Estrategias de retención del talento tercerizado en una entidad del sistema pensional colombiano sede Armenia: Un enfoque desde la gerencia del talento humano.

Andres Jaramillo Salgado

Sara Zabala Londoño

Yulieth Herrera Zuluaga

Universidad Agustiniana – Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C

2026

Estrategias de retención del talento tercerizado en una entidad del sistema pensional colombiano sede Armenia: Un enfoque desde la gerencia del talento humano.

Andres Jaramillo Salgado

Sara Zabala Londoño

Yulieth Herrera Zuluaga

Tutor

Liz Katherine Ariza Matamoros

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universidad Agustiniana – Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C

2026

Resumen

El presente estudio analiza las estrategias de retención del talento humano tercerizado en la oficina de una entidad del sistema pensional colombiano en la sede de Armenia, con el propósito de comprender los factores que inciden en la rotación del personal y proponer acciones orientadas a fortalecer su permanencia. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, permitiendo integrar el análisis cuantitativo y cualitativo a partir de encuestas aplicadas al personal vinculado. Los resultados evidenciaron que la rotación no responde a condiciones del clima laboral ni a la ejecución de las funciones, sino a factores estructurales asociados al modelo de contratación, como la inestabilidad laboral, la limitada proyección profesional y la percepción de inequidad frente al personal de planta.

De esta manera, se identificó la ausencia de estrategias formales de retención, lo que limita la capacidad institucional para gestionar la permanencia del talento. En respuesta a estos hallazgos, se formuló una propuesta basada en la gerencia estratégica del talento humano, orientada a fortalecer aspectos como el reconocimiento, integración, formación, comunicación y el seguimiento organizacional. Se concluye que la implementación de estas estrategias contribuye al fortalecimiento del compromiso laboral, la reducción de la rotación y la mejora en la calidad del servicio prestado.

Palabras clave: Talento Humano, retención laboral, tercerización, rotación del personal, gestión organizacional.

Abstract

This study focuses on analyzing retention strategies for outsourced human talent at the office of an entity within the colombian pension system in the in Armenia branch, aiming to understand the reasons behind staff turnover and explore ways to manage it more effectively. A mixed-methods approach was used, combining surveys and interviews to gather both quantitative data and employees perspectives. The results showed that turnover is not mainly related to the work environment or job performance, but rather to structural aspects of the employment model, such as job instability, limited opportunities for professional growth, and perceived differences compared to permanent staff.

It was also found that, although there are positive practices in the daily work environment, there are no clearly defined strategies specifically aimed at retention. Based on these findings, a proposal grounded in human talent management is presented, focusing on strengthening recognition, integration, training, and communication. In conclusion, addressing these aspects can contribute to improving employee retention and enhancing the quality of service provided.

Keywords: Human Talent, employee retention, outsourcing, staff turnover, organizational management.

Tabla de Contenido

Perfil de los integrantes 7
1. Planteamiento del problema 9
1.1 Problema de investigación 9
1.2 Pregunta de investigación 11
2. Justificación 12
3. Objetivos 14
3.1 Objetivo general 14
3.2 Objetivos específicos 14
4. Marco de referencia 15
4.1 Marco teórico 15
4.2 Marco conceptual 22
5. Metodología 25
5.1 Enfoque 25
5.2 Método y diseño 25
5.3 Población y muestra 26
5.4 Aplicación metodológica 27
6. Análisis de resultados 29
7. Propuesta 37
7.1 Diagnóstico de las principales causas de rotación del personal tercerizado 37
7.2. Identificación de estrategias actuales de gestión y retención 39
7.3. Propuesta de estrategias basadas en la gerencia estratégica del talento humano 41
Estrategia 1 42
Estrategia 2 42
Estrategia 3 43
Estrategia 4 43
Estrategia 5 44
8. Conclusiones 46
9. Recomendaciones 48
10. Referencias 49
11. Anexos 53

Tabla de Figuras

Figura 1. 15
Figura 2. 22
Figura 3. 29
Figura 4. 30
Figura 5. 30
Figura 6. 31
Figura 7. 32
Figura 8. 32
Figura 9. 33
Figura 10. 34
Figura 11. 34
Figura 12. 35
Figura 13. 39
Figura 14. 41
Figura 15. 45

Perfil de los integrantes

Andres Jaramillo Salgado

Administrador de negocios con una visión estratégica y enfoque en sostenibilidad, se destaca en la coordinación, diseño y ejecución de proyectos sociales, procesos de gestión pública y construcción de relaciones institucionales, buscando siempre la generación de impacto real y oportuno en las comunidades. Su experiencia le ha permitido generar aportes que fortalezcan las iniciativas sociales en las organizaciones. Se evidencia liderazgo, comunicación clara, disposición al servicio y capacidad para trabajar en equipo. Actualmente se desempeña como asesor Itinerante en uno de los programas de una entidad del sistema pensional colombiano en regional eje cafetero, donde promueve y acompaña a la población en el acceso a mecanismos de protección para la vejez.

Sara Zabala Londoño

Administradora de Negocios orientada a la gestión organizacional y pensamiento estratégico. Su perfil enmarca diferentes habilidades en temas de investigación y fomento de iniciativas. Distinguida por su capacidad para brindar un servicio empático y de calidad facilitando procesos administrativos territoriales. Actualmente laboral en una entidad del sistema pensional colombiano como Agente de Servicio, en donde se contribuye al bienestar y acompañamiento de los adultos mayores con una atención eficiente y cercana.

Yulieth Herrera Zuluaga

Su perfil integra competencias en liderazgo, responsabilidad y ética profesional, lo que le ha permitido contribuir en áreas como planeación estratégica, gestión del talento humano, administración financiera, mercados y control interno. Es una profesional con sólida trayectoria

en la administración de proyectos, actividades orientadas a la modernización y eficiencia organizacional tanto en el ámbito educativo como empresarial. Se ha consolidado como una gestora con capacidad para interpretar situaciones de rentabilidad, diseñar estrategias competitivas y fomentar procesos de investigación y proyección social que aportan al desarrollo de las organizaciones y la sociedad.

1. Planteamiento del problema

1.1 Problema de investigación

En la actualidad, las diferentes organizaciones se enfrentan a un entono laboral cada vez más dinámico y diverso, en donde la gestión del talento humano ha generado cada vez más protagonismo convirtiéndose en un factor determinante para la competitividad y la sostenibilidad. Teniendo en cuenta la perspectiva clásica de la administración de recursos humanos, la gestión del talento no solamente abarca la selección y formación, sino también del diseño de políticas que garanticen la permanencia continua de capacidades criticas a lo largo del tiempo. Según Chiavenato (2008) la gestión del talento humano constituye un elemento estratégico fundamental que permita a las organizaciones desarrollar, atraer y retener a las personas que generen valor, transformándose en una ventaja competitiva difícil de imitar.

Este fenómeno impacta de manera directa en la continuidad de los procesos, la calidad y transferencia del conocimiento institucional. Puesto que, el personal tercerizado no mantiene un vínculo laboral directo con la organización, lo que genera un impacto negativo en la productividad e indicadores de gestión organizacional.

Por otro lado, la capacidad de una institución para mantener a su personal motivado y comprometido incide directamente en la eficiencia de los procesos y en el cumplimiento de sus objetivos corporativos. Esto es especialmente relevante en organizaciones de servicio público, donde la continuidad, la memoria institucional y la calidad en la atención ciudadana dependen de la permanencia y la experiencia acumulada de quienes realizan las tereas operativas y misionales (OECD, 2023).

En el contexto colombiano, muchas entidades públicas han incorporado esquemas de contratación tercerizada para obtener flexibilidad y eficiencia operativa; sin embargo, diversos

estudios advierten que la tercerización conlleva riesgos si no va acompaña de políticas integradas de gestión del talento. Piedrahita, Vargas y Monsalve (2016) argumentan que, aunque la externalización puede mejorar la eficiencia, también puede generar problemas de equidad y fragilizar la identidad laboral si no se regulan y gestionan adecuadamente. A nivel normativo, el decreto 583 de 2016 establece lineamientos para la inspección, vigilancia y control de la tercerización en Colombia y obliga a las autoridades y contratantes a evitar la vulneración de derechos laborales mediante la supervisión de las modalidades de contratación (Ministerio de Trabajo, 2016).

La evidencia empírica y los informes internacionales coinciden en que la externalización sin mecanismos de integración organizacional se asocia a mayores niveles de rotación, menor sentido de pertenencia y peores trayectorias de capacitación para los trabajadores tercerizados, Informes de la Organización Internacional del Trabajo (ILO) muestran que las formas de empleo no estándar (incluyendo trabajo temporal y subcontratación) pueden interrumpir la continuidad en las trayectorias profesionales y reducir las oportunidades de formación y promoción a menos que se implementen políticas públicas y organizacionales compensatorias (ILO, 2019).

En la sede Armenia, este problema se ha acentuado entre los años 2022 y 2024, periodo en el que se han registrados reemplazos constantes de personal tercerizado en funciones clave. Los factores que contribuyen a esta situación incluyen la percepción de desigualdad frente al personal de planta, la falta de oportunidades de desarrollo profesional, la ausencia de incentivos y la limitada comunicación organizacional. Estos aspectos repercuten negativamente en el clima laboral, en la productividad y en la imagen institucional ante la ciudadanía.

Las causas que suelen explicar la rotación del personal tercerizado incluyen; percepciones de desigualdad frente al personal de plata (salarios, beneficios y reconocimiento), falta de

oportunidades de desarrollo profesional y movilidad interna, ausencia de incentivos vinculados al desempeño, y canales de comunicación institucional insuficientes. Díaz y Díaz (2010) sostienen que las organizaciones que externalizan funciones deben diseñar e implementar mecanismo de gestión del talento, orientados al reconocimiento, la capacitación coordinada y la comunicación institucional, para evitar que los trabajadores tercerizados perciban discriminación o menor valoración con respecto al personal directo.

A nivel académico, existen investigaciones sobre la retención del talento humano en el sector privado, pero son escasos los estudios centrados en la retención del personal tercerizado dentro de entidades publicas colombianas. Este vacío limita la comprensión de como la gerencia del talento humano puede adaptar estrategias de motivación, reconocimiento y bienestar a este tipo de contratación. Por tanto, surge la necesidad de analizar y proponer estrategias que fortalezcan la permanencia y el compromiso del personal tercerizado en esta entidad del sector pensional en Armenia, desde un enfoque de gerencia del talento humano que promueva la equidad, el sentido de pertenencia y la sostenibilidad organizacional.

1.2 Pregunta de investigación

- ¿Qué estrategias de retención del talento humano pueden implementarse en una entidad del sistema pensional colombiano oficina Armenia para fortalecer la permanencia y el compromiso organizacional del personal tercerizado desde un enfoque de la gerencia del talento humano?

2. Justificación

El presente estudio se fórmula desde la necesidad de entender una situación que afecta directamente el funcionamiento cotidiano de la entidad, calidad de servicio que reciben los ciudadanos y la misma estabilidad organizacional de la institución. En la sede de Armenia, la rotación constante del personal tercerizado ha generado dificultades en diferentes niveles, que limitan el aprendizaje, afectan la continuidad del trabajo y de cierta manera debilita la experiencia de atención que reciben las personas que asisten a la entidad. Cada vez que un trabajador se va, se pierde tiempo y recursos en nuevos procesos de selección, inducción y capacitación, pero además de eso se pierde el conocimiento y aprendizaje acumulado a lo largo del camino recorrido que interfiere en el compromiso colectivo que son los encargados de sostener la productividad y confianza institucional.

Desde la perspectiva estratégica del talento humano, entender cuáles factores influyen de manera directa o indirecta en la decisión de una persona de permanecer o no en su trabajo permite diseñar políticas, estrategias y programas más humanos y efectivos. Cuando el talento es tercerizado, los retos son los mayores; este tipo de vinculación suele limitar oportunidades de crecimiento, participación y reconocimiento en temas de cultura interna. Por eso, identificar estrategias que fortalezcan la comunicación, motivación y el bienestar de quienes trabajan bajo esta modalidad se convierte día a día en una tarea clave para crear ambiente laboral saludable y promover un mayor compromiso y responsabilidad con la misión de la entidad.

Del mismo modo, este estudio busca apostar a la mejora continua de la gestión pública, proponiendo estrategias de retención que se ajusten a la realidad que se vive en cuanto a la tercerización laboral. A partir de un análisis de las causas más frecuentes de la rotación y de aquellas políticas existentes frente al tema, se pretende construir orientaciones prácticas, reales y

sostenibles que integren principios de participación, equidad y estabilidad. Con el fin, no solo de fortalecer la gestión interna que se tiene en esta entidad del sistema pensional, sino también te ofrecer insumos que puedan ayudar para dar apoyo a otras instituciones públicas que enfrentan desafíos similares.

Finalmente, esta investigación genera un valor social y académico significativo. La retención del talento tercerizado en el sector público es un tema que le falta investigación y exploración, pese a su creciente importancia en el país. Generar este tipo de conocimiento al respecto, es una manera de aportar un granito de arena a una gestión del talento humano más humana e integral, donde prime el bienestar de los trabajadores como eje central. En conjunto, todos los aportes de este estudio buscan contribuir al fortalecimiento institucional de la entidad y al desarrollo de una cultura organizacional más eficiente, inclusiva y comprometida con el servicio a la ciudadanía.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

- Analizar las estrategias de retención del talento tercerizado en la oficina de Armenia de una entidad del sistema pensional colombiano para proponer acciones que reduzcan la rotación y fortalezcan el compromiso organizacional.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las principales causas de rotación del personal tercerizado en la oficina de Armenia de una entidad del sistema pensional colombiano.
- Identificar las estrategias actuales de gestión y retención aplicadas por la entidad del sistema pensional colombiano y las empresas contratistas al personal tercerizado.
- Proponer estrategias de retención basadas en los principios de la gerencia estratégica del talento humano, orientadas a fortalecer la estabilidad y el desempeño del personal tercerizado.

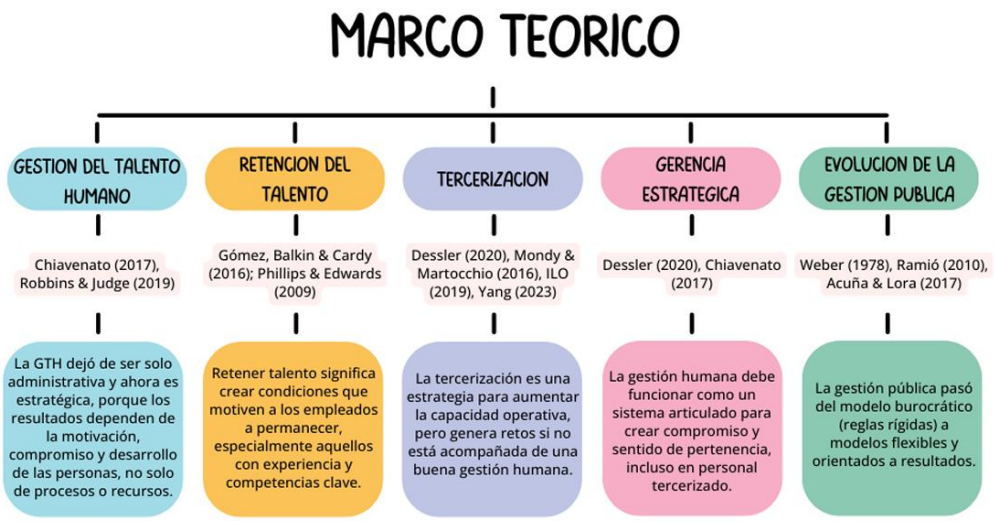
4. Marco de referencia

A continuación, se desarrolla el marco de referencia, el cual Integra los antecedentes históricos, los fundamentos teóricos y los conceptos claves que sustentan el presente proyecto de investigación. Este apartado proporciona la base académica y contextual necesaria para comprender la problemática planteada, orientar el análisis de la rotación del personal tercerizado en la sede de Armenia de una entidad del sistema pensional colombiano y sustentar la formulación de estrategias de retención desde la perspectiva de la gerencia estratégica del talento humano.

4.1 Marco teórico

Figura 1.

Marco teórico



Fuente: Elaboración propia (2025).

En los últimos años, la gestión del talento humano ha pasado de ser un área meramente administrativa a convertirse en un componente estratégico que condiciona la estabilidad, la

productividad y la proyección de cualquier organización. En este sentido, los estudios especializados coinciden en que los resultados institucionales no dependen únicamente de procesos bien diseñados o de la disposición de los recursos, sino del modo en que las personas que integran una entidad comprenden su rol, se comprometen con los objetivos y encuentran condiciones adecuadas para desarrollar su labor (Chiavenato, 2008; Robbins & Judge, 2019). Esto implica que factores tradicionalmente vinculados al desempeño, como la eficiencia operativa, la innovación, la orientación al ciudadano y la calidad del servicio, se sostienen únicamente si existe una gestión coherente y sensible del capital humano. Además, en organizaciones donde el flujo de trabajo exige continuidad y precisión, como ocurre en el sector público colombiano, esa relación se vuelve aún más evidente.

La administración del personal de las entidades estatales ha atravesado diversas etapas que responden tanto a cambios políticos como a transformaciones sociales; desde el enfoque burocrático desde finales del siglo XIX, centrado en reglas formales y funciones rígidamente definidas, la gestión pública ha incorporado progresivamente modelos más flexibles, gerenciales y orientados al logro de resultados (Weber, 1978). Cabe mencionar, que este tránsito no solo modificó la estructura interna de las instituciones, sino también las expectativas sobre quienes desempeñan funciones en ellas. La introducción de criterios de eficiencia, servicio al ciudadano y transparencia exigió nuevas capacidades en el personal y obligó a replantear la forma en que seleccionan, vinculan y desarrollan los trabajadores del sector público (Acuña & Lora, 2017).

En este contexto, la tercerización laboral adquirió un papel relevante como mecanismo para ampliar la capacidad operativa de las instituciones. No obstante, diversos estudios advierten que este modelo solo funciona adecuadamente cuando se acompaña de estrategias sólida y gestión humana que eviten la rotación, la percepción de desigualdad y la pérdida de compromiso

por parte del personal externo (Dessler, 2020). En ese orden de ideas, entidades como esta, donde la atención al ciudadano demanda estabilidad, experiencia acumulada y continuidad en los procesos, la rotación frecuente del personal tercerizado genera brechas en la calidad del servicio, afecta la eficiencia y obliga a reiniciar permanentemente procesos de aprendizaje. Por ello, la comprensión teórica sobre la gestión del talento humano no solo sirve de soporte conceptual para este estudio, sino también permite explicar por qué fenómenos como la rotación trasciende lo administrativo y terminan incidiendo directamente la percepción que los ciudadanos tienen de la entidad.

En ese contexto la gestión humana se entiende Como un sistema integral que articula diversos procesos relacionados con el manejo del personal dentro de una organización. Entre estos procesos se encuentran la selección, la capacitación, la compresión de las necesidades del trabajador, las condiciones laborales y los mecanismos de comunicación interna. Desde esta perspectiva, Chiavenato y Dessler (2020), sostienen que dichas prácticas deben orientarse o fortalecer el sentido de pertenencia y el propósito organizacional, incluso cuando se trata de modalidades de contratación no permanentes, con el fin de disminuir los niveles de rotación y garantizar la continuidad de los servicios.

De igual forma, la teoría plantea que las entidades públicas que operan bajo el esquema de tercerización deben implementar estrategias que reconozcan el papel del personal externo como un componente clave para el adecuado funcionamiento institucional. Bajo este enfoque, integrar esos fundamentos teóricos permite comprender con mayor claridad el fenómeno de la rotación laboral y, al mismo tiempo, orientar la formulación de propuestas de mejora basadas en los principios de gerencia estratégica al talento humano.

Por otra parte, dentro de la gestión del talento humano, la retención del personal se ha convertido en un factor estratégico para asegurar la estabilidad organizacional, promover un clima laboral favorable y facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Retener a los colaboradores no solo implica mantener ciertos cargos ocupados, sino también procurar que las personas con experiencia, habilidades y conocimiento permanezcan en la organización el tiempo suficiente para aportar valor y fortalecer los procesos internos.

De acuerdo con algunos autores, la retención del talento humano se entiende Como un conjunto de acciones orientadas a generar condiciones laborales, emocionales y de desarrollo profesional que incentiven en la permanencia de los trabajadores (Phillips y Edwards, 2009). Sin embargo, en las organizaciones públicas este proceso resulta más complejo debido a las características propias del empleo estatal, cómo las limitaciones normativas, los sistemas de carrera administrativa y la coexistencia de diferentes tipos de vinculación laboral.

En organizaciones públicas, la retención adquiere un matiz aún más complejo debido a las particularidades del empleo estatal, los límites normativos, los sistemas de carrera administrativa y, en muchos casos, la coexistencia de distintos tipos de vinculación laboral. Autores como Llorens y Kellough (2017) mencionan que, cuando las entidades no logran articular políticas de recursos humanos coherentes con las expectativas de los trabajadores, se generan brechas que afectan el compromiso y aumentan la probabilidad de rotación. Esto es especialmente relevante en instituciones donde la atención al ciudadano demanda experiencia, criterio técnico y conocimiento profundo de los procedimientos; ya que, perder talento implica reiniciar procesos de capacitación, disminuir la productividad y deteriorar la continuidad del servicio público.

Por esa razón, en el sector estatal la retención no solo es una estrategia de gestión humana, sino un mecanismo para garantizar la eficiencia, la transparencia y la calidad del servicio que la ciudadanía recibe. Por otro lado, donde existe tercerización laboral, como ocurren muchas entidades colombianas, la retención del talento enfrenta desafíos adicionales; los estudios muestran que los trabajadores tercerizados suelen percibir condiciones menos favorables frente al personal de planta, lo que reduce su sentido de pertenencia y limita su intención de permanecer en la organización usuaria (Yang, 2023).

Además, la ausencia de incentivos comparables, las oportunidades restringidas de desarrollo profesional y la falta de integración en la cultura organizacional son factores que erosionan gradualmente la motivación. En consecuencia, la rotación se convierte en un fenómeno recurrente que afecta directamente la productividad y la calidad del servicio. Cabe mencionar que, en entidades como esta, donde el conocimiento del procedimiento, la experiencia en el servicio al ciudadano y la continuidad operativa son indispensables, la retención del personal tercerizado resulta crítica para mitigar el impacto negativo de los reemplazos constantes.

En este sentido, la teoría contemporánea plantea que la retención no se logra únicamente con incentivos económicos, sino con políticas integrales que fortalezcan el bienestar, la comunicación interna, el reconocimiento y la percepción de justicia organizacional (Dessler, 2020). Lo anterior, implica promover prácticas que permitan a los trabajadores, independientemente de su tipo de vinculación, sentirse valorados, escuchados y parte del proyecto institucional. Así mismo, acciones como brindar retroalimentación periódica, oportunidades de aprendizaje, inclusión en reuniones de trabajo, claridad en las funciones y canales efectivos de comunicación han mostrado efectos positivos en la permanencia del personal.

De igual forma, la retención se transforma en un elemento estratégico que vincula elementos motivacionales, culturales y estructurales, el cual debe ser creado de forma deliberada para ajustarse a las características del contexto organizacional. Para la sede de Armenia de una entidad del sistema pensional colombiano, ese marco establece la razón por la cual la rotación de personal tercerizado ha aumentado y de qué manera la opción de estrategias de retención puede ayudar a optimizar el ambiente laboral, la continuidad del servicio y el compromiso de la organización.

En síntesis, el marco teórico muestra que la administración del talento humano ha avanzado hacia un enfoque estratégico que considera el capital humano como un recurso fundamental para la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones. Además, este marco permite comprender con facilidad como en las organizaciones públicas, la gestión del talento humano tiene una mayor relevancia; ya que, para estás instituciones este recurso es parte fundamental con los procesos, calidad del servicio y responsabilidad social que definen la labor estatal. Cabe mencionar que, la eficiencia y legitimidad institucional se convierten en indicadores clave que reflejan la capacidad de una organización para atraer, formar y conservar a su personal; aspecto que se evidencia a partir del análisis de los métodos de gestión publica y de las trasformaciones históricas que han experimentado estas prácticas.

Así mismo, el análisis teórico resalta que la retención del talento humano es un proceso complejo que no depende únicamente de incentivos económicos, sino también de factores organizacionales y relacionales. Elementos como el reconocimiento, la comunicación interna, las oportunidades de aprendizaje y el fortalecimiento del sentido de pertenencia influyen de manera significativa en la permanencia de los trabajadores dentro de la organización. Por esa razón, las

estrategias de retención deben abordarse de forma integral, considerando tanto las necesidades de los colaboradores como las características propias del contexto institucional.

De igual manera, las investigaciones indican que la falta de integración en la cultura organizacional, las percepciones de desigualdad y las pocas oportunidades de crecimiento influyen directamente en el compromiso y permanencia del personal tercerizado. Estos aspectos son especialmente importantes en organizaciones donde el conocimiento de los procesos, la experiencia acumulada y la continuidad en la atención al ciudadano son fundamentales para cumplir con los objetivos institucionales. En este sentido, se evidencia que la tercerización laboral puede generar retos adicionales para la estabilidad del talento humano, sobre todo cuando no existen políticas claras de motivación, reconocimiento y desarrollo profesional.

Igualmente, el marco teórico permitió profundizar en la retención del talento humano como un proceso multifactorial que toma los incentivos económicos e incluye elementos relacionales, comunicativos y organizacionales. En conjunto, estos elementos proporcionan la base necesaria para comprender la problemática estudiada y justifican la pertenencia de diseñar estrategias de retención adaptadas a las dinámicas específicas de la sede de Armenia de la entidad del sistema pensional. A partir de esta fundamentación, se orienta la investigación hacia la identificación de causas, la evaluación de las prácticas actuales y la formulación de propuestas que contribuyan a mejorar la estabilidad y el compromiso del talento tercerizado, fortaleciendo así la calidad del servicio público y la gestión institucional.

4.2 Marco conceptual

Figura 2.

Marco conceptual



Fuente: Elaboración propia (2025)

Estabilidad laboral percibida: Este concepto, se entiende como la sensación de seguridad que tiene el trabajador respecto a la continuidad de su empleo, independientemente del tipo de contrato. La evidencia académica indica que una mayor percepción de estabilidad fortalece el compromiso organizacional y reduce la intención de rotación, mientras que la inseguridad laboral incrementa la probabilidad de abandono, especialmente en esquemas de contratación tercerizada (Ramió, 2010)

Continuidad operativa: Se refiere a la habilidad de una organización para sostener sus procesos y servicios cruciales de manera consciente y sin interrupciones relevantes, aun cuando ocurren cambios internos como la salida de empleados. En organizaciones públicas enfocadas en

atender al ciudadano, la continuidad de las operaciones se basa mayormente en el saber acumulado por los empleados, la experiencia en los procesos y la retención del personal en posiciones clave. Además, investigaciones en administración pública subrayan que la elevada rotación impacta directamente la continuidad operativa, al provocar reprocesos, pérdida de conocimiento implícito y reducción de la eficiencia institucional (Mondy & Martocchio, 2016).

Sentido de pertenencia organizacional: Hace referencia al grado en que los trabajadores identifican emocional y psicológicamente con la organización en la que prestan sus servicios, percibiéndose como parte integral de ella. Ese concepto resulta especialmente relevante en contextos de contratación tercerizada, donde la falta de vinculación formal puede debilitar la identificación institucional. Así mismo, se evidencia que cuando los trabajadores desarrollan un fuerte sentido de pertenencia, aumentan su compromiso, disminuye la intención de abandono y se fortalece la estabilidad laboral, independientemente del contrato (Allen & Meyer, 1996).

Percepción de equidad laboral: Este concepto, se entiende como la valoración subjetiva que realizan los trabajadores sobre la justicia del trato recibido en la organización, especialmente en términos de reconocimiento, condiciones laborales y correspondencia entre el esfuerzo aportado y las recompensas obtenidas. Desde esa perspectiva, cuando los empleados reciben un trato equitativo y sienten que su trabajo es reconocido y valorado se fortalece la motivación y el compromiso organizacional; por el contrario, las percepciones de inequidad generan desmotivación y aumentan la intención de rotación, situación que adquiere especial relevancia en contextos de contratación tercerizada (Champi, Gallego & Cano, 2016).

Integración organizacional del personal tercerizado: Se refiere al grado en que los trabajadores participan en los procesos formales e informales de la entidad usuaria, incluyendo la

comunicación interna, el trabajo en equipo, la capacitación y la toma de decisiones operativas. De igual manera, la falta de integración limita el acceso a información clave, reduce el aprendizaje organizacional y debilita el compromiso (Gómez, 2012).

Calidad del servicio al ciudadano: Hace referencia a la habilidad que tiene la entidad para cumplir con las demandas y expectativas de los usuarios de forma eficiente, puntual y confiable; algunas investigaciones muestran que la calidad del servicio en el ámbito público está altamente relacionada con la estabilidad del personal, ya que en la experiencia, el conocimiento de los procedimientos y la continuidad en la atención refuerzan la confianza de los ciudadanos. Es por esta razón, que la rotación constante deteriora estos elementos y afecta adversamente la percepción del servicio ofrecido (Xia, et al., 2022).

5. Metodología

5.1 Enfoque

El trabajo desarrollado presenta un enfoque mixto, debido a que busca comprender, desde la experiencia del personal involucrado, aquellos factores que influyen directamente en la rotación del personal tercerizado en la sede de Armenia de una entidad del sistema pensional colombiano. Además, ese enfoque permite explorar y conocer percepciones, prácticas institucionales, motivaciones y dinámicas internas que requieren de una lectura interpretativa del contexto laboral.

Por medio de este enfoque se pueden determinar la posibilidad de identificar cómo se desarrolla el trabajo tercerizado dentro de la entidad, cuáles son los elementos que afectan el sentido de pertenencia y cómo se llevan a cabo las relaciones entre los colaboradores, empresas contratistas y la entidad ya mencionada. De esta forma, se logra un análisis más acertado, contextualizado y profundo que facilita la formulación de estrategias de retención efectivas que contengan pertenencia social e institucional

5.2 Método y diseño

El siguiente estudio adopta un método descriptivo e interpretativo, puesto que busca caracterizar la situación actual de talento humano tercerizado y entender los significados que tanto trabajadores como supervisores atribuyen a sus diferentes experiencias laborales. Este enfoque permite describir el fenómeno de la rotación desde una visión totalmente integral, identificando causas, prácticas de gestión involucradas, dinámicas internas y oportunidades de mejora continua que emergen en el contexto institucional.

El diseño de la investigación corresponde a un estudio de caso, específicamente centrado en la oficina de la ciudad de Armenia, Quindío de una entidad del sistema pensional colombiano.

Esa tipología realmente resulta adecuada cuando se pretende analizar a profundidad un fenómeno en un entorno particular; teniendo en cuenta aspectos administrativos, operativos y culturales propios del contexto.

Para el desarrollo del caso, se recolectó toda la información necesaria a través de encuestas, revisión documental y observación del entorno laboral, lo que de cierta manera permitió contrastar la realidad institucional con aquellos referentes teóricos sobre la gestión del talento humano y la retención laboral. De esa manera, este diseño facilita tanto el diagnóstico del problema como la elaboración de propuestas todas ellas orientadas al fortalecimiento del compromiso y estabilidad laboral del personal tercerizado, atendiendo a las necesidades particulares de la sede y a las diversas dinámicas del modelo de tercerización implementado por la entidad.

5.3 Población y muestra

La población del estudio está conformada por la totalidad del personal que compone la oficina en Armenia una entidad del sistema pensional colombiano, integrada por 13 colaboradores distribuidos así: 1 jefe de oficina, 5 agentes de servicio, 3 funcionarios de rotonda, 1 vigilante, 1 colaborador de servicios generales y 2 orientadores.

Por otro lado, la muestra del estudio está conformada por un total de nueve colaboradores de la oficina en Armenia una entidad del sistema pensional colombiano. De ellos, 8 son contratados mediante temporal, incluyendo personal de orientación, agentes, rotonda y vigilancia, y 1 corresponde al personal de planta (agente de servicio). Toda esta composición permitió obtener una visión representativa del funcionamiento operativo y atención al ciudadano en la sede.

5.4 Aplicación metodológica

La aplicación del instrumento de recolección de información se llevó a cabo en la ofician de Armenia de la entidad, en el día miércoles 28 de enero de 2026, en un horario comprendido entre las 7:30 a.m. y las 7:50 a.m, antes de la apertura de puertas al público.

El instrumento fue aplicado a una muestra de nueve (9) colaboradores de la oficina, de los cuales (8) corresponden a personal tercerizado vinculado mediante empresas temporales y uno (1) al personal de planta (Agente de Servicio).

Para la recolección de la información se utilizó una encuesta semiestructurada diseñada por los investigadores y aplicada mediante la herramienta digital Google Forms, lo que permitió garantizar anonimato, confidencialidad y facilidad en el procesamiento posterior de los datos.

El instrumento estuvo compuesto por preguntas cerradas con escala tipo Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5=Totalmente de acuerdo), así como preguntas orientadas a profundizar las percepciones de los participantes frente a la rotación laboral y las posibles estrategias de retención.

La encuesta se estructuró en cinco dimensiones temáticas:

- Claridad de funciones y responsabilidades
- Condiciones laborales y carga de trabajo
- Reconocimiento y motivación
- Influencia del tipo de contratación en el compromiso
- Propuestas de mejora y estrategias de retención

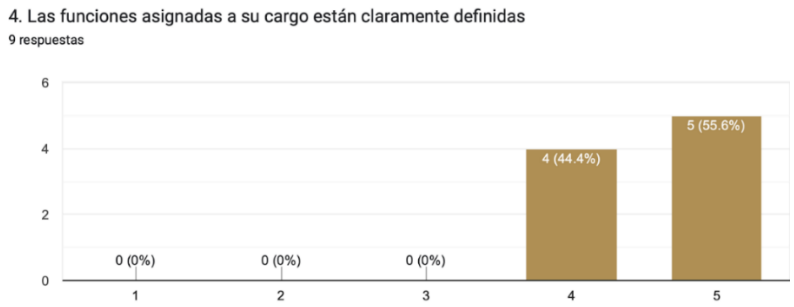
El diseño del instrumento se fundamentó en los conceptos teóricos abordados en el marco de referencia, particularmente en las categorías de estabilidad laboral percibida, percepción de equidad, sentido de pertenencia organizacional e integración del personal tercerizado.

6. Análisis de resultados

El análisis de resultados se realizó a partir de la encuesta aplicada a nueve (9) colaboradores en la oficina de Armenia de la entidad, de los cuales ocho (8) corresponden a personal tercerizado y uno (1) a personal de planta. La interpretación de los datos se fundamenta en estadísticas descriptivas (frecuencias y promedios) derivadas de las preguntas tipo Likert y en el análisis cualitativo de las respuestas abiertas. El objetivo de este apartado es identificar los factores que inciden en la permanencia, motivación y compromiso del talento tercerizado dentro de la entidad.

Figura 3.

Funciones asignadas

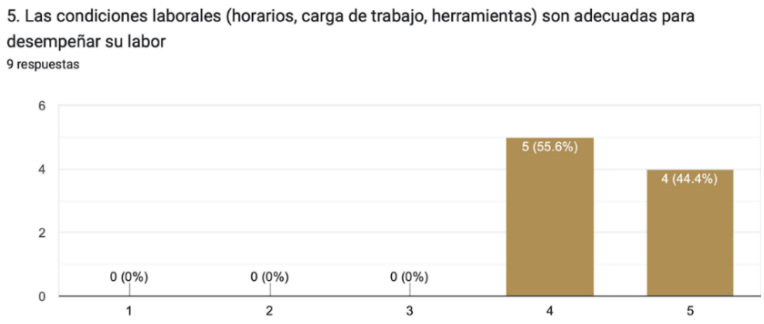


Fuente: Elaboración Google Forms con información propia (2026)

Los resultados muestran que el 100% de los encuestados se ubica en niveles altos de la escala (4 y 5), con un promedio de 4,56 sobre 5. Cinco colaboradores calificaron con 5 (Totalmente de acuerdo) y cuatro con 4 (De acuerdo), lo que evidencia una percepción sólida de claridad en las funciones asignadas. Este resultado indica que la rotación del personal no se origina en ambigüedad de roles ni en desorganización operativa, sino que responde a factores estructurales diferentes al diseño del cargo.

Figura 4.

Condiciones laborales



Fuente: Elaboración Google Forms con información propia (2026)

En cuanto a las condiciones laborales (horarios, carga de trabajo y herramientas), el promedio fue de 4,44. Cinco personas calificaron con 4 y cuatro con 5, lo que refleja una percepción mayoritariamente positiva. Si bien el entorno laboral es considerado adecuado, la ausencia de puntuaciones máximas generalizadas sugiere que puede existir aspectos susceptibles de mejora, particularmente en la distribución de la carga laboral.

Figura 5.

Reconocimiento de la labor

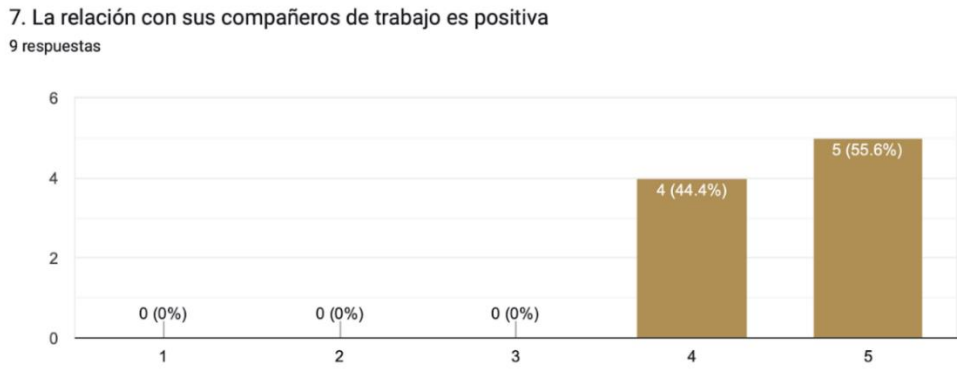


Fuente: Elaboración Google Forms con información propia (2026)

Frente al reconocimiento, cinco colaboradores indicaron que su labor es reconocida tanto por la entidad del sistema pensional colombiano como por la empresa contratista, dos señalaron que únicamente por la empresa contratista, uno por la entidad del sistema pensional y uno manifestó no percibir reconocimiento. Estos resultados evidencian que, aunque existe reconocimiento, este no es homogéneo. La percepción diferenciada puede influir en el sentido de pertenencia y en la identificación institucional del personal tercerizado.

Figura 6.

Relación laboral

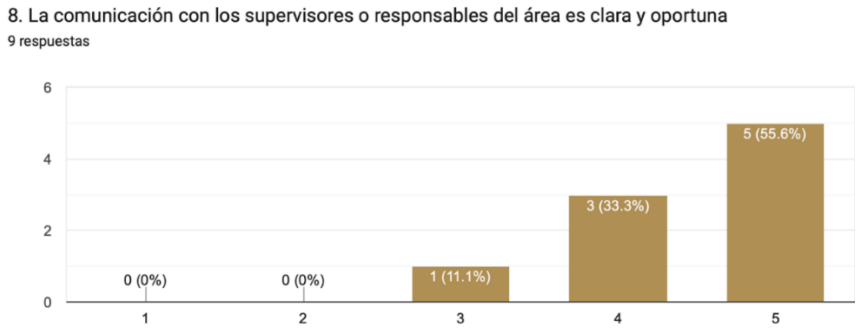


Fuente: Elaboración Google Forms con información propia (2026)

La relación interpersonal presenta un promedio de 4,56, con cinco valoraciones en nivel 5 y cuatro en nivel 4. Esto demuestra un clima laboral positivo entre compañeros, lo cual constituye un factor protector frente a la rotación. Las relaciones interpersonales sólidas favorecen la cohesión y el compromiso organizacional.

Figura 7.

Comunicación laboral

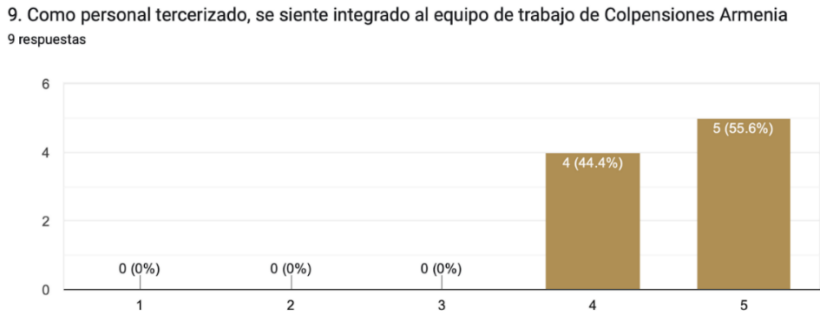


Fuente: Elaboración Google Forms con información propia (2026)

La comunicación obtuvo un promedio de 4,44. Cinco colaboradores calificaron con 5, tres con 4 y uno con 3. Aunque la percepción general es favorable, la presencia de una valoración intermedia indica que existen oportunidades para fortalecer la claridad y oportunidad en la comunicación jerárquica.

Figura 8.

Percepción de integración

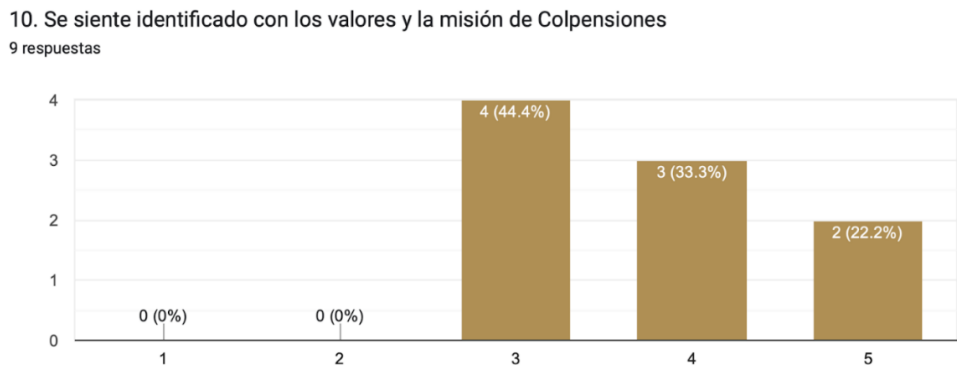


Fuente: Elaboración Google Forms con información propia (2026)

El nivel de integración reportó un promedio de 4,56, con cinco respuestas en 5 y cuatro en 4. Este resultado sugiere que el personal tercerizado se siente mayoritariamente integrado al equipo, lo cual contradice parcialmente la literatura que asocia tercerización con exclusión organizacional. Sin embargo, esta integración operativa no necesariamente compensa las percepciones relacionadas con estabilidad contractual.

Figura 9.

Sentido de pertenencia



Fuente: Elaboración Google Forms con información propia (2026)

Esta dimensión presentó un promedio de 3,78, siendo la segunda más baja del bloque evaluado. Cuatro personas calificaron con 3, tres con 4, y dos con 5. A diferencia de otras variables, aquí se evidencia una percepción más moderada, lo que puede indicar una identificación institucional menos sólida, posiblemente influenciada por la modalidad contractual.

Figura 10.

Motivación laboral

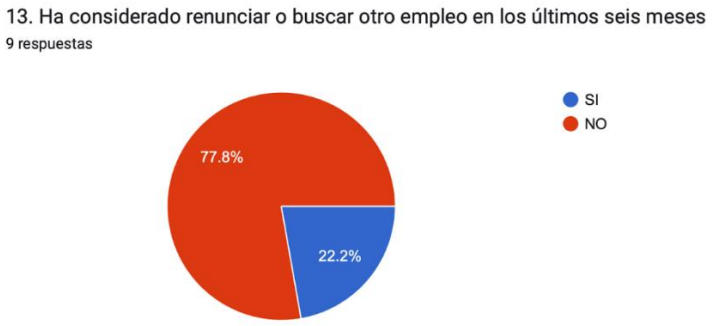


Fuente: Elaboración Google Forms con información propia (2026)

Esta fue la variable con menor promedio (1,89). Tres personas calificaron con 1, cuatro con 2 y dos con 3. Esto indica que, en general, los encuestados consideran que el tipo de contratación si influye en su motivación laboral. Por lo tanto, las calificaciones obtenidas indican que la mayoría de los encuestados considera que su tipo de contratación no influye de manera directa en su motivación laboral. Sin embargo, algunas respuestas intermedias sugieren que para ciertos colaboradores esta condición podría tener una incidencia moderada.

Figura 11.

Consideración



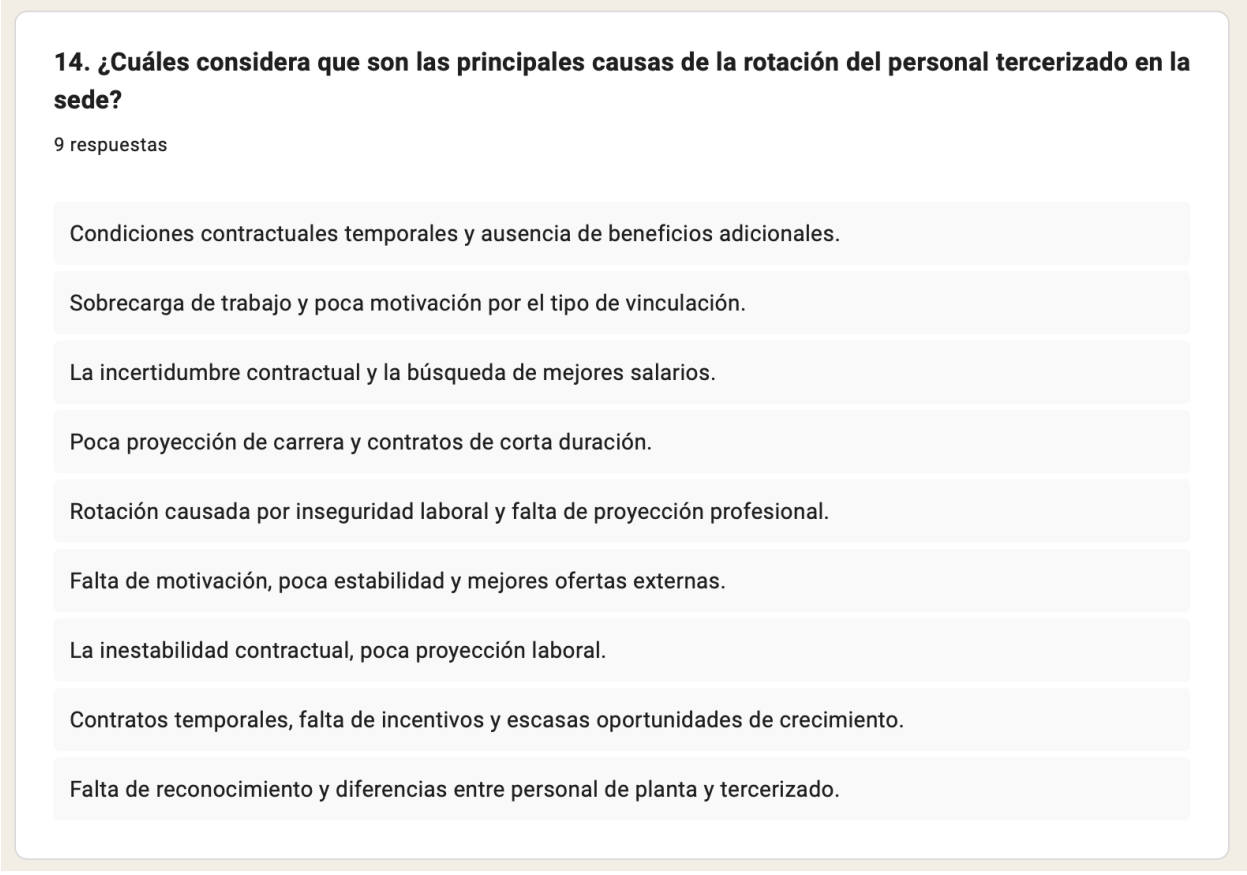
Fuente: Elaboración Google Forms con información propia (2026)

Siete de los nueve colaboradores (78%) manifestaron no haber considerado renunciar en los últimos seis meses, mientras que dos (22%) sí lo han considerado. Aunque la mayoría no presenta intención inmediata de abandono, el porcentaje que sí lo ha contemplado representa un indicador relevante de alerta organizacional

Análisis cualitativo de rotación

Figura 12.

Respuestas abiertas



Fuente: Elaboración Google Forms con información propia (2026)

En las respuestas abiertas, los principales factores identificados fueron:

- Inestabilidad contractual
- Corta duración de contratos
- Escasa proyección de carrera
- Diferencias en beneficios frente al personal de planta
- Falta de incentivos y reconocimiento

Estos hallazgos coinciden con la literatura sobre empleo tercerizado y confirman que la rotación responde a elementos estructurales más que a conflictos interpersonales o deficiencias operativas.

En síntesis, los resultados evidencian que el entorno operativo y el clima laboral en la sede Armenia son favorables, con altos niveles de claridad funcional, integración y relaciones interpersonales positivas. No obstante, las variables relacionadas con estabilidad contractual, reconocimiento institucional homogéneo e identificación con la misión presentan mayores niveles de vulnerabilidad. La influencia percibida del tipo de contratación en la motivación laboral emerge como el principal factor crítico. Por tanto, la rotación del talento tercerizado no obedece a problemas de gestión cotidiana, sino a condiciones estructurales asociadas al modelo de vinculación, lo que exige estrategias de retención enfocadas en equidad, desarrollo profesional y fortalecimiento del compromiso organizacional.

7. Propuesta

En coherencia con los hallazgos obtenidos en el análisis de resultados y en concordancia con los principios de la gerencia estratégica del talento humano, se formula la presente propuesta de intervención orientada a fortalecer la retención del personal tercerizado en la oficina Armenia de una entidad del sistema pensional colombiano.

La propuesta se estructura en función de los tres objetivos específicos planteados en la investigación, manteniendo una secuencia lógica que parte del diagnóstico, continúa con la identificación de prácticas actuales y culmina con el diseño de estrategias orientadas a mejorar la estabilidad, el compromiso y el desempeño del talento tercerizado.

7.1 Diagnóstico de las principales causas de rotación del personal tercerizado

El diagnóstico de las causas asociadas a la rotación del personal tercerizado constituye un elemento fundamental para comprender las dinámicas laborales que influyen en la permanencia de los colaboradores dentro de la organización. En el caso de la oficina en Armenia de una entidad del sistema pensional colombiano, el análisis realizado permitió identificar diferentes factores que inciden en la decisión de los trabajadores de permanecer o buscar nuevas oportunidades laborales.

A partir de la información obtenida mediante la encuesta aplicada al personal tercerizado, se evidencio que variables relacionadas con el ambiente laboral, la claridad en la asignación de funciones y las relaciones interpersonales presentan valoraciones positivas por parte de los colaboradores. Estos aspectos reflejan la existencia de un entorno de trabajo caracterizado por la cooperación, el respeto y la adecuada coordinación de las actividades laborales, lo cual contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales y al desarrollo eficiente de las funciones asignadas.

No obstante, el análisis también permitió identificar una serie de factores estructurales que inciden de manera significativa en la percepción de estabilidad laboral y en la intención de permanencia de los trabajadores. Entre estos factores se destaca, en primer lugar, la duración limitada de los contratos laborales, característica propia del modelo de tercerización que puede generar incertidumbre frente a la continuidad del empleo y afectar la planificación personal y profesional de los colaboradores.

Otro aspecto identificado corresponde a la influencia del tipo de vinculación contractual en los niveles de motivación laboral. En algunos casos, los trabajadores perciben diferencias en las condiciones laborales y en los beneficios ofrecidos en comparación con el personal de planta, situación que puede generar percepciones de desigualdad dentro del entorno organizacional.

De igual manera, se identificó que la ausencia de oportunidades claras de crecimiento o desarrollo profesional dentro del esquema de tercerización puede incidir en la decisión de los colaboradores de buscar alternativas laborales que les permitan mejorar sus condiciones laborales o proyectar su carrera profesional en otras organizaciones.

Adicionalmente, se evidenció que, aunque existen prácticas de reconocimiento laboral por parte de los supervisores o de las empresas contratistas, no siempre se percibe un reconocimiento institucional directo por parte de la entidad, lo cual puede limitar el fortalecimiento del sentido de pertenencia hacia la organización.

Figura 13.

Causas de rotación



Fuente: Inteligencia artificial con información propia

En síntesis, el diagnóstico permitió establecer que la rotación del personal tercerizado no se encuentra asociada principalmente a factores relacionados con el clima organizacional o con el desarrollo de las actividades laborales, sino que responde en mayor medida a variables estructurales relacionadas con la estabilidad contractual, la percepción de equidad organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional.

La comprensión de estas causas constituye un elemento clave para orientar la formulación de estrategias que permitan fortalecer la retención del talento humano y mejorar las condiciones organizacionales que influyen en la permanencia de los colaboradores.

7.2. Identificación de estrategias actuales de gestión y retención

En entidades del sector público, donde coexisten diferentes modalidades de vinculación laboral, resulta necesario implementar estrategia que fortalezcan la motivación, el compromiso y la permanencia de los colaboradores.

El análisis realizado en sede Armenia de la entidad del sistema pensional colombiano permitió identificar algunas prácticas organizacionales que, aunque no han sido diseñadas

formalmente como estrategias de retención, contribuyen al funcionamiento adecuado del talento humano tercerizado.

Entre los aspectos positivos identificados se destaca la claridad en la asignación de funciones y responsabilidades laborales, lo cual permite a los colaboradores desarrollar sus actividades con mayor seguridad y orientación. La existencia de procedimientos definidos y el acompañamiento por parte de los supervisores facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales y mejora la organización del trabajo.

Así mismo, se evidenció la presencia de un clima organizacional caracterizado por relaciones interpersonales respetuosas y colaborativas, lo cual favorece el trabajo en equipo y la integración entre el personal de planta y el personal tercerizado. Estas dinámicas contribuyen al desarrollo de un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las actividades.

Adicionalmente, algunas acciones de reconocimiento laboral son promovidas principalmente por las empresas contratistas, quienes en ciertos casos destacan el desempeño de los colaboradores mediante retroalimentación positiva o menciones informales relacionadas con el cumplimiento de las metas. Aunque estas acciones no hacen parte de un programa formal de incentivos, representan prácticas que contribuyen a la motivación laboral.

Figura 14.

Estrategias

Estrategias Actuales	Descripción
Definición de funciones claras	*Roles y responsabilidades bien definides.*
Buen clima laboral	*Relaciones interpersonales positivas.*
Reconocimiento de la empresa contratista	*Valoración por parte de la empresa temporal.*

Fuente: Inteligencia artificial con información propia

En síntesis, aunque existen condiciones organizacionales favorables en términos de clima laboral, comunicación y claridad en los procesos, no se identifican estrategias formales de retención dirigidas al personal tercerizado, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la gestión estratégica del talento humano mediante la implementación de acciones orientadas a mejorar la motivación, el compromiso y la estabilidad laboral. Los resultados obtenidos constituyen un insumo relevante para la formulación de las estrategias de retención presentadas en el siguiente apartado.

7.3. Propuesta de estrategias basadas en la gerencia estratégica del talento humano

A partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico y del análisis de las prácticas actuales, se hace evidente la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano desde una perspectiva más cercana, integral y consciente de la realidad del personal tercerizado. Mas allá de lo técnico, este tipo de vinculación implica retos en términos de motivación, sentido de pertenencia y proyección, por lo que las estrategias propuestas buscan responder a estas necesidades desde un enfoque humano y organizacional.

En este sentido, se plantean cinco estrategias que no solo apuntan a reducir la rotación, sino también a generar un entorno laboral más equitativo, participativo y coherente con los principios de una gestión moderna del talento humano.

Estrategia 1

Programa institucional de reconocimiento laboral

Reconocer el trabajo de las personas va más allá de un acto simbólico; es una forma de validar su esfuerzo y hacerlas sentir parte importante de la organización. En el caso del personal tercerizado, este aspecto cobra aún más relevancia, ya que en muchas ocasiones su aporte no es visibilizado de la misma manera que el del personal de planta. Por ello, se propone generar espacios de periódicos de reconocimiento donde se destaquen logros, actitudes positivas y portes al equipo de trabajo. Esto puede ser sencillo, como menciones en reuniones o retroalimentaciones directas, pero constantes y sinceras. Este tipo de acciones contribuye a fortalecer la motivación y a construir una relación más cercana entre la organización y sus colaboradores.

Estrategia 2

Fortalecimiento de la integración organizacional

La integración no se limita a compartir un espacio físico de trabajo, sino que implica sentirse parte de un equipo. Aunque en la práctica se evidencian buenas relaciones interpersonales, es importante seguir fortaleciendo estos vínculos mediante actividades que promuevan la participación conjunta entre el personal de planta y tercerizado. Espacios como jornadas de integración, reuniones grupales o actividades colaborativas pueden ayudar a reducir

barreras y a generar un ambiente más inclusivo. Cuando las personas se sienten incluidas, su nivel de compromiso tiende a ser mayor y su permanencia más estable.

Estrategia 3

Plan de formación y desarrollo de competencias

El crecimiento profesional es una de las principales motivaciones para cualquier colaborador; en el caso del personal tercerizado, la percepción de estancamiento puede influir en la decisión de buscar nuevas oportunidades. Por esta razón, se propone implementar espacios de formación que permitan fortalecer tanto habilidades técnicas como competencias blandas. No se trata únicamente de capacitaciones formales sino también de generar escenarios de aprendizaje dentro del mismo entorno laboral, donde los colaboradores puedan adquirir nuevos conocimientos y sentirse en constante evolución. Esto no solo mejora su desempeño, sino que también transmite un mensaje claro de interés por su desarrollo.

Estrategia 4

Fortalecimiento de la comunicación organizacional

Una comunicación clara y abierta es fundamental para generar confianza dentro de cualquier organización. En este caso, se hace necesario consolidar espacios donde lo colaboradores puedan expresar sus inquietudes, compartir ideas y recibir retroalimentación. Más que implementar canales formales, se trata de fomentar una cultura de escucha activa por parte de los líderes, donde el personal tercerizado también se sienta tenido en cuenta. Este tipo de prácticas no solo mejora el ambiente laboral, sino que también permite identificar oportunidades de mejora desde la experiencia directa de quienes hacen parte del día a día organizacional.

Estrategia 5

Implementación de un sistema de seguimiento a la rotación laboral

Comprender por qué las personas permanecen o deciden irse de una organización es clave para mejorar la gestión del talento humano. Por ello, se propone realizar un seguimiento constante a la rotación del personal tercerizado, no solo desde cifras, sino también desde las razones que hay detrás de cada decisión. Herramientas como entrevistas de salida, encuestas de percepción o espacios de conversación pueden aportar información valiosa para la toma de decisiones. Este proceso permitirá anticiparse a posibles situaciones de desvinculación y ajustar las estrategias de manera más oportuna.

En conjunto, las estrategias propuestas buscan fortalecer la gestión del talento humano tercerizado desde una perspectiva estratégica e integral, reconociendo el papel fundamental que desempeñan estos colaboradores en el funcionamiento y en la prestación de los servicios institucionales.

La implementación de las estrategias propuestas requiere una planificación estructurada que permita orientar a las acciones, establecer responsabilidades y definir mecanismos de seguimiento que faciliten la evaluación de los resultados. En este sentido, la siguiente matriz estratégica presenta de manera sintética los objetivos, acciones, responsables e indicadores asociados a cada una de las estrategias de retención planteadas, con el propósito de facilitar su implementación y contribuir al fortalecimiento de la gestión del talento humano tercerizado en la oficina de la entidad sede Armenia.

Figura 15.

Matriz

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES PRINCIPALES	RESPONSABLE	INDICADORES
PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO LABORAL	Fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia del personal tercerizado.	Reconocer periódicamente el desempeño destacado y promover la retroalimentación positiva por parte de los supervisores	Supervisores y coordinacion administrativa	Número de reconocimientos realizados y nivel de satisfacción laboral
INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL	Promover la interacción entre personal de planta y tercerizado para fortalecer el trabajo en equipo.	Realizar jornadas de integración y espacios de socialización institucional.	Coordinación administrativa	Participación en actividades y percepción del clima laboral
FORMACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Fortalecer las capacidades laborales del personal tercerizado.	Implementar capacitaciones en procesos institucionales y habilidades blandas.	Área administrativa y empresa contratista	Número de capacitaciones realizadas y participación del personal
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Mejorar la interacción y retroalimentación entre supervisores y coordinadores.	Realizar reuniones periódicas y aplicar mecanismos de realimentación laboral.	Supervisores de área	Resultados de encuesta de percepción organizacional
SEGUIMIENTO A LA ROTACIÓN LABORAL	Monitorear la permanencia del personal y las causas de rotación.	Analizar indicadores de rotación y aplicar instrumentos de seguimiento laboral	Área administrativa y empresa contratista	Tasa de rotación y permanencia promedio del personal

Fuente: Inteligencia artificial con información propia.

8. Conclusiones

El análisis de las estrategias de retención del talento tercerizado en la oficina de una entidad del sistema pensional colombiano en la sede Armenia permitió evidenciar que la rotación del personal no se origina en deficiencias del clima organizacional ni en la ejecución de las funciones, sino en factores estructurales asociados al modelo de contratación. En este sentido, cobran importancias variables como la inestabilidad contractual, la percepción de inequidad frente al personal de planta y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional inciden directamente en la motivación y el compromiso organizacional. Por lo tanto, la implementación de estrategias desde la gerencia orientadas al reconocimiento, integración, formación y comunicación resulta fundamental para fortalecer la continua permanencia del personal tercerizado y la mejora en la calidad y continuidad del servicio institucional.

A partir del diagnóstico realizado, se evidencio que las principales causas de rotación están relacionadas con la incertidumbre frente a la continuidad del empleo, las restricciones frente al crecimiento laboral y la percepción de desigualdad en beneficios. Estas condiciones generan una disminución progresiva del sentido de pertenencia y afectan de manera directa la intención de permanencia, lo que confirma que la decisión de desvinculación responde principalmente a factores externos a la dinámica operativa del trabajo.

En cuanto a las prácticas actuales, se identificó la existencia de condiciones favorables en términos de relaciones interpersonales, organización de funciones e integración en las actividades laborales; Sin embargo, estas no hacen parte de una estrategia estructurada orientadas a temas de retención. La ausencia de lineamientos formales limita la capacidad institucional para gestionar de manera efectiva la permanencia del talento, reduciendo de manera considerable el impacto de las acciones existentes.

Finalmente, la formulación de estrategias permitió consolidar una propuesta integral orientada a fortalecer las dimensiones claves como la participación, reconocimiento, comunicación organizacional y desarrollo de competencias. Todas estas acciones, al responder directamente a los factores identificados, se configura como una alternativa pertinente para disminuir la rotación y aportar a una gestión más coherente orientada a las necesidades del contexto institucional.

9. Recomendaciones

Se recomienda en la oficina de la entidad del sistema pensional colombiano sede Armenia incorporar un enfoque estratégico en la gestión del talento, orientado siempre al fortalecimiento de la vinculación con la organización mediante diferentes acciones que promuevan el desarrollo, participación y reconocimiento. Esto permitirá consolidar equipos más comprometidos, mejorar la estabilidad laboral y contribuir en la sostenibilidad del servicio que se presta a la ciudadanía.

En relación con las causas identificadas, se sugiere establecer mecanismos sistemáticos de seguimiento que contribuyan a comprender de manera continua los factores que inciden en la permanencia del personal, tales evaluaciones periódicas de percepción, estaciones de retroalimentación y análisis de la desvinculación. Esta información facilitara la anticipación de riesgos y la formulación de acciones oportunas.

Frente a las practicas actuales, resulta pertinente estructurar y formalizar las iniciativas existentes mediante lineamientos claros que integren al personal tercerizado en aquellos procesos institucionales, especialmente en aspectos relacionados con reconocimiento, participación y comunicación organizacional. Esto favorecerá a una mayor equidad en la gestión y cohesión interna.

Para finalizar, se recomienda implementar las estrategias propuestas bajo un esquema planificado que contemple responsables, indicadores y tiempos de ejecución, permitiendo evaluar su efectividad en el plazo mediano. Asimismo, es fundamental articular estas acciones con las empresas contratistas garantizando coherencia en la gestión del talento humano y resultados sostenibles en el tiempo. Así, la gestión del talento humano se consolida como un eje estratégico para la sostenibilidad y el fortalecimiento institucional en el sector público.

10. Referencias

Acuña, C., & Lora, E. (2017). *Manual de ciencia política y relaciones internaciones.* Universidad Sergio Arboleda. https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1457/La%20gestión%20pública.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf

Dessler, G. (2020). *Human resource management* [*Gestión de recursos humanos]*. (16th ed.). Pearson. https://studylib.net/doc/27545589/dessler-human-resource-management---16e--gary-dessler--de...?p=10

Díaz, J., & Díaz, S. (2010). Estudio del sector BPO en Colombia: servicios BPO, outsourcing & offshoring. Universidad del Rosario. Recuperado de https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2069

Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Red Tercer Milenio. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf

Champi, L. Gallego, D. & Cano, R (2016). *Managing human resources* (8th ed.) [Gestión de recursos humanos (8.ª ed.)]. Pearson. https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/managing-human-resources-global-edition/P200000004312/9781292097244

International Labour Organization (ILO). (2019). *Non-standard employment around the world* [Empleos atípicos en todo el mundo*]*. Ginebra: ILO. Recuperado de https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_534326/lang--en/index.htm

Llorens, J. J., & Kellough, J. E. (2017). *Public personnel management: Contexts and strategies* [Gestión de personal público: contextos y estrategias]. Routledge. https://www.researchgate.net/publication/345677787_Public_Personnel_Management_Contexts_and_Strategies

Ministerio de Trabajo. (2016). Decreto 583 de 2016 (reglamenta inspección, vigilancia y control de la tercerización laboral). Recuperado de https://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos-no-compilados-y-otros-decretos/-/document_library/9gX59PkUWi1Z/view_file/61244908

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.) [Gestión de recursos humanos (14ª ed.)]. Pearson. https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000007702/9780135879993

OECD. (2023). Public Employment and Management 2023 [Empleo y gestión pública 2023]. París: OECD Publishing. Recuperado de https://www.oecd.org/publications/public-employment-and-management-2023_a8f17605/

Phillips, J., & Edwards, L. (2009). *Managing talent retention* [Gestionar la retención del talento]. Pfeiffer. https://www.oreilly.com/library/view/managing-talent-retention/9780470472200/

Piedrahita C., & Monsalve, M. (2016). *Labor outsourcing: between efficiency and social equity*. [Externalización de la mano de obra: entre eficiencia y equidad social]. Revista CES Derecho, 7(1), 3–10. Recuperado de https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/article/view/3833

Ramió, C. (2010). *La gestión pública en tiempos de incertidumbre*. Instituto Nacional de Administración Pública. http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/gestionpublica/article/view/747

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. [Economía y sociedad: Un esbozo de la sociología interpretativa]. University of California Press. (Original publicado en 1922). https://www.ucpress.edu/books/economy-and-society-2/paper

Xia, D., et al. (2022). The mediating role of perceived insider status in the relationship between organizational practices and turnover intention among temporary government employees. Frontiers in Psychology. [El papel mediador de la percepción de pertenencia a un grupo interno en la relación entre las prácticas organizativas y la intención de rotación entre los empleados gubernamentales temporales]. Recuperado de https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.1024139/full

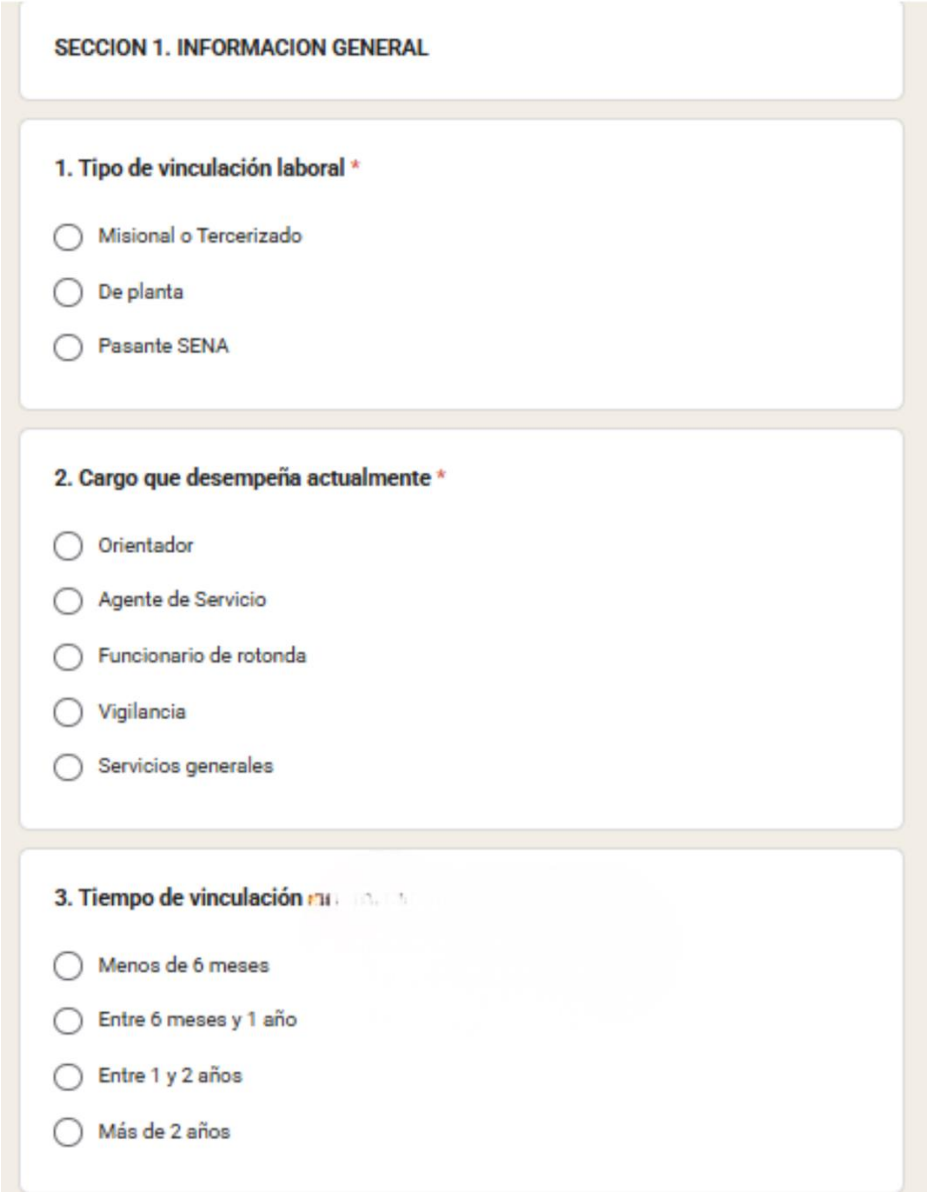
Yang, J. F. (2023). *Are outsiders in? Exploring the impact of outsourced employees' perceived insider status on job performance*. [¿Los empleados externos son bienvenidos? Explorando el impacto de la percepción de pertenencia a la empresa por parte de los empleados subcontratados en su desempeño laboral]. BMC Psychology. Recuperado de https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10445293/

Yang, S. (2023). *Outsourcing and employee commitment: A review of contemporary challenges.* [Subcontratación y compromiso de los empleados: una revisión de los desafíos contemporáneos]. Journal of Human Resource Development, *12*(2), 45–60. https://www.researchgate.net/publication/279482544_Human_Resource_Outsourcing_Issues_and_Challenges

11. Anexos

Anexo 1.

Encuesta aplicada a los colaboradores.



SECCION 1. INFORMACION GENERAL

1. Tipo de vinculación laboral *

- ◯ Misional o Tercerizado
- ◯ De planta
- ◯ Pasante SENA

2. Cargo que desempeña actualmente *

- ◯ Orientador
- ◯ Agente de Servicio
- ◯ Funcionario de rotonda
- ◯ Vigilancia
- ◯ Servicios generales

3. Tiempo de vinculación

- ◯ Menos de 6 meses
- ◯ Entre 6 meses y 1 año
- ◯ Entre 1 y 2 años
- ◯ Más de 2 años

SECCION 2. CONDICIONES LABORALES

4. Las funciones asignadas a su cargo están claramente definidas *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

5. Las condiciones laborales (horarios, carga de trabajo, herramientas) son adecuadas para desempeñar su labor *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

6. Considera que su labor es reconocida por: *

- ○ Empresa contratista
- ○ La entidad
- ○ Ambas
- ○ Ninguna

SECCION 3. CLIMA ORGANIZACIONAL Y RELACIONES LABORALES

7. La relación con sus compañeros de trabajo es positiva *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

8. La comunicación con los supervisores o responsables del área es clara y oportuna *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

9. Como personal tercerizado, se siente integrado al equipo de trabajo de *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

SECCION 4. SENTIDO DE PERTENECIA Y MOTIVACION

10. Se siente identificado con los valores y la misión de la entidad

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

11. Su tipo de contratación influye en su nivel de motivación laboral *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

12. Desde su experiencia, ¿qué aspectos fortalecen su sentido de pertenencia hacia la entidad? *

Tu respuesta

SECCION 5. ROTACION DEL PERSONAL TERCERIZADO

13. Ha considerado renunciar o buscar otro empleo en los últimos seis meses *

- ○ SI
- ○ NO

14. ¿Cuáles considera que son las principales causas de la rotación del personal tercerizado en la sede? *

Tu respuesta

SECCION 6. PROPUESTA DE MEJORA

15. ¿Qué acciones podría implementar la entidad **para mejorar la permanencia del personal tercerizado?**

Tu respuesta

16. ¿Qué cambios considera necesarios para fortalecer el compromiso y la estabilidad laboral del personal tercerizado?

Tu respuesta

Enviar Borrar formulario

Anexo 2.

Registro fotográfico de la aplicación de encuesta.

