



**Universidad del  
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

**Adaptabilidad Organizacional: Un Estudio sobre la Viabilidad de la Empresa GEN en el  
contexto de Transformaciones Regulatorias y de Mercado**

Presentado por:

Daniel Alfredo Cardona Osorio

Bogotá, D.C. 16 de octubre de 2024



**Universidad del  
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Adaptabilidad Organizacional: Un Estudio sobre la Viabilidad de la Empresa GEN en el  
contexto de Transformaciones Regulatorias y de Mercado

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Daniel Alfredo Cardona Osorio

Bajo la dirección de:

Giancarlo Salazar Pedreros

Bogotá, D.C. 16 de octubre de 2024

## CONTENIDO

Dedicatoria.....	5
Declaración de Originalidad y Autonomía.....	6
Declaración de Exoneración de Responsabilidad.....	7
Lista de Gráficas.....	8
Lista de Tablas.....	9
Anexos 10	
Resumen Ejecutivo.....	11
Palabras clave.....	11
Abstract 12	
Keywords.....	12
1. Introducción.....	13
2. Descripción de la organización donde se realizará el proyecto empresarial aplicado.....	15
2.1. Características del sector.....	16
2.2. Análisis Pestel.....	26
3. Descripción del Método que Utilizará para Resolver la Problemática Organizacional ...	30
3.1. Resultados y principales hallazgos detectados a analizar.....	33
4. Descripción de la Situación Organizacional en el que se Enmarca la Solución a la Problemática.....	37
4.1. Jerarquización del problema.....	45
5. Descripción de las Alternativas y Acciones a Desarrollar para dar Solución a la Problemática Empresarial.....	47
5.1. Cooperativa de trabajo asociado.....	48
5.2. Bolsa de empleo o headhunter.....	50
5.3. Business Process Outsourcing (BPO).....	51
5.4. Solución empresarial híbrida.....	53
6. Recomendaciones para la implementación de la solución.....	57
6.1. Plan de acción.....	58
6.2. Proceso de Change Management.....	58
6.3. Plan de mercadeo.....	60
6.4. Estrategia comercial.....	61

6.5. Junta directiva.....	62
6.6. Presupuesto en pesos colombianos (COP). .....	63
6.7. Análisis de Factibilidad. ....	65
6.8. Análisis Costo-Beneficio.....	66
7. Conclusiones.....	69
Referencias .....	71
Anexos Técnicos .....	74

## **Dedicatoria**

Para mi papá, Néstor Eduardo Cardona Carvajal, quien falleció el 05 de octubre de 2024 y que, como nadie, regocijaba de mis logros académicos y profesionales.

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Daniel', enclosed within a large, circular, stylized flourish.

Daniel Alfredo Cardona Osorio

Firmado en Bogotá, D.C. el 16 de octubre de 2024

## **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Daniel', enclosed within a large, stylized circular flourish.

Daniel Alfredo Cardona Osorio

Firmado en Bogotá, D.C. el 16 de octubre de 2024

## Lista de Gráficas

Figura <u>1</u> Partes de interes.....	16
Figura <u>2</u> Análisis Pestel .....	27
Figura <u>3</u> Modelo Canva .....	31
Figura <u>4</u> Marco de acción .....	33
Figura <u>5</u> Análisis Foda.....	39

## Lista de Tablas

Tabla 1 Distribución porcentual, variación absoluta y contribución a la variación de la población ocupada según rama de actividad. ....	19
Tabla 2 Comparativo 2022-2023 creación de nuevas empresas discriminadas por departamento. ....	20
Tabla 3 Comparativo 2022-2023 cierre de empresas discriminadas por sectores económicos. ....	21
Tabla 4 Comparativo aporte por tamaño de empresas y diferencia porcentual en la informalidad. ....	22
Tabla 5 Porcentaje de informalidad laboral en países miembros de la OCDE.....	23
Tabla 6 Comparación de los empleados en misión frente a los trabajadores dependientes. ....	24
Tabla 7 Aporte mensual de los salarios de los empleados en misión a los sistemas de seguridad social y parafiscalidad.....	25
Tabla 8 Matriz FODA ponderada. ....	40
Tabla 9 Estrategias de Cruces FODA.....	42
Tabla 10 Matriz de Impacto de Riesgos.....	70

## **Anexos**

<b>Anexo 1</b> Certificado de registro de signos distintivos de la marca mixta organización GEN. .....	74
<b>Anexo 2</b> Organigrama actual de Punto Empleo S.A.S.....	75
<b>Anexo 3</b> Preguntas realizadas en las encuestas .....	76

## **Resumen Ejecutivo**

**Adaptabilidad Organizacional: Un Estudio sobre la Viabilidad de la Empresa GEN en el contexto de Transformaciones Regulatorias y de Mercado.**

La principal línea de negocios de la organización GEN es la administración de personal en misión a través de la empresa de servicios temporales Punto Empleo S.A.S.; la referida actividad empresarial se ve directamente afectada con la presentación de la reforma laboral y con las nuevas tendencias de industria. Es por esto, que la organización GEN debe que adoptar medidas preventivas que le permitan mitigar el riesgo de continuidad de empresa con un servicio que le permita seguir operando en caso de que los riesgos coyunturales y legislativos se materialicen. En el presente trabajo se aplicaron fuentes primarias de recolección de información con la finalidad de identificar soluciones empresariales que den cuenta de posibles soluciones al planteamiento de la problemática empresarial; como consecuencia, se determinó que la creación de un servicio híbrido como una nueva unidad de negocio de la empresa faculta a la organización GEN para administrar procesos internos de sus clientes actuales y a comercializar sus servicios en industrias y escenarios a los que históricamente no ha tenido ventas.

### **Palabras clave**

Administración de personal, empresa de servicios temporales, reforma laboral, tendencias de mercado, outsourcing.

## **Abstract**

Organizational Adaptability: A Study on the Viability of the GEN Company in the Context of Regulatory and Market Transformations.

The main business unit of the GEN organization is the administration of employees on assignment through the temporary services company Punto Empleo S.A.S.; this business activity is directly affected by the presentation of the labor reform and new industry trends. For this reason, the organization must adopt preventive measures that allow it to mitigate the risk of business continuity with a service that allows it to continue operating in the event that the conjunctural and legislative risks materialize. In the present work, primary sources of information gathering were applied in order to identify business solutions that provided a solution to the business problem; as a consequence, it was determined that the creation of a hybrid operator as a new business unit of the company empowers the GEN organization to manage internal processes of its current customers and to market its services in industries and scenarios to which historically it has not had sales.

## **Keywords**

Personnal management, temporary services company, labor reform, market trends, outsourcing.

## 1. Introducción

El presente trabajo de grado tiene por objetivo plantear una solución a una problemática empresarial asociada a la continuidad y viabilidad de negocio de una de las sociedades de la organización GEN. A lo largo del documento se analizarán tanto factores internos y externos que pudieran poner en riesgo el giro ordinario de los negocios, así como sus consecuencias particulares. El propósito principal del presente proyecto de grado será encontrar soluciones reales, aplicables y competitivas para que la continuidad y viabilidad de la organización GEN se mantenga en el tiempo, generando que la transición en el servicio de administración de personal sea efectiva, se conserven la mayor cantidad de clientes posibles e incluso se cuente con herramientas que faculten a la empresa a ofrecer sus servicios en mercados e industrias con los que nunca ha tenido vinculación.

Un reto trascendental por desarrollar con este proyecto aplicado empresarial será analizar los posibles obstáculos en la transición del cambio desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa, esto es, una dimensión humana del cambio y un análisis a las posibles resistencias de los empleados que se tendrán que superar, en el entendido que como lo sostiene Zimmerman (en su texto “modelo de desarrollo integral basado en la gestión del cambio organizacional” “(...) *Las personas son las que lideran los cambios organizacionales. Nadie- ni un jefe, ni un subordinado, ni un cliente- puede tomar la responsabilidad del cambio de otra persona, el convencimiento es personal (...)*”). (Maldonado Ramirez & Vasquez Barboza, 2019, p. 43)

En concordancia con lo anteriormente expuesto, las empresas no pueden dar por hecho que se encuentran preparados para los cambios, cualquiera que sea su fuente, ni mucho

menos que tiene los recursos necesarios para hacer frente a los cambios en sus modelos de producción. Punto Empleo S.A.S. el cual es el caso de la empresa objeto de estudio de este proyecto empresarial aplicado no realiza ni ha realizado una evaluación profunda de las opciones y soluciones alternativas que le podrían permitir operando como lo viene haciendo hasta este año, lo que, en últimas, conlleva un riesgo implícito de quedarse por fuera del mercado en el que se ha desempeñado y así perder así sus principales ingresos operacionales.

De esta manera, podemos categorizar como objetivo principal identificar una oportunidad viable, oportuna y aplicable para que la organización GEN esté preparada operativa, comercial y financieramente para afrontar los cambios normativos y regulatorios que se generarían por la aprobación de la reforma laboral que actualmente o que a futuro se radiquen en el congreso de la república. En el mismo sentido, los retos específicos para abordar y debatir en el presente trabajo de grado serán realizar un análisis de las alternativas de administración de talento humano que actualmente se ofrecen en Colombia, revisar e implementar herramientas y metodologías organizacionales que permitan identificar posibles soluciones para la problemática, identificar una alternativa de administración del talento humano que le permita a la organización GEN explorar sectores de la economía que no haya explorado, hacer un análisis a partir de la información recopilada mediante las metodologías de investigación aplicadas con la finalidad de identificar posibles ventajas competitivas que puede aplicar la organización GEN .

El presente trabajo de grado abordará una contextualización del sector de empresas de servicios de temporales en Colombia, así como de la empresa en la cual se aplicarán los análisis y metodologías. Las principales fuentes de información a recopilar son de entidades públicas del gobierno nacional, de la entidad agremiadora del sector de las empresas de

servicios temporales- ACOSET- de la cual Punto Empleo S.A.S. es miembro y por último datos propios de la empresa. Finalmente, se hará una descripción de las herramientas y metodologías incluidas para así determinar las posibles soluciones viables y concluir con cual sería la solución más pertinente para la problemática empresarial.

## **2. Descripción de la organización donde se realizará el proyecto empresarial aplicado.**

La organización GEN ejerce actividades mercantiles desde hace más de 40 años de manera ininterrumpida, actualmente tiene oficinas en las nueve (9) principales ciudades del país y es una marca registrada que agrupa 7 sociedades que se especializan en la protección y especialización del talento humano en diferentes modalidades, en la actualidad ofrece en su portafolio tres líneas de negocio; estas son administración de personal, seguridad social y gestión de procesos y por último una línea bienestar para ofrecer beneficios extralegales al personal administrado por las otras sociedades de la organización. Con los servicios anteriormente descritos, se propende por crear economías de escala entre la operación de las compañías, así como un servicio integral y que se adapten a las necesidades de los clientes. Dentro de la primera línea de negocio se encuentra Punto Empleo S.A.S. cuya fundación se remonta al 30 de octubre del año 2000 y que para el año 2023 se clasifica como gran empresa según la clasificación utilizada por la DIAN en la resolución 2225 del 2019; la sociedad de la referencia tiene un objeto social único en el que presta servicios de tercerización de capital humano, enviando trabajadores en misión hacia sus empresas clientes para que desarrollen actividades misionales y no misionales.

Punto Empleo S.A.S. administra mensualmente en promedio 4100 empleados en misión y a lo largo de su trayectoria empresarial se ha especializado a prestar sus servicios de administración de personal en las industrias de *retail*, transporte y manufacturero. En este punto, es importante resaltar que con corte al 31 de diciembre de 2023 las ventas de Punto Empleo S.A.S. representaron el ochenta y tres por ciento (83%) de los ingresos totales de las 7 sociedades pertenecientes a la organización GEN (Punto empleo S.A.S, 2023, p. 6).

**Figura 1:** Partes de interés.



**Fuente:** Elaboración propia.

## 2.1. Características del sector.

Según el informe “Gran Encuesta Integrada de Hogares” presentado por el DANE en febrero de 2024, la tasa de desocupación nacional fue del 11,7% mientras que si se analiza en las 13 principales ciudades del país encontramos que la tasa de desempleo baja un poco al

situarse en el 11,6%. En el mismo sentido, se especifica en el informe que la tasa de desocupación para el total nacional en febrero de 2024 fue del 14,7 % para las mujeres, mientras que la de los hombres fue del 9,4 %.

El informe referido en precedencia trae un acápite enfocado en el empleo generado por sectores en donde se afirma “(..) *La Industria manufacturera lideró el aumento en el número de ocupados, seguida por las Actividades artísticas, entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios (...)*”. (D.AN.E., 2024) Como se puede observar, la actividad manufacturera es el renglón de la economía que más contribuye al número de personas ocupadas en el país y además coincide con ser el sector donde más número de clientes tiene Punto Empleo S.A.S. en la actualidad.

En el contexto de la organización GEN, los servicios compartidos son una estrategia clave que permite optimizar recursos y mejorar la eficiencia operativa. Estos servicios incluyen áreas como contabilidad, tecnología de la información (TI), recursos humanos, jurídica y administración de instalaciones, que son gestionados de manera centralizada para servir a todas las unidades de negocio de la organización. Al unificar estas funciones en un solo equipo de apoyo, en la organización GEN no solo reduce los costos asociados a la duplicación de tareas, sino que también mejora la consistencia y calidad de los servicios prestados (Martínez & Pérez, 2022).

Por ejemplo, el departamento de TI ofrece soporte técnico y desarrollo de plataformas digitales tanto para el personal administrativo como para el equipo en misión. Esta centralización permite a GEN mantener un alto nivel de control sobre su infraestructura tecnológica y asegura que todas las áreas de la organización cuenten con las mismas herramientas y estándares. Además, la administración de recursos humanos se encarga del

reclutamiento, la capacitación y el bienestar de los empleados en misión y administrativos, garantizando un enfoque homogéneo en políticas laborales y beneficios, lo cual es crucial para la cohesión organizacional y la retención de talento.

Al integrar estos servicios compartidos, la Organización GEN logra una estructura operativa más ágil y flexible, que facilita la rápida adaptación a cambios en el entorno empresarial y contribuye a la sostenibilidad de sus operaciones a largo plazo.

Ahora bien, entender el market share de Punto Empleo es clave para evaluar su posición en el sector y definir cómo puede fortalecerse frente a la competencia. Actualmente, el mercado de servicios temporales en Colombia se encuentra en constante crecimiento, impulsado por la demanda de flexibilidad en la contratación y la necesidad de adaptarse a las fluctuaciones económicas (ACOS, 2022). Sin embargo, la entrada de nuevos competidores y la consolidación de multinacionales en el sector están generando una competencia intensa, lo cual implica que Punto Empleo debe mantenerse en constante innovación y expansión.

En términos de cuota de mercado, se estima que las empresas nacionales de servicios temporales como Punto Empleo tienen una participación aproximada del 40%, frente a un 60% que está dominado por multinacionales que han llegado a Colombia en los últimos años (DANE, 2023). Esto indica que, aunque Punto Empleo tiene una buena base de clientes, hay espacio para crecer y capturar una mayor cuota de mercado mediante la diversificación de servicios y la implementación de modelos híbridos.

Además, el número de empleados administrados es un indicador de gran relevancia en este contexto. En el último año, Punto Empleo ha gestionado un promedio de 4.100 empleados en misión en diversas empresas del sector retail y manufactura, lo cual representa una base estable, pero que podría expandirse si se implementan estrategias tecnológicas que

atraigan nuevos clientes (Ramírez & Castaño, 2023). Estos datos sobre la cuota de mercado y el número de empleados administrados son cruciales para diseñar estrategias que fortalezcan la posición competitiva de la empresa y maximicen su capacidad de adaptación a las nuevas condiciones del mercado laboral.

**Tabla 1.** Distribución porcentual, variación absoluta y contribución a la variación de la población ocupada según rama de actividad.

Rama de actividad	Total nacional				
	Febrero 2023	Febrero 2024	Distribución % 2024	Variación absoluta	Contribución en p.p.
<b>Población ocupada</b>	<b>22.233</b>	<b>22.493</b>	<b>100</b>	<b>260</b>	
Industrias manufactureras	2.336	2.485	11,0	149	0,7
Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	1.863	2.004	8,9	141	0,6
Transporte y almacenamiento	1.683	1.794	8,0	112	0,5
Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana	2.546	2.632	11,7	86	0,4
Actividades inmobiliarias	246	319	1,4	73	0,3
Actividades financieras y de seguros	404	471	2,1	67	0,3
Información y comunicaciones	356	388	1,7	33	0,1
Suministro de electricidad, gas, agua y gestión de desechos <sup>^</sup>	508	515	2,3	7	0,0
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3.262	3.228	14,4	-34	-0,2
Alojamiento y servicios de comida	1.617	1.575	7,0	-42	-0,2
Construcción	1.525	1.475	6,6	-50	-0,2
Actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos	1.756	1.641	7,3	-115	-0,5
Comercio y reparación de vehículos	4.131	3.964	17,6	-167	-0,8

**Fuente:** DANE 2024.

Por otro lado, es procedente afirmar que la industria de servicios temporales y de administración en personal en general se encuentra intrínsecamente relacionada con el comportamiento y el crecimiento de la economía. En particular, el aumento en la creación de empresas y la tasa de informalidad son aspectos que repercuten directamente en el aumento del mercado y de la demanda para las empresas que ofrecen sus servicios de intermediación laboral, por lo anterior, conviene subrayar que en los últimos 3 años el número de empleados

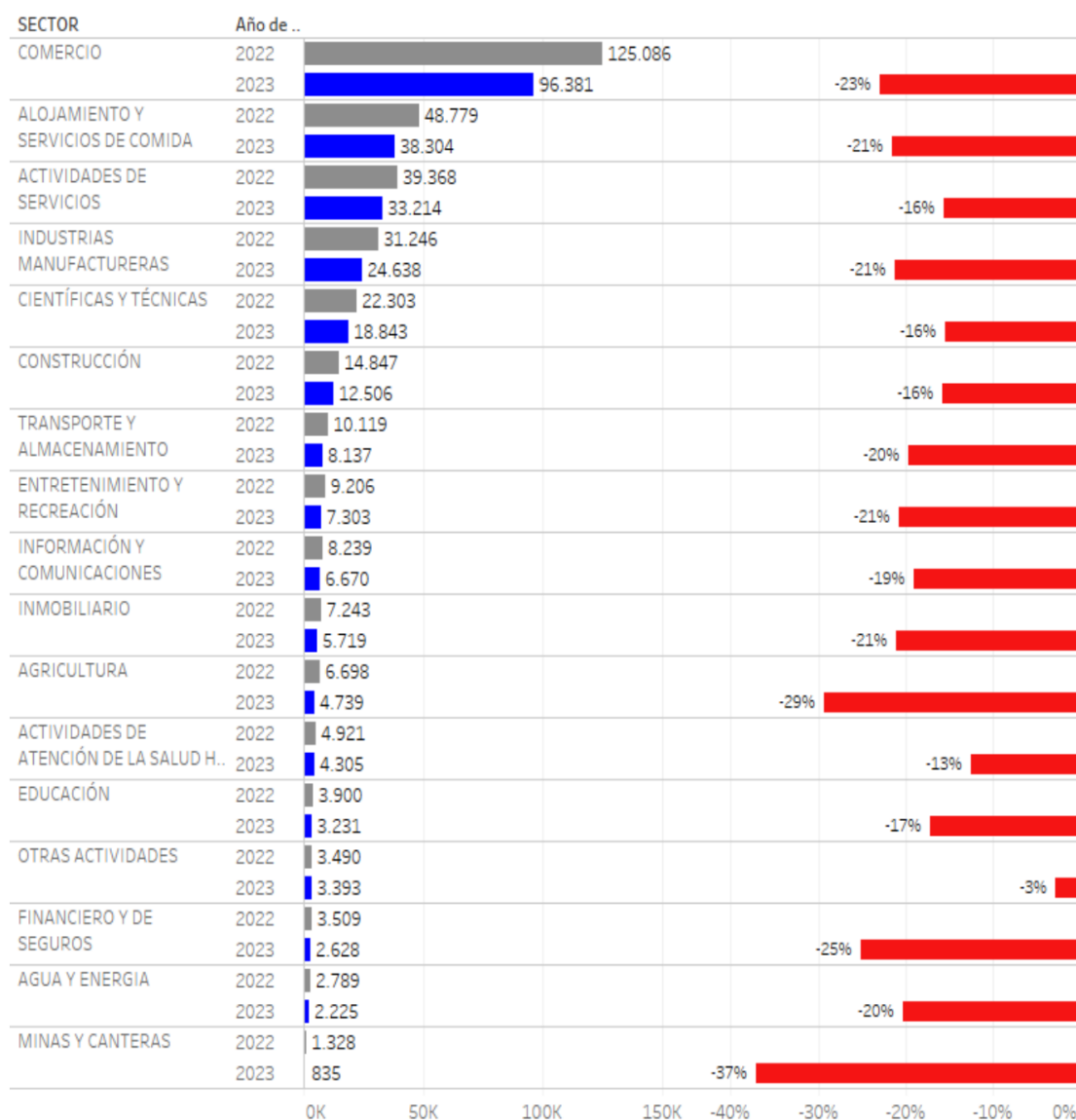
en misión ha venido decayendo, coincidiendo con el decrecimiento de la creación del número de empresas creadas y el aumento de la informalidad laboral en Colombia.

**Tabla 2:** Comparativo 2022-2023 creación de nuevas empresas discriminadas por departamento.

Departamento	Acumulado 2022	Acumulado 2023	% Variación 2022-2023	# Variación 2022-2023
ANTIOQUIA	38.749	30.101	-22%	-8.648
BOGOTA	68.378	62.532	-9%	-5.846
VALLE	27.108	21.169	-22%	-5.939
TOLIMA	7.474	2.186	-71%	-5.288
ARAUCA	1.439	409	-72%	-1.030
CUNDINAMARCA	21.790	18.737	-14%	-3.053
ATLANTICO	15.366	11.283	-27%	-4.083
SANTANDER	14.449	11.893	-18%	-2.556
NORTE SANTANDER	11.617	7.214	-38%	-4.403
BOLIVAR	9.397	7.244	-23%	-2.153
BOYACA	8.652	7.202	-17%	-1.450
CESAR	6.376	5.663	-11%	-713
NARINO	6.869	4.858	-29%	-2.011
RISARALDA	7.238	5.389	-26%	-1.849
HUILA	7.855	6.312	-20%	-1.543
CALDAS	5.727	4.523	-21%	-1.204
MAGDALENA	4.526	4.901	8%	375
CORDOBA	4.783	4.466	-7%	-317
QUIINDIO	4.216	2.430	-42%	-1.786
CAUCA	3.953	2.561	-35%	-1.392
PUTUMAYO	2.604	1.673	-36%	-931
LA GUAJIRA	2.913	1.752	-40%	-1.161
SUCRE	2.718	2.217	-18%	-501
CASANARE	2.031	2.607	28%	576
CAQUETA	2.212	2.081	-6%	-131
CHOCO	1.667	1.128	-32%	-539
META	2.617	643	-75,43%	-1.974
GUAVIARE	479	409	-15%	-70
AMAZONAS	420	406	-3%	-14
GUAINIA	36	0	-100%	-36
VICHADA	21	0	-100%	-21
SAN ANDRES	0	2		2
OTROS	203	123	-39%	-80
<b>Total general</b>	<b>291.510</b>	<b>233.215</b>	<b>-20%</b>	<b>-58.295</b>

**Fuente:** Informa Colombia *bussines by data*, estudio dinámica empresarial en Colombia 2023.

**Tabla 3:** Comparativo 2022-2023 cierre de empresas discriminadas por sectores económicos.



**Fuente:** Informa Colombia *bussines by data*, estudio dinámica empresarial en Colombia 2023.

En el mismo sentido, tal y como se detalla en el anexo técnico del informe “Gran Encuesta Integrada de Hogares” presentado por el DANE en febrero de 2024, los criterios para determinar que una persona se encuentra en un trabajo informal son dos: i) que la empresa en la que trabaja no este inscrita en la cámara de comercio del domicilio donde

ejerce su actividad comercial y ii) que su patrono o contratante no realice la afiliación y el pago mensual a los subsistemas de seguridad social.

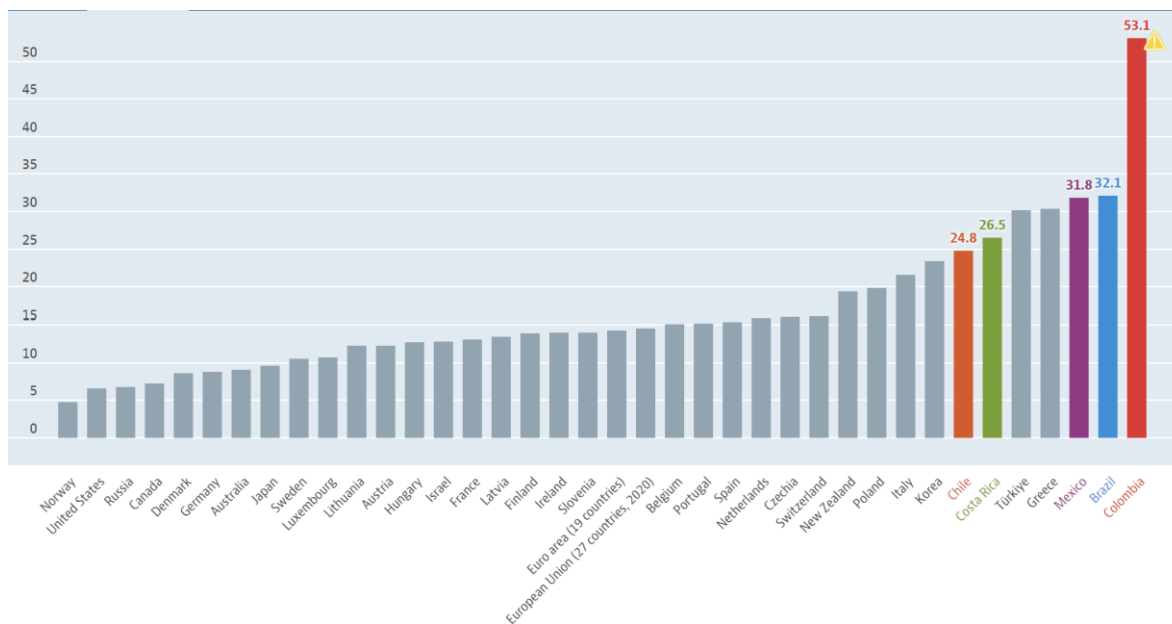
La informalidad laboral se encuentra en el 55,7 % del total de la población ocupada para febrero del año 2024, siendo las microempresas el tipo de empresa que más aportan a que este indicador se mantenga en niveles alarmantes, especialmente si lo comparamos con otros países miembros de la O.C.D.E., en donde Colombia se encuentra en último lugar.

**Tabla 4.** Comparativo aporte por tamaño de empresas y diferencia porcentual en la informalidad.

Tamaño de empresa	Noviembre 2022 - enero 2023	Noviembre 2023 - enero 2024	Diferencia en p.p
Microempresa	85,0	84,3	-0,7
Empresa pequeña	24,8	20,2	-4,6
Empresa mediana	9,3	5,6	-3,7
Empresa grande	4,5	3,0	-1,5

**Fuente:** DANE 2024.

**Tabla 5.** Porcentaje de informalidad laboral en países miembros de la OCDE.



**Fuente:** OCDE 2023, resultados propios de países Latinoamericanos.

Ahora bien, es importante resaltar los aportes del sector de las empresas de servicios temporales al empleo formal en nuestro país, en el sentido que no es un sector tan reconocido por la población en general y cuyas actuaciones no son del interés de gran parte de la opinión pública.

ACOSSET es la entidad que desde 1975 agremia a las empresas que prestan los servicios de suministro de personal en misión; también ha desempeñado un rol protagónico en la recolección de información y estadística relacionada a la industria de empresas temporales. De esta manera, en su más reciente informe denominado “Informe estadístico anual 2023 realizado por el observatorio del mercado laboral” se señala la participación de los trabajadores en misión respecto del total de empleados formales dependientes, teniendo en promedio del 4,20% para el año 2023, lo que representa un promedio de 448.092 empleados en misión mensuales en promedio para el mismo periodo referenciado en precedencia.

**Tabla 6:** Comparación de los empleados en misión frente a los trabajadores dependiente formales.

OBSERVATORIO DEL MERCADO LABORAL ACOSSET			
COMPARADO PORCENTUAL ANUAL TRABAJADORES DEPENDIENTES Y MISIÓN 2023			
MES	TRABAJADORES EN MISIÓN	TRABAJADORES FORMALES DEPENDIENTES	PORCENTAJES
ENERO	442.949	9.842.456	4,5%
FEBRERO	461.930	11.035.874	4,2%
MARZO	420.746	11.457.965	3,7%
ABRIL	445.849	10.261.428	4,3%
MAYO	437.246	10.526.378	4,2%
JUNIO	436.114	10.887.021	4,0%
JULIO	459.019	10.854.320	4,2%
AGOSTO	462.680	10.952.015	4,2%
SEPTIEMBRE	449.917	10.125.489	4,4%
OCTUBRE	462.425	10.800.000	4,3%
NOVIEMBRE	455.429	455.429	4,2%
DICIEMBRE	442.795	10.675.433	4,1%
PROMEDIO	448.092	10.681.422	4,20%

**Fuente:** Observatorio del mercado laboral Acoset 2023.

Por último, es importante poner de presente el impacto del sector de la temporalidad en grupos vulnerables de la población colombiana y en especial de la población laboralmente activa. Concretamente, es relevante observar como el sector donde Punto Empleo S.A.S. ejerce su actividad empresarial representa una oportunidad para el primer empleo de muchos jóvenes sin experiencia laboral (23% del total de los empleados en misión), para muchas

mujeres (65% del total de los empleados en misión) e inclusive para adultos mayores que no logran acceder a oportunidades laborales (3,1% del total de los empleados en misión).

**Tabla 7:** Aporte mensual de los salarios de los empleados en misión a los sistemas de seguridad social y parafiscalidad.

PAGO MENSUAL SEGURIDAD SOCIAL Y PARAFISCAL 2023							
TRABAJADORES	SALARIOS	TOTAL APORTES PARA PENSIONES MENSUAL	TOTAL APORTES PARA SALUD MENSUAL	TOTAL APORTES PARA ARL PROMEDIO MENSUAL	TOTAL APORTES CAJA DE COMPENSACION MENSUAL	TOTAL APORTES SEGURIDAD SOCIAL Y PARAFISCALES POR MES 2023	TOTAL APORTES SEGURIDAD SOCIAL Y PARAFISCALES DEL AÑO 2023
448.092		17%	4%	3%	4%		12
Devengan 1 S.M.M.L.V	332.663.200.747	56.552.744.127	13.306.528.030	9.979.896.022	13.306.528.030	93.145.696.209	1.117.748.354.509
Devengan hasta 2 S.M.M.L.V	176.727.325.397	30.043.645.317	7.069.093.016	5.301.819.762	7.069.093.016	49.483.651.111	593.803.813.333
devengan hasta 4 S.M.M.L.V	311.871.750.700	53.018.197.619	12.474.870.028	9.356.152.521	12.474.870.028	87.324.090.196	1.047.889.082.352
devengan más de 4 S.M.M.L.V	124.748.700.280	21.207.279.048	4.989.948.011	3.742.461.008	4.989.948.011	34.929.636.078	419.155.632.941
TOTALES	946.010.977.123	160.821.866.111	37.840.439.085	28.380.329.314	37.840.439.085	264.883.073.595	3.178.596.883.134

**Fuente:** Observatorio del mercado laboral Acoset, 2023.

Acoset, la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales, es una pieza clave en el rompecabezas del sector de administración de personal en Colombia. Pero ¿qué hace realmente y por qué es tan importante para empresas como GEN? Bueno, más allá de ser simplemente un gremio, Acoset actúa como una especie de "voz" para las empresas de servicios temporales. Representa sus intereses ante el gobierno y participa en la discusión de leyes que afectan el trabajo temporal, como la reforma laboral que ahora está sobre la mesa.

Acoset tiene una posición clara en cuanto a la importancia de la industria de servicios temporales para la economía colombiana. Ellos sostienen que este tipo de servicios no solo ayuda a reducir la informalidad laboral, sino que también facilita el acceso a trabajos formales

para muchos sectores de la población, incluidos jóvenes sin experiencia laboral y personas de grupos vulnerables (ACOSET, 2023). La idea detrás de su postura es que el trabajo temporal, bien regulado, puede ser una solución a problemas de empleo estacional y puede apoyar el crecimiento de empresas que necesitan flexibilidad en sus plantillas, como las del sector retail y manufactura.

Sin embargo, Acoset también está consciente de las amenazas que trae consigo una reforma laboral que limite o incluso prohíba el trabajo temporal. Esto no solo impactaría directamente a las empresas del gremio, sino que también podría restringir la capacidad de las empresas usuarias para adaptarse a cambios de mercado o necesidades puntuales. Desde esta perspectiva, Acoset ha expresado su preocupación y su rechazo a ciertos aspectos de la reforma laboral que, en su opinión, podrían reducir la competitividad del sector y aumentar el desempleo, especialmente en aquellos sectores que dependen de la flexibilidad laboral (Pérez, 2024).

## 2.2. Análisis Pestel.

El análisis Pestel es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre la operación de una empresa y que pueden determinar su supervivencia, consolidación y expansión.

La mencionada teoría del marketing fue creada en el año 1968 por los consultores empresariales Liam Fahey y V.K. Narayanan (Ro, 2018). Para el presente proyecto aplicado empresarial es crucial realizar este tipo de análisis debido a que nos permitirá realizar un análisis descriptivo del entorno de Punto Empleo S.A.S. además de contribuir a la detección temprana de oportunidades y amenazas.

**Figura 2:** Análisis Pestel.

Factores Políticos (P)		Factores Económicos (E)		Factores Sociales (S)	
<b>Top 5 Factores Políticos</b>	<b>194</b>	<b>Top 5 Factores Económicos</b>	<b>192</b>	<b>Top 5 Factores Sociales</b>	<b>128</b>
Periodo presidencial de tendencia de izquierda	50	Inflación	64	Variables demográficas	48
Estabilidad gubernamental	48	Tasa de informalidad laboral	50	Migración de población en edad para trabajar	32
Reforma Laboral	40	Disminución del P.I.B.	36	Cambios en las tendencias de educación superior	24
Apoyo congreso al poder ejecutivo	40	Tasa de Desempleo	24	Variables demográficas	16
Sanciones y actuaciones Ministerio del Trabajo	16	Crecimiento participación de mercado de multinacionales	18	Teletrabajo	8

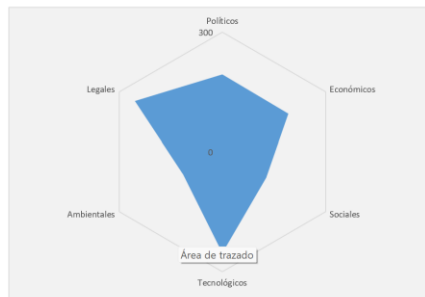
  

Factores Tecnológicos (T)		Factores Ambientales (A)		Factores Legales (L)	
<b>Top 5 Factores Tecnológicos</b>	<b>253</b>	<b>Top 5 Factores Ambientales</b>	<b>114</b>	<b>Top 5 Factores Legales</b>	<b>179</b>
Cobertura de Internet	80	Órganos de control ambiental	36	Riesgos de solidaridad del empleador	50
Tendencias de consumo	60	Proceso de producción	36	Cambios normativos en las opciones de tercerización laboral	40
Oportunidad de innovación tecnológica en su empresa	48		18	Estabilidad laboral reforzada	32
Costo de hosting de los servidores utilizados por la empresa	40	Políticas medioambientales	12	Aumento del costo por despidos	32
Reemplazo de mano de obra por automatizaciones	25	Escasez de recursos naturales	12	Control de precios	25

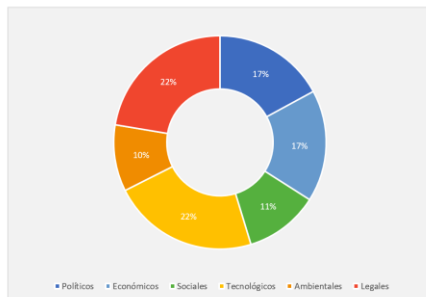
#### Notas de factores Pestel

Políticos	<b>194</b>
Económicos	<b>192</b>
Sociales	<b>128</b>
Tecnológicos	<b>253</b>
Ambientales	<b>114</b>
Legales	<b>254</b>

#### RADAR PESTEL



#### División porcentual de PESTEL



### Fuente: Materia PAE II GSB

El análisis PESTEL es una herramienta fundamental para entender el contexto macro en el que opera una empresa, permitiendo identificar los factores externos que pueden influir en su desempeño. En el caso de Punto Empleo S.A.S., los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales juegan un papel clave, especialmente en el contexto de la posible reforma laboral y las tendencias del mercado de servicios temporales en Colombia.

Factores Políticos (P): En este caso, los elementos políticos suman un total de 194 puntos en el análisis, destacando la influencia de la tendencia de izquierda en el gobierno actual, lo cual puede llevar a regulaciones más estrictas en temas laborales y de tercerización. La estabilidad gubernamental es otro punto crítico, ya que brinda cierta seguridad para la planeación a mediano y largo plazo, aunque la posibilidad de sanciones y regulaciones más

rigurosas por parte del Ministerio de Trabajo sigue siendo una preocupación latente. Estos factores sugieren que la empresa debe prepararse para adaptarse rápidamente a cambios regulatorios que puedan afectar su modelo de negocio.

**Factores Económicos (E):** Con 192 puntos en total, los factores económicos reflejan un entorno de alta inflación y una tasa de informalidad laboral preocupante. La disminución del PIB y el desempleo son señales de alerta que afectan directamente la demanda de servicios de tercerización. Además, el crecimiento de las multinacionales en el mercado de servicios temporales en Colombia está generando una mayor competencia. En este contexto, Punto Empleo S.A.S. podría enfrentar desafíos adicionales para mantener su cuota de mercado y debe estar atenta a los cambios económicos que influyen en el poder adquisitivo y las necesidades de contratación de sus clientes.

**Factores Sociales (S):** En cuanto a los factores sociales, con un total de 128 puntos, se observa un incremento en la migración de personas en edad de trabajar y cambios en las tendencias de educación superior. Estos cambios pueden influir en la disponibilidad de talento calificado, especialmente en roles que requieren habilidades específicas. Además, las variables demográficas y la creciente aceptación del teletrabajo pueden presentar tanto oportunidades como retos para la empresa, al considerar la adaptación de sus servicios a un mercado laboral que cada vez valora más la flexibilidad y el balance entre la vida laboral y personal.

**Factores Tecnológicos (T):** Los factores tecnológicos, con un puntaje destacado de 253, representan una gran oportunidad para Punto Empleo S.A.S. La cobertura de internet y las tendencias de digitalización permiten que la empresa innove en la prestación de sus servicios, especialmente mediante plataformas en línea que optimizan los procesos de

reclutamiento y selección, logrando un proceso exitoso sin que los candidatos seleccionados se tengan que desplazar. La implementación de tecnología también es una forma de reducir costos y aumentar la eficiencia. Sin embargo, el costo de la infraestructura digital y la posible automatización de algunos procesos representan una inversión considerable que la empresa debe analizar cuidadosamente.

Factores Ambientales (A): En el aspecto ambiental, con 114 puntos, factores como las políticas medioambientales y la escasez de recursos naturales están comenzando a impactar a la industria en general. Aunque estos factores no afectan directamente el modelo de tercerización de personal, las empresas clientes de Punto Empleo S.A.S. pueden verse obligadas a adoptar prácticas más sostenibles, lo que a su vez puede repercutir en los servicios contratados. Por ejemplo, si una empresa cliente decide reducir su plantilla para cumplir con políticas ambientales, la demanda de servicios de Punto Empleo podría verse afectada.

Factores Legales (L): Finalmente, los factores legales, que suman un total de 254 puntos, constituyen uno de los mayores retos. La reforma laboral en discusión y las normativas en opciones de tercerización son áreas críticas, ya que cualquier cambio en estos aspectos impactaría de lleno el modelo de negocio de Punto Empleo S.A.S. Además, el aumento de los costos por despidos y los controles de precios generan incertidumbre para los próximos años. La empresa deberá monitorear constantemente estos cambios y ajustar sus estrategias para mitigar el riesgo que representan.

Este análisis PESTEL evidencia un entorno lleno de desafíos, pero también de oportunidades, especialmente en el ámbito tecnológico. La combinación de estos factores sugiere que Punto Empleo S.A.S. podría beneficiarse de una estrategia que priorice la

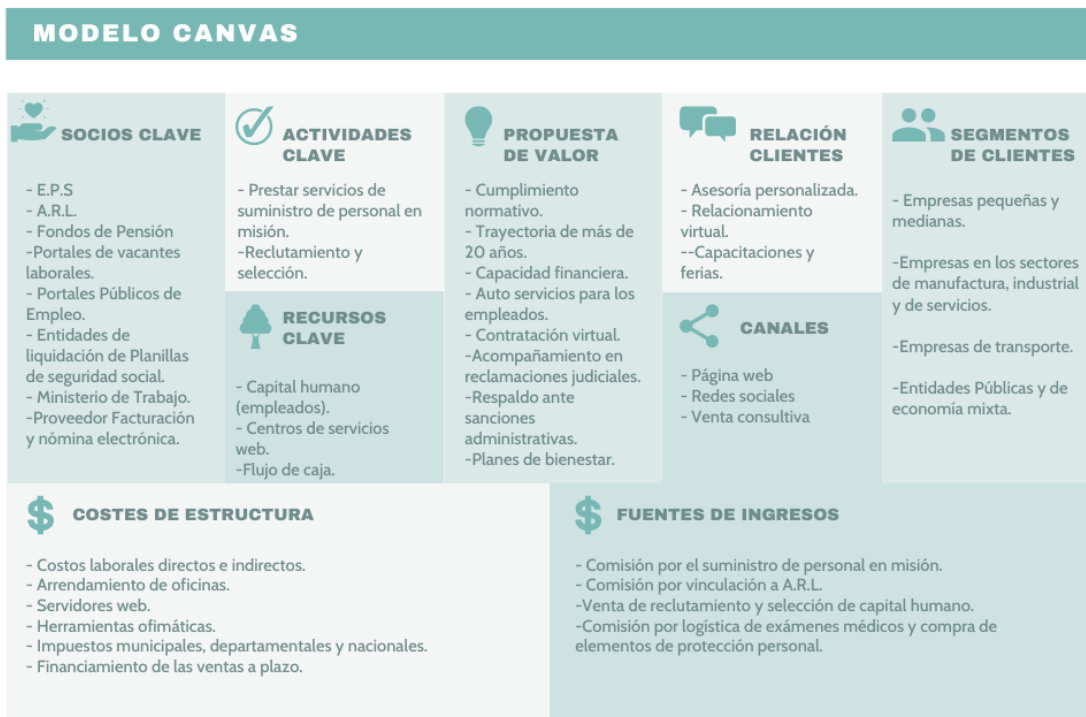
innovación tecnológica y la adaptabilidad ante posibles cambios regulatorios, especialmente si estos llegan a restringir el uso de personal temporal.

### **3. Descripción del Método que Utilizará para Resolver la Problemática Organizacional**

En virtud de lo expuesto en los puntos 1 y 2 del presente proyecto y propendiendo por extraer y obtener información de interés que permita entender el panorama actual de la industria de servicios temporales en nuestro país, así como la capacidad de adaptabilidad de Punto Empleo S.A.S., se utilizaron herramientas de recolección de información de directivos de la empresa, de terceros vinculados a Punto Empleo S.A.S., de expertos en el sector de empresas de servicios temporales y de tomadoras de decisión respecto de la reforma laboral.

Es así como por medio de la aplicación de la técnica Canvas se logró abstraer información clave para comprender la situación actual de la compañía, su visión y capacidad de transformación para atender las nuevas exigencias y demandas del mercado, de los proveedores, de los reguladores y de la competencia.

**Figura 3.** Modelo Canva



**Fuente:** Elaboración propia con base en Modelo Canva.

Indagar directamente a los clientes actuales de Punto Empleo S.A.S. es crucial para abstraer información relevante que permita de manera acertada proponer alternativas de administración de personal aplicables y que faculten a la compañía para continuar con sus clientes y explotar nuevos mercados. De modo que para recopilar las opiniones del cliente actual se utilizaron fuentes primarias de recopilación de información con método cualitativo, una técnica de base de datos y como instrumento una encuesta mixta cuyo perfil de encuestados son los clientes actuales de Punto Empleo S.A.S. con mínimo 10 empleados en misión. El universo por considerar son 120 clientes con un nivel de confianza de la encuesta

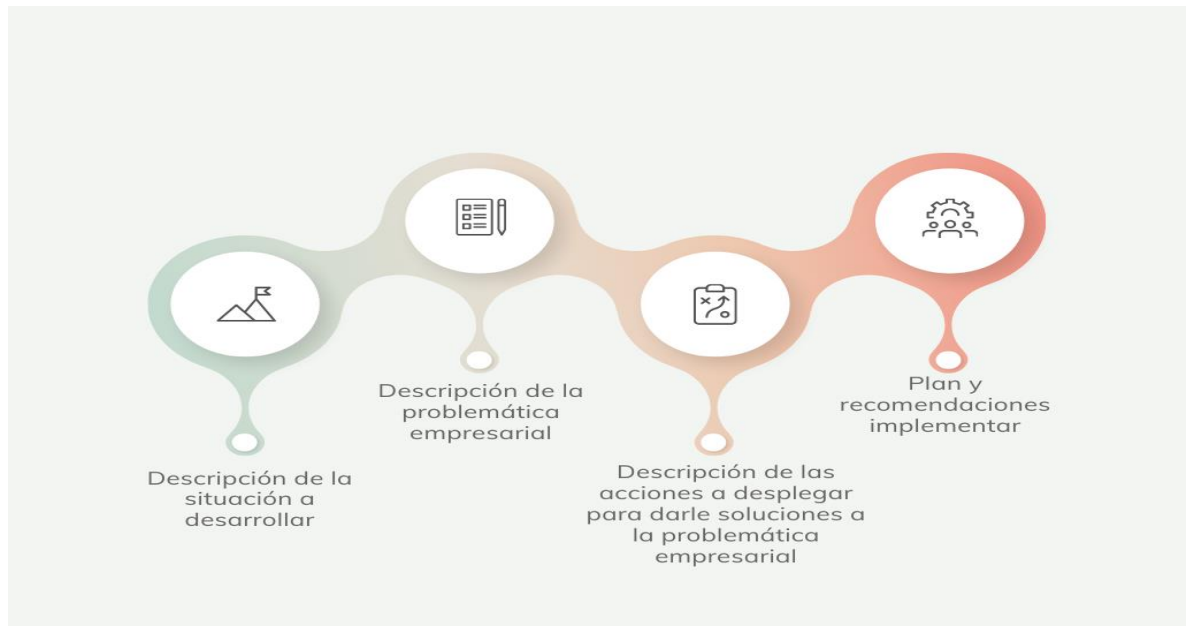
del 90% y un margen de error del 5% debido a que la respondieron 83 clientes actuales con mínimo 10 empleados en misión.

La temática de la encuesta mixta fue descriptiva con nueve (9) preguntas cerradas y una (1) abierta en temas relacionados con la perspectiva de la importancia del servicio de temporalidad en su operación, su conocimiento de la reforma laboral que actualmente se discute en el parlamento y si conoce alternativas para reemplazar el servicio de suministro de personal. Para desarrollar las encuestas descritas, se seleccionó la plataforma online Microsoft *forms*, la cual permite la recopilación de las respuestas y la sistematización de los datos de forma eficiente.

En el mismo sentido, en aras de tener una visión global de la problemática empresarial se utilizó otro fuente primaria de recolección de información, con un método cualitativo, de técnica base de datos e instrumento entrevista presencial estructurada a dos (2) agentes representativos del sector; el primero es la gerente actual de organización GEN y el segundo es el director ejecutivo de ACOSET; asimismo, se realizó entrevista presencial estructurada a una (1) tomadora de decisiones como es una representante a la cámara de representantes que actualmente ejerce sus funciones.

Finalmente, con base en la información obtenida y los nuevos hallazgos se procederá a formular las soluciones, recomendaciones y conclusiones de la problemática empresarial objeto de estudio.

***Figura 4. Marco de acción***



**Fuente:** Elaboración propia.

### 3. 1. Resultados y principales hallazgos detectados a analizar.

Luego de aplicada la encuesta a 83 clientes actuales con mínimo 10 empleados en misión y la entrevista a agentes representativos y tomadora de decisiones, a continuación, se expondrán los resultados más representativos de los instrumentos utilizados para el propósito del presente trabajo:

Antes que nada, se expondrá la guía técnica de las encuestas realizada:

- **Ámbito:** Colombia
- **Período de recopilación de respuestas:** abril de 2024 a junio 2024.
- **Universo:** clientes actuales de Punto Empleo S.A.S. con mínimo 10 empleados en misión.
- **Tamaño de la muestra:**
  - Diseñada: 120 clientes
  - Realizada: 83 clientes

- Puntos de muestreo: 7 ciudades capitales de Colombia.
- Perfil de los participantes: El 78% de los encuestados corresponden a líderes o gerentes de gestión humana del cliente y el 22% de los encuestados corresponde a gerentes generales.

Continuando, se presenta la guía técnica de las entrevistas realizada:

- Ámbito: Colombia
- Período de recopilación de respuestas: Junio y julio 2024.
- Universo: Gerente actual de organización GEN, el director ejecutivo de Acoset y representante a la cámara de representantes del congreso de la república.
- Tamaño de la muestra:
  - Diseñada: 3 expertos
  - Realizada: 3 expertos
- Puntos de muestreo: 2 ciudades capitales de Colombia.

A modo de resumen, se presentan los principales hallazgos de la encuesta y entrevista realizada. Para la encuesta es llamativo observar que el 48% de los encuestados afirma que el personal suministrado a través de Punto Empleo representa mínimo el 25% del total de su personal y solo el 33% afirma tener menos del 10% del total de sus colaboradores por medio de la empresa de servicios temporales.

A destacar que el 62% de los encuestados considera que el servicio prestado por Punto Empleo S.A.S. es bueno o muy bueno para la capacidad de crecimiento de su empresa y de su operación; en el mismo sentido, encontramos que solo el 14% de los encuestados estima

que el servicio de suministro de personal es malo o muy malo para la rentabilidad de su empresa.

Con respecto al conocimiento sobre la existencia y presentación de la reforma laboral se presentó una respuesta unánime, el 100% de los encuestados conoce que se está discutiendo en la actualidad y para el presente periodo legislativo la referida disposición normativa; sin embargo, y en contraposición a la unanimidad presentada respecto del conocimiento de la existencia de la reforma laboral, el 76% de los encuestados no sabe o no está seguro de las implicaciones y cambios normativos que se configurarían en caso que la reforma laboral sea aprobada.

Ahora bien, respecto de los resultados encontrados con la realización de las tres (3) entrevistas, se presentan los principales *insights* obtenidos de la opinión de los expertos a los que se les aplicó el instrumento estructurado.

La gerente general de Punto Empleo S.A.S. en entrevista realizada en las instalaciones de la empresa el 06 de junio de 2024 expuso sus opiniones frente a la reforma laboral que actualmente cursa en el parlamento de nuestro país. En sus 22 años de experiencia en la industria de suministro de personal considera que los servicios prestados por las empresas de servicios temporales son vitales para el crecimiento y rentabilidad de las empresas usuarias ya que se da una administración integral del personal a cargo; asimismo, en su opinión, el servicio de temporalidad le otorga al cliente una capacidad de enfocarse en su industria y así tener mejores estándares de crecimiento sin que se preocupen por aspectos de nómina, gestión humana y legales de los empleados. Por último ella considera que la reforma laboral lo que está buscando es que todos los contratos laborales sean a término indefinido pero que esta condición no prohibiría el servicio que realizan las empresas de servicios temporales y

que en caso la reforma laboral sea aprobada en las condiciones económicas actuales se aumentaría el desempleo en por lo menos diez (10) puntos porcentuales y que la reforma laboral está trasladando a los empresarios responsabilidades sociales que deberían estar en cabeza del estado.

El segundo agente representativo del sector entrevistado fue Miguel Pérez quien es el director ejecutivo de ACOSSET desde el año 1992. Este agente afirma, en términos generales que las empresas de servicios temporales son vitales para que las empresas puedan ser competitivas en los mercados actuales y que el servicio de suministro de personal brinda herramientas para atender necesidades estacionales y de reemplazos de las empresas privadas e incluso públicas. En el mismo sentido, considera que en caso de que la reforma laboral sea aprobada, el personal que actualmente se encuentra contrada a través de empresas de servicios temporales no sería reemplazado y las empresas simplemente ajustarían sus operaciones afectando principalmente a pequeñas empresas, generando un impacto negativo en el crecimiento económico del país. Finalmente, subrayó la labor social que realizan las empresas de servicios temporales y su aporte a la seguridad social y a la parafiscalidad del país.

Por último, se entrevistó Sandra Viviana Aristizábal quien es tomadora de decisiones respecto de la reforma laboral que actualmente cursa en el congreso de la república en su condición de representante a la cámara por el partido Liberal. Esta economista aclara que no tiene un conocimiento respecto de la funcionalidad del servicio que realizan las empresas de servicios temporales, pero reconoce que utilizó la figura de trabajador en misión cuando fue gerente del canal regional Telecafe. Por último, afirma que es una prioridad del gobierno actual sacar adelante la reforma laboral propuesta ya que fue una de sus principales promesas

de campaña pero considera que no va a ser fácil para el gobierno aprobar la reforma o por lo menos en las condiciones planteadas debido a la falta de consenso con los partidos políticos declarados en oposición o en independencia.

#### **4.Descripción de la Situación Organizacional en el que se Enmarca la Solución a la Problemática.**

En los últimos 10 años se han presentado cambios en la regulación y en las tendencias de contratación de la industria de las empresas de servicios temporales y en general en el servicio de tercerización de talento humano; las referidas modificaciones se iniciaron en países europeos, especialmente en Italia y España para posteriormente materializarse en el continente americano, concentrándose en países como Venezuela, Argentina y México en donde coincidió con la consolidación en el poder ejecutivo de partidos políticos de tendencia de izquierda (Mendoza Pacheco, 2018).

Colombia no ha estado exenta del cambio en las condiciones de mercado y en la normativa aplicable para el sector de las empresas de servicios temporales, es así como el proyecto de Ley número 166 de 2023 radicado en la cámara de representantes el 24 de agosto de 2023 propone y estipula prohibiciones y modificaciones en la Ley 50 de 1990, encaminados principalmente a las situaciones y escenarios en los que se pueden contratar personal en misión, así como la duración y estabilidad laboral de los contratos por obra o labor administrados por parte de las empresas de servicios temporales. En este escenario, algunas de las empresas más representativas del sector, especialmente multinacionales con presencia en nuestro país han empezado a crear unidades de negocio que les permita ofrecer

el servicio de administración de personal en modalidades alternativas a las que se verían directamente afectadas por la reforma laboral anteriormente mencionada.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, ni la organización GEN ni Punto Empleo S.A.S. cuenta en la actualidad con una solución alternativa para la administración de personal, por lo que su operación es altamente vulnerable y sensible a la materialización de riesgos regulatorios, a la consolidación en la industria de alternativas de intermediación y tercerización obedeciendo a tendencias mundiales y regionales y a la migración en las tendencias de adquisición.

En consecuencia, es evidente y plausible el riesgo de continuidad de negocio y de viabilidad de empresa en la que se encuentra actualmente la organización GEN, en el entendido la administración y el suministro de personal en misión representa el mayor flujo de ingresos para la compañía, por ende, es determinante que las acciones encaminadas a mitigar los riesgos coyunturales y legislativos respecto de las actividades realizadas por parte de la empresa de servicios temporales de la organización sean preventivos y no reactivos.

Ahora bien, es fundamental para el desarrollo y la ponderación de los objetivos trazados utilizar herramientas que ayuden identificar elementos de valor para la identificación global del problema a resolver. Por esto, se recurrió a la elaboración junto a la gerente comercial de una matriz Foda ya que por medio de esta técnica de análisis se identificaron e individualizaron los factores internos y externos que afectan la actividad empresarial de Punto Empleo S.A.S.

**Figura 5.** Análisis Foda.

**El análisis de las fuerzas**

La marca es reconocida en el mercado	80
El costo bajo	75
La propia tecnología es esencial para el negocio	60
Servicios complementarios	60
La empresa cuenta con diferencial innovadora	48

**Análisis de oportunidades**

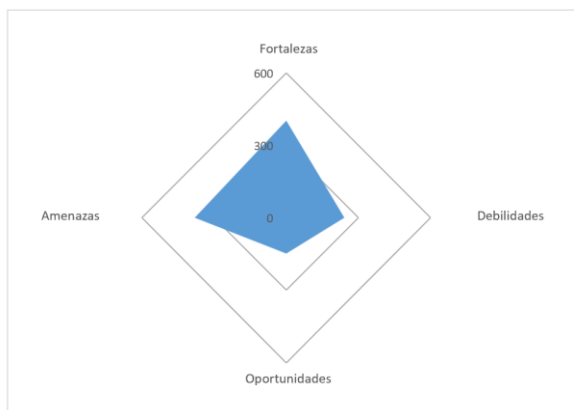
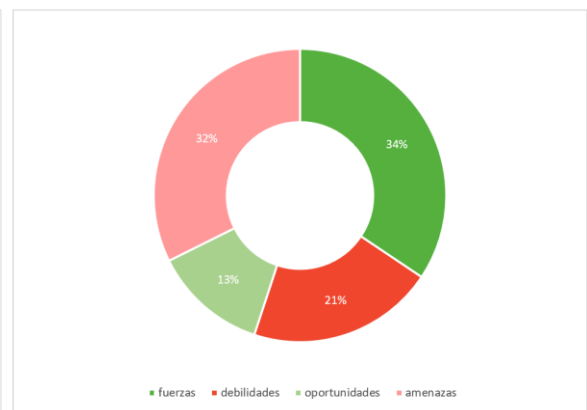
Se aprovecha de las políticas gubernamentales	60
economía local cada vez mayor	40
No existen muchos competidores en el mercado	24
Posibilidad de establecer asociaciones estratégicas	18
Disminución de carga impositiva	6

**Análisis de las deficiencias**

La alta rotación de personal	45
La infraestructura tecnológica precaria para el crecimiento	40
La base de clientes es pequeña	40
No hay recursos financieros disponibles	40
La eficiencia operativa es un factor desfavorable	36

**Análisis de amenazas**

Restricciones legales para operar	125
No hay nuevos clientes que entran en el mercado	100
No hay nuevas líneas de negocio	80
Hay un número limitado de clientes potenciales	60
La falta de interés en las iniciativas sociales y medioambientales	15

**FODA Radar****División porcentual de FODA**

**Fuente:** Elaboración propia con base en Modelo Foda.

Es así como se puede constatar que los planteamientos realizados al inicio de este capítulo corresponden con las amenazas identificadas en la matriz Foda elaborada. Por consiguiente y con la participación activa de la responsable de hacer crecer las ventas de la organización GEN se pudo inferir que las principales amenazas para el servicio de administración de personal son las restricciones legales para operar seguida de la falta de inserción de nuevos clientes prospectos en el mercado objetivo donde históricamente la empresa ha desplegado su estrategia de ventas. Finalmente, es relevante destacar las oportunidades y fortalezas

constatadas y que, alineadas, se podrían constituir en soluciones o estrategias alternativas para la solución o problemática empresarial. Me refiero específicamente a explotar las fortalezas en automatización de procesos y autoservicios para los empleados en misión que ha creado la organización GEN y que le ha permitido ser una aliado estratégico en la adecuación de sus procesos internos y en el cumplimiento normativo para sus empresas clientes.

**Tabla 8:** Matriz FODA ponderada.

Matriz FODA - Organización GEN	Ponderación (%)	Descripción
Fortalezas (F)		
Marca reconocida en el mercado	20%	La empresa es bien conocida en su sector, lo cual facilita la fidelización de clientes.
Estructura de costos competitiva	18%	Costos bajos que permiten ofrecer precios competitivos en el mercado.
Innovación tecnológica	15%	Automatización de procesos y autoservicios para empleados, una ventaja diferenciadora frente a competidores.
Servicios complementarios	10%	Ofrecen un portafolio de servicios que cubre necesidades adicionales del cliente.
Oportunidades (O)		

Crecimiento del servicio híbrido	20%	El mercado está mostrando interés en modelos de servicio híbrido, lo cual podría ampliar la oferta de la empresa.
Incremento en la demanda de soluciones tecnológicas	15%	Muchas empresas buscan integrar tecnología en la gestión de talento humano.
Alineación con políticas gubernamentales	10%	Las políticas actuales favorecen ciertos aspectos del sector de servicios temporales.
Debilidades (D)		
Alta rotación de personal	15%	La alta rotación de personal implica costos adicionales y afecta la estabilidad del servicio.
Infraestructura tecnológica limitada	12%	Algunas áreas aún requieren mejoras tecnológicas para soportar el crecimiento.
Dependencia en personal en misión	10%	La empresa depende en gran medida de contratos de misión, lo cual la hace vulnerable a cambios legislativos.
Amenazas (A)		
Cambios en la regulación laboral	30%	Las restricciones legales son una gran amenaza para el modelo actual de negocio.
Entrada de nuevos competidores	20%	El mercado cada vez atrae a más competidores, incluidas multinacionales.

Cambios en la preferencia de los clientes	5%	Los clientes pueden preferir modelos de servicio más flexibles en el futuro.
---	----	--

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 9:** Estrategias de Cruces FODA.

Estrategia	Descripción
FO (Fortalezas-Oportunidades)	
Innovar en el modelo híbrido utilizando la infraestructura tecnológica actual	Usar la ventaja tecnológica de automatización para optimizar el servicio híbrido y atraer a empresas interesadas en tecnología en la administración de talento humano.
Posicionar la marca aprovechando el interés en servicios híbridos	Utilizar el reconocimiento de marca en el sector para liderar el cambio hacia el servicio híbrido, atrayendo tanto a clientes actuales como nuevos.
DO (Debilidades-Oportunidades)	
Actualizar infraestructura para satisfacer la demanda tecnológica	Aprovechar el incremento en la demanda de soluciones tecnológicas para justificar mejoras en la infraestructura y así ofrecer un servicio más robusto.
Diversificación del modelo de negocio	Reducir la dependencia de contratos de misión mediante la expansión en el servicio híbrido y otras

	áreas complementarias, aprovechando el cambio de demanda en el mercado.
FA (Fortalezas-Amenazas)	
Fortalecer la fidelización para contrarrestar la entrada de nuevos competidores	Utilizar el reconocimiento de marca y la innovación tecnológica para retener a los clientes actuales y minimizar el impacto de nuevos competidores en el mercado.
Automatización para mitigar el impacto de cambios regulatorios	La automatización y los procesos eficientes ayudarán a reducir costos y adaptarse a las restricciones legales sin comprometer la rentabilidad.
DA (Debilidades-Amenazas)	
Capacitar al equipo en servicios híbridos para reducir la dependencia de personal en misión	Capacitar al personal en el nuevo modelo híbrido permitirá reducir la dependencia de contratos de misión ante cambios legislativos.
Mejorar la infraestructura para resistir los impactos de la competencia y la regulación	Invertir en tecnología y mejorar los procesos internos para hacer frente tanto a las restricciones regulatorias como al aumento de la competencia.

**Fuente:** Elaboración propia.

Mapeo de Impactos de la Reforma Laboral.

Alineado con las tablas de precedencia, es vital para la consecución de los objetivos planteados en el presente trabajo de grado realizar un mapeo de los impactos de la reforma laboral, los principales escenarios que se plantean en el acto legislativo radicado son:

La posible aprobación de la reforma laboral en Colombia podría tener un impacto significativo en el modelo de negocio de Punto Empleo, especialmente en el uso de contratos de misión y en los servicios de suministro de personal. Un mapeo de estos impactos es esencial para anticipar los cambios y adaptarse de manera proactiva. La reforma plantea nuevas normativas que buscan limitar la tercerización en actividades esenciales, lo cual podría afectar directamente a empresas de servicios temporales (Ministerio de Trabajo, 2023).

**Restricciones en la Tercerización de Actividades Principales:** Uno de los puntos más relevantes de la reforma es la prohibición de la tercerización en las actividades misionales de las empresas. Esto implica que algunos de los servicios que actualmente ofrece Punto Empleo podrían verse restringidos, ya que sus clientes no podrán subcontratar personal para áreas esenciales de su operación. (ACOSSET, 2022).

**Incremento en los Costos de Despido:** La reforma también propone aumentar los costos de despido y las indemnizaciones para empleados temporales. Este cambio afectaría directamente la rentabilidad del modelo tradicional de suministro de personal, ya que los clientes tendrían que asumir mayores costos si deciden no continuar con el personal en misión. Esta situación refuerza la necesidad de Punto Empleo de ofrecer servicios que generen mayor valor añadido, que podría reducir la rotación y, en consecuencia, los costos de despido (Gómez et al., 2023).

Formalización del Teletrabajo y el Trabajo Híbrido: La reforma laboral también promueve la formalización de modalidades de trabajo no convencionales, como el teletrabajo y el trabajo híbrido. Esto representa una oportunidad para Punto Empleo, ya que al ofrecer un servicio híbrido adaptado a estas modalidades, la empresa puede posicionarse como una solución innovadora y en línea con la legislación vigente (Ministerio de Trabajo, 2023).

Regulación de Beneficios para Empleados en Misión: Se prevén cambios en la regulación de beneficios para el personal en misión, lo cual podría elevar los costos de las empresas que utilizan este modelo. Este aumento en los costos es un riesgo importante para el modelo de suministro de personal, pero también puede ser una oportunidad para Punto Empleo de fortalecer su propuesta de valor, enfocándose en la estabilidad laboral y los beneficios que aporta el modelo híbrido.

#### 4.1. Jerarquización del problema.

A continuación, y propendiendo por lograr una cohesión respecto de lo planteado a lo largo del presente proyecto empresarial aplicado, se optó por utilizar el modelo Akdar (Barros del Castillo et al., 201d. C.), el cual es un reconocido instrumento utilizado para la gestión del cambio organizacional enfocado en las empresas que comercializan servicios *business to business* (B2B). Para el caso en concreto, el enfoque de la aplicación del modelo Akdar fue compilar las preocupaciones de los líderes de procesos dentro de la organización GEN y así identificar conceptos que aporten a la compilación de la problemática empresarial y así generar planes de acción que aporten a las alternativas y acciones para dar solución a la problemática empresarial presentada.

Según Hiatt (2016), en su libro “ADKAR: a model for change in business, goverment and community” (Hiatt, 2016), los principales aspectos del modelo Akdar son cinco (5), a saber:

1. *Awareness* (Conciencia): Crear conciencia sobre la necesidad del cambio, esto es, alertar sobre las consecuencias de no tomar acción a tiempo.

2. *Desire* (Deseo): Fomentar el deseo de participar y apoyar el cambio. De esta manera lograr que todos los lideres de la organización aporten sus conocimientos y habilidades para concatenar ideas y generar la mejor solución a la problemática empresarial objeto de estudio.

3. *Knowledge* (Conocimiento): Proporcionar conocimiento sobre cómo cambiar. En este punto es vital el protagonismo del área de gestión humana para difundir la necesidad de cambio organizacional

4. *Ability* (Habilidad): Desarrollar habilidades y comportamientos necesarios para el cambio. Asimismo, crear soluciones empresariales funcionales, rentables y atractivas para el mercado objetivo.

5. *Reinforcement* (Refuerzo): Asegurar que el cambio se mantenga a largo plazo. No perder de vista la meta organizacional que permita estar preparados a la organización GEN así como a sus colaboradores con responsabilidades estratégicas.

Finalmente, los cinco (5) enfoques de precedencia son un insumo importante para formular y proponer respuestas a la problemática empresarial del presente proyecto empresarial aplicado así como a las recomendaciones para la implementación de la solución; en el mismo sentido, el modelo Akdar aporta una dimensión del cambio organizacional desde la visión de las personas, particularmente, de los lideres de proceso de la organización GEN

quienes son los llamados a ejecutar las directrices y decisiones que determine la gerente general de compañía.

## **5. Descripción de las Alternativas y Acciones a Desarrollar para dar Solución a la Problemática Empresarial.**

A lo largo del desarrollo del documento se han reseñado los principales retos en la continuidad de empresa para el modelo de negocio actual para Punto Empleo S.A.S. e inclusive para la organización GEN en general; como se ha afirmado en el trasegar del trabajo aplicado empresarial, las principales amenazas y posibles causantes de crisis empresarial obedecen a factores externos de la compañía, esto es, riesgos regulatorios y cambios en la tendencia de consumo para la industria de administración de personal.

En este capítulo se busca profundizar en las alternativas y/o acciones para dar solución a la problemática empresarial identificada, por lo anterior, es pertinente destacar que las soluciones a que a continuación se plantean se hallaron principalmente mediante la información recopilada a través de las fuentes primarias de recopilación de información, así como del conocimiento de la industria de servicios temporales de las personas entrevistadas y que participaron en la construcción de la herramienta Foda. Es así como las principales conclusiones a las que se llegó con la aplicación de la encuesta entre los clientes actuales de Punto Empleo S.A.S. que cuenten con más de diez (10) empleados fue tal y como se señaló en el capítulo 3.1. fue que los clientes actuales de la compañía no tienen plena identificación del tipo contractual que se utiliza para los empleados en misión que le suministra la empresa de servicios temporales; igualmente, se identifica que el 76% de los clientes encuestados no

conocen o no tienen certeza de los cambios en el ordenamiento jurídico laboral colombiano que traería la reforma laboral al ser aprobada., asimismo, es conducente para la implementación de posibles soluciones a la problemática empresarial poner de presente que casi la mitad (43%) de los encuestados no tiene certeza de como afrontaría la imposibilidad de cubrir su operación en caso que la tercerización de actividades misionales no pueda ser abarcada por medio del suministro de personal; finalmente, se identifica una oportunidad en comunicarle a los clientes encuestados que la organización GEN cuenta con otras alternativas de administración de talento humano, en el entendido que el 86% de los encuestados manifiesta no conocer o no saber el detalle de soluciones empresariales diferentes a Punto Empleo S.A.S. que ofrece la organización GEN.

Con lo manifestado en precedencia, se procederá a proponer las posibles alternativas a aplicar e implementar por parte de la organización GEN con la finalidad de mantener sus clientes actuales sin perder la perspectiva de estar en la capacidad de explorar nuevos mercados e industrias. Además, se tendrá en consideración para las propuestas de solución la hipótesis de que los riesgos más preponderantes analizados en el capítulo anterior no se materialicen, los cuales son, que la reforma laboral no sea aprobada y que las tendencias de adquisición para el servicio de suministro de personal no se consoliden en nuestro país.

Las principales alternativas de solución a la problemática empresarial presentada son:

#### 5.1. Cooperativa de trabajo asociado.

Este tipo de asociación no tendría cambios o modificaciones en su funcionamiento si la reforma laboral es aprobada; a pesar de esto, en principio no es una figura que de solución a la problemática empresarial identificada ya que no es válida para mantener los clientes actuales de Punto Empleo S.A.S. ni permita la inserción de nuevos negocios en el entendido

que su funcionamiento y concepción legal se circunscribe a necesidades y labores específicas de sectores económicos. En este sentido, es una alternativa que no da flexibilidad a los propósitos planteados en atención a que en las cooperativas de trabajo asociado se administran asociados a la cooperativa, esto es, son personas que hacen parte propiamente de la entidad al ser un ente jurídico sin ánimo de lucro, los mismos asociados son los que aportan la mano de obra a suministrar.

Esta figura solo permitiría a la organización GEN atender necesidades propias del sector en la que sea creado, como por ejemplo las cooperativas de trabajo asociado de transportadores en donde personal con experiencia en la conducción de vehículos de transporte de carga se asocian con la finalidad de suplir la mano de obra requerida por.

Según la Ley 79 de 1988 “Por la cual se actualiza la legislación cooperativa”, las Cooperativas de trabajo asociado pertenecen a la categoría de las especializadas, es decir aquellas que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural (artículo 64) y fueron definidas por el legislador así: "Las cooperativas de trabajado asociado son aquellas que vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios" (art. 70), en las cuales el principal aporte de los asociados es su trabajo, mientras que los aportes de capital son mínimos. En cuanto al régimen aplicable, dispone el Artículo 59, de la misma ley: “En las cooperativas de trabajo asociado en que los aportantes de capital son al mismo tiempo los trabajadores y gestores de la empresa, el régimen de trabajo, de previsión, seguridad social y compensación, será establecido en los estatutos y reglamentos en razón a que se originan en el acuerdo cooperativo y, por consiguiente, no estará sujeto a

la legislación laboral aplicable a los trabajadores dependientes. (Superintendencia de Economía Solidaria, 2021).

En conclusión, a pesar de que las cooperativas de trabajo asociado no tendrían modificaciones si la reforma laboral es aprobada, esta solución identificada no es viable ni jurídica ni operativamente para suplir el servicio que tiene actualmente Punto Empleo S.A.S. con sus clientes en atención a su especificidad, su modelo de negocio y su carencia en el ámbito de lucro.

## 5.2. Bolsa de empleo o headhunter.

Continuando con las alternativas de solución a la problemática empresarial, es válido plantear la figura de migrar el servicio de temporalidad por el de suministro de hojas de vida o de selección de candidatos, en el entendido que la actividad de reclutamiento y selección no tendrá modificaciones legislativas en el mediano o corto plazo. Sin embargo y al igual como ocurre con las cooperativas de trabajo asociado no es una solución que aporte valor u opciones a los clientes actuales de Punto Empleo S.A.S. o que permita explorar nuevos mercados; inclusive, el servicio de reclutamiento y selección de personal ya es una actividad incluida en el servicio de suministro de personal que presta la compañía a sus clientes, esta fase es inherente al servicio de las empresas de servicios temporales. Por lo anterior, esta acción solo abarcaría una parte del servicio actual y no sería un sustituto para suplir la facturación actual del servicio de la temporalidad, en el entendido que este tipo de actividades tales como reclutar, perfilar y seleccionar candidatos se cobran por ocurrencia, es decir, en un solo momento, contrario al servicio de temporalidad que es facturado al cliente de manera mensual y continua hasta el momento que el empleado en misión este realizando labores al cliente.

En el mismo sentido, las bolsas de empleo o *headhunter* son en la actualidad una industria con alto nivel de competencia, en donde algunas empresas emergentes de base tecnológica han ganado mercado respecto de las plataformas tradicionales como el empleo y computrabajo.

### 5.3. Business Process Outsourcing (BPO).

En tercer lugar, teniendo como guía la problemática empresarial descrita en el punto cuatro (4) del presente proyecto empresarial aplicado, es viable proponer la implementación de un *Business Process Outsourcing* (BPO por sus siglas en ingles) en el entendido que se estarían cumpliendo con los dos (2) hitos propuestos; el primero, que la organización GEN cuente con una solución alternativa para la administración de personal en caso de que la reforma pensional sea aprobada. Para este punto, es importante poner de presente que el de Ley número 166 de 2023 radicado en la cámara de representantes el 24 de agosto de 2023 no trae en su cuerpo normativo referencia alguna a los servicios ofrecidos por las compañías de BPO; en particular, las actividades desarrolladas por la industria de tercerización de procesos de negocio tienen principios muy distintos a los ofrecidos por las empresas de servicios temporales, por lo que su actividad se centra en que los clientes extraen de sus procesos internos uno o varias actividades internas para externalizarlos en una empresa experta para que se encargue totalmente de este y así, el cliente pueda concentrar sus esfuerzos en su *core business*. El segundo problema a superar es que se consoliden tendencias de mercado y cambian las formas de contratación, pero como se puede evidenciar, la alternativa de creación de un BPO es conducente para superar este reto al ser una alternativa de negocio reciente y que ha llegado a Colombia de la mano de empresas extranjeras que han iniciado operación en nuestro país. La asociación colombiana de BPO (Bpro) defina este sector como “(...)

*Business Process Outsourcing (BPO), el sector de tercerización de procesos de negocio, se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio, intensivos en el uso de tecnologías de la Información, a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles. Se divide en:*

*Front office: Servicio al cliente, venta, soporte técnico, recobro, cobranza, retención, mesa de ayuda, encuestas de satisfacción, entre otros.*

*Back office: Gestión de recursos humanos (nómina, pruebas de ingreso), facturación, cartera, finanzas, contabilidad, gestión de comprar, logística, analítica de negocio, análisis de información, CRM (...)*”

Las razones para externalizar, comprenden aspectos económicos, como la conversión de costos fijos en variables, la transferencia de riesgos asociados a la inversión y mejora de ratios financieros; Aspectos técnicos, dado que el tercero cuenta con mayor capacidad de ejecutar los procesos con precisión, incluyendo el conocimiento, la flexibilidad para adaptarse a diferentes cargas de trabajo, la infraestructura, los medios para realizar la función con mayor calidad y rentabilidad posible (Benavides Velasco, 2014)

Inclusive, dos de los expertos encuestados (gerente general de Punto Empleo y director ejecutivo de Acoset) coincidieron que esta podría ser una alternativa dado el caso que las prohibiciones para suministrar personal a través de empresas de servicios temporales se consolidaran. Con los argumentos planteados en precedencia, es viable afirmar que esta sería una alternativa que podría ser la respuesta a la problemática empresarial o por lo menos a gran parte de ella. Sin embargo, tal y como se expresó en el punto dos (2) (Descripción de la organización donde se realizará el proyecto empresarial aplicado) de esta trabajo de grado, la organización GEN ya cuenta con un BPO activo y con contratos vigentes, prestando el

servicio a sus clientes en *outsourcing* de nómina, de contabilidad y de revisoría fiscal, además, esta figura no es comparable o asemejable a suministrar personal en misión, es decir, las necesidades de los clientes de las empresas de servicios temporales no se solucionan en la mayoría de los casos tercerizando un proceso interno, o por lo menos las soluciones empresariales ofertadas por un BPO no satisfacen la totalidad de las necesidades de la empresa que requiere personal en misión para solventar una o varias necesidades empresariales de características disimiles.

#### 5.4. Solución empresarial híbrida.

Por último, se identificó una alternativa de solución a la problemática empresarial con alta relación respecto a los servicios que ofrece las empresas de BPO, especialmente a las que prestan soluciones empresariales de *back office*; no tiene una denominación propia o única pero se podría describir como un servicio que incorpora elementos del suministro de personal de manera directa, es decir, con un contrato a término indefinido y aspectos técnicos y tecnológicos de empresas BPO y que poco a poco se han ido incorporando al mercado Latinoamericano. Su inserción en nuestro país ha sido de la mano de las dos (2) principales empresas multinacionales del sector de empresas de servicios temporales (La Nota Económica, 2023), las cuales son Addeco y Manpower.

Las empresas referenciadas en precedencia han empezado a dar un lugar preponderante al servicio híbrido de administración de personal en detrimento del servicio tradicional de suministro de personal, lo anterior, se podría explicar a tanto Manpower como Addeco tienen operaciones en países en donde la industria de suministro de personal en misión ha sido prohibida, como el caso de Venezuela o ha sido limitado como en países como

España o Argentina. Al igual de la industria del BPO y con la bolsa de empleo, implementar esta esta solución híbrida no requiere de barreras de entrada legales importantes, esto es, no requiere de permisos o autorizaciones de entidades gubernamentales como si es el caso de las cooperativas de trabajo asociado e inclusive como el servicio de empresas temporales.

Ahora bien, es determinante establecer que la propuesta de solución a la problemática empresarial sea idónea para afrontar los riesgos de que emanan de una aprobación a la presente laboral presentada o a futuras iniciativas legislativas y que la solución se enmarque en las tendencias de mercado y de migración de formas de adquisición del servicio de suministro de personal. Conviene subrayar que la puesta en marcha de la solución híbrida cumple con las premisas o retos globales del proyecto empresarial aplicado, puesto que su operación no tendría afectaciones o limitaciones con alguna modificación al régimen laboral al y sus operaciones están dentro de las predilecciones de contratación en países en donde el servicio de suministro de personal ha sido afectado.

Otra tendencia interesante es la preferencia de muchas empresas hacia proveedores que ofrezcan una especie de "todo en uno": no solo el personal, sino también herramientas tecnológicas, formación y hasta servicios de automatización. Esto está alineado con la creciente importancia de la digitalización en los procesos de gestión de talento, que no solo se trata de contratar, sino de ofrecer una solución integral que permita una administración más ágil y menos dependiente de las fluctuaciones en la disponibilidad de personal calificado (Beltrán Mora & Parrales Carvajal, 2019).

Esta transición de un modelo de suministro a uno híbrido refleja el contexto cambiante del mercado laboral colombiano y cómo las empresas de servicios temporales deben adaptarse. Esto también se ve influenciado por experiencias de otros países, donde los

modelos de suministro de personal han sido limitados o prohibidos, obligando a las empresas a innovar para sobrevivir. Para la organización GEN, este contexto de mercado plantea una oportunidad para adoptar una estrategia híbrida que no solo responda a las tendencias locales, sino que también aproveche esta transición en el marco de un posible cambio normativo.

En definitiva, el servicio suministrado por la línea de negocio de tercerización híbrido es apto para suplir los servicios de suministro de personal en misión, en el entendido que la cobertura de su servicio es integral y no únicamente enfocado en procesos puntuales de las empresas cliente aunque su forma de administración sea distinta en la prestación a entregar, debido a que, en el suministro de personal en misión, la obligación principal de la empresas de servicios temporales es una obligación de dar, de entregar personal seleccionado, perfilado y validado para una labor u obra que la empresa cliente le solicite. Por el contrario, la obligación principal de la empresa que ofrezca esta solución híbrida es una obligación de hacer, de realizar un proceso completo previa solicitud de la empresa cliente; para este servicio, el cliente no espera recibir personas para suplir una necesidad sino que a partir de una necesidad que actualmente opera directamente, espera recibir una solución empresarial, una solución integral y global con unos indicadores de productividad mínimos; para este escenario, la empresa contratista sería la encargada de determinar con cuantos empleados y tecnología propia atenderá la labor encomendada por el cliente. En este punto es importante resaltar las principales diferencias del servicio de suministro de personal en misión con el servicio que presta una empresa que oferta la detalla solución híbrida son:

**Personal directo:** Para cumplir con el proceso contratado, tiene que utilizar personal propio, es decir, contratado directamente; caso contrario como ocurre con la relación de la empresa de servicios temporales y los trabajadores en misión en donde se vinculan a través

de un contrato por obra o labor, lo que implica que la flexibilidad para prescindir de los empleados se reduce.

**Supervisión:** La empresa contratista sería la encargada de supervisar a los empleados utilizados en la atención del servicio contratado, garantizando de esta manera que se cumplan con los indicadores previamente acordados con el cliente; asimismo, sería responsable por los daños y perjuicios que causen los empleados a las instalaciones, equipos, herramientas, maquinarias. En el servicio de empresas de servicios temporales no ocurre esta supervisión, el cliente es el encargado de utilizar de manera idónea el personal que ha suministrado la empresa de servicios temporales.

**Capacitación:** Al igual y como ocurre con la supervisión, con esta figura se invierten los roles con la empresa cliente en lo concerniente a la capacitación inicial, de actualización y de seguimiento del personal que realiza las actividades para la consecución de los indicadores acordados.

**Dotación:** El costo de la dotación y de los elementos de seguridad requeridos para cumplir con las labores encomendadas son asumidos por el contratista, en el entendido que es este el que determina que herramientas e insumos son necesarios para cumplir con las prestaciones encomendadas y en razón a que son empleados con contrato a término indefinido.

**Información:** Previo a que el servicio híbrido pueda iniciar sus funciones debe realizarse junto a la empresa cliente una revisión de los históricos de producción que tiene la empresa en el proceso a tercerizar; asimismo, se debe pactar la unidad de medida en la que se va a medir la productividad. En el servicio suministro de personal en misión no es requisito

para iniciar las operaciones que la empresa de servicios temporales conozca los históricos de la empresa a la que se le va a prestar el servicio.

Con las características previamente detalladas, la solución híbrida satisface con los propósitos del proyecto empresarial aplicado correspondiente a que la organización GEN pueda continuar con los clientes actuales en caso que la reforma laboral sea aprobada y que la organización GEN este en la capacidad de explorar nuevos mercados, en el entendido que esta figura de administración de personal es novedosa y enfocada en clientes del sector industrial, el cual es un rama de la economía en el que la organización GEN no ha tenido clientes representativos o importantes para su facturación. Por último, es importante destacar que aunque la reforma laboral no sea aprobada y que las tendencias de la región respecto a la contratación de empresas de servicios temporales no se consoliden en nuestro país sería una ventaja competitiva muy importante que la organización GEN cuente dentro de su portafolio empresarial una alternativa que reemplace a Punto Empleo S.A.S. en los servicios que actualmente ofrece, consolidando una solución que aporta valor a empresas que no han contratado o que dentro de sus políticas corporativas no contratan empresas de servicios temporales, además, le permitiría a la organización GEN tener un diferenciador respecto de la competencia con un tamaño empresarial y participación de mercado similar.

## **6. Recomendaciones para la implementación de la solución.**

En el capítulo anterior se realizó la priorización respecto de las posibles soluciones o alternativas para dar solución a la problemática empresarial con base en los hallazgos recopilados a través de las fuentes primarias de recopilación de información así como de los

insumos compilados a lo largo del presente proyecto aplicado empresarial, por lo anterior, es válido afirmar que la solución híbrida es, de todas las soluciones planteadas, la más idónea para dar una respuesta integral, óptima y aplicable a los riesgos regulatorios y cambios en la tendencia de consumo para la industria de administración de personal.

Crear esta solución híbrida dentro de las soluciones empresariales que ofrece la organización GEN dentro de su portafolio, le permitirá estar preparada para el cambio así como le adjudicará una ventaja frente a sus más directos competidores, esto es, empresas de servicios temporales con participación de mercado y clientes prospectos similares a los de Punto Empleo S.A.S.; como se ilustró en el capítulo anterior, las empresas más representativas del sector del servicio de suministro de personal ya se encuentran implementando y migrando su actividad al servicio empresarial híbrido.

#### 6.1. Plan de acción.

Es fundamental para la correcta implementación del plan de acción que la constitución de la solución híbrida sea una política organizacional y que sea de conocimiento de todos los estamentos y colaboradores de la organización con la finalidad que aporten ideas de valor respecto de su conocimiento y percepción en los roles que cada empleado desempeña para que, de esta manera, pueda ser ejecutado por la gerente general.

#### 6.2. Proceso de Change Management.

Implementar un modelo híbrido no solo implica cambios tecnológicos, sino también un proceso de adaptación organizacional. Para que esta transición sea exitosa, es fundamental aplicar un marco de gestión de cambio que guíe a la organización GEN en cada etapa, desde la preparación del personal hasta la integración completa del nuevo modelo en la cultura organizacional. Según Kotter (1996), un proceso efectivo de gestión de cambio pasa por ocho

etapas que ayudan a las organizaciones a adaptarse a transformaciones significativas. Adaptaremos este enfoque para la realidad de la organización GEN, enfocándonos en preparar a los empleados, facilitar la adaptación y establecer una base sólida para el cambio.

**Creación de un Sentido de Urgencia:** El primer paso es comunicar a todos los niveles de la organización la importancia y la urgencia de este cambio hacia el modelo híbrido. Explicar cómo la tecnología y el nuevo modelo no solo fortalecen la competitividad, sino también aseguran la estabilidad de la empresa frente a las posibles restricciones legislativas que podrían afectar el modelo tradicional (Ramírez & Castaño, 2023).

**Formación de un Equipo de Cambio:** Se recomienda seleccionar un grupo de líderes dentro de la organización GEN que puedan actuar como embajadores del cambio. Este equipo será responsable de transmitir los beneficios del modelo híbrido y de guiar a sus colegas en el proceso de adaptación. Los líderes de cambio deben ser personas con influencia y un entendimiento profundo de la organización (Gómez et al., 2023).

**Visión y Estrategia para el Cambio:** Definir una visión clara de cómo el modelo híbrido beneficiará tanto a la empresa como a sus empleados es crucial. Esta visión debe ser compartida con todos los miembros de la organización, mostrando no solo los beneficios operativos y económicos, sino también las oportunidades de desarrollo personal y profesional para el equipo (Villanueva & López, 2022).

**Comunicación Constante:** La transparencia es clave durante el proceso de cambio. El equipo de gestión de cambio debe asegurarse de que toda la organización esté informada en cada fase de la implementación. Esto incluye sesiones de actualización, boletines internos y reuniones de *feedback* que permitan aclarar dudas y resolver problemas de manera proactiva.

**Generación de Logros a Corto Plazo:** Es importante mostrar resultados rápidos para mantener la motivación. Establecer metas alcanzables en los primeros meses de implementación y celebrar estos logros contribuye a que el equipo vea los beneficios del cambio.

**Consolidación y Adaptación Continua:** La implementación de un modelo híbrido es un proceso en constante evolución. la organización GEN deberá mantener una postura flexible para ajustar los elementos que requieran modificaciones y adaptarse a las necesidades emergentes del mercado y del equipo.

**Anclaje del Cambio en la Cultura Organizacional:** Finalmente, para asegurar la sostenibilidad del modelo híbrido, es fundamental integrar este cambio en la cultura de la organización. Esto implica reforzar los valores de innovación, eficiencia y adaptabilidad, y mantener una comunicación constante sobre la importancia de este enfoque para el éxito a largo plazo de la empresa.

### 6.3. Plan de mercadeo.

La organización gen no se ha caracterizado por invertir en publicidad, actividades de mercadeo ni marketing digital, sin embargo, se recomienda que en esta solución empresarial se destine un presupuesto para consolidar una presencia digital en redes sociales y especialmente en buscadores digitales, puesto que los servicios intangibles como los que ofrecería el nuevo servicio son una venta consultiva y más relacional que transaccional (Bocconcelli et al., 2015) por lo que es vital para que la conversión de la pauta publicitaria sea exitosa una definición del buyer persona (Beltrán Mora & Parrales carvajal, 2019).

A continuación, se sugiere un plan de mercadeo que es útil para lograr una correcta segmentación del cliente y así identificar el tamaño empresarial del cliente objetivo, las

necesidades y dolores que busca satisfacer y cual es la lógica de gestión que utiliza en su proceso de búsqueda de proveedores.

El primer paso para lograr la consecución de nuevos clientes debe ser definir el propósito del plan de marketing a implementar, en este punto, los principales indicadores clave de rendimiento son:

- I. En que porcentaje se pretenden aumentar las ventas y en qué período.
- II. Cuál van a ser el número de posibles clientes calificados a identificar en un periodo determinado.
- III. Cuáles van a ser las tasas de retención de clientes en un periodo determinado.
- IV. Definir claramente el segmento demográfico y psicográfico al que van a ir dirigidos las campañas.
- V. Establecer la estrategia de producto.
- VI. Encaminar la estrategia de promoción y el alcance.

Por último, un beneficio indirecto de la puesta en marcha del plan de mercadeo es conocer la competencia en este servicio y de esta manera definir si la estrategia de la nueva empresa va a ser liderazgo de producto, excelencia operativa o una relación de estrechez e intimidad con el cliente (Drucker F., 2012).

#### 6.4. Estrategia comercial.

En concordancia con los objetivos del proyecto empresarial aplicado, el primer segmento de posibles clientes para la nueva sociedad de la organización GEN deben ser los clientes actuales de Punto Empleo S.A.S. que en caso que la reforma laboral sea aprobada y

no sea permitido contratar personal en misión o aquellos clientes que por decisiones internas o por cambios en la industria hayan dejado de contratar con empresas de servicios temporales.

En segundo lugar, la estrategia comercial debe ir encaminada a los clientes prospectos que sean identificados en desarrollo del plan de mercadeo detallado en precedencia, el método para este público debe ser diferencial para clientes que hayan tenido tercerización de personal y un método diferente para los clientes que no han tenido dentro de sus procesos la tercerización del talento humano. Finalmente, la organización GEN y su nueva línea de negocio debe enfocarse y empezar a participar en licitaciones públicas que sean del sector servicios; la contratación pública no ha sido históricamente un sector en el que Punto Empleo S.A.S. se ha enfocado, pero teniendo en cuenta el aumento del gasto público y la necesidad del actual gobierno de reactivar la economía vía presupuesto es vital que la organización se especialice en este tipo de procesos licitatorios.

#### 6.5. Junta directiva.

En este punto es relevante destacar que ni la organización GEN ni las sociedades que la componen cuentan con una junta directiva; la dirección, toma de decisiones y liderazgo recae únicamente en su gerente general, no obstante, al ser esta solución empresarial un servicio y una industria diferente a la que la gerente general ha trabajado en su trasegar empresarial se recomienda la constitución de un órgano colegiado que cumpla con funciones consultivas y de toma de decisiones empresariales y cuya misión principal sea el seguimiento a los planes de acción que se implementen para la consecución de los logros propuestos para la nueva línea de negocio.

El número ideal de miembros de la junta directiva debe ser 5: la gerente general de la organización GEN, dos (2) miembros directivos actuales de la organización GEN y

finalmente dos (2) miembros externos remunerados que sean expertos o tengan experiencia en el escalamiento de nuevos negocios y en el sector industrial para que aporten conocimiento técnico a la empresa. Se propone que las reuniones de la junta directiva sean mensuales.

#### 6.6. Presupuesto en pesos colombianos (COP).

Para la puesta en marcha de la solución a la problemática empresarial, esto es, la solución empresarial híbrida, es necesario realizar una inversión únicamente en los aspectos en los que la organización GEN tiene falencias u oportunidades de mejora y apalancarse de las fortalezas que tiene actualmente la organización.

Como primera partida del presupuesto se requiere contratar a un empleado nuevo que se encargue de la estrategia de mercadeo detallada en el punto 6.3. Este nuevo empleado debe ser un subordinado de la gerente comercial para así alinear estrategias; asimismo, debe contar con por lo menos dos (2) años de experiencia profesional creando e implementado campañas de mercadeo en empresas de servicios intangibles y preferiblemente en empresas cuya actividad comercial este relacionada con administración de personal. El salario mensual de este nuevo empleado puede oscilar entre los tres millones quinientos mil pesos (\$3.500.000) y cuatro millones de pesos (\$4.000.000). En concordancia con lo anteriormente expuesto, es imprescindible acompañar la estrategia de mercadeo con una inversión en pauta digital que le permita a la empresa posicionarse en buscadores web; se puede iniciar con un presupuesto mensual de un millón doscientos mil pesos (\$1.200.000) para los primeros seis (6) meses para analizar resultados y corregir la estrategia en caso de ser necesario.

La segunda partida del presupuesto debe estar enfocada en la estrategia comercial, específicamente en el punto concerniente a licitaciones públicas. Para este apartado no se requiere de nuevo personal a contratar, por el contrario, se propone capacitar al equipo

comercial actual en revisión de pliegos de licitación y manejo de las plataformas de contratación estatal como Secop. El costo de la capacitación para los cinco (5) miembros del equipo comercial tiene un costo único de seis millones quinientos mil pesos (\$6.500.000).

Otros aspectos relevantes a tener en cuenta:

Inversión en Tecnología:

Desarrollo e implementación de plataforma de gestión (para seguimiento en tiempo real, autoservicio de empleados, etc.): cincuenta millones de pesos (\$50.000.000).

Licencias de software y suscripciones (anuales): quince millones de pesos (\$15.000.000).

Costos de infraestructura digital (servidores y almacenamiento en la nube): diez millones de pesos (\$10,000,000).

Mantenimiento y soporte técnico (anual): cinco millones de pesos (\$5.000.000).

Total Tecnología: ochenta millones de pesos (\$80.000.000).

Capacitación del Personal:

Capacitación para el equipo de recursos humanos y personal administrativo: ocho millones de pesos (\$8.000.000).

Talleres de adaptación para el personal en misión (focalizado en nuevas herramientas y procesos): cinco millones de pesos (\$5.000.000).

Total Capacitación: trece millones de pesos (\$13.000.000)

Consultoría Externa:

Consultoría para la transición al modelo híbrido (incluye análisis de procesos y optimización): veinte millones de pesos (\$20.000.000).

Asesoría legal y financiera (para cumplimiento normativo y análisis de rentabilidad): diez millones de pesos (\$10.000.000).

Total Consultoría: COP \$30,000,000

Finalmente, y en relación al punto 6.5. del presente capítulo, es necesario remunerar a los miembros externos que conformarían la junta directiva para así garantizar que las personas a integrar a la junta directiva sean expertos con trayectoria y que aporten valor a las discusiones y decisiones que en ese órgano se discutan. El salario trimestral para cada miembro externo de la junta directiva sería de diez millones quinientos mil pesos (\$10.500.000) para un total de veintiún millones de pesos (\$21.000.000) por cada trimestre.

Inversión Total Estimada para la Implementación del Modelo Híbrido: doscientos diecinueve millones setecientos mil pesos (\$217.700.000).

#### 6.7. Análisis de Factibilidad.

Al evaluar la viabilidad técnica y financiera de implementar el modelo híbrido en Punto Empleo, se considera que la inversión inicial de doscientos diecinueve millones setecientos mil pesos (\$217.700.000) es significativa pero estratégica. La implementación de una plataforma de gestión representa el mayor costo, con cincuenta millones de pesos (\$50.000.000) para el desarrollo de una herramienta que permita a la empresa ofrecer autoservicio a empleados y seguimiento en tiempo real para clientes. Esto es fundamental, ya que la tecnología permitirá que Punto Empleo se adapte a las exigencias de un mercado cada vez más digitalizado (Gómez et al., 2023).

En términos de viabilidad técnica, Punto Empleo cuenta con el personal adecuado y una estructura organizacional que facilita el proceso de digitalización. La inversión en capacitación de diecinueve millones quinientos mil pesos (COP \$19.500.000) asegura que

tanto el equipo administrativo como el personal en misión estarán preparados para manejar la transición sin mayores inconvenientes. Además, los servicios de consultoría, con un costo de treinta millones de pesos (COP \$30.000.000) proporcionarán la asesoría necesaria para que el cambio al modelo híbrido cumpla con los requisitos normativos y financieros, minimizando riesgos.

Desde el punto de vista financiero, la rentabilidad potencial respalda esta inversión. Estudios sugieren que empresas de servicios temporales que adoptan modelos híbridos pueden ver un retorno de hasta el veinte por ciento (20%) en su rentabilidad anual (Villanueva & López, 2022). En el caso de Punto Empleo, el retorno de la inversión se estima en un período de dos (2) a tres (3) años, lo cual es razonable considerando los beneficios a mediano plazo de contar con un modelo más robusto y adaptado al mercado.

#### 6.8. Análisis Costo-Beneficio.

El análisis de costo-beneficio refuerza la decisión de implementar el modelo híbrido, ya que los beneficios superan los costos en un horizonte de mediano a largo plazo.

Costos:

Inversión Total: doscientos diecinueve millones setecientos mil pesos (\$217.700.000) (incluyendo tecnología, capacitación y consultoría).

Mantenimiento y costos operativos anuales: Aproximadamente veinte millones de pesos (\$20.000.000), considerando soporte técnico y actualizaciones de software.

Beneficios:

Reducción de Costos Operativos: La automatización de procesos permitirá reducir el personal dedicado a tareas manuales y mejorar la eficiencia. Se estima que esta reducción de

costos podría alcanzar el veinticinco por ciento (25%) de los costos operativos actuales veinticinco millones de pesos (\$25,000,000 anuales), según estudios de Gómez et al. (2023).

**Aumento en la Rentabilidad:** La implementación del modelo híbrido y las mejoras en la experiencia del cliente podrían generar un incremento de hasta el quince por ciento (15%) en los ingresos en el primer año, lo cual representa aproximadamente treinta millones de pesos (\$30.000.000) adicionales en ingresos anuales (Ramírez & Castaño, 2023).

**Ventaja Competitiva:** La oferta de un servicio híbrido con tecnología avanzada fortalecerá la posición de la organización GEN en el mercado, atrayendo nuevos clientes y fidelizando a los actuales. Esto permitirá una mayor retención de clientes, lo cual es clave en un sector donde la competencia está en aumento.

Aunque el costo inicial es considerable, los beneficios en términos de eficiencia operativa y rentabilidad justifican la inversión. El retorno de la inversión se estima en menos de tres (3) años, considerando el ahorro en costos operativos y el incremento en ingresos. Esto convierte al modelo híbrido en una solución no solo viable, sino también estratégica para asegurar la competitividad y sostenibilidad de la organización GEN en el mercado.

#### Evaluación y Matriz de Impacto de Riesgos

Para implementar el modelo híbrido con éxito, es esencial realizar una evaluación de riesgos que identifique y clasifique los posibles impactos que podrían surgir durante la transición. Esta evaluación incluye tanto riesgos internos como externos, y se acompaña de una matriz de impacto que visualiza los niveles de probabilidad y severidad de cada riesgo. Este enfoque permite a la organización GEN desarrollar estrategias de mitigación específicas.

#### Principales Riesgos Identificados:

**Riesgo Tecnológico:** La dependencia de una plataforma digital avanzada implica que cualquier falla tecnológica podría afectar gravemente las operaciones. Este riesgo tiene una alta probabilidad y un impacto significativo en la continuidad de los servicios. Se sugiere mantener un plan de respaldo y soporte técnico constante (Gómez et al., 2023).

**Riesgo Financiero:** La inversión inicial en tecnología y capacitación es considerable, y si los beneficios no se materializan en el tiempo esperado, podría afectar la liquidez de la empresa. Este riesgo tiene una probabilidad moderada y un impacto alto. La mitigación incluye un monitoreo constante de los indicadores de rentabilidad y un ajuste de gastos operativos si es necesario.

**Riesgo Regulator:** Con la posible aprobación de la reforma laboral, la empresa podría enfrentar limitaciones en su modelo de negocio tradicional. Este riesgo tiene alta probabilidad y alto impacto, ya que la reforma podría reducir la flexibilidad de la contratación en misión. Para mitigar este riesgo, se recomienda adaptar el modelo híbrido para cumplir con las nuevas regulaciones (Ministerio de Trabajo, 2023).

**Riesgo de Cambio Cultural:** La transición a un modelo híbrido puede generar resistencia entre los empleados que están acostumbrados al modelo tradicional. Este riesgo tiene una probabilidad moderada y un impacto medio. Para mitigarlo, se propone implementar un plan de gestión de cambio que incluya capacitaciones y comunicación constante sobre los beneficios del nuevo modelo (Kotter, 1996).

**Tabla 10:** Matriz de Impacto de Riesgos.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de Mitigación
Tecnológico	Alta	Alto	Plan de respaldo y soporte técnico.

Financiero	Moderada	Alto	Monitoreo de rentabilidad y ajuste de gastos operativos.
Regulador	Alta	Alto	Adaptación del modelo híbrido a las nuevas regulaciones.
Cambio Cultural	Moderada	Medio	Implementación de plan de gestión de cambio y capacitaciones.

**Fuente:** Elaboración propia

La matriz de impacto permite visualizar de manera clara los riesgos asociados a la transición al modelo híbrido y ayuda a priorizar las estrategias de mitigación que asegurarán una implementación más segura y controlada.

## 7. Conclusiones

Con la realización del presente proyecto empresarial aplicado se pudo conocer la realidad y el contexto empresarial de la organización GEN, así como los principales retos que amenazan y representan un riesgo en la continuidad de negocio. La investigación permitió la identificación de oportunidades relacionadas con la problemática empresarial presentada, así como la superación de las brechas existentes entre la actualidad de la organización GEN y la creación y consolidación de una solución empresarial híbrida, lo anterior, mediante la utilización y análisis de la información recopilada y de las metodologías de la investigación aplicadas.

La primera hipótesis corroborada, fue el hallazgo de evidencia que permite inferir que los riesgos legislativos y de cambios en los hábitos de compra para las empresas de servicios temporales son un escenario factible por razones coyunturales propios de Colombia así como de influencia de otras legislaciones.

El segundo hito alcanzado fue la reseña concerniente a que las empresas líderes de la industria de servicios temporales se han adelantado a la organización GEN en la migración de sus servicios tradicionales de suministro de personal, continuando con la tendencia de otras legislaciones similares a la Colombiana.

En tercer lugar, es válido afirmar que se cumplieron los propósitos del trabajo empresarial aplicado en el entendido que se identificó una línea de negocio alternativa como una solución factible y aplicable para la problemática empresarial e inclusive la solución de la referencia es realizable en el corto plazo, debido a que esta relacionada con los servicios que actualmente ofrece la organización GEN con algunos cambios de operación y de sistema de costos y sin obstáculos como barreras de entrada de autorizaciones de funcionamiento por parte del estado. Asimismo, la puesta en marcha del nuevo servicio generaría que el impacto de la aprobación de la reforma laboral no desafíe la continuidad de negocio de la organización GEN.

Finalmente, es importante resaltar la importancia de las herramientas de diagnóstico empleadas que permitieron observar las debilidades y oportunidades de las diferentes posibles soluciones a la problemática y que al ser profundizadas permitieron la priorización en el estudio de la viabilidad de la aplicación de la nueva línea de negocio como opción válida del proyecto empresarial aplicado y el despliegue del análisis para corroborar su pertinencia.

## Referencias

- ACOS. (2022). Informe sobre el mercado de servicios temporales en Colombia. Asociación Colombiana de Outsourcing y Servicios.
- ACOSET. (2023). Informe estadístico anual 2023 realizado por el observatorio del mercado laboral.
- Barros del Castillo, E. G., Córdova Cuarite, S. M., & Mogrovejo Sánchez, R. (201d. C.). Aplicación de las buenas prácticas de dirección de proyectos basados en la guía PMBOK® y Gestión del cambio según modelo ADKAR. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/656384>
- Beltrán Mora, M. N., & Parrales carvajal, V. M. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/615>
- Benavides Velasco, A. (2014). Outsourcing en logística como factor de competitividad. Escuela de Ingenierías Industriales. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/6891>
- Bocconcelli, R., Grandinetti, R., & Tunisini, A. (2015). “Made in Italy”: The Italian Contribution to the Development of Business Marketing Discipline and Practices. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1051712X.2015.1081013>
- DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). Gran Encuesta Integrada de Hogares. <https://www.dane.gov.co>
- DANE. (2023). Estadísticas del mercado laboral y servicios temporales en Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2024). Gran Encuesta Integrada de Hogares. 1, 63.

Drucker F., P. (2012). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI (Grupo Editorial Norma).

Grupo Editorial Norma.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xt6Ae6cIxcC&oi=fnd&pg=PP9&dq=peter+drucker&ots=5FDb4Iae9P&sig=Daohu->

[6Aw5Fy0BIMFGXvxY5vwUI#v=onepage&q=peter%20drucker&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xt6Ae6cIxcC&oi=fnd&pg=PP9&dq=peter+drucker&ots=5FDb4Iae9P&sig=Daohu-6Aw5Fy0BIMFGXvxY5vwUI#v=onepage&q=peter%20drucker&f=false)

Gómez, P., Martínez, L., & Vargas, S. (2023). La tecnología en la gestión de personal temporal. *Revista de Innovación Empresarial*, 12(4), 45-59.

Hiatt, J. (2016). ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Prosci Learning Center Publications.

[https://books.google.es/books?id=Te\\_cHbWvZgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=Te_cHbWvZgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

La Nota Económica. (2023). Servicios, transporte y logística. 3, 318–321.

Maldonado Ramirez, S. A., & Vasquez Barboza, E. (2019). Modelo de desarrollo integral

basado en la gestión del cambio organizacional de Arthur Zimmermann, para mejorar

la gestión administrativa del personal de la UGEL N° 303 Bagua—Amazonas—2015

[Tesis, Nacional Pedro Ruiz Gallo].

<http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/8948>

Mendoza Pacheco, J. L. (2018). El gobierno de Luiz Inácio Lula da Silva en Brasil y su relación con la reivindicación de la izquierda latinoamericana a principios del siglo XXI. 1, 11 y 12.

- Ministerio de Trabajo. (2023). Proyecto de reforma laboral en Colombia. Ministerio de Trabajo de Colombia. <https://www.mintrabajo.gov.co>
- Pérez, M. (2024). Declaraciones sobre la reforma laboral en Colombia. ACOSET.
- Punto empleo S.A.S. (2023). Estados financieros consolidados.
- Ramírez, J., & Castaño, A. (2023). Análisis del crecimiento en el sector de servicios temporales. Universidad Nacional de Colombia.
- Ro, A. (2018). Éxito Personal- Negocios. 1, 63.
- Superintendencia de Economía Solidaria (2021). COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO-Definición; aportantes son trabajadores y gestores no sujetos a régimen de trabajadores dependientes.
- Villanueva, R., & López, M. (2022). Digitalización en la administración de personal: Retos y oportunidades. *Revista Colombiana de Gestión*, 9(2), 30-42.

## Anexos Técnicos

### ANEXO 1. Certificado de registro de signos distintivos de la marca mixta organización GEN.



#### Certificado de Registro de Signo Distintivo No. 657296

Marca Mixta **gen** **ESPECIALISTAS EN ADMINISTRACIÓN Y PROTECCIÓN DEL TALENTO HUMANO**



Limitación al alcance del derecho: no se concede derecho exclusivo sobre las expresiones "GEN ESPECIALISTAS EN ADMINISTRACIÓN Y PROTECCIÓN DEL TALENTO HUMANO" aisladamente consideradas, sino sobre todo el conjunto marcario

Reivindicación de colores: RGB #789447, CMYK C60 M26 Y100 K7; NEGRO 70%

Clasificación: Productos y/o servicios comprendidos en la (s) clase (s) 35 de la Edición número 11 de la Clasificación Internacional de Niza.

Clase (s): **35:** Servicios de asesoría para la gestión empresarial, y consultoría profesional.

Titular (es): CONSULTORES PROFESIONALES ASOCIADOS LTDA  
CARRERA 13 NO 15-36 PISO 2  
ARMENIA QUINDIO  
COLOMBIA

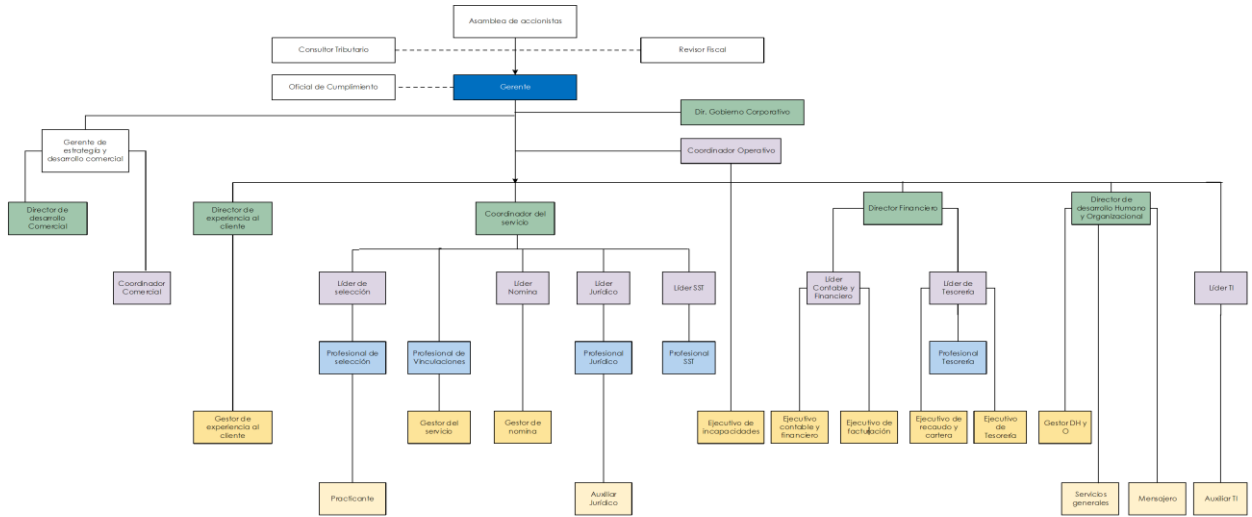
Expediente No. SD2018/0087668

Resolución No. 31149 del 24 de junio de 2020

Vigencia 28 de julio de 2030

**ANEXO 2. Organigrama actual de Punto Empleo S.A.S.**

	<p>ORGANIGRAMA</p>	<p>CODIGO: GE-01-05-PE                  VERSIÓN: 03                  PAGINA: 1 DE 1</p>
---	--------------------	---



**ANEXO 3. Preguntas realizadas en las encuestas.**

1. ¿Actualmente o en el pasado usted ha usado los servicios de suministro de personal por medio de empresas de servicios temporales?

A. Si.

B. No.

c. No estoy seguro.

2. ¿ Qué porcentaje del total de sus empleados actuales están contratados a través de una empresa de servicios temporales?

A. Menos del 10%.

B. Entre el 10% y el 25%.

C. Entre el 25% y el 50%.

D. Más del 50%.

3. ¿De 1 a 5, siendo 5 el más importante, que tan importante considera usted que es el servicio de temporalidad en las operaciones de su empresa?

A.1.

B.2.

C.3.

D.4.

E.5.

4 ¿ De 1 a 5, siendo 5 el más importante, que tan importante considera usted que es el servicio de temporalidad en la rentabilidad de su empresa?

A.1.

B.2.

C.3.

D.4.

E.5.

5 ¿ De 1 a 5, siendo 5 el más importante, que tan importante considera usted que es el servicio de temporalidad en la capacidad de crecimiento de su empresa?

A.1.

B.2.

C.3.

D.4.

E.5.

6. ¿Conoce usted la relación laboral contractual de los empleados en misión con la empresa de servicios temporales que le suministra el personal?

A. Si.

B. No.

C. No estoy seguro.

7. ¿Sabía usted que actualmente se esta discutiendo en el congreso de la república una reforma laboral ?

A. Si.

B. No.

8. ¿Sabe usted las implicaciones y cambios normativos que se configurarían en caso de que la reforma laboral que actualmente cursa en el congreso de la república sea aprobada?

A. Si.

B. No.

C. No estoy seguro.

9. ¿En caso de que la reforma laboral sea aprobada y limite la tercerización, que haría con este personal?

A. Los contrato directamente (contrato laboral).

B. Los contrato por medio de un contrato de prestación de servicios (contratista).

C. No los reemplazo y ajusto mi operación.

D. No estoy seguro.

10. ¿Conoce usted que la organización gen ofrece soluciones empresariales diferentes a Punto Empleo para la administración del talento humano?

A. Si.

B. Si, pero no conozco el detalle.

C. No.

11. ¿En términos generales, describa brevemente su percepción acerca de la reforma laboral radicada en el congreso de la república?