

**Relación entre los procesos de inducción y el clima laboral en Atento Colombia, sede
Bogotá D. C.**

GloriaYeimmi Motivar Martin

Luz Delly Botache Vargas

María Rosalba Gómez Piñeros

Ruth Marcela Suarez Ravelo

Asesor

Jairo Orlando Duenas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto a cada una de nuestras familias, por su amor incondicional, su confianza en nosotras y por ser nuestra mayor fuente de motivación. Gracias a cada uno de nuestros compañeros por el apoyo, el trabajo en equipo y los momentos compartidos que hicieron este proceso más enriquecedor.

Y cada una de las personas que de una u otra manera aportaron para la realización de este proyecto.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) por brindarnos la oportunidad de presentar este proyecto, por las herramientas brindadas y el espacio para poder formarnos. Al tutor Jairo Orlando Dueñas, por su valiosa orientación y exigencia académica, por compartir sus conocimientos que ayudaron a que este proyecto de investigación se pudiera lograr.

De igual manera, agradecemos a la empresa Atento Colombia por permitirnos el acceso a la información y por su disposición durante el análisis del clima laboral; sin su colaboración este estudio no habría sido posible. Y por último a cada persona que nos ayudó, orientó en cada fase del proyecto para poder culminarlo satisfactoriamente.

Resumen

Este trabajo evalúa el plan de inducción y las etapas del proceso de entrenamiento implementadas en la empresa Atento Colombia S.A.S., con el propósito de analizar su contribución al desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades en los colaboradores, en función de los objetivos misionales de la organización. La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, de alcance descriptivo, que integró técnicas cuantitativas y cualitativas a partir de la aplicación de una encuesta de percepción, la revisión documental y el análisis de información institucional. Los resultados evidencian que la inducción facilita la adaptación al ambiente laboral y fortalece la apropiación de la cultura organizacional, mientras que el proceso de entrenamiento contribuye al desarrollo de competencias clave relacionadas con el servicio al cliente. Asimismo, se identifica que una adecuada gestión de estos procesos favorece la fidelización y retención del talento humano. En conclusión, la articulación efectiva entre inducción y entrenamiento se constituye en una estrategia fundamental para el desempeño organizacional y el fortalecimiento del compromiso laboral en Atento Colombia S.A.S.

Palabras clave: Capacitación, Retención, Fidelización.

Abstract

This study examines the induction plan and the stages of the training process implemented at Atento Colombia S.A.S., with the purpose of analyzing their contribution to the development of employees' knowledge, attitudes, and skills, in alignment with the organization's mission objectives. A mixed-methods research approach with a descriptive scope was employed, integrating quantitative and qualitative techniques, including a perception survey, document review, and analysis of institutional information. The findings indicate that the induction process facilitates employees' adaptation to the work environment and strengthens the internalization of organizational culture, while the training process contributes significantly to the development of key customer service competencies. Additionally, the study identifies that the effective management of these processes promotes employee loyalty and retention. In conclusion, the strategic integration of induction and training emerges as a fundamental factor for enhancing organizational performance and strengthening employee engagement at Atento Colombia S.A.S.

Keywords: Training, Retention, Loyalty

Tabla de Contenido

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Lista de Figuras.....	10
Introducción	12
Planteamiento del Problema	14
Descripción del Problema.....	14
Formulación del Problema.....	15
Justificación	16
Objetivos.....	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos.....	18
Antecedentes de la investigación.....	19
Antecedentes internacionales	19
Antecedentes nacionales.....	20
Antecedentes organizacionales: Atento Colombia S.A.S.....	21
Síntesis de los antecedentes.....	21
Marco teórico.....	23
Gestión estratégica del talento humano.....	23
Inducción y entrenamiento como procesos estratégicos.....	23
Clima organizacional y adaptación al entorno laboral	24
Motivación y compromiso laboral.....	24
Evaluación del desempeño y retroalimentación	25

Innovación tecnológica en la gestión del talento humano	25
Síntesis del marco teórico	26
Marco legal	27
Normativa laboral general	27
Jornada laboral, recargos y desconexión laboral	27
Modalidades de trabajo flexible: teletrabajo y trabajo remoto	28
Seguridad y salud en el trabajo y riesgo psicosocial	29
Condiciones físicas de trabajo y bienestar integral	30
Relación del marco legal con el objeto de estudio	30
Metodología	32
Enfoque y tipo de investigación	32
Población y muestra.....	32
Técnicas e instrumentos de recolección de información	34
Procedimiento	36
Técnicas de análisis de la información	37
Consideraciones éticas.....	37
Relación de la metodología con los objetivos del estudio.....	38
Resultados y análisis.....	39
Resultados de la encuesta de percepción.....	39
Análisis frente a la documentación institucional.....	41
Resultados de percepción sobre clima laboral y adaptación	42
Diagnóstico estratégico del proceso de inducción y entrenamiento (Matriz DOFA).....	44
Síntesis de resultados.....	45

Planteamiento de Orientaciones Estratégicas y Acciones de Mejora	47
Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento del plan de inducción y entrenamiento	47
Acciones de mejora del proceso de inducción y entrenamiento	48
Cronograma general de implementación	49
Evaluación de impacto de las acciones propuestas	50
Recomendaciones	54
Referencias.....	55

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Doña</i>	45
<i>Tabla 2 plan de acompañamiento post inducción</i>	48
<i>Tabla 3 Cronograma General de Implementación</i>	49

Lista de Figuras

Figura 1 Resultados de percepción sobre el proceso de inducción. 40

Figura 2 Comparacion de indicadores organizacionales segun antigüedad del colaborador... 42

Lista de Apéndices

Apéndices A Encuesta de percepción sobre el plan de inducción y entrenamiento	59
Apéndices B Guía de entrevista semiestructurada.....	61
Apéndices C Matriz DOFA del proceso de inducción y entrenamiento.....	62
Apéndices D Formato de análisis de indicadores organizacionales	63
Apéndices D – Registro fotográfico del proceso de inducción y capacitación.....	64
Apéndices E Cronograma de acciones de mejora (orientaciones estratégicas)	65

Introducción

La gestión estratégica del talento humano en empresas del sector de Business Process Outsourcing (BPO) y contact centers constituye un reto permanente, debido a la alta rotación de personal y a la presión constante por el cumplimiento de indicadores de servicio, productividad y calidad. Estas características generan escenarios organizacionales complejos en los que los procesos de vinculación, inducción y entrenamiento adquieren un papel fundamental para garantizar la adaptación, el desempeño y la permanencia de los colaboradores.

En el caso de Atento Colombia S.A.S., empresa dedicada a la prestación de servicios de call center y atención al cliente, la contratación masiva de agentes permite cubrir de manera oportuna las vacantes operativas; sin embargo, esta dinámica también se asocia con fenómenos como la desmotivación, la baja adaptación al rol y las renunciaciones tempranas durante los primeros meses de vinculación. Estas situaciones impactan directamente la estabilidad del talento humano, el clima laboral y la calidad del servicio ofrecido a los clientes internos y externos.

De acuerdo con Chiavenato (2020), la administración de personas debe trascender una visión operativa para consolidarse como una gestión estratégica orientada a asegurar la permanencia, el desarrollo y el compromiso del talento humano. En este sentido, los procesos de inducción y entrenamiento inicial representan etapas críticas dentro del ciclo de vida del colaborador, ya que durante los primeros 90 días se configuran percepciones clave sobre la organización, el rol asignado y el acompañamiento recibido por parte de los líderes.

El presente proyecto se desarrolla en el contexto de Atento Colombia S.A.S., sede Bogotá, y tiene como propósito evaluar los procesos de inducción y entrenamiento implementados durante los primeros 90 días de vinculación, a partir de la percepción de los colaboradores y su impacto en el clima laboral. Asimismo, se busca identificar fortalezas y áreas

de mejora que permitan formular orientaciones estratégicas dirigidas a fortalecer la fidelización y retención del talento humano, en coherencia con los objetivos misionales de la organización.

Desde un enfoque académico y aplicado, este estudio pretende aportar al análisis de la gestión del talento humano en el sector BPO, destacando la importancia de estructurar procesos de inducción y entrenamiento coherentes, articulados y alineados con las necesidades organizacionales y las expectativas de los colaboradores, contribuyendo así al fortalecimiento del desempeño organizacional y del compromiso laboral.

Planteamiento del Problema

Descripción del Problema

La gestión del talento humano en las empresas del sector de Business Process Outsourcing (BPO) y contact centers representa un desafío constante, principalmente por los elevados niveles de rotación de personal y la presión permanente por el cumplimiento de indicadores de servicio y productividad. En este contexto, los procesos de vinculación, inducción y entrenamiento inicial adquieren un papel determinante para garantizar la adaptación del colaborador, la calidad del servicio y la estabilidad organizacional.

En Atento Colombia S.A.S., sede Bogotá, la contratación masiva de agentes de call center permite cubrir de manera oportuna las vacantes operativas; sin embargo, esta dinámica se ha asociado con desmotivación, dificultades en la adaptación al rol y renunciaciones tempranas durante los primeros meses de vinculación. Estas situaciones generan impactos negativos en el clima laboral, incrementan los costos asociados a la rotación y afectan la continuidad y calidad de la operación.

Uno de los factores que incide en esta problemática es la manera en que se desarrollan los procesos de inducción y entrenamiento inicial. Debido al alto volumen de contratación, estos procesos tienden a ejecutarse de forma acelerada y estandarizada, lo que limita la profundización en contenidos clave, el acompañamiento práctico y el seguimiento individual durante las primeras etapas de vinculación. Como consecuencia, algunos colaboradores presentan brechas en el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales necesarias para el desempeño óptimo del cargo.

Adicionalmente, Atento Colombia S.A.S. opera bajo modalidades de trabajo presencial, remoto y de teletrabajo, lo cual exige condiciones específicas relacionadas con la organización

del puesto de trabajo, la conectividad, la ergonomía y el cumplimiento de pausas activas. La falta o insuficiencia de orientación inicial y acompañamiento frente a estas condiciones puede afectar el bienestar del colaborador y su percepción del entorno laboral, especialmente durante los primeros 90 días de vinculación.

En este sentido, la problemática se centra en la necesidad de evaluar si los procesos de inducción y entrenamiento implementados en Atento Colombia S.A.S. son adecuados para favorecer la adaptación de los colaboradores, el fortalecimiento del clima laboral y la retención del talento humano en las etapas iniciales de la relación laboral.

Formulación del Problema

¿El plan de inducción y entrenamiento de Atento Colombia S.A.S. es adecuado para favorecer la adaptación de los colaboradores, el clima laboral y la retención del talento humano durante los primeros 90 días de vinculación?

Justificación

El talento humano constituye un factor estratégico para las organizaciones del sector de Business Process Outsourcing (BPO) y contact centers, en las que la calidad del servicio depende en gran medida del desempeño, la estabilidad y el compromiso de sus colaboradores. En este contexto, Atento Colombia S.A.S. reconoce el capital humano como un elemento fundamental para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y la sostenibilidad de sus operaciones.

De acuerdo con Chiavenato (2009), “el capital humano de las organizaciones es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito” (p. 9). Bajo esta premisa, resulta pertinente analizar los procesos de inducción, reinducción y entrenamiento, ya que estos constituyen etapas críticas dentro del ciclo de vida del colaborador y tienen una incidencia directa en la adaptación al rol, el desempeño laboral y la permanencia en la organización.

El sector BPO y de call center en Colombia presenta históricamente altos niveles de rotación laboral, situación que ha sido documentada por informes gremiales y estudios sectoriales, como los realizados por la Asociación Colombiana de BPO (BPrO) (2022). De manera general, la tasa de rotación laboral en el país se aproxima al 20 % anual, lo que implica que una proporción significativa de los colaboradores abandona su empleo durante el primer año de vinculación. En el caso de Atento Colombia S.A.S., los informes organizacionales correspondientes a los años 2022 y 2023 reportan tasas de rotación relevantes, lo cual permite dimensionar la magnitud del fenómeno sin establecer una relación causal directa.

Adicionalmente, estudios recientes desarrollados por consultoras especializadas en gestión del talento humano y clima organizacional, como Gallup (2023), en la ciudad de Bogotá, evidencian la presencia de fenómenos como la renuncia silenciosa, entendida como un bajo nivel de compromiso y desconexión emocional por parte de los trabajadores, aun cuando no exista una

desvinculación inmediata. Este comportamiento se relaciona con experiencias organizacionales negativas durante las etapas iniciales de vinculación, especialmente cuando los procesos de inducción y acompañamiento no responden a las expectativas del colaborador.

Desde una perspectiva organizacional, los primeros 90 a 180 días de vinculación representan un periodo crítico en la experiencia laboral, durante el cual se configuran percepciones sobre la empresa, el rol asignado y el apoyo recibido por parte de los líderes. Una gestión inadecuada de los procesos de inducción y entrenamiento en esta etapa puede generar desmotivación, bajo desempeño y aumento de la rotación temprana.

Asimismo, los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación implican una inversión significativa de recursos organizacionales, asociados al reclutamiento, selección, trámites administrativos y formación inicial. Evaluar estos procesos permite analizar cómo se estructura dicha inversión y cómo se relaciona con la experiencia percibida por los colaboradores y con los resultados organizacionales.

El estudio aporta al análisis académico de la gestión del talento humano en BPO y, de manera práctica, permite proponer mejoras para fortalecer los procesos de inducción y entrenamiento en Atento Colombia S.A.S., alineados con sus objetivos misionales.

Objetivos

Objetivo general

Evaluar los procesos de inducción y entrenamiento implementados en Atento Colombia S.A.S. durante los primeros 90 días de vinculación, a partir de la percepción de los colaboradores y su impacto en el clima laboral, con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora y formular orientaciones estratégicas que contribuyan a la fidelización y retención del talento humano, alineadas con los objetivos misionales de la organización.

Objetivos específicos

Evaluar la percepción de los colaboradores sobre los contenidos, la estructura y las etapas del plan de inducción y entrenamiento durante los primeros 90 días de vinculación en Atento Colombia S.A.S.

Analizar el impacto de los procesos de inducción y entrenamiento en el clima laboral y en la adaptación de los colaboradores al rol y al entorno organizacional, a partir de indicadores de gestión del talento humano.

Formular orientaciones estratégicas y acciones de mejora para el plan de inducción y entrenamiento en Atento Colombia S.A.S., sustentadas en el análisis de una matriz DOFA, orientadas a fortalecer la fidelización y retención del talento humano.

Antecedentes de la investigación

Antecedentes internacionales

La gestión del talento humano en organizaciones caracterizadas por alta rotación laboral, como el sector de Business Process Outsourcing (BPO) y los contact centers, ha sido ampliamente abordada en la literatura internacional. Diversos estudios coinciden en que la rotación frecuente genera costos significativos asociados a los procesos de reclutamiento, selección y formación, además de afectar la continuidad operativa y la calidad del servicio prestado.

Autores como Chiavenato (2020) destacan que la gestión del talento humano debe entenderse como un ciclo integral que articula la atracción, la inducción, la capacitación, el desarrollo y la permanencia del personal, especialmente en sectores de alta presión operativa. Desde esta perspectiva, los procesos de inducción y entrenamiento inicial adquieren un papel estratégico al facilitar la adaptación temprana del colaborador y reducir la probabilidad de deserción.

De igual manera, Cuesta Santos (2010) resalta que la capacitación constituye un eje fundamental para la gestión del conocimiento y la innovación organizacional, señalando que los procesos formativos mal estructurados generan brechas en el desempeño y disminuyen la motivación laboral. Estos planteamientos permiten comprender la relevancia de analizar cómo se desarrollan las etapas iniciales de formación en empresas del sector BPO.

En relación con la transformación digital, estudios recientes evidencian que la incorporación de herramientas tecnológicas en la gestión del talento humano contribuye a optimizar los procesos de inducción y capacitación. Parra y Samboní (2024) sostienen que la digitalización de los procesos de recursos humanos fortalece el ciclo de vida del empleado, desde

su vinculación hasta su permanencia, mientras que Tamani Maricahua (2025) señala que el uso de plataformas virtuales de aprendizaje, simuladores y microcertificaciones permite personalizar la formación y mejorar la experiencia del colaborador, aunque su implementación aún presenta desafíos en términos de cobertura y seguimiento.

Antecedentes nacionales

En el contexto colombiano, el sector BPO y de contact centers presenta niveles de rotación laboral superiores al promedio nacional. Informes gremiales, como los publicados por UTRATICS (2023), evidencian que las empresas de este sector enfrentan dificultades constantes para mantener la estabilidad del talento humano, lo que se traduce en altos costos operativos y en la pérdida de colaboradores previamente entrenados.

Adicionalmente, estudios realizados en Colombia resaltan que la presión por el cumplimiento de indicadores de servicio, la carga emocional del trabajo en atención al cliente y la estandarización acelerada de los procesos de capacitación influyen negativamente en la experiencia laboral de los colaboradores durante las etapas iniciales de vinculación. Noriega y Farfán (2024) enfatizan que la planeación estratégica del talento humano debe integrar indicadores de rotación, desempeño y clima laboral con políticas organizacionales claras, especialmente en sectores de alta rotación.

En ciudades como Bogotá, donde se concentra una parte significativa de la operación del sector BPO, se han identificado fenómenos como la “renuncia silenciosa”, entendida como un bajo nivel de compromiso sin desvinculación inmediata del empleo. Este fenómeno ha sido asociado a experiencias laborales negativas durante los primeros meses de vinculación, lo que refuerza la importancia de analizar los procesos de inducción y capacitación desde una perspectiva diagnóstica.

Antecedentes organizacionales: Atento Colombia S.A.S.

En el caso específico de Atento Colombia S.A.S., el proceso de selección y contratación comprende diversas etapas que van desde la postulación hasta la capacitación inicial de los colaboradores. No obstante, la literatura y los antecedentes organizacionales sugieren que la ausencia de un seguimiento estructurado posterior a la inducción y al entrenamiento inicial puede generar dificultades en la adaptación al rol y aumentar la rotación temprana.

Granada Garzón et al. (2023) señalan que la falta de planes integrales de inducción y entrenamiento limita el desarrollo de competencias clave y se asocia con niveles bajos de motivación, lo cual impacta directamente en la calidad del servicio. En este sentido, los antecedentes disponibles sobre Atento evidencian tasas de rotación relevantes en años anteriores, lo que permite dimensionar la magnitud del fenómeno sin establecer relaciones causales directas.

Asimismo, la adopción de modalidades de trabajo como el teletrabajo y el trabajo remoto ha introducido nuevos retos para los procesos de inducción y acompañamiento inicial, relacionados con la adecuación del puesto de trabajo, la conectividad, la ergonomía y la adaptación al entorno organizacional. Estos elementos refuerzan la necesidad de analizar cómo los colaboradores perciben los procesos de inducción, entrenamiento y acompañamiento durante los primeros meses de vinculación.

Síntesis de los antecedentes

En conjunto, los antecedentes revisados evidencian que la rotación laboral en el sector BPO se encuentra estrechamente relacionada con la forma en que se estructuran y ejecutan los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación, así como con el acompañamiento brindado en las etapas iniciales de vinculación. Tanto a nivel internacional como nacional y

organizacional, se reconoce que una gestión inadecuada de estos procesos impacta negativamente en la adaptación, el desempeño y la permanencia del talento humano.

En este contexto, resulta pertinente examinar los procesos de inducción y entrenamiento en Atento Colombia S.A.S. desde la percepción de los colaboradores recientemente vinculados, con el fin de identificar fortalezas, áreas de mejora y orientaciones estratégicas que contribuyan al fortalecimiento de la retención del talento humano y al mejoramiento del clima laboral.

Marco teórico

Gestión estratégica del talento humano

La gestión del talento humano se reconoce como un componente estratégico para la sostenibilidad y competitividad organizacional, especialmente en sectores caracterizados por alta rotación laboral, como el Business Process Outsourcing (BPO) y los contact centers. De acuerdo con Chiavenato (2020), la administración de personas debe concebirse como un sistema articulado que integra los procesos de vinculación, formación, desarrollo y permanencia del personal, orientado al logro de los objetivos organizacionales.

Desde esta perspectiva, el talento humano deja de ser considerado únicamente como un recurso operativo y se entiende como un factor diferenciador que incide en la productividad, la innovación y la cultura organizacional. En entornos de alta presión operativa, como los call centers, la gestión estratégica del talento humano requiere estructuras claras, coherentes y alineadas con las exigencias del entorno, que permitan responder de manera efectiva a las demandas del servicio y a las expectativas de los colaboradores.

Inducción y entrenamiento como procesos estratégicos

La inducción constituye el proceso inicial mediante el cual el colaborador es integrado a la organización, su cultura, normas internas y funciones específicas del cargo. Chiavenato (2020) señala que una inducción adecuada facilita la adaptación temprana del trabajador, reduce la incertidumbre inicial y fortalece el sentido de pertenencia hacia la organización. Por su parte, el entrenamiento y la capacitación inicial permiten el desarrollo de competencias técnicas y habilidades blandas necesarias para el desempeño del rol. Cuesta Santos (2010) enfatiza que la capacitación debe concebirse como un proceso continuo y planificado, orientado al fortalecimiento del conocimiento organizacional y a la mejora del desempeño laboral. En el

sector BPO, estos procesos adquieren especial relevancia debido a la complejidad del servicio al cliente y a la necesidad de cumplir estándares de calidad y productividad desde las primeras semanas de vinculación.

Clima organizacional y adaptación al entorno laboral

El clima organizacional se define como la percepción compartida que tienen los colaboradores sobre el ambiente de trabajo, influenciada por factores como el liderazgo, la comunicación interna, las condiciones laborales y el reconocimiento. Ulloa Pimienta (2024) sostiene que un clima organizacional favorable incide positivamente en la satisfacción laboral, el compromiso y la permanencia del talento humano.

En este sentido, los procesos de inducción, entrenamiento y acompañamiento inicial desempeñan un papel fundamental en la construcción de percepciones positivas sobre la organización. Cuando estos procesos no se encuentran adecuadamente estructurados, pueden generar sensaciones de desorientación, sobrecarga laboral y desmotivación, especialmente durante los primeros meses de vinculación, etapa considerada crítica en la experiencia del colaborador.

Motivación y compromiso laboral

Las teorías motivacionales aportan elementos clave para comprender el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones. Maslow (1943) propuso la jerarquía de necesidades, según la cual las personas buscan satisfacer progresivamente necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. En el contexto laboral, estas necesidades se reflejan en condiciones de trabajo adecuadas, estabilidad, reconocimiento y oportunidades de desarrollo.

Por su parte, Herzberg (1959) distingue entre factores higiénicos, relacionados con el entorno laboral, y factores motivacionales, asociados al logro y al reconocimiento. Robbins y Judge (2009) complementan este enfoque al señalar que la motivación influye en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del trabajador. Estas teorías permiten analizar cómo los procesos de inducción y capacitación inciden en el compromiso laboral y en la decisión de permanencia del colaborador.

Evaluación del desempeño y retroalimentación

La evaluación del desempeño constituye un elemento clave para relacionar los procesos de inducción y entrenamiento con los resultados organizacionales. Granada Garzón et al. (2023) señalan que la ausencia de planes integrales de formación dificulta la medición del impacto de estos procesos y limita el desarrollo de competencias.

La retroalimentación constante y la gestión por objetivos se entienden como mecanismos que permiten identificar brechas en el desempeño, fortalecer habilidades y promover la mejora continua. En el contexto del sector BPO, estos mecanismos resultan fundamentales para garantizar la calidad del servicio y la adaptación progresiva del colaborador al rol asignado.

Innovación tecnológica en la gestión del talento humano

La incorporación de herramientas tecnológicas ha transformado la gestión del talento humano, particularmente en los procesos de inducción, capacitación y seguimiento. Plataformas de e-learning, simuladores virtuales y microcertificaciones permiten personalizar los procesos formativos y facilitar el acceso al conocimiento organizacional.

Parra y Samboní (2024) indican que la digitalización de los procesos de recursos humanos incide positivamente en las distintas etapas del ciclo de vida del empleado, mientras que Tamani Maricahua (2025) destaca que estas herramientas contribuyen a la adaptación y al

desarrollo de competencias en entornos organizacionales dinámicos. No obstante, su efectividad depende de la planificación, el seguimiento y la articulación con los objetivos estratégicos de la organización.

Síntesis del marco teórico

El marco teórico expuesto permite comprender la gestión estratégica del talento humano como un proceso integral que articula la inducción, el entrenamiento, la motivación, el clima organizacional y la evaluación del desempeño. En sectores como el BPO, caracterizados por alta rotación y presión operativa, estos elementos adquieren un valor estratégico para la permanencia del talento humano y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Desde esta perspectiva, el análisis de la percepción de los colaboradores sobre los procesos de inducción y entrenamiento en Atento Colombia S.A.S. se fundamenta teóricamente en modelos que resaltan la importancia de la formación inicial, el acompañamiento y la innovación tecnológica como factores determinantes para la adaptación, el compromiso y la retención del personal.

Marco legal

La gestión del talento humano en las organizaciones del sector Business Process Outsourcing (BPO) y contact centers no solo constituye una estrategia organizacional orientada al bienestar y la productividad, sino que también representa una obligación legal enmarcada en la normativa laboral colombiana vigente. En el caso de Atento Colombia S.A.S., los procesos de inducción, entrenamiento y acompañamiento inicial se encuentran directamente relacionados con el cumplimiento de disposiciones legales orientadas a la protección de la salud, la seguridad, el bienestar y los derechos de los trabajadores.

Normativa laboral general

El marco legal que regula las relaciones laborales en Colombia se fundamenta en el Código Sustantivo del Trabajo (CST), el cual establece los derechos y deberes tanto del empleador como del trabajador. Esta normativa define aspectos esenciales como los tipos de contrato, la jornada laboral, las condiciones de trabajo y las obligaciones del empleador en materia de bienestar y protección del trabajador.

En Atento Colombia S.A.S. se manejan principalmente dos modalidades contractuales: el contrato por obra o labor, utilizado en campañas de corta duración, y los contratos a término fijo o indefinido, aplicados en campañas de mayor duración y en cargos con mayor trayectoria dentro de la organización. Estas modalidades contractuales deben garantizar, en todos los casos, el cumplimiento de las condiciones mínimas establecidas por la legislación laboral vigente.

Jornada laboral, recargos y desconexión laboral

La Ley 2101 de 2021 establece la reducción progresiva de la jornada laboral semanal hasta llegar a 42 horas, sin disminución salarial, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y promover el equilibrio entre la vida laboral y personal. Esta disposición resulta

especialmente relevante en empresas del sector BPO, donde la intensidad operativa puede generar cargas laborales elevadas.

Adicionalmente, los servicios de call center operan bajo esquemas de atención continua, lo que implica la obligación de reconocer y pagar los recargos nocturnos, dominicales y festivos conforme a lo dispuesto en la legislación laboral colombiana.

La Ley 2191 de 2022 regula el derecho a la desconexión laboral, estableciendo que los trabajadores no deben ser contactados fuera de su jornada laboral, salvo en situaciones excepcionales. Esta norma cobra especial importancia en modalidades de teletrabajo y trabajo remoto, al contribuir a la prevención del agotamiento laboral y a la protección del bienestar psicosocial.

Modalidades de trabajo flexible: teletrabajo y trabajo remoto

El teletrabajo en Colombia se encuentra regulado por la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 1227 de 2022, los cuales establecen la obligación del empleador de garantizar condiciones adecuadas en términos de conectividad, ergonomía y seguridad del puesto de trabajo. Asimismo, se contempla el otorgamiento del auxilio de conectividad para los trabajadores que desarrollan sus funciones bajo esta modalidad.

Por su parte, la Ley 2121 de 2021 regula el trabajo remoto, modalidad en la cual la relación laboral se desarrolla desde el inicio sin presencialidad. Esta normativa establece que el empleador debe garantizar las condiciones técnicas, tecnológicas y de seguridad necesarias para el adecuado desempeño de las funciones, aspectos que deben ser abordados durante los procesos de inducción y acompañamiento inicial.

Seguridad y salud en el trabajo y riesgo psicosocial

La gestión del clima organizacional y del bienestar laboral se encuentra directamente relacionada con el cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual establece un enfoque preventivo frente a los riesgos que afectan la salud física y mental de los trabajadores. En Colombia, el Decreto 1072 de 2015, como norma compilatoria del sector trabajo, define la obligatoriedad de implementar, mantener y mejorar de manera continua el SG-SST, incorporando la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo, incluidos los de carácter psicosocial.

De manera específica, la Resolución 2646 de 2008 obliga a las organizaciones a identificar, evaluar y gestionar los factores de riesgo psicosocial, incluyendo aquellos asociados al estrés laboral, la carga mental, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales, con el fin de prevenir efectos negativos sobre la salud y el desempeño de los colaboradores.

En este mismo marco normativo, la Resolución 2764 de 2022 establece el estándar vigente para la aplicación de la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, herramienta de uso obligatorio para la medición de condiciones intralaborales y extralaborales que inciden en la salud mental del trabajador y que sirve como insumo para la formulación de acciones preventivas y correctivas.

Adicionalmente, la Ley 1616 de 2013, actualizada y reforzada por la Ley 2294 de 2023 en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, reconoce la salud mental como un derecho fundamental y establece la responsabilidad de las organizaciones en la promoción del bienestar psicológico, la prevención de trastornos mentales y la creación de entornos laborales saludables.

En relación con la convivencia laboral y la prevención de riesgos asociados al acoso y al deterioro del clima organizacional, la Resolución 3461 de 2025 actualiza los lineamientos del

Comité de Convivencia Laboral, fortaleciendo los mecanismos de prevención del acoso laboral y exigiendo tiempos de respuesta más ágiles frente a las quejas presentadas.

Complementariamente, el Decreto 728 de 2025 establece la obligación de incluir acciones de promoción de la salud mental y prevención del consumo de sustancias psicoactivas dentro de los programas organizacionales de bienestar.

Condiciones físicas de trabajo y bienestar integral

La normativa colombiana establece la obligación de implementar medidas preventivas relacionadas con la ergonomía y las pausas activas, especialmente en trabajos que implican posturas prolongadas y uso continuo de herramientas tecnológicas. La Ley 1355 de 2009 contempla la promoción de hábitos saludables y la prevención de enfermedades asociadas al sedentarismo.

En el sector de call centers, el cuidado de la voz constituye un aspecto fundamental de la salud ocupacional, por lo que debe integrarse dentro de los programas de vigilancia epidemiológica mediante acciones preventivas, formativas y de seguimiento.

Asimismo, la Ley 1857 de 2017 establece la obligación de otorgar una jornada semestral para la integración familiar de los trabajadores, como mecanismo de conciliación entre la vida laboral y personal. Por su parte, el artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo, en concordancia con la Ley 1393 de 2010, regula los auxilios no salariales, mientras que la Ley 11 de 1984 establece la entrega de dotación obligatoria para trabajadores que devenguen hasta dos salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Relación del marco legal con el objeto de estudio

El marco legal expuesto proporciona el soporte normativo para el análisis de los procesos de inducción, entrenamiento y acompañamiento inicial en Atento Colombia S.A.S. Estas

disposiciones no solo establecen obligaciones mínimas para el empleador, sino que también orientan la implementación de prácticas organizacionales que favorezcan un clima laboral sano, la prevención de riesgos psicosociales y la adaptación efectiva del colaborador al entorno laboral.

En este sentido, el cumplimiento del marco legal se constituye en un referente fundamental para evaluar la gestión del talento humano durante las primeras etapas de vinculación, en coherencia con los objetivos del presente estudio.

Metodología

Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo, dado que combinó la recolección y el análisis de información cuantitativa y cualitativa con el propósito de evaluar el proceso de inducción y las etapas de entrenamiento implementadas en Atento Colombia S.A.S. durante los primeros 90 días de vinculación. El componente cuantitativo permitió identificar tendencias y comportamientos generales a partir de los resultados de la encuesta de percepción y del análisis de indicadores organizacionales asociados a rotación, desempeño y bienestar laboral; mientras que el componente cualitativo facilitó la interpretación de dichas tendencias mediante el análisis de percepciones, experiencias y documentación institucional.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque mixto permite integrar de manera sistemática datos cuantitativos y cualitativos, fortaleciendo la comprensión del fenómeno estudiado y aumentando la validez de los resultados. En coherencia con este planteamiento, el presente estudio articuló ambos enfoques para contrastar la percepción subjetiva de los colaboradores con información objetiva proveniente de registros organizacionales, lo cual permitió un análisis más completo del impacto de la inducción y el entrenamiento en la adaptación temprana, el clima laboral y la retención del talento humano.

Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por colaboradores operativos de Atento Colombia S.A.S., sede Bogotá, vinculados en campañas de atención al cliente bajo las modalidades presencial, teletrabajo y trabajo remoto. Este grupo poblacional representa el núcleo

operativo de la organización y concentra la mayor dinámica de ingreso y rotación de personal, especialmente durante los primeros meses de vinculación.

La muestra se seleccionó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando criterios de accesibilidad, disponibilidad y pertinencia frente a los objetivos del estudio. Se incluyeron colaboradores con una antigüedad comprendida entre 0 y 90 días, etapa considerada crítica para la adaptación al rol y la consolidación de la relación laboral, así como algunos líderes de equipo con responsabilidad directa en el proceso de acompañamiento inicial.

Al tratarse de un muestreo por conveniencia, el tamaño de la muestra no se determinó de manera probabilística, sino que respondió a la posibilidad real de acceso a los colaboradores activos dentro de la ventana de antigüedad definida. En total, se seleccionaron 50 participantes, lo cual permitió identificar tendencias claras en la percepción sobre el proceso de inducción, el acompañamiento inicial y la adaptación al entorno laboral, garantizando la inclusión de colaboradores de las modalidades presencial y remota.

Si bien este tipo de muestreo presenta limitaciones en términos de generalización de los resultados a toda la población de la organización, su uso resulta pertinente en el contexto del presente estudio, dado su carácter exploratorio y descriptivo, así como la necesidad de analizar una etapa específica del ciclo laboral. Asimismo, se reconoce la posibilidad de sesgos asociados a la selección de los participantes; no obstante, estas limitaciones se mitigaron mediante la triangulación de fuentes de información, integrando la percepción de los colaboradores, la revisión documental institucional y el análisis de indicadores organizacionales.

En consecuencia, el muestreo por conveniencia permitió obtener información relevante y contextualizada sobre la experiencia de inducción y adaptación temprana en Atento Colombia

S.A.S., aportando insumos válidos para el análisis del problema planteado y la formulación de propuestas de mejora organizacional.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para dar respuesta a los objetivos planteados, se emplearon técnicas e instrumentos de recolección de información que permitieron abordar el fenómeno de estudio desde una perspectiva integral, combinando fuentes de información primaria y secundaria. Esta estrategia metodológica facilitó la triangulación de datos, fortaleciendo la validez de los resultados obtenidos.

Encuesta de percepción a colaboradores: Se diseñó y aplicó una encuesta estructurada dirigida a colaboradores recientemente vinculados, con el fin de evaluar su percepción frente a los procesos de inducción y entrenamiento durante los primeros 90 días de vinculación. El instrumento permitió analizar las siguientes variables: (1) percepción sobre los contenidos y la estructura del plan de inducción, (2) percepción sobre las etapas del entrenamiento inicial, (3) acompañamiento del liderazgo inmediato, (4) adaptación al rol y al entorno organizacional y (5) percepción del impacto del proceso en el clima laboral.

La encuesta estuvo conformada por 20 afirmaciones, formuladas mediante una escala tipo Likert de cinco niveles, así como por algunas preguntas de opción múltiple, lo que permitió obtener información cuantificable y comparable para el análisis descriptivo. La validez del instrumento se garantizó mediante la alineación directa de cada ítem con los objetivos específicos del estudio, asegurando que las preguntas abordaran de manera precisa las variables relacionadas con inducción, adaptación y clima laboral.

Asimismo, la confiabilidad de la información recolectada se fortaleció mediante la aplicación estandarizada del instrumento a todos los participantes, así como por el carácter

anónimo y voluntario de la encuesta, lo cual favoreció respuestas honestas y redujo posibles sesgos derivados del temor a represalias o evaluaciones laborales.

Revisión documental institucional: De manera complementaria, se realizó una revisión documental de insumos organizacionales relevantes, entre los cuales se incluyeron:

- Documentación interna del plan de inducción, cuando estuvo disponible
- Lineamientos generales de capacitación y entrenamiento
- Indicadores organizacionales asociados a rotación, ausentismo y desempeño
- Normativa interna relacionada con bienestar y clima laboral

Esta técnica permitió contrastar la percepción de los colaboradores con la estructura formal de los procesos implementados por la organización, fortaleciendo la validez interna del estudio. La revisión documental aportó un marco objetivo de análisis, al permitir identificar coherencias y brechas entre lo establecido institucionalmente y la experiencia real vivida por los colaboradores durante su proceso de vinculación.

Análisis de indicadores organizacionales: Con el fin de fortalecer el análisis del impacto real de los procesos de inducción y entrenamiento, se consideraron indicadores organizacionales que permitieron evidenciar de manera objetiva la relación entre la experiencia de inducción y los resultados operativos y de bienestar laboral. Los indicadores analizados fueron:

- Número de renunciaciones durante los primeros 90 días de vinculación
- Reportes de no conformidades del cliente interno y externo asociadas a errores operativos
- Cumplimiento de metas operativas iniciales por parte de los colaboradores recientemente vinculados
- Incapacidades médicas relacionadas con estrés o carga laboral en los primeros meses

La información correspondiente a estos indicadores se obtuvo a partir de registros internos de la organización y se sistematizó para su análisis descriptivo. Las cifras consolidadas y el análisis detallado de estos indicadores se presentan en el Capítulo 8 – Resultados y análisis, específicamente en el apartado 8.2.1, donde se contrastan con los resultados de la encuesta de percepción y la revisión documental institucional.

Esta triangulación de fuentes permitió relacionar las percepciones subjetivas de los colaboradores con datos objetivos del entorno organizacional, fortaleciendo la confiabilidad de los hallazgos y reduciendo el riesgo de interpretaciones sesgadas. Los formatos y soportes utilizados para la recolección y sistematización de la información se presentan de manera íntegra en los anexos del presente estudio, incluyendo el instrumento de encuesta (Anexo A), la matriz DOFA utilizada para el diagnóstico estratégico (Anexo B) y los documentos base de la revisión documental institucional (Anexo C).

Procedimiento

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en las siguientes fases:

- Recolección de información secundaria, mediante la revisión de antecedentes teóricos, normativos y organizacionales.
- Diseño y validación de los instrumentos de recolección, ajustándolos a los objetivos del estudio.
- Aplicación de la encuesta a los colaboradores seleccionados.
- Análisis de la información recolectada, integrando los resultados de las encuestas, la revisión documental y los indicadores organizacionales.
- Elaboración de la matriz DOFA, como herramienta de diagnóstico estratégico.
- Formulación de orientaciones y acciones de mejora, basadas en los hallazgos obtenidos.

Técnicas de análisis de la información

La información cuantitativa obtenida a través de las encuestas se analizó mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias, porcentajes y gráficos comparativos para facilitar la interpretación de los resultados.

La información cualitativa y documental se analizó mediante análisis de contenido, permitiendo identificar patrones, coincidencias y discrepancias entre la percepción de los colaboradores y los procesos formales de la organización.

La matriz DOFA se utilizó como herramienta de síntesis diagnóstica, integrando los resultados de las distintas fuentes de información.

Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos fundamentales de la investigación aplicada. La participación de los colaboradores fue de carácter voluntario y confidencial, garantizando el anonimato de la información recolectada en todo momento. Los datos obtenidos se utilizaron exclusivamente con fines académicos y de análisis organizacional, sin que su uso tuviera implicaciones sobre la estabilidad laboral o la evaluación del desempeño de los participantes.

Estas consideraciones éticas no solo protegieron los derechos de los colaboradores, sino que también contribuyeron a la confiabilidad de la información obtenida, al generar un ambiente de confianza que favoreció la expresión honesta de percepciones y experiencias durante el proceso de inducción y entrenamiento.

Relación de la metodología con los objetivos del estudio

La metodología planteada permite dar respuesta de manera coherente y sistemática al objetivo general y a los objetivos específicos del estudio, al integrar técnicas de recolección y análisis que abordan tanto la percepción del colaborador como los resultados organizacionales.

La encuesta de percepción permitió evaluar la experiencia subjetiva de los colaboradores frente al proceso de inducción y su impacto en el clima laboral; la revisión documental facilitó el análisis de la estructura formal de los procesos institucionales; y el análisis de indicadores organizacionales aportó evidencia objetiva sobre desempeño, bienestar y retención del talento humano. Esta articulación metodológica fortaleció la validez y confiabilidad del estudio, al permitir una comprensión integral del fenómeno analizado y sustentar las conclusiones y propuestas de mejora formuladas.

Resultados y análisis

El presente capítulo expone los resultados obtenidos a partir de la aplicación de instrumentos de recolección de información de carácter cuantitativo y cualitativo, definidos en la metodología, así como su análisis en relación con los objetivos del estudio. Los resultados se organizan de acuerdo con cada objetivo específico, integrando la percepción de los colaboradores, la revisión documental y el análisis de indicadores organizacionales, lo cual permite una comprensión integral del proceso de inducción y entrenamiento en Atento Colombia S.A.S.

Resultados de la encuesta de percepción

Los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores recientemente vinculados evidencian que, en términos generales, el proceso de inducción es percibido como adecuado, particularmente en lo relacionado con la presentación de la empresa, las normas básicas y los lineamientos operativos iniciales. Esta valoración positiva sugiere que Atento Colombia S.A.S. logra cumplir con el objetivo de brindar una introducción institucional clara durante el ingreso del colaborador.

Los resultados presentados en este apartado se derivan de la información recolectada mediante la encuesta de percepción aplicada a los colaboradores recientemente vinculados, cuyo instrumento se presenta de manera íntegra en el Anexo A. No obstante, al profundizar en el análisis de las respuestas, se identifican debilidades estructurales que trascienden la percepción superficial del proceso y se relacionan con la experiencia real de adaptación al rol.

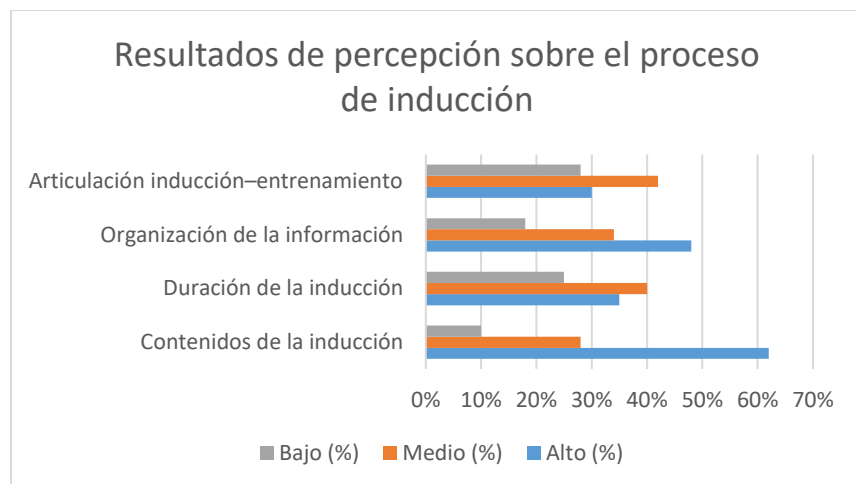
En particular, los colaboradores señalaron como aspectos críticos la duración del proceso de inducción, percibida como insuficiente frente a la complejidad de las funciones asignadas; la sobrecarga de información concentrada en los primeros días de vinculación; y la falta de claridad

en la secuencia entre la inducción teórica y el entrenamiento práctico. Estas debilidades sugieren que, aunque la inducción cumple una función informativa inicial, no garantiza plenamente la apropiación progresiva de los conocimientos requeridos para el desempeño efectivo del cargo.

Desde una perspectiva analítica, la combinación de una inducción corta y una alta concentración de contenidos en un periodo reducido puede generar saturación cognitiva en el colaborador, dificultando la comprensión y aplicación de los aprendizajes. Esta situación incrementa la probabilidad de errores operativos y afecta la confianza del colaborador en sus capacidades durante las primeras semanas de vinculación.

Figura 1

Grafico resultados de percepción sobre el proceso de inducción.



Fuente. Elaboración propia con base en encuesta aplicada a colaboradores (2025).

La Figura 1 evidencia que los contenidos generales del proceso de inducción presentan una valoración predominantemente alta por parte de los colaboradores, lo cual confirma una adecuada presentación inicial de la organización y de los lineamientos básicos del rol. Sin embargo, se observa una concentración relevante de respuestas en los niveles medio y bajo en los

componentes asociados a la duración de la inducción y a la articulación entre la inducción teórica y el entrenamiento práctico.

Este comportamiento en las respuestas refuerza la idea de que la principal debilidad del proceso no radica en la ausencia de contenidos, sino en la forma en que estos se distribuyen y se integran con la práctica operativa. En consecuencia, la percepción de suficiencia inicial contrasta con las dificultades experimentadas al momento de enfrentar el servicio real, lo cual impacta directamente la adaptación temprana al rol.

Análisis frente a la documentación institucional

Al contrastar la percepción de los colaboradores con la revisión documental del plan de inducción institucional, se evidencia que el proceso se encuentra formalmente estandarizado y orientado al cumplimiento rápido de metas operativas. Este enfoque responde a las dinámicas propias del sector BPO, donde la presión por la productividad y la continuidad del servicio es prioritaria.

No obstante, la documentación revisada —presentada como soporte en el Anexo C— no evidencia la existencia de fases claramente diferenciadas dentro del proceso de inducción ni mecanismos formales de seguimiento estructurado durante los primeros 90 días de vinculación. Esta ausencia de etapas progresivas limita la consolidación del aprendizaje y reduce las oportunidades de retroalimentación temprana.

Este hallazgo permite explicar la percepción de desorientación manifestada por algunos colaboradores, quienes reportan dificultades para trasladar los contenidos teóricos al contexto real del servicio. En este sentido, la estandarización del proceso, aunque necesaria, resulta insuficiente si no se acompaña de estrategias que faciliten la aplicación práctica del conocimiento y el acompañamiento continuo durante la etapa inicial.

Resultados de percepción sobre clima laboral y adaptación

Los resultados de la encuesta evidencian que los colaboradores que reportan una experiencia positiva durante el proceso de inducción y el entrenamiento inicial presentan, de manera consistente, una mejor percepción del clima laboral y mayor seguridad en el desempeño de sus funciones. Estas respuestas, consolidadas en el Anexo A, permiten establecer una relación clara entre la calidad del proceso de inducción y la adaptación temprana al rol.

Desde un enfoque analítico, estos resultados sugieren que una inducción estructurada no solo cumple una función informativa, sino que también actúa como un factor protector frente al estrés laboral inicial, al brindar mayor claridad sobre las funciones, expectativas y dinámicas del entorno de trabajo.

Por el contrario, los colaboradores que manifestaron insuficiencia en el acompañamiento inicial reportaron mayores niveles de estrés durante las primeras semanas, dificultades para cumplir las metas establecidas y una sensación persistente de falta de apoyo por parte del liderazgo inmediato. Estas percepciones reflejan un proceso de adaptación más complejo, caracterizado por inseguridad operativa y desgaste emocional.

En conjunto, los resultados sugieren una relación directa entre la calidad del proceso de inducción y entrenamiento y la capacidad del colaborador para integrarse de manera efectiva al equipo de trabajo, impactando tanto su bienestar como su desempeño desde las etapas iniciales de vinculación.

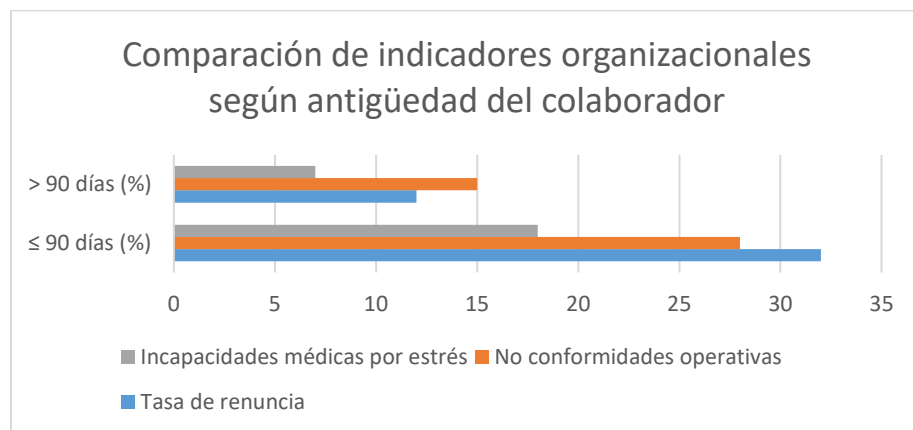
Análisis de indicadores organizacionales

El análisis de los indicadores organizacionales permitió identificar diferencias relevantes en los resultados operativos y de bienestar laboral entre colaboradores con menos y más de 90

días de vinculación. Estos resultados se obtuvieron a partir de la revisión de registros internos de Atento Colombia S.A.S., los cuales se presentan de manera detallada en el Anexo C.

Figura 2

Grafico Comparacion de indicadores organizacionales



Fuente. Elaboración propia con base en encuesta aplicada a colaboradores (2025).

Tal como se observa en la Figura 2, un porcentaje significativo de las renunciaciones se concentra durante los primeros 90 días de vinculación, lo que evidencia dificultades en la adaptación temprana al rol. Este comportamiento coincide con las percepciones reportadas por los colaboradores respecto a la intensidad del proceso de inducción y la falta de acompañamiento posterior.

Adicionalmente, se identifican mayores niveles de no conformidades del cliente interno y externo asociadas a errores operativos cometidos por colaboradores en etapa inicial. Estos errores pueden interpretarse como consecuencia de una inducción centrada en la transmisión acelerada de información, sin un proceso gradual de afianzamiento práctico.

Asimismo, se registran incapacidades médicas relacionadas con estrés laboral principalmente durante los primeros meses de vinculación, lo cual sugiere una relación entre la carga inicial de trabajo, la efectividad del proceso de inducción y el bienestar del colaborador. En

este sentido, los indicadores objetivos refuerzan los hallazgos obtenidos a partir de la percepción subjetiva de los colaboradores.

Estos resultados permiten afirmar que los procesos de inducción y entrenamiento influyen no solo en la experiencia inicial del colaborador, sino también en indicadores clave de desempeño, salud ocupacional y retención del talento humano.

Diagnóstico estratégico del proceso de inducción y entrenamiento (Matriz DOFA)

Con base en los resultados obtenidos a partir de la encuesta de percepción, la revisión documental institucional y el análisis de indicadores organizacionales, se elaboró la matriz DOFA del proceso de inducción y entrenamiento en Atento Colombia S.A.S., como herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar factores internos y externos que inciden en la experiencia del colaborador durante los primeros 90 días de vinculación.

Este diagnóstico permite priorizar los aspectos críticos que afectan la experiencia del colaborador en su etapa inicial de vinculación. Las debilidades identificadas, en conjunto con las amenazas propias del sector BPO, evidencian la necesidad de fortalecer la estructuración del plan de inducción y el acompañamiento durante los primeros 90 días, lo cual fundamenta el planteamiento de orientaciones estratégicas y acciones de mejora que se desarrollan en el capítulo siguiente.

Tabla 1*Dofa*

Debilidades	Oportunidades
Inducción acelerada y poco diferenciada por campaña.	Implementación de inducciones modulares y progresivas.
Falta de acompañamiento estructurado durante los primeros 90 días.	Uso de plataformas virtuales para seguimiento postinducción.
Escasa retroalimentación temprana al colaborador.	Integración de indicadores de bienestar y clima laboral.
Fortalezas	Amenazas
Existencia de un proceso de inducción institucionalizado.	Alta rotación laboral en el sector BPO.
Uso de herramientas digitales para capacitación.	Presión por cumplimiento de indicadores operativos.
Personal formador con conocimiento técnico del servicio.	Desmotivación temprana y renuncia silenciosa.

Nota. Esta tabla expone factores internos y externos que afecta la experiencia del colaborador

Fuente. Elaboración propia (2025).

Síntesis de resultados

Los resultados del estudio evidencian que, si bien Atento Colombia S.A.S. cuenta con procesos formales de inducción y entrenamiento, estos presentan limitaciones en términos de profundidad, seguimiento y articulación con el acompañamiento del liderazgo durante los primeros 90 días de vinculación.

La integración de los resultados de la encuesta de percepción, el análisis documental y la revisión de indicadores organizacionales confirma que las etapas iniciales del proceso de vinculación constituyen un momento crítico que influye de manera directa en el clima laboral, la adaptación al rol y la permanencia del colaborador en la organización.

En este sentido, los hallazgos permiten concluir que la efectividad del proceso de inducción no depende únicamente de la existencia de contenidos formales, sino de su adecuada secuenciación, acompañamiento y aplicación práctica, elementos clave para fortalecer la experiencia del colaborador y reducir la rotación temprana.

Planteamiento de Orientaciones Estratégicas y Acciones de Mejora

Las orientaciones estratégicas y acciones de mejora que se presentan a continuación se fundamentan en los resultados obtenidos a partir del análisis integrado de información cuantitativa y cualitativa desarrollada en los capítulos anteriores, particularmente en la percepción de los colaboradores, la revisión documental institucional y los indicadores organizacionales. Estas propuestas buscan fortalecer el plan de inducción y entrenamiento de Atento Colombia S.A.S., mejorar la adaptación temprana de los colaboradores y contribuir a la fidelización y retención del talento humano.

Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento del plan de inducción y entrenamiento

Estructuración de un plan de inducción por fases:

Se propone estructurar el plan de inducción en fases progresivas, distribuidas a lo largo de los primeros 90 días de vinculación, con el fin de evitar la sobrecarga de información y facilitar la apropiación gradual del rol.

Fases propuestas:

- Fase 1: Inducción organizacional (días 1 a 5)
- Fase 2: Entrenamiento técnico y operativo (días 6 a 30)
- Fase 3: Acompañamiento y refuerzo en puesto (días 31 a 90)

Indicador de eficiencia:

- Porcentaje de colaboradores que completan cada fase
- Nivel de satisfacción del colaborador por fase
- Fortalecimiento del acompañamiento del liderazgo

Se recomienda fortalecer el rol del líder inmediato como acompañante activo durante los primeros 90 días, mediante espacios formales de retroalimentación y seguimiento.

Acciones clave:

- Reuniones quincenales de seguimiento
- Retroalimentación estructurada sobre desempeño inicial
- Canal directo de comunicación para resolución de dudas

Indicador de eficiencia:

- Número de sesiones de retroalimentación realizadas
- Percepción del apoyo del liderazgo en encuestas internas

Acciones de mejora del proceso de inducción y entrenamiento

Implementación de un plan de acompañamiento post inducción

Tabla 2

Plan de acompañamiento post inducción

Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Costo estimado
Diseño del plan de acompañamiento	RR. HH.	Tiempo del equipo	2 semanas	Bajo
Capacitación a líderes	Formación	Material digital	1 semana	Bajo
Seguimiento a nuevos colaboradores	Líderes	Plataforma interna	90 días	Medio

Nota. Esta tabla muestra como se ve un proceso de acompañamiento posterior a la inducción.

Fuente. Elaboración propia (2025).

Indicadores de evaluación:

- Tasa de permanencia a los 90 días
- Cumplimiento de metas operativas iniciales

Optimización del uso de herramientas digitales de capacitación:

Se propone fortalecer el uso de plataformas virtuales mediante contenidos modulares, microlearning y simuladores prácticos.

Indicadores de eficiencia:

- Porcentaje de módulos completados
- Resultados en evaluaciones prácticas
- Reducción de errores operativos iniciales

Incorporación de indicadores de bienestar y clima laboral

Se recomienda integrar indicadores de bienestar y clima laboral dentro del seguimiento de los nuevos colaboradores, como complemento a los indicadores operativos tradicionales.

Indicadores sugeridos:

- Niveles de estrés percibido
- Reportes de incapacidad en los primeros 90 días
- Resultados de encuestas de clima inicial

Cronograma general de implementación

Tabla 3

Cronograma General de Implementación

Fase	Actividad principal	Periodo
Planeación	Diseño del plan por fases	Mes 1
Implementación	Capacitación y ejecución	Meses 2–3
Seguimiento	Evaluación de indicadores	Meses 4–6

Nota. Esta tabla refleja el cronograma y como se debe implementar

Nota. Elaboración propia (2025).

Evaluación de impacto de las acciones propuestas

La evaluación del impacto de las acciones de mejora propuestas se realizará mediante el seguimiento sistemático de indicadores clave asociados a los procesos de inducción, entrenamiento y acompañamiento inicial, con el propósito de valorar su contribución a la mejora del desempeño organizacional y al bienestar de los colaboradores durante los primeros 90 días de vinculación.

En particular, se espera que la implementación de las acciones formuladas genere un impacto positivo en variables estratégicas tales como la reducción de la rotación laboral temprana, la mejora en la percepción del clima laboral inicial, el aumento en el cumplimiento de metas operativas y la disminución de no conformidades del cliente interno y externo asociadas a errores operativos.

El seguimiento de estos indicadores permitirá evaluar de manera progresiva la eficiencia y efectividad de las acciones implementadas, facilitando la identificación de avances y oportunidades de ajuste en el plan de inducción y entrenamiento. Asimismo, la medición periódica de estos resultados contribuirá a visualizar el impacto esperado de las intervenciones en el mediano plazo, especialmente en términos de estabilidad del talento humano, productividad y calidad del servicio.

De esta manera, la evaluación del impacto se concibe como un proceso dinámico y continuo, orientado no solo a verificar el cumplimiento de las acciones propuestas, sino también a fortalecer la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano en Atento Colombia S.A.S.

Las orientaciones estratégicas y acciones de mejora propuestas responden de manera directa a las debilidades identificadas en el diagnóstico del proceso de inducción y entrenamiento

de Atento Colombia S.A.S. Su implementación permitirá fortalecer la experiencia del colaborador en las etapas iniciales de vinculación, mejorar el clima laboral y contribuir a la fidelización y retención del talento humano, alineando la gestión del talento con los objetivos misionales de la organización.

Conclusiones

Las conclusiones del presente estudio se derivan directamente del análisis integrado de información cuantitativa y cualitativa obtenida a partir de la encuesta de percepción aplicada a los colaboradores, la revisión documental institucional, el análisis de indicadores organizacionales y el diagnóstico estratégico realizado mediante la matriz DOFA, en coherencia con el objetivo general y los objetivos específicos planteados. Este enfoque permitió una comprensión amplia del proceso de inducción y entrenamiento durante los primeros 90 días de vinculación en Atento Colombia S.A.S.

Los resultados evidencian que el plan de inducción y las etapas del entrenamiento implementadas en Atento Colombia S.A.S. cuentan con una estructura formal y estandarizada que facilita la comprensión inicial de la organización, sus normas y los lineamientos básicos del rol. No obstante, la información recolectada a través de la encuesta de percepción muestra que la duración limitada del proceso y la concentración de contenidos en los primeros días de vinculación dificultan la apropiación efectiva de los conocimientos, especialmente frente a la complejidad operativa propia del servicio al cliente en el sector BPO.

El análisis integrado de las respuestas de los colaboradores y de los indicadores organizacionales permite concluir que los procesos de inducción y entrenamiento influyen de manera directa en el clima laboral y en la adaptación temprana al rol. En particular, los resultados muestran que la ausencia de un acompañamiento estructurado durante los primeros 90 días se asocia con mayores niveles de estrés laboral, dificultades para el cumplimiento de metas operativas y una mayor concentración de renunciaciones durante la etapa inicial de vinculación, lo cual impacta negativamente la retención del talento humano.

Asimismo, el diagnóstico estratégico desarrollado mediante la matriz DOFA permitió identificar debilidades críticas relacionadas con la falta de seguimiento sistemático, la limitada

articulación entre la inducción teórica y el entrenamiento práctico, y la necesidad de fortalecer el rol del liderazgo en el acompañamiento inicial. De manera complementaria, se identificaron oportunidades de mejora orientadas a la estructuración del proceso de inducción por fases, al uso estratégico de herramientas digitales y al fortalecimiento de las competencias de liderazgo, las cuales se encuentran directamente alineadas con los hallazgos empíricos del estudio.

En síntesis, el estudio confirma que los procesos de inducción y entrenamiento durante los primeros 90 días de vinculación representan un factor estratégico para la gestión del talento humano en Atento Colombia S.A.S. La integración de los resultados de la encuesta de percepción, los indicadores organizacionales y el diagnóstico estratégico permitió obtener una visión clara y sustentada sobre las fortalezas y brechas existentes, constituyéndose en un insumo relevante para la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento del clima laboral, la adaptación al rol y la permanencia del talento humano en la organización.

Recomendaciones

Las recomendaciones formuladas a continuación se encuentran alineadas con los resultados del estudio y con las orientaciones estratégicas propuestas, y están dirigidas a fortalecer la gestión del talento humano en Atento Colombia S.A.S.

Se recomienda estructurar el plan de inducción en fases progresivas durante los primeros 90 días, incorporando contenidos organizacionales, técnicos y de adaptación al entorno laboral, con base en los hallazgos cuantitativos y cualitativos obtenidos en el desarrollo del estudio, con el fin de reducir la sobrecarga de información y facilitar la apropiación gradual del rol por parte de los nuevos colaboradores.

Se sugiere fortalecer el acompañamiento del liderazgo inmediato mediante espacios formales de retroalimentación y seguimiento, que permitan apoyar la adaptación temprana del colaborador, mejorar el clima laboral inicial y reducir los niveles de estrés asociados a la etapa de vinculación.

Se recomienda implementar las orientaciones estratégicas y acciones de mejora propuestas, integrando indicadores de desempeño, bienestar y clima laboral que permitan evaluar de manera continua la eficiencia del plan de inducción y entrenamiento, así como su impacto en la retención del talento humano.

Finalmente, las recomendaciones propuestas buscan fortalecer los procesos de inducción y entrenamiento en Atento Colombia S.A.S., mediante una gestión del talento humano más estructurada y alineada con los objetivos organizacionales. Su implementación progresiva, junto con mecanismos de seguimiento y evaluación, permitirá mejorar la experiencia del colaborador en las etapas iniciales de vinculación y contribuir a la retención del talento humano.

Referencias bibliográficas

- ANDI. (2022). *Índice de rotación laboral (IRL) 2022: Tendencias del empleo*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.
https://www.andi.com.co/Uploads/Tendencias%20del%20empleo_CESLA.pdf
- Arias, F. G. (2015). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.^a ed.). Episteme. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Atento S. A. (2021). *Informe integrado 2020: En la ruta del crecimiento rentable*.
https://atento.com/wp-content/uploads/2022/01/ES_ATENTO_Informe_ESG_2020_v2_compressed_compressed.pdf
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
https://www.academia.edu/72153232/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano

- Colegio de Abogados del Trabajo de Colombia. (2025). *Decreto 728 de 2025 del Ministerio del Trabajo*. <https://colegioabogadosdeltrabajo.org/decreto-728-de-2025-del-ministerio-del-trabajo/>
- Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54–60.
https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
[Gestión-del-talento-humano-y-del-conocimiento.pdf](#)
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43–65.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004
- Granada Garzón, I. C., et al. (2023). *Propuesta de mejora para el proceso de inducción, entrenamiento y capacitación*. UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/57061/icgranadag.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leal Afanador, J. A. (2021). Trabajo inteligente productivo (TIP) como respuesta a los desafíos de la transformación global. En *XIV Congreso Internacional de Prospectiva y Emprendimiento*. UNAD.
repositorio.unad.edu.co/images/rectoria/conferencias/2021/PROSPECTA_2021_.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (2022). *Ley 2191 de 2022 por la cual se regula la desconexión laboral*. Diario Oficial No. 51.909.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=177586>

- Noriega Niño de Guzmán, C. A., & Farfán Pimentel, J. F. (2024). Planeación estratégica en la gestión del talento humano. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i39.1170>
- Ortiz Campillo, L., et al. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(2), 187–193.
<https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/3289>
- Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación: Aplicación práctica*. Universidad Nacional de Cuyo. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digiales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-pretica.pdf
- Parra, J. C., & Samboní, A. (2024). *Transformación digital en la gestión de recursos humanos*. Fundación Universitaria del Área Andina.
<https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/ede0a0c8-0565-4052-b89d-4f6852af5a47/content>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10.^a ed.). Pearson Education.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Tamani Maricahua, J. (2025). Transformación digital y gestión del talento humano. *Revista InveCom*, 9(1),
https://zenodo.org/records/15748029/files/Art_X_CC_Transformaci%C3%B3n%20digital%20y%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20revisi%C3%B3n%20sistem%C3%A1tica%20de%20evidencia%20cient%C3%ADfica%202020%E2%80%932024.docx?download=1

UTRATICS. (2023). Convención colectiva de trabajo Atento Colombia S. A. S.

<https://www.utraclaroytic.com/wp-content/uploads/2024/04/ATENTO->

[UTRATICSCONVENCION_COLECTIVA_2023-20251.pdf](https://www.utraclaroytic.com/wp-content/uploads/2024/04/ATENTO-UTRATICSCONVENCION_COLECTIVA_2023-20251.pdf)

Anexos

ANEXO A Encuesta de percepción sobre el plan de inducción y entrenamiento

Atento Colombia S.A.S.

Objetivo del instrumento:

Recopilar información sobre la percepción de los colaboradores respecto al plan de inducción y las etapas del proceso de entrenamiento durante los primeros 90 días de vinculación.

Instrucciones:

Seleccione la opción que mejor represente su percepción. La información suministrada será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Escala de respuesta:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

I. Información general

1. Antigüedad en la empresa:

Menos de 3 meses Entre 3 y 6 meses Más de 6 meses

2. Campaña o área asignada: _____

II. Percepción del plan de inducción

Ítem Enunciado

1 2 3 4 5

1 La inducción permitió conocer la misión, visión y valores de Atento

Ítem Enunciado	1	2	3	4	5
2 Los contenidos de la inducción fueron claros y comprensibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 El tiempo asignado a la inducción fue suficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 La inducción facilitó mi adaptación inicial a la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Percepción del entrenamiento

Ítem Enunciado	1	2	3	4	5
5 El entrenamiento me preparó adecuadamente para el rol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Los formadores demostraron dominio del contenido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 El entrenamiento estuvo alineado con las exigencias reales del cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Recibí acompañamiento durante mis primeros 90 días	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Pregunta abierta

9. ¿Qué aspectos del proceso de inducción y entrenamiento considera que deberían mejorarse? _____

ANEXO B Guía de entrevista semiestructurada

Guía de entrevista semiestructurada Dirigida a líderes, formadores o supervisores

Objetivo: Obtener información cualitativa sobre la implementación del plan de inducción, entrenamiento y acompañamiento inicial.

Preguntas orientadoras:

1. ¿Cómo describiría el proceso actual de inducción en Atento Colombia S.A.S.?
2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del entrenamiento inicial?
3. ¿Qué dificultades se presentan durante los primeros 90 días de vinculación?
4. ¿Existe un seguimiento formal al desempeño de los nuevos colaboradores?
5. ¿Qué mejoras considera necesarias para fortalecer la retención del talento humano?

ANEXO C Matriz DOFA del proceso de inducción y entrenamiento

Atento Colombia S.A.S.

Fortalezas	Oportunidades
• Estructura básica definida del proceso	• Uso de plataformas digitales
• Experiencia de formadores	• Programas de bienestar organizacional
• Material institucional disponible	• Capacitación continua
Debilidades	Amenazas
• Sobrecarga de información inicial	• Alta rotación en el sector BPO
• Escaso acompañamiento posterior	• Presión por cumplimiento de indicadores
• Falta de seguimiento estructurado	• Estrés laboral temprano

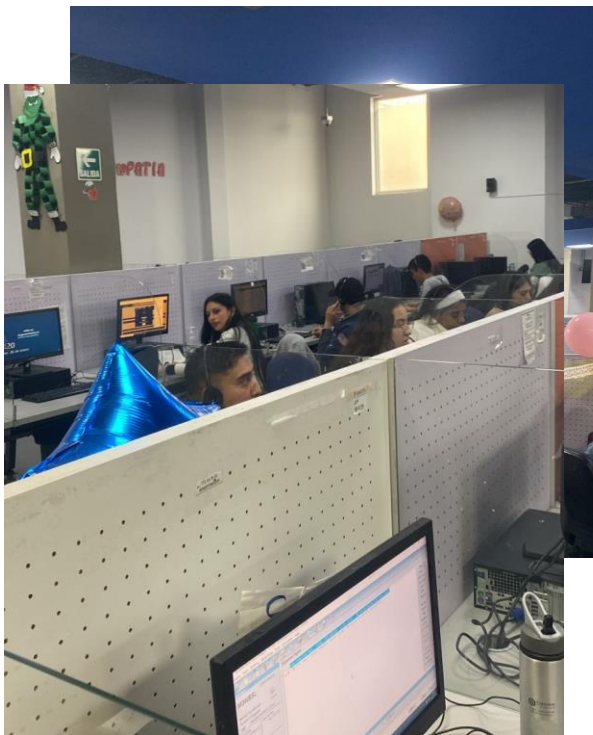
ANEXO D Formato de análisis de indicadores organizacionales

Objetivo:

Relacionar los procesos de inducción y entrenamiento con indicadores de adaptación, clima laboral y retención.

Indicador	Periodo	Resultado	Observación
Rotación en primeros 90 días	_____	_____	_____
Cumplimiento de metas	_____	_____	_____
Incapacidades médicas	_____	_____	_____
Quejas internas/externas	_____	_____	_____

Anexo D – Registro fotográfico del proceso de inducción y capacitación



ANEXO E Cronograma de acciones de mejora (orientaciones estratégicas)

Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Indicador
Rediseño del plan de inducción	RR. HH.	Humanos y tecnológicos	1 mes	Satisfacción del colaborador
Acompañamiento por mentor	Supervisor	Tiempo y capacitación	3 meses	Retención
Evaluación periódica	RR. HH.	Encuestas	Trimestral	Clima laboral