó el método de investigación son los colaboradores de la empresa Summar Temporales, debido a que son ellos quienes conocen cada uno de los procesos que se llevan a cabo durante los procesos de selección de personal.

Muestra

El método de investigación se aplicó a 27 personas quienes hacen parte de los reclutadores, debido a que son ellos quienes tienen el conocimiento de cómo se llevan a cabo los procesos y procedimientos durante la etapa de reclutamiento.

Fases del estudio

Planeación

Al iniciar la investigación se llevó a cabo una planificación e identificación de la problemática que se presentaba en la empresa Summar Temporales, esto con la finalidad de poder conocer qué tipo de dificultades se estaban presentando durante el proceso de selección de personal para así proceder a seleccionar un método de investigación el cual permitiría conocer datos exactos y concretos de la situación.

Recolección de datos

Para la recolección de datos se recopiló información cuantificable con la cual posteriormente se logró realizar un análisis estadístico; ya que la finalidad de la recolección de la información es poder calcular y medir los datos que se obtuvieron después de aplicado el método de investigación, para así poder asegurarse de la veracidad de los resultados.

Instrumentos de recolección de datos

Encuestas

Para poder recolectar la información se elaboró una encuesta en donde se estructuraron preguntas con las cuales se logró recopilar datos precisos y relevantes, utilizando un análisis estadístico. Las preguntas se formularon relacionadas a la

problemática que se identificó y que de esta forma se permitiera el análisis y comparación de la información, esto para posteriormente realizar el respectivo análisis con los datos obtenidos.

Análisis de datos

Finalizado el proceso de recolección de datos se procedió a realizar el proceso de análisis en donde se buscó inspeccionar, evaluar y transformar los datos obtenidos con la finalidad de poder filtrar la información relevante para la investigación, con los resultados precisos y confiables se logró conocer la opinión que los encuestados tienen acerca de los procesos de selección de personal que se llevan a cabo en la empresa Summar Temporales, y así proceder a implementar nuevas estrategias mediante las cuales se busca una mejor efectividad y eficiencia en los procesos.

A través de este proceso sistemático y metódico el cual implicó la compilación, clasificación, interpretación y visualización de datos con los cuales se logró extraer información relevante y significativa, con la cual se procederá a tomar decisiones estratégicas que permitirán mejorar las diferentes dificultades que se presenten en la organización.

Resultados esperados

Los resultados que se esperan después de implementar el método de investigación es poder implementar las nuevas estrategias organizativas, con las cuales se busca optimizar la eficiencia de la gestión durante el proceso de selección de personal en la empresa Summar Temporales. Los resultados se obtuvieron a través de la encuesta realizada a los colaboradores de la organización, quienes fueron las personas encargadas de

responder las preguntas formuladas y que así se obtuvieran los resultados reales y claros con los cuales se realizó la medición y evaluación.

Diseño del formulario e instrumento de encuesta

Se diseñó un instrumento de recolección de datos mediante la plataforma Google Formularios, conformado por 12 ítems estructurados en su mayoría con preguntas cerradas de tipo Likert, orientadas al análisis del proceso de selección actualmente implementado por Summar Temporales. La encuesta fue distribuida de manera virtual y contó con la participación de 27 colaboradores vinculados directamente al área de talento humano, entre ellos analistas de selección y reclutadores.

Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta

Tabla 1: Resultados obtenidos en la evaluación del proceso de selección

Aspecto Evaluado	Resultados clave	Análisis interpretativo	Recomendaciones propuestas
1. Cumplimiento de perfiles requeridos	El 84,6% de los participantes indicó que los perfiles seleccionados cumplen generalmente con las expectativas; sin embargo, el 15,4% reportó dificultades.	Aunque la mayoría percibe resultados favorables, una proporción significativa evidencia deficiencias que requieren ajustes en la identificación.	Profundizar en las causas de desajuste e implementar herramientas que mejoren la precisión del perfilamiento de candidatos.
2. Percepción de efectividad del proceso	Un 50% considera el proceso efectivo, un 19,2% mantiene una postura neutral y un 26,9% lo percibe como ineficiente.	La tendencia general es positiva, pero existe una franja crítica que refleja oportunidades de mejora estructural.	Realizar mejoras específicas en las fases del proceso con menor percepción de efectividad.
3. Adecuación de los criterios de selección	El 50% valora como adecuados los criterios actuales; el 15,4% es neutral y un 34,6% está en desacuerdo.	Aunque la mayoría los considera pertinentes, se requiere estandarización para reducir las percepciones neutras o negativas.	Revisar, actualizar y socializar los criterios para asegurar una aplicación uniforme y efectiva.

4. Alineación con la cultura organizacional	El 46,2% percibe coherencia entre los seleccionados y la cultura organizacional; el 15,4% la califica como regular y el 38,5% como muy buena.	La alineación cultural presenta una aceptación mayoritaria, pero se identifican debilidades en la conexión con los valores organizacionales.	Incorporar herramientas de evaluación cultural en las etapas de selección.
9. Recomendación de la empresa	El 34,6% indicaría que probablemente recomendaría a Summar, el 53,8% lo haría con alta probabilidad y el 11,5% se mantiene neutral.	La disposición general es favorable, aunque la neutralidad de una parte de los colaboradores podría reflejar aspectos mejorables.	Reforzar la experiencia del proceso de selección y la retroalimentación con los participantes.
10. Nivel de motivación laboral	El 73,1% afirma sentirse motivado, el 19,2% altamente motivado y el 7,7% presenta motivación regular o baja.	Aunque el entorno motivacional es aceptable, se evidencian espacios para fortalecer la satisfacción del equipo.	Establecer mecanismos de reconocimiento y fortalecer el clima laboral para incrementar los niveles motivacionales.

Nota: La tabla anterior resume los principales resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada al equipo de selección de Summar Temporales. Se presentan los aspectos evaluados junto con los hallazgos cuantitativos más relevantes, un análisis interpretativo de las percepciones recogidas y recomendaciones orientadas a la mejora continua del proceso de selección. Este insumo permite identificar oportunidades de ajuste estratégico en los

procedimientos actuales, con base en la retroalimentación directa del personal involucrado.

Fuente. Autoría propia

Tabla 2: Variables clave para el fortalecimiento del proceso de selección

Dimensión Evaluada	Hallazgos Relevantes	Análisis técnico	Propuesta de Acción
5. Claridad y definición de perfiles	El 46,2% señaló falta de claridad en los perfiles, el 42,3% mencionó carencia de herramientas adecuadas de evaluación y el 57,7% identificó deficiencias en el reclutamiento.	Las deficiencias en la formulación de perfiles generan ambigüedad y desajuste entre los requerimientos del cargo y las competencias de los aspirantes.	Elaborar descripciones funcionales detalladas que incluyan habilidades técnicas, competencias blandas y componentes culturales.
6. Recursos para la evaluación	El 76% de los encuestados considera que sí existen herramientas adecuadas para evaluar candidatos, mientras que el 23,1% indica lo contrario.	Aunque la mayoría percibe que se cuenta con instrumentos adecuados, persiste una brecha que podría limitar la objetividad en ciertos casos.	Fortalecer el uso de herramientas existentes mediante su actualización y asegurar su aplicación estandarizada.
7. Limitaciones en el reclutamiento	El 61% destaca la necesidad de implementar herramientas	Los datos revelan la urgencia de integrar tecnología, fortalecer	Incorporar soluciones tecnológicas, establecer

	tecnológicas, el 57,7% sugiere capacitar a los reclutadores y el 42,3% mejorar la comunicación con clientes.	competencias del equipo de selección y mejorar el vínculo con las empresas usuarias.	programas de formación continua y promover espacios de retroalimentación directa con los clientes aliados.
8. Rotación de personal temporal	El 26,9% considera el tema como muy importante, el 30,8% como importante, el 15,4% mantiene una postura neutral y otro 26,9% lo califica como poco o nada importante.	La dispersión en las percepciones refleja una falta de conciencia organizacional sobre el impacto real de la rotación en la eficiencia operativa.	Desarrollar programas de sensibilización interna y estrategias de retención orientadas a disminuir la rotación en contratos temporales.
11. Comunicación con empresas aliadas	71,4% resaltó la necesidad de mejorar el vínculo con las organizaciones usuarias.	La baja sincronización entre cliente y agencia impacta la efectividad del proceso de selección.	Establecer mecanismos periódicos de retroalimentación y alineación de perfiles con los representantes de las empresas aliadas.
12. Capacitación del personal de selección	El 100% manifestó interés en procesos formativos continuos.	La disposición al aprendizaje es un activo organizacional que debe ser	Diseñar e implementar un programa de formación continua enfocado en

		aprovechado para mejorar los resultados del proceso.	competencias técnicas, metodológicas y actitudinales.
--	--	--	---

Nota. La presente tabla sintetiza las dimensiones críticas que inciden directamente en la calidad y eficacia del proceso de selección de personal temporal en la empresa Summar Temporales. A partir del análisis cuantitativo de los resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas al equipo de reclutamiento y selección, se identificaron variables clave que requieren atención prioritaria, tales como la claridad en la definición de perfiles, la disponibilidad de recursos técnicos adecuados para la evaluación, la rotación de personal y la necesidad de fortalecer la comunicación con las empresas usuarias. *Fuente.* Autoría propia

Tabla 3 Estrategias aplicables para la eficiencia en la gestión del talento temporal

Dimensión Estratégica	Problema detectado	Estrategia Aplicable
Definición del perfil de carga	Ambigüedad en la descripción de funciones y competencias requeridas, dificultando la correspondencia entre el perfil y el cargo.	Elaborar un manual de perfiles con enfoque por competencias, alineado a las exigencias de los clientes, incorporando dimensiones técnicas, actitudinales y culturales.
Instrumentos de evaluación	Carencia de herramientas actualizadas para evaluar el ajuste de los candidatos al perfil requerido.	Diseñar y aplicar pruebas situacionales, entrevistas estructuradas y matrices de valoración por competencias, validadas y adaptadas al contexto organizacional.
Proceso de reclutamiento	Limitaciones tecnológicas y baja cobertura de fuentes de talento.	Implementar herramientas digitales, software de reclutamiento y alianzas estratégicas con instituciones educativas y redes profesionales.
Rotación del tiempo personal	Percepciones mixtas respecto a su impacto, lo que dificulta la implementación de medidas preventivas.	Ejecutar encuestas de salida, diagnósticos de permanencia y generar estrategias de fidelización desde la etapa de selección e inducción.
comunicación interorganizacional	Flujo de información ineficaz entre Summar Temporales y las empresas usuarias.	Crear espacios de retroalimentación periódicos, mesas de trabajo colaborativas y sistemas de trazabilidad de procesos entre las partes.

Capacitación del personal de selección	Alta disposición a capacitarse, pero sin una estructura definida ni seguimiento continuo.	Establecer un plan de formación anual en herramientas tecnológicas, competencias blandas, análisis de datos y buenas prácticas en selección por competencias.
Evaluación postselección	Ausencia de un sistema estructurado que mida desempeño, adaptación y permanencia del personal temporal.	Desarrollar un modelo de evaluación integral post-ingreso con indicadores de desempeño, adecuación cultural y nivel de satisfacción del cliente.
Monitoreo del proceso de selección	Falta de indicadores e informes de gestión que permiten evaluar y mejorar la eficacia del proceso.	Establecer KPIs (tiempo de cobertura, índice de rotación, calidad del candidato) y generar informes periódicos para retroalimentar y ajustar el proceso de forma continua.
Imagen institucional de la empresa	La percepción de la empresa por parte de los candidatos y empresas usuarias presenta áreas de oportunidad.	Desarrollar una estrategia de marca empleadora y mejorar los canales de comunicación externos para proyectar confianza, profesionalismo y oportunidad.
Motivación del equipo de selección	Variabilidad en los niveles de motivación y compromiso del personal encargado del proceso.	Crear sistemas de reconocimiento y estímulo por resultados, así como espacios de participación que fortalezcan el sentido de pertenencia.
Experiencia del candidato	Falta de retroalimentación adecuada y procesos extensos que afectan la percepción del postulante.	Optimizar los tiempos del proceso de selección e implementar comunicaciones automáticas que mantengan informado al candidato en cada etapa.

Formación en innovación y tecnología	Déficit de actualización frente a tendencias digitales en selección y reclutamiento.	Ofrecer capacitaciones específicas en herramientas digitales de RRHH, inteligencia artificial aplicada a la selección y análisis de datos para toma de decisiones.
---	--	--

Nota. Esta tabla integra las doce dimensiones fundamentales que afectan directa o indirectamente la eficiencia del proceso de selección de personal temporal en Summar Temporales. Las estrategias propuestas fueron diseñadas en correspondencia con los resultados obtenidos mediante diagnóstico interno y fundamentadas en principios de gestión por competencias, alineación organizacional y mejora continua. Su aplicación permitirá optimizar la gestión del talento humano, reducir la rotación, mejorar la calidad del personal vinculado y reforzar la imagen institucional de la compañía frente a sus públicos de interés. *Fuente.* Autoría Propia

Conclusión

El modelo actual de selección de Summar Temporales presenta deficiencias que afectan la eficiencia operativa y la percepción del cliente corporativo, el estudio evidenció que, si bien el proceso de selección de personal temporal cumple en gran medida con los perfiles técnicos requeridos, persisten debilidades estructurales en la definición de cargos, alineación cultural, uso de herramientas tecnológicas y claridad en los criterios de evaluación. Estas falencias generan rotación temprana, desajuste entre expectativas y desempeño, e impactan negativamente en la satisfacción tanto de las empresas usuarias como de los colaboradores en misión.

La aplicación de un enfoque de gestión por competencias puede transformar el proceso de selección temporal en Summar Temporales, a partir del análisis realizado, se concluye que la adopción de metodologías basadas en competencias que incluyan dimensiones técnicas, actitudinales y culturales mejorará la calidad del talento vinculado. Esto facilitará una integración más rápida y efectiva a los entornos laborales de los clientes, disminuirá la rotación y elevará el compromiso del personal temporal, consolidando una ventaja competitiva sostenible para Summar Temporales.

El fortalecimiento del vínculo entre el área de selección, el personal temporal y las empresas usuarias es clave para lograr una gestión eficaz del talento en misión, el estudio permitió identificar que la escasa retroalimentación interorganizacional, la falta de programas de inducción específicos y la limitada evaluación postselección obstaculizan el ciclo de mejora continua. Establecer canales sólidos de comunicación, implementar sistemas de monitoreo y fomentar el desarrollo profesional desde la temporalidad son

factores decisivos para optimizar la eficiencia, reputación y sostenibilidad del modelo de negocio de Summar Temporales.

Recomendaciones

Estandarizar los perfiles de cargo junto con las empresas usuarias.

Implementar entrevistas por competencias y pruebas prácticas.

Fortalecer la evaluación de habilidades blandas y ajuste cultural.

Aplicar encuestas de retiro para identificar causas de rotación.

Realizar capacitaciones continuas al equipo de selección.

Establecer reuniones periódicas con los clientes para retroalimentación.

Usar herramientas tecnológicas que agilicen el reclutamiento.

Diseñar incentivos diferenciados para el personal temporal destacado.

Aplicar indicadores clave para medir desempeño y satisfacción.

Fomentar el sentido de pertenencia con estrategias no económicas.

Implementar un plan de incentivos sugerido a continuación

Tabla 4 Sistema de compensación

Sistema de compensación e incentivos para la empresa Summar Temporales					
Acciones por implementar					
Cargos a quienes va dirigido	Compensación Económica	Compensación No Económica	Responsable	Recursos	Duración
Analistas de Selección	Bonificaciones semestrales por cumplimiento de KPIs en reclutamiento y reducción de rotación.	Reconocimiento público y certificaciones en selección por competencias.	Área de Talento Humano	\$10,000,000 semestrales	Semestral
Coordinadores de Selección	Incentivos por cumplimiento de indicadores de eficiencia y fidelización del personal temporal.	Días libres adicionales y participación en proyectos estratégicos.	Dirección de Selección y Evaluación	\$12,000,000 anuales	Anual
Responsables de Reclutamiento	Premios por mejora en tiempo de cobertura y calidad del perfil contratado.	Talleres de bienestar laboral y espacios de retroalimentación con empresas usuarias.	Unidad de Reclutamiento	\$8,000,000 anuales	Anual
Encargados de Capacitación	Bonificación por implementación de formación	Acceso a formación en innovación y	Área de Desarrollo Organizacional	\$9,000,000 anuales	Anual

	alineada a competencias críticas del cargo.	herramientas digitales de selección.			
Personal temporal en misión	Incentivos económicos por continuidad, cumplimiento de tareas y retroalimentación positiva.	Inclusión en programas de inducción cultural y formación express.	Dirección de Proyectos Temporales	\$10,000,000 anuales	Trimestral
Responsables de Evaluación Post-ingreso	Recompensas por mejora en indicadores de permanencia y adecuación cultural.	Acceso a certificaciones internas y eventos de reconocimiento.	Área de Control de Gestión	\$6,000,000 anuales	Anual

Nota. La presente tabla presenta las estrategias de compensación tanto monetarias como no monetarias, estructuradas según los distintos perfiles laborales dentro de la empresa Summar Temporales. *Fuente:* Autoría Propia

Tabla 5 Indicadores de control para el sistema de incentivos

Indicadores de control para el sistema de compensación e incentivos

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula o Método de Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta Esperada	Responsable
Aumentar la retención del personal temporal	Tasa de retención del personal en misión	$(N^{\circ} \text{ empleados que permanecen en su misión más de 3 meses} / \text{Total empleados contratados}) \times 100$	Trimestral	$\geq 80\%$	Coordinador de selección
Mejorar el ajuste persona organización	Índice de compatibilidad cultural	Evaluación de adecuación cultural durante el primer mes (encuesta + entrevista)	Mensual	$\geq 85\%$ de compatibilidad	Psicólogo organizacional
Reducir la rotación temprana	Tasa de rotación temprana	$(N^{\circ} \text{ de retiros antes de 2 meses} / \text{Total empleados contratados}) \times 100$	Trimestral	$\leq 20\%$	Área de talento humano
Incrementar la satisfacción del cliente (empresa usuaria)	Nivel de satisfacción del cliente con el personal temporal	Encuesta de satisfacción a empresas usuarias (escala 1-5)	Bimestral	≥ 4.0 sobre 5	Líder comercial y RR.HH.
Incentivar el desempeño eficaz desde el ingreso	Tasa de cumplimiento de objetivos individuales en primer mes	$(N^{\circ} \text{ empleados con cumplimiento} \geq 90\% / \text{Total empleados evaluados}) \times 100$	Mensual	$\geq 75\%$	Supervisor de misión / Cliente usuario
Evaluar el impacto del sistema de incentivos	Relación incentivo-desempeño	Comparativo entre desempeño promedio antes y después de incentivos implementados	Semestral	Mejoría $\geq 15\%$ en desempeño	Analista de gestión humana

Promover el sentido de pertenencia	Índice de identificación con la empresa	Encuesta interna sobre pertenencia y motivación (escala 1-5)	Semestral	≥ 4.2	Psicólogo organizacional
Reducir tiempos de reclutamiento efectivo	Tiempo promedio de cobertura de vacantes	(Suma de días entre solicitud y contratación / N° vacantes)	Mensual	≤ 7 días	Analista de reclutamiento

Nota. La presente tabla consolida los principales indicadores de control propuestos para evaluar la efectividad del sistema de incentivos vinculado al proceso de selección de personal temporal en Summar Temporales. Estos indicadores permiten monitorear de manera objetiva aspectos críticos como la retención del talento, el ajuste cultural, el desempeño inicial, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa del reclutamiento. Cada indicador está diseñado para alinearse con los objetivos estratégicos de la organización y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencias, promoviendo así una mejora continua en la gestión por competencias. La medición periódica de estos indicadores facilitará la retroalimentación oportuna y la implementación de ajustes necesarios que contribuyan a una mayor sostenibilidad y competitividad de la empresa en el mercado de servicios temporales. *Fuente:* Autoría Propia

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Santiago de Cali. (2016). Decreto 4110.20.0687 de 2016 por el cual se establece la implementación del SG-SST en la administración municipal. Santiago de Cali.
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2019). Resolución 4137.010.21.0546 por la cual se definen los objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Santiago de Cali.
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Ediciones Granica
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
<http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Congreso de Colombia. (1950). Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial No. 26.867.
- Congreso de Colombia. (1990). Ley 50 de 1990. Diario Oficial No. 39.618.
- Congreso de Colombia. (2000). Ley 581 de 2000. Diario Oficial No. 44.022.
- Congreso de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006. Diario Oficial No. 46.160.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.

Decreto 4110.20.0687 de 2016 – Alcaldía de Cali: Establece la implementación del SG-SST en todas las entidades públicas de Cali, fomentando una cultura de prevención que también es aplicable en empresas privadas como modelo.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (5a ed.).

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf

Divantoque Rodríguez, E. (2020). *Plan de mejora en la calidad de los procesos de selección y reclutamiento de personal temporal en Adecco* [Trabajo de grado, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano].

<http://hdl.handle.net/20.500.12010/11335>

Dolan, S. L., López Cabrales, A., & Valle Cabrera, R. (2014). *La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. McGraw-Hill Education.

Durán Bernardino, M. (2021). *Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil*.

Dykinson.

EMIS. (2024). Summar Temporales S.A.S. Informe de la empresa.

https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Summar_Temporales_SAS_es_2656066.html

Estrada Chica, Y. L., & Jiménez Vera, C. A. (2024). *Gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas*. Documentos De Trabajo ECACEN, 1, 179-201.

<https://doi.org/10.22490/ECACEN.8237>

- Gan, B. (2013). *La construcción de marca empleadora: gestión del talento y reputación corporativa*. Editorial UOC.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Gómez, D., & Salazar, J. (2022). *Propuesta de mejora al proceso de selección en empresas temporales de Medellín mediante enfoque de adecuación persona-organización* [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia]. Repositorio UdeA.
- Herrero Blasco, A., Perelló Marín, M., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Hurtado, B. (2023, agosto 23). La selección de personas en la era moderna. LinkedIn.
<https://es.linkedin.com/pulse/la-selecci%C3%B3n-de-personas-en-era-moderna-tpgroup-oficial>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- López Gumucio J. Ricardo (2010) *la selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. perspectivas [en línea]. (26), 129-152
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>

Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

Normativas Locales de Santiago de Cali:

Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *El empleo atípico en el mundo*.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534518.pdf

Presidencia de la República. (2015). Decreto 1072 de 2015. Diario Oficial No. 49.523.

Referencias:

Resolución 4137.010.21.0546 de 2019 – SST en Cali: Define objetivos del SG-SST para los trabajadores del municipio, incluyendo contratistas. Puede tomarse como referente para EST privadas en Cali, en lo relacionado con bienestar laboral.

Rojas, M., & Medina, L. (2023). Diagnóstico y rediseño del proceso de selección en una empresa agroindustrial con alta rotación laboral [Trabajo de grado, Universidad del Valle, sede Tuluá]. Repositorio UNIVALLE.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

Summar. (s.f.). Summar Temporales. <https://summar.com.co/summar-temporales/>

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. G. (2012). Talent management decision making.

Management Decision, 50(5), 925–941.

<https://doi.org/10.1108/00251741211227663>

Vargas, L., & Calle, A. (2021). Evaluación del proceso de selección por competencias en la empresa LogisGroup S.A. [Trabajo de grado, Universidad EMACEN]. Repositorio

Institucional EMACEN.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de personal y recursos humanos.

McGraw-Hill. [https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-](https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf)

[content/uploads/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-](https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf)

[edicion-william-werther-keith-davis.pdf](https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf)

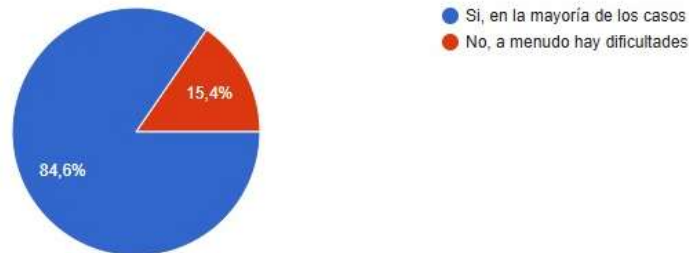
Apéndice

Apéndice A Resultados obtenidos en la evaluación del proceso de selección

Según su experiencia. ¿Los perfiles seleccionados cumplen con las expectativas de las empresas aliadas?

 Copiar gráfico

26 respuestas



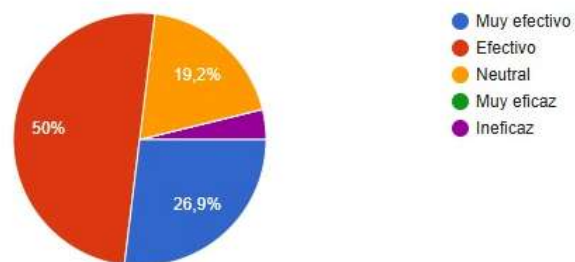
Fuente. Autoría propia

Apéndice B Frecuencia de cumplimiento del perfil laboral por parte de los candidatos seleccionados

¿Cómo calificaría la efectividad del proceso de selección actual en Summar Temporales?

 Copiar gráfico

26 respuestas



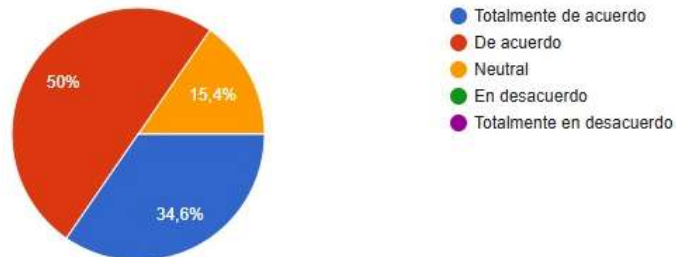
Fuente. Autoría propia

Apéndice C Evaluación de la eficacia percibida en el proceso de selección de personal temporal

¿Considera que los criterios utilizados para seleccionar candidatos son adecuados?

 Copiar gráfico

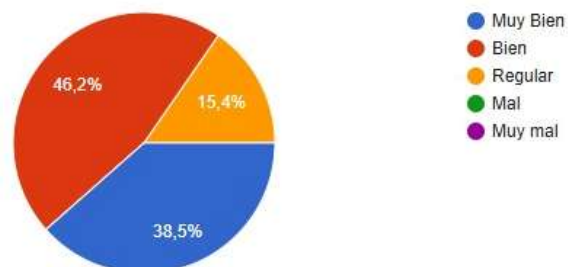
26 respuestas



Fuente. Autoría propia

Apéndice D Percepción sobre la adecuación de los criterios utilizados para la selección de personal

¿Considera que los criterios utilizados para seleccionar candidatos son adecuados?



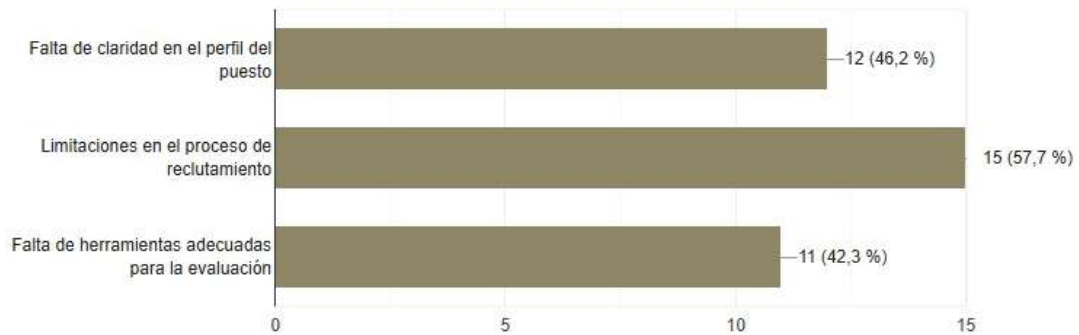
Fuente. Autoría propia

Apéndice E Nivel de alineación entre los candidatos seleccionados y la cultura de la organización usuaria

¿Cuáles considera que son los principales factores que afectan la calidad de los candidatos seleccionados? (Seleccione todos los que apliquen)

[Copiar gráfico](#)

26 respuestas



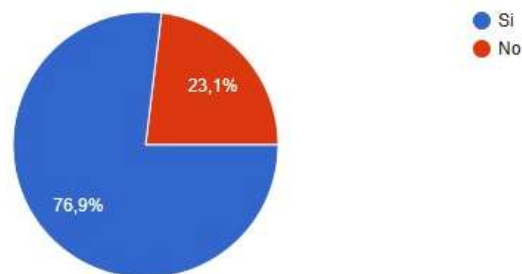
Fuente. Autoría propia

Apéndice F Autopercepción del nivel de motivación en el personal del área de selección

¿Ha notado un aumento en la rotación de personal temporal en los últimos 12 meses?

[Copiar gráfico](#)

26 respuestas



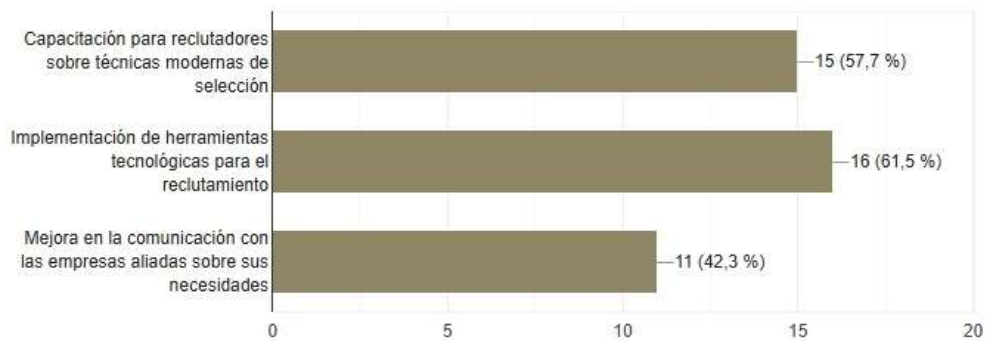
Fuente. Autoría propia

Apéndice G Probabilidad de recomendación de Summar Temporales como empresa de selección de talento

¿Qué estrategias considera que podrían mejorar el proceso de selección?
(Seleccione todas las que apliquen)

 Copiar gráfico

26 respuestas



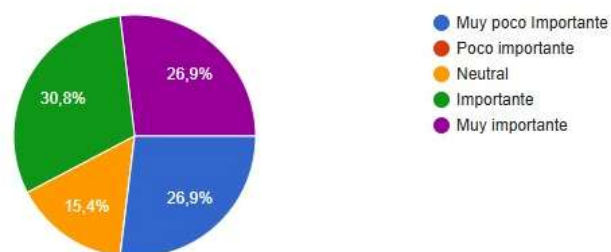
Fuente. Autoría propia

Apéndice H Percepción sobre la disponibilidad y efectividad de herramientas para evaluar candidatos

En su opinión, ¿Qué tan importante es la implementación de un sistema estructurado para evaluar el desempeño y ajuste cultural de los candidatos?

 Copiar gráfico

26 respuestas



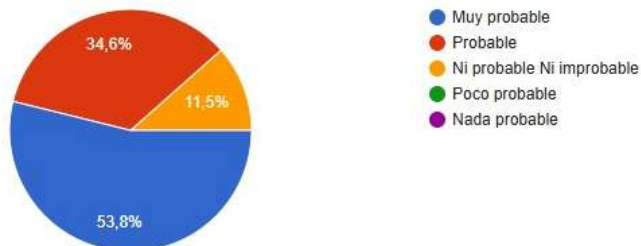
Fuente. Autoría propia

Apéndice I Aspectos clave identificados para la mejora del proceso de selección

¿Qué tan probable es que recomiende a otros trabajar con Summar Temporales?

[Copiar gráfico](#)

26 respuestas



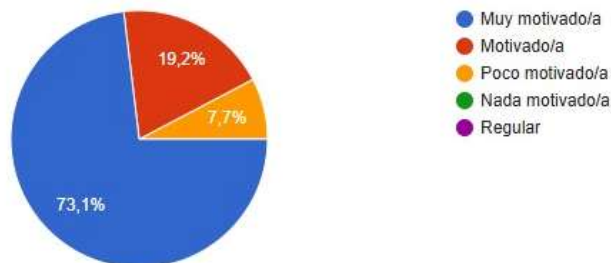
Fuente. Autoría propia

Apéndice J Estrategias propuestas por los participantes para optimizar la gestión del proceso de selección

¿Qué tan motivado/a se siente para cumplir con sus responsabilidades laborales?

[Copiar gráfico](#)

26 respuestas



Fuente. Autoría propia

Apéndice K Importancia atribuida a la rotación del personal temporal en la eficiencia organizacional

En su opinión, ¿Qué aspectos del proceso de selección podrían mejorarse?

23 respuestas

N/A
Dar oportunidades laborales a personas que no tienen la experiencia y tienen toda la vocación para cumplir con las tareas asignadas
Más aprendizaje laboral
Así está bien
Todo
La calidad de aprendizaje
Tener claridad en el momento de dar la información
Mejorar la implementación de los procesos de selección
Mejorar las estrategias de selección para que se integren personal calificado

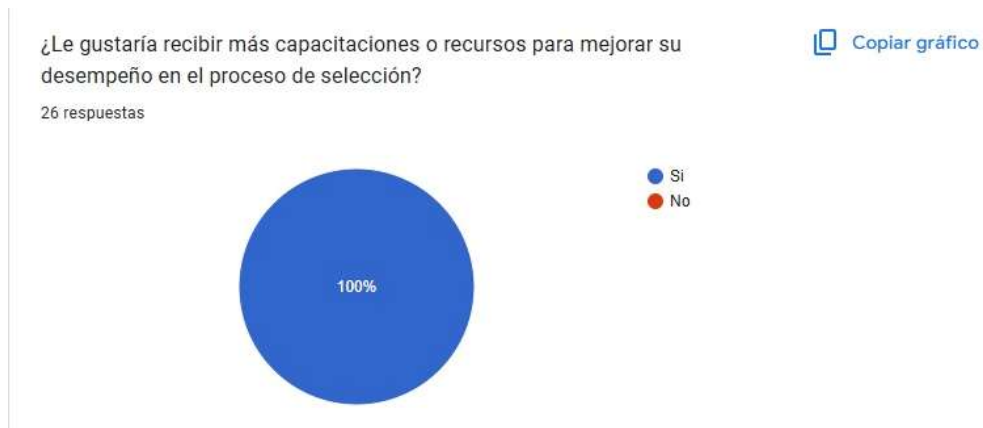
En su opinión, ¿Qué aspectos del proceso de selección podrían mejorarse?

23 respuestas

Mejorar la implementación de los procesos de selección
Mejorar las estrategias de selección para que se integren personal calificado
Herramientas para presentar evaluación
Información clara y precisa en la convocatoria
El que se necesite al momento
1. Perfil del puesto: Asegurar una definición clara y realista, con participación del equipo involucrado. 2. Difusión de la vacante: Utilizar canales adecuados y variados para llegar al perfil deseado. 3. Filtro de candidatos: Automatizar y estandarizar procesos para mayor eficiencia y menor sesgo.
La cantidad
Reclutamiento de personas

Fuente. Autoría propia

Apéndice L Recomendaciones específicas para fortalecer el proceso de reclutamiento en Summar Temporales



Fuente. Autoría propia