

**Impacto de los Procesos de Selección de Personal en la Rotación de Empleados en  
Empresas de Outsourcing: El Caso de ORCA 15 SAS**

Sebastian Velasco Zamora

Tutor:

Efren Alejandro Padilla Marin

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2025

## **Dedicatoria y Agradecimiento**

Dedicado a Karoll por apoyarme siempre en todos mis proyectos y sueños.

## Resumen

El presente trabajo aborda el impacto de los procesos de selección de personal en la rotación de empleados en empresas de outsourcing, con un enfoque específico en ORCA 15 SAS, una empresa colombiana que brinda servicios a compañías estadounidenses. La alta rotación de personal, identificada como un desafío crítico en el sector de outsourcing, afecta negativamente la continuidad operativa, la calidad del servicio y la relación con los clientes. Este estudio se centra en analizar cómo los débiles procesos de selección y la falta de alineación entre las competencias de los empleados y los requerimientos de los puestos contribuyen a la rotación laboral en ORCA 15 SAS.

Para llevar a cabo este análisis, se propone una metodología mixta que combine un enfoque cualitativo, a través de entrevistas y encuestas, con un enfoque cuantitativo basado en el análisis de datos internos de la empresa, como tasas de rotación y tiempos de cobertura de vacantes. A través de este diseño, se identificaron las principales deficiencias en los procesos de selección de la empresa, tales como la falta de herramientas efectivas para evaluar competencias y la ausencia de un modelo integral de selección por competencias, lo que lleva a la contratación de personal poco ajustado a las necesidades del puesto y a una mayor tasa de desvinculaciones.

El trabajo también presenta una serie de propuestas de mejora, tales como la implementación de un modelo de capacitación e incentivos basado en competencias. Además, se sugiere optimizar los procesos de incorporación y promover un clima organizacional positivo y flexible que favorezca la retención del talento.

Los resultados obtenidos permiten concluir que la mejora en los procesos de selección de personal no solo contribuirá a la reducción de la rotación, sino también a una mayor satisfacción y compromiso de los empleados, lo que fortalecerá la competitividad y sostenibilidad de ORCA

15 SAS en un mercado altamente exigente. Este estudio busca ofrecer soluciones prácticas para enfrentar el desafío de la rotación de personal en empresas de outsourcing, con un enfoque particular en las condiciones del contexto colombiano y las necesidades de las empresas que prestan servicios a clientes internacionales.

***Palabras Clave:*** Selección, rotación, outsourcing, competencias, incentivos.

## **Abstract**

This paper addresses the impact of staff selection processes on employee turnover in outsourcing companies, with a specific focus on ORCA 15 SAS, a Colombian company that provides services to US companies. High staff turnover, identified as a critical challenge in the outsourcing sector, negatively affects operational continuity, service quality, and customer relations. This study focuses on how selection processes, in particular the lack of alignment between employee competencies and job requirements, contribute to labor turnover at ORCA 15 SAS.

To carry out this analysis, a mixed methodology is proposed that combines a qualitative approach, through interviews and surveys, with a quantitative approach based on the analysis of internal company data, such as turnover rates and vacancy coverage times. Through this design, the main deficiencies in the company's selection processes are identified, such as the lack of effective tools to assess competencies and the absence of a comprehensive competency-based selection model, which leads to the hiring of personnel poorly adjusted to the needs of the position and to a higher rate of disengagement.

The work also presents a series of proposals for improvement, such as the implementation of a competency-based training and incentive model. In addition, it is suggested to optimize the incorporation processes and promote a positive and flexible organizational climate that favors talent retention.

The results obtained allow us to conclude that the improvement in personnel selection processes will not only contribute to the reduction in turnover, but also to greater employee satisfaction and commitment, which will strengthen the competitiveness and sustainability of ORCA 15 SAS in a highly demanding market. This study seeks to offer practical solutions to

face the challenge of staff turnover in outsourcing companies, with a particular focus on the conditions of the Colombian context and the needs of companies that provide services to international clients.

***Keywords:*** Selection, rotation, outsourcing, competencies, compensation.

## Tabla de Contenidos:

Dedicatoria y Agradecimiento .....	2
Resumen.....	3
Abstract .....	5
Empresa Seleccionada .....	9
Tema Seleccionado .....	9
Introducción .....	9
Planteamiento del Problema .....	11
Justificación .....	12
Pregunta Principal.....	13
Objetivos.....	13
Objetivo General: .....	13
Objetivos Específicos:.....	13
Antecedentes del Problema.....	14
Marco Teórico.....	16
Teoría de la Selección de Personal.....	16
Factores de Rotación del personal.....	18
Impacto Económico y Estratégico de la Rotación .....	20
Marco Legal .....	22
Normatividad Laboral Colombiana:.....	22
Regulación de Tercerización Laboral: .....	23
Metodología de la Investigación.....	25
Diseño de la Investigación: .....	25

Población y Muestra:.....	25
Técnicas por utilizar:.....	26
Revisión Documental:.....	27
Procesamiento y Análisis de Datos:.....	27
Etapas del Proceso:.....	27
Plan de Compensación e Incentivos ORCA 15 SAS.....	33
Acciones Propuestas:.....	33
Responsables:.....	34
Recursos:.....	34
Tiempo de Duración:.....	34
Indicadores de Control:.....	35
Beneficios:.....	35
Conclusiones.....	37
Recomendaciones.....	39
Bibliografía.....	42
Anexos.....	44

## **Empresa Seleccionada**

ORCA 15 SAS – Empresa colombiana que presta servicios de outsourcing y consultoría a compañías estadounidenses.

## **Tema Seleccionado**

Impacto de los Procesos de Selección de Personal en la Rotación de Empleados en Empresas de Outsourcing: El Caso de ORCA 15 SAS

## **Introducción**

El sector de outsourcing en Colombia ha experimentado un crecimiento acelerado, consolidándose como un actor clave en la prestación de servicios especializados a compañías internacionales, especialmente de Estados Unidos. Sin embargo, uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas del sector es la alta rotación de personal, un fenómeno que impacta directamente en la continuidad operativa, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad empresarial.

En ORCA 15 SAS, empresa colombiana dedicada al outsourcing para compañías estadounidenses, se ha identificado que los procesos de selección de personal son un factor determinante en la alta rotación laboral. Las dificultades para identificar candidatos con perfiles adecuados, junto con la falta de herramientas efectivas para evaluar competencias y compatibilidad cultural, han generado un desajuste entre las expectativas de los empleados y las exigencias del puesto.

Este proyecto propone analizar en profundidad los procesos de selección de personal en ORCA 15 SAS para comprender su impacto en la rotación de empleados. A través de un enfoque crítico y propositivo, se buscará desarrollar estrategias que optimicen estos procesos,

promoviendo una reducción en las tasas de rotación y fortaleciendo la sostenibilidad de la empresa en un mercado altamente competitivo.

## **Planteamiento del Problema**

En el sector de outsourcing, particularmente en empresas que trabajan con clientes internacionales, la selección de personal juega un papel crucial en la sostenibilidad y éxito de las operaciones. En el caso de ORCA 15 SAS, una empresa dedicada a prestar servicios de outsourcing a empresas estadounidenses, se ha identificado una alta rotación de empleados, la cual representa un desafío estratégico y operativo.

El vínculo entre los procesos de selección de personal y la rotación laboral es un tema de preocupación recurrente. Una selección inadecuada puede resultar en la contratación de candidatos que no se ajustan completamente a las competencias requeridas, las expectativas laborales o la cultura organizacional. Esto puede derivar en una insatisfacción temprana, renuncias o desvinculaciones, afectando la productividad, la calidad del servicio, y generando costos adicionales en la constante búsqueda y formación de nuevos empleados.

La alta rotación derivada de procesos de selección débiles no solo incrementa los costos operativos, sino que también afecta la confianza por parte de los clientes estadounidenses, quienes valoran la estabilidad y continuidad en este tipo de servicios.

En este contexto, es fundamental analizar los procesos de selección de personal en ORCA 15 SAS, identificar sus debilidades y proponer mejoras que permitan no solo reducir la rotación de personal y acortar los tiempos de cubrimiento de las posiciones, sino también fortalecer la relación con los clientes internacionales.

## **Justificación**

La presente investigación es relevante debido a las implicaciones económicas, operativas y estratégicas que la alta rotación de personal tiene para empresas como ORCA 15 SAS. La rotación constante no solo incrementa los costos asociados al reclutamiento y la formación de nuevos empleados, sino que también afecta la continuidad y calidad del servicio ofrecido a los clientes estadounidenses, poniendo en riesgo la sostenibilidad de la empresa en un mercado altamente competitivo.

Desde una perspectiva académica, este estudio contribuye al cuerpo de conocimiento existente sobre la gestión del talento humano en el sector de outsourcing, específicamente en relación con los procesos de selección de personal y su impacto en la rotación laboral. Identificar y analizar las debilidades en los procesos actuales permitirá desarrollar estrategias basadas en evidencia, orientadas a mejorar la captación y retención de talento.

En el ámbito práctico, la investigación beneficiará directamente a ORCA 15 SAS al proporcionarle herramientas y recomendaciones concretas para optimizar sus procesos de selección de personal. Esto no solo ayudará a reducir las tasas de rotación, sino que también fortalecerá la relación con sus clientes al garantizar un servicio más estable y eficiente.

En resumen, esta investigación es necesaria para abordar un problema crítico que afecta la operación de las empresas de outsourcing en Colombia, con un enfoque en la mejora de los procesos de selección como solución clave para reducir la rotación de personal.

## **Pregunta Principal**

¿Cómo influyen los procesos de selección de personal en la alta rotación de empleados en ORCA 15 SAS, y qué estrategias pueden implementarse para optimizar la selección y disminuir este fenómeno?

## **Objetivos**

### *Objetivo General:*

Analizar los procesos de selección de personal en ORCA 15 SAS para identificar su impacto en la rotación de empleados y proponer estrategias que contribuyan a optimizar dichos procesos y reducir la rotación laboral.

### *Objetivos Específicos:*

1. Diagnosticar los procesos actuales de selección de personal en ORCA 15 SAS, identificando sus fortalezas, debilidades y su relación con la rotación laboral.
2. Determinar los factores clave que influyen en la falta de ajuste entre los candidatos seleccionados y las necesidades del puesto en el contexto del outsourcing internacional.
3. Diseñar propuestas de mejora para los procesos de selección de personal que incluyan herramientas y metodologías orientadas a reducir la rotación de empleados y mejorar la adaptación al entorno laboral.

## Antecedentes del Problema

La alta rotación de personal en empresas de outsourcing es un fenómeno ampliamente documentado, tanto en el contexto colombiano como internacional. Diversos estudios han señalado que las dificultades para retener talento en este sector suelen estar relacionadas con factores como la falta de identificación de competencias clave en los procesos de selección, las condiciones y las expectativas laborales no alineadas, problemáticas que se incrementaron con la pandemia del COVID 19, en donde en estos últimos años se ha evidenciado un cambio en las prioridades de los trabajadores y una nueva perspectiva frente al empleo tradicional.

En los últimos años, en América Latina, el índice de rotación de personal ha incrementado de forma acelerada y alarmante, después de la Pandemia del Covid-19 ha sufrido incrementos, esta situación ha generado consecuencias negativas a nivel nacional e internacional. (López Damián & Yee Villanueva, 2024)

En Colombia, el crecimiento de la industria de outsourcing ha estado acompañado por un aumento en los desafíos relacionados con la gestión del talento humano, especialmente en empresas que trabajan con clientes internacionales. Y es que los empleados contratados a través de una empresa de outsourcing poseen percepciones y otro tipo de prioridades para su permanencia en las compañías cliente, este personal donde la satisfacción en el trabajo pareciera ser dependiente tanto de la reputación percibida, como del sentido de vinculación afectiva con la Empresa Usuaria, y no con la Empresa de Outsourcing; los trabajadores tercerizados perciben su particular realidad laboral y la pueden asociar con estados emocionales y actitudes dentro de esa misma realidad. (Contreras-Pacheco, 2021) Por esto mismo, podemos teorizar que una mala selección de personal puede resultar en una disminución significativa de la productividad, altos costos de reclutamiento y una pérdida de confianza por parte de los clientes.

Así quedó en evidencia en un estudio realizado por la compañía de tecnología para la gestión del talento Pandapé, que detalló que para este 2024 al menos el 76,3% de las empresas de la región planean hacer contrataciones debido a renuncias de los colaboradores. Además, en el 2023 la rotación de personal se disparó 51,5% más de lo habitual. Y aumentó en un 19,7% el tiempo que tomaba contratar a un nuevo colaborador. (Forbes, 2024)

En particular, las compañías que prestan servicios a empresas estadounidenses enfrentan un reto adicional al tener que gestionar diferencias culturales, lingüísticas y de expectativas laborales. Es por esto por lo que factores como el clima organizacional y la satisfacción laboral, son de vital importancia para que las empresas puedan comprender, que sus colaboradores difieren de factores que no permiten alcanzar su objetivo final, lo cual hace que los niveles laborales disminuyan o aumenten conforme a sus relaciones interpersonales, satisfacción y deserción. (Gaviria Zamora, 2022)

El caso de ORCA 15 SAS no es ajeno a esta realidad. La empresa ha experimentado dificultades en la retención de su personal, lo que ha generado una preocupación en torno a los procesos de selección de candidatos y su capacidad para identificar perfiles adecuados. Aunque ORCA 15 SAS ha implementado estrategias básicas de reclutamiento, los resultados reflejan la necesidad de optimizar sus metodologías y herramientas para reducir la rotación y garantizar una mayor estabilidad laboral.

## Marco Teórico

El marco teórico nos proporciona el sustento conceptual para analizar los factores involucrados en los procesos de selección de personal y su impacto en la rotación de empleados en el contexto del outsourcing. Se abordará desde tres enfoques principales:

### *Teoría de la Selección de Personal*

Como punto de partida debemos tomar a la selección basada en competencias como el pilar moderno de los procesos de selección de personal, según Luna Arocas (2018), la selección basada en competencias es clave para identificar talentos alineados con las necesidades organizacionales.

Esta metodología de selección es un enfoque estratégico en la gestión de recursos humanos que se centra en identificar y evaluar las capacidades esenciales que los candidatos necesitan para desempeñar con éxito un rol específico dentro de una organización. Las competencias son un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a una persona ejecutar tareas de manera efectiva, alineándose con los objetivos estratégicos de la empresa. Este enfoque se distingue por ir más allá de los tradicionales criterios de selección basados únicamente en la experiencia laboral o la formación académica, al entender estos procesos como estructuras basadas en el talento permite superar los principios en la dirección de personas que ponían el énfasis en la persona como mera máquina, como relaciones humanas y como recurso competitivo.

Este modelo de selección se fundamenta en un análisis previo de las competencias clave requeridas para cada puesto de trabajo, las cuales pueden dividirse en competencias técnicas, personales e interpersonales. Las competencias técnicas están relacionadas con habilidades específicas del puesto, como el manejo de herramientas o conocimientos especializados. Las

personales incluyen atributos intrínsecos como la resiliencia o la proactividad, mientras que las interpersonales abarcan capacidades relacionadas con el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo. Este análisis permite diseñar procesos de selección más precisos y alineados con las necesidades organizacionales.

El proceso de selección por competencias implica varias etapas críticas. En primer lugar, se realiza un análisis del puesto para identificar las competencias esenciales. Posteriormente, se diseñan herramientas de evaluación específicas, como entrevistas estructuradas basadas en competencias, pruebas psicométricas, dinámicas grupales y estudios de caso. Durante la evaluación, se aplican estas herramientas para valorar el nivel de desarrollo de las competencias identificadas en los candidatos, lo que facilita una toma de decisiones más fundamentada. Una característica destacada de este enfoque es la entrevista por competencias, en la cual se formulan preguntas situacionales o basadas en el comportamiento pasado del candidato, permitiendo identificar cómo ha utilizado ciertas competencias en experiencias previas.

La adopción de la selección por competencias ofrece numerosos beneficios estratégicos. Este enfoque no solo mejora la precisión en la elección de candidatos, sino que también incrementa la probabilidad de éxito en el desempeño laboral y reduce los costos asociados con la rotación de personal. Además, asegura que las personas seleccionadas estén alineadas con la cultura organizacional y puedan adaptarse a cambios futuros en el entorno empresarial. Así, la selección por competencias no solo se configura como una técnica de contratación, sino como una herramienta clave para el desarrollo y sostenibilidad del talento en las organizaciones.

La selección por competencias y talento, tal como lo plantea Luna Arocas (2018), representa un marco integral que combina un análisis exhaustivo de las necesidades del puesto con métodos de evaluación avanzados y adaptativos. Este enfoque permite a las organizaciones

no solo contratar al candidato más adecuado, sino también garantizar un alineamiento estratégico que contribuye al logro de los objetivos a largo plazo.

### *Factores de Rotación del personal*

Los factores que influyen en la rotación laboral son diversos y abarcan desde el clima organizacional y la gestión de recursos humanos, hasta el liderazgo, la cultura organizacional y las condiciones laborales. Entre los muchos factores que afectan la rotación del personal, el clima organizacional es uno de los principales, este abarca aspectos como el liderazgo, la comunicación interna, las relaciones interpersonales y las condiciones físicas de trabajo, todos los cuales afectan la satisfacción y motivación de los empleados. Un clima organizacional negativo, caracterizado por una mala gestión del liderazgo, una comunicación deficiente o relaciones conflictivas, puede aumentar significativamente la probabilidad de rotación laboral. Por ejemplo, la falta de apoyo por parte de los líderes, la percepción de que las políticas organizacionales injustas, y un entorno de trabajo tóxico son factores que, según García (2009), fomentan la desmotivación y la intención de abandonar la organización.

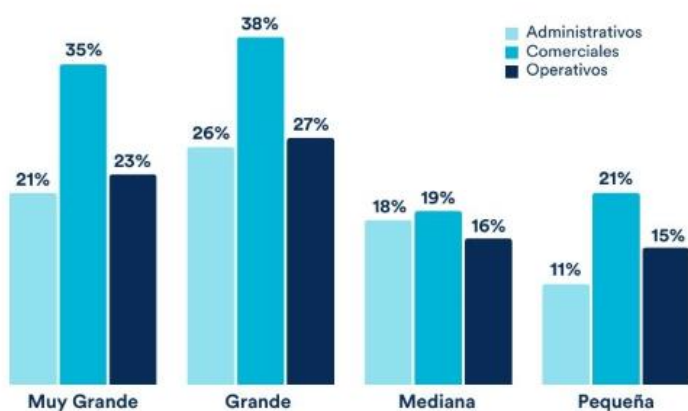
Las condiciones laborales y el paquete de compensación juegan un rol clave en la satisfacción del empleado. Según Crespo (2021), la remuneración adecuada, los beneficios sociales y el reconocimiento son factores esenciales para mantener la motivación de los empleados. Si los empleados sienten que su trabajo no es valorado adecuadamente en términos salariales o beneficios, es probable que busquen nuevas oportunidades fuera de la organización. Además, las condiciones físicas del entorno laboral, como la ergonomía, la seguridad y el bienestar, también influyen en la rotación.

Otro factor relevante en la actualidad es el uso adecuado de la tecnología y la capacidad de adaptación al cambio también son factores relevantes en la rotación laboral. En un entorno

laboral que no evoluciona tecnológicamente o no fomenta la innovación, los empleados pueden sentirse limitados y poco motivados. Leal Afanador (2023) en su obra sobre trabajo inteligente productivo subraya la importancia de integrar tecnologías que faciliten la productividad y el trabajo flexible, factores que aumentan la satisfacción de los empleados y reducen las tasas de rotación. Además, las empresas que no se adaptan a las necesidades de los empleados en cuanto a flexibilidad laboral, como el teletrabajo o los horarios flexibles, enfrentaran una alta rotación, especialmente entre las generaciones más jóvenes.

Según los autores revisados, las empresas que logran mantener un ambiente de trabajo saludable, ofrecer oportunidades de desarrollo, reconocer el esfuerzo de sus empleados y aplicar estrategias de endomarketing, tienen mayores probabilidades de retener su talento. La rotación laboral es un fenómeno complejo que puede ser mitigado con un enfoque integral que considere tanto los factores estructurales como los humanos, promoviendo un entorno donde los empleados se sientan valorados y motivados a permanecer en la organización.

### % de Rotación de Personal Promedio por Tamaño en Colombia



Fuente: Estudio Salarial Human Factor Consulting 2024

**2 de cada 4  
colaboradores se  
retiran por temas  
salariales**

Otras de las razones más comunes:

- Falta de formación y desarrollo interno.
- Ambiente laboral y/o Clima organizacional.

Acorde al estudio realizado por Human Facotr Consulting (2024) la rotación de personal se ve impulsada principalmente por factores como la insatisfacción salarial, con dos de cada cuatro empleados renunciando por este motivo, lo que resalta la importancia de revisar las estructuras salariales y comunicar claramente los beneficios adicionales. Además, la falta de formación y desarrollo profesional, junto con la ausencia de nuevas oportunidades de liderazgo o responsabilidades, también son razones clave de desvinculación. La búsqueda de flexibilidad laboral, acelerada por la pandemia, se ha vuelto un factor decisivo, ya que muchos empleados priorizan trabajar desde casa o de manera remota.

#### *Impacto Económico y Estratégico de la Rotación*

Para el caso de ORCA SAS, la rotación afecta la confianza del cliente y puede debilitar las relaciones comerciales internacionales, especialmente en mercados exigentes como el estadounidense. Para las empresas, como menciona Segura (2021), la rotación del personal conlleva costos primarios y secundarios, los cuales deben recibir su importancia y atención, ya que directamente van a impactar la salud financiera de la empresa.

Segura (2021) lo sintetiza de la siguiente forma:

#### Costos Primarios:

- Reclutamiento y selección: Incluye gastos asociados a la búsqueda de nuevos empleados, como salarios del personal de reclutamiento, materiales publicitarios y exámenes médicos.
- Registro y documentación: Costos por formularios y registros relacionados con la incorporación del nuevo empleado.

- Gastos derivados de la pérdida de producción mientras se encuentra un reemplazo, la adaptación del nuevo empleado y la influencia que este cambio tiene en la dinámica del equipo.
- Costos para capacitar al nuevo empleado en su rol y en la cultura organizacional.

Costos Secundarios:

- Desvinculación: Incluye gastos de documentación y trámites relacionados con la salida del empleado, así como tiempo adicional para hacer frente a las deficiencias iniciales del nuevo trabajador.
- Impacto en la producción: Aumento de errores y tiempos adicionales requeridos por el nuevo empleado mientras se ajusta, afectando la calidad y la eficiencia operativa.
- Costos operacionales adicionales: Gastos de horas extra o personal adicional para cubrir el vacío temporal creado por la rotación.

## Marco Legal

### *Normatividad Laboral Colombiana:*

- *Código Sustantivo del Trabajo:* Regula las relaciones laborales, y su aplicación se extiende a las modalidades de trabajo remoto, que se ha convertido en una modalidad más común tras la pandemia. Aunque el CST fue originalmente diseñado para el trabajo presencial, la ley ha permitido adaptarse a las nuevas realidades laborales, y algunas de sus disposiciones tienen relevancia directa con el trabajo remoto. (Sistema Único de Información Normativa, 2024)
  - Contrato de trabajo: El CST establece la obligación de formalizar los contratos laborales. En el contexto del trabajo remoto, las empresas deben incluir de manera explícita en el contrato las condiciones de teletrabajo (si se aplica), como horarios, lugar de trabajo, y herramientas de trabajo.
  - Jornada laboral y descanso: Las mismas normas de jornada laboral y descanso que aplican al trabajo presencial también son aplicables al trabajo remoto. Esto significa que, a pesar de que los empleados trabajen desde casa, deben cumplir con los límites de horas de trabajo establecidos por el CST, respetando las pausas y descansos, y garantizando que no haya jornadas laborales excesivas.
  - Condiciones laborales: El trabajo remoto también debe cumplir con los estándares establecidos para el bienestar laboral, lo que incluye garantizar que los trabajadores tengan las condiciones adecuadas para trabajar desde casa, así como el cumplimiento de las prestaciones sociales.

- *Ley 1429 de 2010*: Tiene como objetivo fomentar la formalización del empleo en Colombia y crear un ambiente favorable para la generación de puestos de trabajo, principalmente para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Para las empresas de outsourcing, como ORCA 15 SAS, esta ley tiene implicaciones relevantes: Formalización laboral, Incentivos a la formalización, y Protección de los trabajadores. (Congreso de la República, 2010)

*Regulación de Tercerización Laboral:*

- *Decreto 583 de 2016*: Establece las bases regulatorias para la tercerización laboral, definiendo los límites y condiciones bajo los cuales una empresa puede contratar trabajadores a través de terceros. Este decreto es especialmente relevante para las empresas de outsourcing como ORCA 15 SAS, ya que proporciona directrices claras sobre cómo se deben gestionar las relaciones laborales de los trabajadores subcontratados. (Ministerio del Trabajo, 2016) Algunas de sus disposiciones clave son:
  - Limitación de la tercerización: El decreto establece que la tercerización laboral solo puede aplicarse a actividades que no sean el núcleo principal de la empresa, como tareas accesorias o complementarias. Es decir, las empresas no pueden subcontratar a trabajadores para que realicen funciones directamente relacionadas con el objeto social de la empresa principal.
  - Condiciones de trabajo: Los trabajadores tercerizados deben recibir condiciones laborales iguales a las de los empleados directos de la

empresa que subcontrata. Esto incluye igualdad en salarios, condiciones de seguridad social y beneficios.

- Responsabilidad solidaria: Las empresas que subcontratan trabajadores a través de outsourcing son responsables solidariamente con las empresas de outsourcing por el cumplimiento de las obligaciones laborales, como el pago de salarios, prestaciones sociales y condiciones de trabajo. Esto significa que, si la empresa de outsourcing no cumple con sus obligaciones, la empresa principal también puede ser llamada a responder.

## **Metodología de la Investigación**

La metodología propuesta para analizar el impacto de los procesos de selección de personal en la rotación de empleados en ORCA 15 SAS está diseñada para abordar de manera integral tanto la descripción de la problemática como las posibles soluciones. Se busca un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) para garantizar un análisis robusto y basado en evidencia.

### *Diseño de la Investigación:*

Para comprender las percepciones, experiencias y dinámicas internas relacionadas con los procesos de selección y la rotación, se realizará un estudio cualitativo en donde el enfoque profundizará en los factores humanos y organizacionales no medibles directamente.

Para medir métricas clave, como tasas de rotación, tiempos de contratación, niveles de satisfacción laboral y su relación con los procesos de selección, se realizará un estudio cuantitativo. Se recolectarán datos en un momento específico para un análisis diagnóstico, acompañado de una evaluación retrospectiva para entender tendencias de rotación y reclutamiento durante el año 2024.

Este diseño nos permitirá identificar y caracteriza los procesos actuales de selección de personal y sus principales debilidades, y establecer relaciones causales entre los procesos de selección y los niveles de rotación laboral, permitiendo proponer estrategias de mejora.

### *Población y Muestra:*

Gerentes, supervisores y personal actual de ORCA 15 SAS y exempleados que hayan dejado la organización en el último año. Se buscará una muestra de 3 Gerentes y Supervisores, 10 Empleados actuales y 5 empleados que hayan dejado la organización en los últimos 12 meses, seleccionados mediante contacto directo o a través de bases de datos internas. Para mayor

facilidad en la recolección de la información y por solicitud de la empresa, todos los empleados y exempleados participaron como personal outsourcing para el mismo cliente (este cliente representa el 90% de la operación de ORCA 15 SAS)

#### *Entrevistas:*

Entrevistas Semi-Estructuradas dirigidas bajo dos posturas distintas:

- Gerentes y supervisores: Para explorar la efectividad y desafíos de los procesos de selección.
  - ¿Cuáles son los principales desafíos en la selección de personal para ORCA 15 SAS?
  - ¿Qué herramientas considera más efectivas para evaluar competencias?
  - ¿Qué impacto tiene la rotación laboral en la calidad del servicio y las operaciones de la empresa?
- Ex-empleados: Para identificar factores de insatisfacción relacionados con la selección.
  - ¿Qué percepción tiene sobre la adecuación entre sus competencias y el puesto para el que fue seleccionado?
  - ¿Sintió que recibió apoyo suficiente durante su integración a la empresa?

#### *Encuestas:*

Encuestas enfocadas en medir niveles de satisfacción y correlacionar variables:

- A empleados actuales: Preguntas sobre la percepción de los procesos de selección, ajuste al puesto y satisfacción laboral.
  - ¿Cómo evalúa el proceso de selección al que fue sometido? (Escala de 1 a 5)
  - ¿Considera que las competencias requeridas para su puesto se alinean con las actividades que realiza? (Escala de 1 a 5)
  - ¿Qué tan satisfecho está con las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa? (Escala de 1 a 5)
  - ¿Cuánto tiempo lleva en la compañía? (Escala de 3 meses a +2 años)
  - ¿Recomendaría la empresa como un lugar para trabajar? (Escala de 1 a 5)
- A ex-empleados: Evaluación de motivos de desvinculación.

- ¿Qué motivó su decisión de abandonar la empresa? (Opciones: salario, cultura organizacional, expectativas incumplidas, etc.)
- ¿Cómo calificaría el proceso de selección inicial en términos de identificación de sus competencias? (Escala de 1 a 5)
- ¿Recomendaría la empresa como un lugar para trabajar? (Escala de 1 a 5)
- ¿Cuánto tiempo duro en la compañía? (Escala de 3 meses a +2 años)

*Revisión Documental:*

Análisis de indicadores internos, principalmente:

- Tasa de rotación mensual y anual:  $(\text{Número de empleados que renunciaron} / \text{Promedio de empleados en el periodo}) \times 100$
- Tiempo promedio de cobertura de vacantes: Tiempo promedio en días desde la apertura de una posición hasta su ocupación.
- Evaluaciones de desempeño iniciales (primeros 3-6 meses): Escala de evaluación de 1 a 5)
- Informes de desvinculación (causas registradas).

*Procesamiento y Análisis de Datos:*

Las respuestas de las entrevistas serán transcritas y codificadas en categorías como fallos en la selección, desajuste cultural, expectativas no cumplidas, etc. La encuesta será realizada en línea y la información recolectada se usará para caracterizar los datos demográficos, tasas de rotación, niveles de satisfacción y otros indicadores clave. Información que posteriormente será utilizada para identificar relaciones entre variables como la calidad del proceso de selección y la rotación.

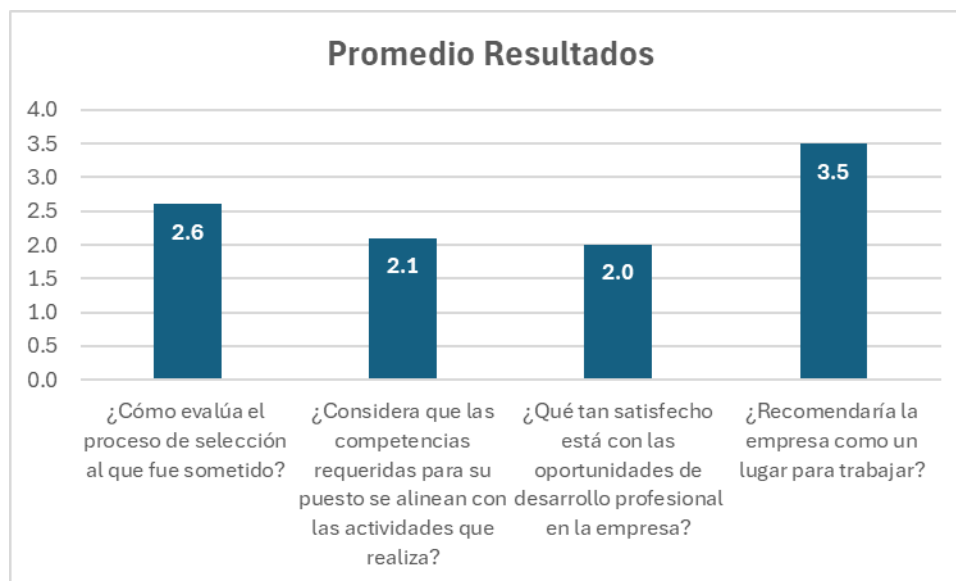
*Etapas del Proceso:*

1. Planeación (1 mes): Definición del marco teórico y metodológico, y desarrollo de instrumentos de recolección (entrevistas, encuestas).

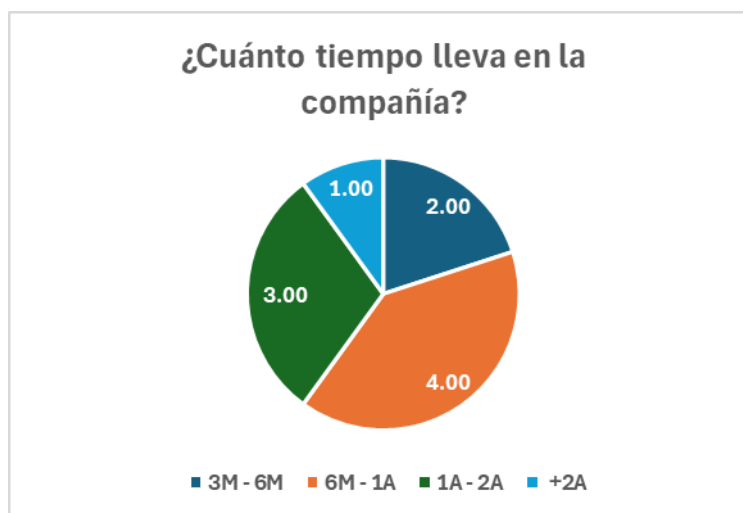
2. Recolección de Datos (2 meses): Aplicación de encuestas y entrevistas, y recopilación de documentos internos y estadísticas.
3. Análisis y Resultados (1 mes): Procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos, e identificación de patrones y correlaciones.
4. Propuestas de Mejora (1 mes): Diseño de estrategias para optimizar procesos de selección y reducir la rotación.
5. Validación y Presentación (1 semana): Presentación final de resultados y recomendaciones a ORCA 15 SAS.

Uso de Resultados: Exclusivamente para fines académicos y estratégicos en ORCA 15 SAS.

## Resultados



*Figura 1: Promedio de Resultados de Encuesta a Empleados Activos*



*Figura 2: Resultados de Encuesta a Empleados Activos*

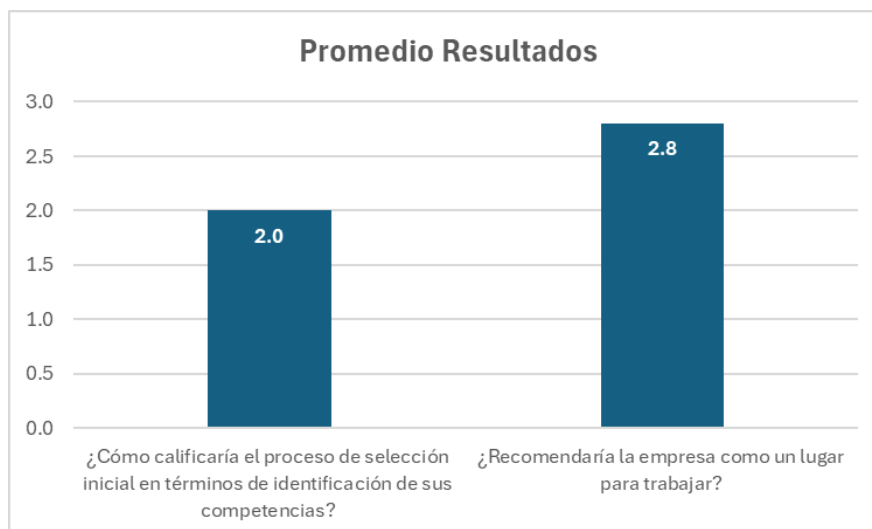


Figura 3: Promedio de Resultados de Encuesta a Exempleados

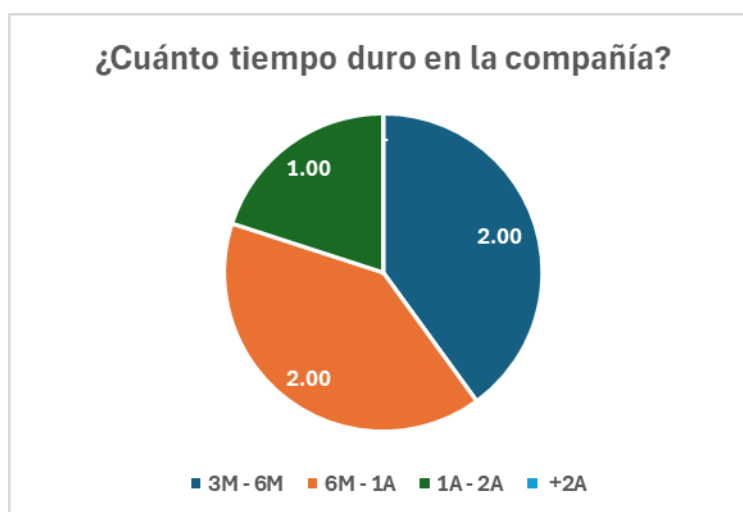


Figura 4: Resultados de Encuesta a Exempleados

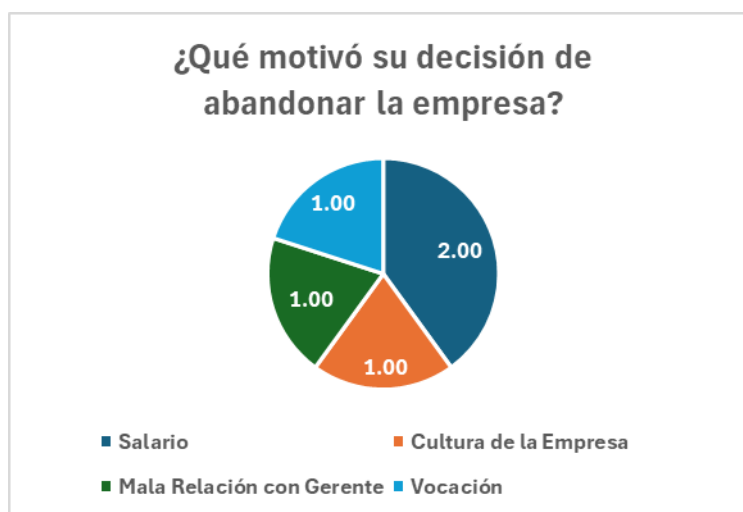


Figura 5: Resultados de Encuesta a Exempleados

### *Deficiencias Identificadas:*

- Desajuste de competencias:

Con un resultado de 2.1 sobre 5, los empleados actuales tienen la perspectiva que las actividades que realizan no se alinean completamente con las competencias requeridas durante el proceso de selección. Además de tener peor resultado en su percepción de crecimiento profesional dentro de la compañía, indicando que no solo sienten que sus actividades no se alinean a sus competencias, sino que tampoco se desarrollan las habilidades necesarias dentro de la misma.

- Falta de herramientas de evaluación:

Los gerentes señalaron que el proceso de selección carece de pruebas efectivas para medir habilidades técnicas y competencias culturales. El enfoque actual solo busca que la persona sea bilingüe y que el entrevistador tenga la percepción que la persona pueda durar en el trabajo.

- Insuficiente integración inicial:

Tanto empleados como exempleados poseen una percepción negativa de los procesos de selección, señalando que no recibieron suficiente apoyo durante su proceso de incorporación.

- Beneficios vs Percepción:

Si bien los resultados del proceso de selección, alineación de competencias, crecimiento profesional, y la general perspectiva de los procesos de reclutamiento, selección y entrenamiento son negativos, tanto empleados como exempleados tienen buena perspectiva de la empresa como un lugar donde pueden tener una experiencia en un trabajo remoto con contacto estadounidense. Es decir, la perspectiva de los empleados es que la empresa es un “*escampadero*” que les permite obtener experiencia internacional mientras consiguen un trabajo acorde a sus aspiraciones salariales, profesionales y culturales.

- Altos tiempos de cobertura de vacantes:

El tiempo promedio de cobertura de vacantes fue de 33 días, impactando negativamente la productividad. (Este promedio tiene en cuenta desde el inicio del proceso de reclutamiento hasta que el cargo sea cubierto y la persona supere 15 días de periodo de prueba estipulado por la compañía)

*Impacto de las Deficiencias:*

- Aumento de la rotación laboral (tasa anual del 28%).
- Incremento de costos operativos debido a la necesidad de reemplazos frecuentes.
- Percepción negativa de la cultura organizacional por parte de empleados actuales y exempleados.

## Plan de Compensación e Incentivos ORCA 15 SAS

### *Acciones Propuestas:*

#### 1. Implementación de un Sistema de Compensación Basado en Competencias:

Si bien ORCA es una empresa de outsourcing que puede cubrir distintas necesidades de distintas áreas para cada cliente y cargo, y, por ende, existen distintas competencias a considerar, es vital la generación del sistema de compensación y la creación de verticales de negocio para mayor estandarización de este sistema. Siendo así, estas serían las acciones propuestas:

- Creación de verticales de negocio acorde a los roles que actualmente se poseen contratados para los clientes (servicio al cliente, finanzas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, mercadeo, compras, analítica de datos)
- Definir competencias críticas para los roles principales de la empresa (comunicación bilingüe, resolución de problemas, adaptabilidad, herramientas ofimáticas).
- Clasificar competencias según su nivel de impacto en el éxito del puesto (básicas, técnicas y estratégicas).
- Diseñar un modelo de compensación flexible que vincule las competencias del empleado con su nivel salarial según cada vertical.

#### 2. Programa de Incentivos por Desempeño:

- Establecer un sistema de bonificaciones trimestrales basado en:
  - Cumplimiento de objetivos de desempeño individual (KPIs).
  - Reducción de errores en la prestación de servicios a clientes.
- Introducir incentivos no monetarios como reconocimientos, certificaciones de competencias y oportunidades de desarrollo profesional.

#### 3. Programa de Bienestar y Retención:

- Implementar beneficios como teletrabajo flexible y programas de salud mental.
- Crear un programa de mentoría para integrar rápidamente a los nuevos empleados y mejorar su adaptación.

*Responsables:*

<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
Implementación del sistema de compensación basado en competencias	Gerente de Recursos Humanos
Programa de incentivos por desempeño	Gerente de Operaciones
Bienestar y retención	Gerente de Recursos Humanos

*Recursos:*

- Presupuesto: Recursos financieros para bonificaciones, herramientas de evaluación de competencias y plataformas de formación.
- Tecnología: Software de gestión del talento para monitorear competencias y desempeño.
- Tiempo del personal: Supervisores y equipos de RRHH dedicarán tiempo a definir competencias y medir resultados.

*Tiempo de Duración:*

<b>Etapa</b>	<b>Duración</b>
Definición de competencias y diseño del sistema de compensación	6 meses

Implementación del programa de incentivos	1 año
Revisión y mejora continua del programa	Cada trimestre durante los primeros 3 años, posteriormente cada 6 meses

*Indicadores de Control:*

- Reducción de la tasa de rotación: Monitorear trimestralmente las tasas de renuncia.
- Mejora en el tiempo de cobertura de vacantes: Comparar tiempos de contratación antes y después de la implementación.
- Satisfacción laboral: Evaluar la satisfacción mediante encuestas internas.
- Cumplimiento de KPIs de desempeño: Seguimiento del desempeño medido contra objetivos definidos.

*Beneficios:*

- Alineación de la compensación con el desarrollo de competencias estratégicas: El enfoque de compensación basado en competencias permite motivar a los empleados a desarrollar habilidades clave que contribuyen al éxito organizacional (González Ariza, 2017). Al vincular las remuneraciones con competencias específicas como la comunicación bilingüe y la adaptabilidad, ORCA 15 SAS puede mejorar la calidad del servicio ofrecido a sus clientes.
- Mejora de la motivación y el compromiso: Los programas de incentivos, tanto monetarios como no monetarios, aumentan el compromiso de los empleados cuando están claramente vinculados al desempeño. Incorporar bonificaciones trimestrales y

reconocimientos fomentará una cultura de logro y compromiso con los objetivos empresariales. (González Ariza, 2017)

- Reducción de la rotación de personal: La implementación de políticas de bienestar y desarrollo profesional está relacionada con una mayor retención de talento (González Ariza, 2017). Medidas como el teletrabajo y programas de salud mental ofrecen a los empleados un balance trabajo-vida mejorado, reduciendo así las renunciaciones.
- Optimización del proceso de selección: Un sistema de compensación por competencias también impacta en la atracción de talento más calificado, ya que ofrece recompensas claras por habilidades específicas (González Ariza, 2017). Esto resulta en un proceso de selección más eficiente y en la reducción de costos asociados a la contratación.

## Conclusiones

Los procesos de selección de personal representan un componente estratégico en la gestión eficiente del talento humano, particularmente en empresas del sector de outsourcing, donde la estabilidad laboral afecta directamente la calidad del servicio, la productividad y la satisfacción de los clientes. A través de este estudio, centrado en ORCA 15 SAS, se identificaron las principales deficiencias en los procesos de selección y su vínculo con la alta rotación de empleados en PYMES de este sector. Entre estas debilidades destacan la ausencia de herramientas efectivas para evaluar competencias clave, el desajuste entre las competencias de los candidatos y los requerimientos del puesto, y la falta de estrategias sólidas de incorporación y retención.

El análisis realizado permite concluir que la implementación de un modelo de selección basado en competencias es una solución efectiva para abordar los desafíos identificados, en donde a la empresa se le dificulta cambiar la perspectiva misma de sus colaboradores frente a la empresa, ya que el talento que reclutan tiene en común el considerar a la empresa como un *escampadero* y no una empresa donde pueden formarse y crecer profesionalmente en el medio y largo plazo. Es por esto por lo que el modelo basado en competencias posee enfoque permite no solo identificar habilidades técnicas y estratégicas necesarias para los roles específicos, sino también asegurar una alineación con los valores y la cultura organizacional, promoviendo una mejor integración de los empleados. De igual forma, la adopción de sistemas de compensación vinculados al desarrollo de competencias, acompañados de incentivos por desempeño y programas de bienestar, puede incrementar la motivación y el compromiso de los trabajadores, resultando en una menor rotación y mayores niveles de productividad.

Adicionalmente, los resultados del estudio destacan la relevancia de optimizar los tiempos de cobertura de vacantes y reducir los costos asociados a procesos de reclutamiento y formación. Esto puede lograrse mediante la incorporación de tecnologías avanzadas en los procesos de selección, como plataformas basadas en inteligencia artificial y análisis de datos, que permiten mejorar la precisión y eficiencia en la identificación de talento.

Por último, es fundamental que ORCA 15 SAS adopte un enfoque integral para el desarrollo profesional de sus empleados, que incluya oportunidades de crecimiento, formación continua y condiciones laborales flexibles que respondan a las expectativas actuales del mercado laboral. Claro está que todas estas implementaciones van a estar atadas a los presupuestos de la compañía, pero tener una ruta clara permitirá a la compañía tener un rumbo para solucionar un problema que no solo se ha identificado en este trabajo, sino que la dirección de la empresa ha sentido crecer conforme el tiempo ha pasado y los clientes han demandado más de sus colaboradores. Este tipo de medidas no solo fortalece la satisfacción y retención del personal, sino que también posiciona a la empresa como un empleador atractivo en un sector altamente competitivo.

En conclusión, la mejora de los procesos de selección de personal, en conjunto con estrategias innovadoras de gestión del talento, representa un pilar fundamental para la sostenibilidad y competitividad de ORCA 15 SAS en el mediano y largo plazo. Se espera que este trabajo ofrezca una base sólida para implementar prácticas más efectivas en la gestión del talento humano, no solo para la empresa objeto de estudio, sino también para otras organizaciones del sector outsourcing en Colombia y América Latina.

## Recomendaciones

A partir del análisis realizado sobre los procesos de selección de personal y su impacto en la rotación laboral en ORCA 15 SAS, se derivan una serie de recomendaciones orientadas a optimizar estos procesos y contribuir a la retención del talento dentro de la organización. Estas sugerencias buscan mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la relación con los clientes internacionales, lo que garantizaría una mayor estabilidad y competitividad en el mercado. A continuación, se presentan las principales recomendaciones:

### *1. Implementación de un modelo de selección basado en verticales:*

Es crucial que ORCA 15 SAS adopte una estructuración basada en los roles que puede ofrecer, haciendo grupos de cargos que agrupen y valore las competencias tanto técnicas como interpersonales y estratégicas, adaptadas a las necesidades específicas de cada puesto, la vertical a la que pertenecemos y la base de clientes. Este modelo permitirá identificar candidatos más alineados con la cultura organizacional y con las exigencias del puesto, lo que reducirá los desajustes y, por ende, la rotación de empleados. Para ello, se recomienda realizar un análisis detallado de las competencias clave para cada rol, *benchmarking* de los roles en el mercado, escalas salariales, e indicadores de control.

### *2. Fortalecimiento de los programas de capacitación y desarrollo profesional:*

Es necesario que ORCA 15 SAS invierta en programas de formación continua y desarrollo profesional para sus empleados. La falta de oportunidades de crecimiento es una de las principales causas de rotación laboral. Proporcionar a los empleados oportunidades claras de ascenso y desarrollo dentro de la empresa fomentará el compromiso y reducirá la intención de abandonar la organización. Se recomienda establecer rutas claras de desarrollo profesional y

planes de capacitación alineados con las competencias requeridas para los puestos de cada cliente.

*3. Revisión y mejora del sistema de compensación y beneficios:*

La implementación de un sistema de compensación basado en competencias es esencial para motivar a los empleados y garantizar que su rendimiento sea reconocido y premiado. Este sistema debe estar alineado con las expectativas salariales del mercado, especialmente en un contexto de outsourcing con clientes internacionales. Además, es importante incorporar incentivos no monetarios, como el reconocimiento por desempeño, oportunidades de desarrollo profesional y beneficios adicionales como el teletrabajo, que se han vuelto fundamentales para mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación.

*4. Optimización de los procesos de incorporación y adaptación de nuevos empleados:*

Es recomendable que ORCA 15 SAS implemente un programa de integración para los nuevos empleados, que les permita adaptarse de manera más rápida y efectiva a la cultura organizacional y las exigencias del puesto. Este programa debe incluir mentorías, sesiones de bienvenida, y un seguimiento cercano durante los primeros meses de trabajo, para garantizar que los nuevos empleados se sientan apoyados y comprometidos desde su ingreso.

*5. Promoción de un clima organizacional positivo y flexible:*

El clima organizacional influye directamente en la satisfacción y motivación de los empleados. Por lo tanto, es fundamental que ORCA 15 SAS promueva un entorno laboral basado en la confianza, la comunicación abierta y el trabajo en equipo. Implementar políticas que favorezcan el bienestar de los empleados, como la flexibilidad laboral, programas de salud mental y actividades que fortalezcan la cohesión grupal, contribuirá a un mayor nivel de satisfacción y reducirá la rotación.

*6. Uso de tecnologías avanzadas en el proceso de selección:*

La integración de tecnologías innovadoras, como plataformas de reclutamiento basadas en inteligencia artificial y análisis de datos, permitirá optimizar los tiempos de contratación, mejorar la precisión en la selección de candidatos y reducir los costos operativos asociados al proceso. ORCA 15 SAS debe considerar la implementación de herramientas digitales que faciliten tanto la selección como el seguimiento del desempeño y la rotación de personal.

*7. Monitoreo constante y análisis de la rotación de personal:*

Es esencial que ORCA 15 SAS realice un monitoreo constante de las tasas de rotación y de los motivos detrás de las desvinculaciones. Para ello, se recomienda implementar encuestas de salida y entrevistas con los empleados que dejan la empresa, para identificar patrones y causas recurrentes de insatisfacción. Este análisis permitirá ajustar las estrategias de selección y retención de manera oportuna, anticipándose a posibles problemas de rotación.

En conclusión, para que ORCA 15 SAS pueda mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado del outsourcing, es necesario que realice una revisión exhaustiva de sus procesos de selección, y adopte estrategias que favorezcan la retención del talento. Estas recomendaciones, basadas en las mejores prácticas de gestión del talento humano, contribuirán a reducir la rotación laboral, mejorar la satisfacción de los empleados y fortalecer la relación con los clientes internacionales, asegurando el éxito a largo plazo de la empresa.

## Bibliografía

- Alles, M. A. (2016). Selección por competencias. 20-74. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114189?page=20>
- Congreso de la República. (2010). *Ley 1429 de 2010*. Obtenido de [https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley\\_1429\\_2010.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_1429_2010.pdf)
- Contreras-Pacheco, O. E. (2021). Reputación, satisfacción y vínculo afectivo en el marco de la tercerización laboral en Colombia. *Revista CEA*, v. 7, n. 15. Obtenido de [https://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/6530/revistacea%2c%2b10\\_%5b1935%5d.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/6530/revistacea%2c%2b10_%5b1935%5d.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos.
- Forbes. (2024). *Renuncias de empleados crecieron 8% en las empresas colombianas durante el 2023*. Obtenido de <https://forbes.co/2024/02/12/capital-humano/renuncias-de-empleados-crecieron-8-en-las-empresas-colombianas-durante-el-2023>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. *Programa Editorial Universidad del Valle*, 70-120. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=70>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.
- Gaviria Zamora, N. (2022). La influencia del clima organizacional y satisfacción laboral en la rotación de personal. Obtenido de [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2419/\\_INFLUENCIA\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_SATISFACCION\\_LABORAL\\_ROTACION\\_PERSONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2419/_INFLUENCIA_CLIMA_ORGANIZACIONAL_SATISFACCION_LABORAL_ROTACION_PERSONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- González Ariza, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*. Obtenido de [https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp\\_235](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_235)
- Human Factor Consulting. (2024). *¿Por qué renuncian los colaboradores en Colombia?* Obtenido de <https://humanfactorconsulting.com/2024/11/19/por-que-renuncian-los-colaboradores-en-colombia/>
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo.
- López Damián, J. A., & Yee Villanueva, E. (2024). Las 5E del Endomarketing para reducir la rotación de personal en las Pymes. *Enfoques. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*. Obtenido de <https://repositorio.cidecuador.org/handle/123456789/3077>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. *Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.*, 373-407. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>
- Ministerio del Trabajo. (2016). *Decreto 583 de 2016*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=68914>
- Segura, C. C. (2021). Rotación Laboral en las empresas privadas de Colombia. *UNAD*.
- Sistema Único de Información Normativa. (2024). *Código Sustantivo del Trabajo*. Obtenido de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewdocument.asp?ruta=codigo/30019323>

## **Anexos**

Fase 2:

[https://www.canva.com/design/DAGU9Rra53Q/v\\_BguZ3RiccBuUR3HUdtGg/edit?utm\\_content=DAGU9Rra53Q&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link2&utm\\_source=sharebutton](https://www.canva.com/design/DAGU9Rra53Q/v_BguZ3RiccBuUR3HUdtGg/edit?utm_content=DAGU9Rra53Q&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)

Fase 3: [https://www.canva.com/design/DAGWbN7cyG8/YCgeO-R7ELZ2E6ipg6Wq5Q/edit?utm\\_content=DAGWbN7cyG8&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link2&utm\\_source=sharebutton](https://www.canva.com/design/DAGWbN7cyG8/YCgeO-R7ELZ2E6ipg6Wq5Q/edit?utm_content=DAGWbN7cyG8&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)

Fase 4: <https://youtu.be/INLpC3NC3UE>