



Diseño del manual de funciones y procedimientos para la inducción a la unidad de gestión administrativa (UGA) de la empresa Onelink BPO para el cargo de practicantes en el área de Rappi con sede en Itagüí

Naira Alejandra Gonzalez Padilla

Informe de práctica para optar el título de Administradora de Empresas

Tutor

José Miguel Preciado Salamanca, Especialista en psicología organizacional, en asesoría y consultoría de organizaciones y en alta gerencia

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Empresas

Caucasia, Antioquia, Colombia

2021

Cita	(Gonzalez Padilla, N. 2021)
Referencia	Gonzalez Padilla, N. (2021). <i>Diseño del manual de funciones y procedimientos para la inducción a la unidad de gestión administrativa (UGA) de la empresa Onelink BPO para el cargo de practicantes en el área de Rappi con sede en Itagüí</i>
Estilo APA 7 (2020)	[Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Cauca, Colombia.



Biblioteca Seccional Bajo Cauca (Caucasia)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes

Decano/Director: Sergio Iván Restrepo Ochoa

Jefe departamento: Bernardo Ballesteros Díaz

Contenido

Resumen.....	5
1. Título de la práctica	6
2. Tema de la práctica	6
3. Contexto de la organización.....	8
3.1 Ubicación	8
3.2 Sector de la economía al que pertenece	8
3.3 Objeto social	8
3.4 Estructura organizacional, misión, visión, valores, breve reseña histórica.....	9
3.4.1 Breve reseña histórica	9
3.4.2 Estructura organizacional.....	9
3.4.3 Propósito OneLink	10
3.4.4 Misión	10
3.4.5 Visión	11
3.4.6 Valores.....	11
3.5 Principales productos y/o servicios.....	11
3.6 Mercados que atiende	12
3.7 Descripción del contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, dentro del cual se encuentra la organización.....	13
3.8 Área que impactará el proyecto	16
4. Antecedentes	17
5. Problemática y problema	19
6. Objetivos	21
6.1 general.....	21
6.2 específicos.....	21
7. Justificación	22
8. Marco referencial	24

8.1 Teórico	24
8.2 Normativo	26
8.3 Conceptual	28
9. Diseño metodológico	31
10. Resultados	33
Diagnóstico	33
Identificar los procedimientos que realizan los practicantes en la operación del área UGA Rappi.....	34
Recopilar información sobre los formatos y políticas que se requieren para la realización de los procedimientos del área de UGA Rappi.....	34
Determinar las funciones que realizan los practicantes en la operación del área UGA Rappi.....	35
Definir una metodología de inducción donde se evidencie la importancia del acompañamiento a los practicantes en el proceso de inducción.	35
11. Conclusiones y logros	36
12. Recomendaciones	37
13. Bibliografía	38

Resumen

En la actualidad son cada vez más las organizaciones que se interesan en tener registrado cada uno de sus procesos con el fin de poderlos controlar y manejar eficientemente. Para que el área de UGA (Unidad de Gestión Administrativa) de la empresa OneLink tenga un mayor control interno se estableció como objetivo diseñar el manual de funciones y procedimientos para el cargo de practicantes en el área. La metodología establecida fue la descriptiva cualitativa permitiendo la recopilación y análisis de la información, mediante la revisión previa de bibliografías, fuentes secundarias y entrevistas.

En el área de UGA se identificaron falencias como, la inducción que se le brinda a los practicantes, hay mucha dependencia de los compañeros antiguos y constantemente se están agregando más procedimientos o cambios en la forma en que estos se ejecutan. Dentro de los resultados está el diseño del manual de funciones y procedimientos con el diseño de flujogramas y descripción de cada uno de los procesos, además del diseño del cargo para practicantes del área de UGA.

En general, para cualquier organización es necesario tener estipulado el diseño del cargo y sus propios manuales, esto ayuda a lograr mayor eficiencia en los procesos, ya que un manual bien elaborado y detallado permite gestionar los procesos de manera más autónoma, así mismo se puede brindar una base sólida de acompañamiento y asesoría a las personas de nuevo ingreso.

Palabras claves: Manual de funciones, procesos, procedimientos, inducción

1. Título de la práctica

Diseño del manual de funciones y procedimientos para la inducción a la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) de la empresa OneLink BPO para el cargo de practicantes en el área de Rappi con sede en Itagüí.

2. Tema de la práctica

OneLink cuenta con un área llamada Unidad de Gestión Administrativa (UGA), la cual se encarga de desarrollar tareas fundamentales para llevar a cabo la gestión y el control de la productividad y los pagos desde Nómina. Es así como con el diseño del manual de funciones y actividades tiene como propósito el apoyar el proceso de inducción al momento de incorporar el practicante al área.

Para la construcción de la propuesta se hace necesario la aplicación de la gestión por procesos y la gestión del conocimiento. Es importante por lo tanto identificar cada uno de los procedimientos y funciones que realizan los practicantes en el área de UGA Rappi, incluyendo actividades principales y secundarias del área, así como las responsabilidades.

Las funciones que se realizan en el área son las siguientes:

1. Registro de novedades totales: son novedades que afectan todo el turno de los asesores.

Comprende los siguientes registros:

- Recepción y registro de vacaciones: las cuales llegan vía correo electrónico.
 - Recepción y registro de incapacidades: estas llegan vía correo electrónico.
 - Recepción de licencias: que pueden ser licencias remuneradas que llegan vía formulario y las licencias no remuneradas vía correo electrónico.
2. Registro de novedades parciales: dentro de estas se encuentran, la descarga diaria de dos bases de datos que contienen las novedades reportadas por la operación (asesores y supervisores), los diferentes incidentes o novedades que suelen presentarse dentro del turno programado se reportan cómo: citas médicas programadas, restricciones de

horario, cambios de turno, salidas tempranas, ausencia injustificada, modificación de turno por manejo de caso o llamada que excede la hora fin del turno, desconexiones por novedades parciales pagas (bloqueo de correo, fallo de la plataforma (Kustomer-lupe), falla de herramientas o equipos, hora lactancia) y no pagadas cuando se trata de teletrabajo (caída de internet, falla eléctrica, cita médica no reportada a tiempo).

3. Actualizar el archivo de novedades, que maneja el equipo de Workforce management (WFM), el cual se alimenta de las novedades totales, las novedades parciales y los retiros.
4. Actualizar el archivo que maneja Planning para la programación de turnos.
5. Realizar los consolidados con todas las novedades parciales para que los asesores verifiquen cuales fueron rechazadas.
6. Asignación y recepción de diademas.
7. Asignación de lockers.
8. Attendance: Llamadas de asesores para conocer el estado de su novedad parcial o total e informar a su supervisor.

3. Contexto de la organización

3.1 Ubicación

La empresa OneLink tiene presencia en países de América Latina como El Salvador, Guatemala, Nicaragua, México, Colombia y en Brasil desde el año 2020. En Colombia, tiene sedes en Bogotá, Medellín, Bello (Niquía) e Itagüí. (Avaya, 2020)

3.2 Sector de la economía al que pertenece

OneLink es una empresa que pertenece al sector de tercerización de procesos de negocio, Business Process Outsourcing (BPO), definido por la Asociación Colombiana de BPO en 2019, 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.

Los procesos de tercerización se dividen 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 compras, Logística analítica de negocio, análisis de información, La Gestión o Administración de Relaciones con el Cliente (CRM).

3.3 Objeto social

Según la Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), Onelink pertenece a la división Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas, en la clase Actividades de centros de llamadas (Call center) con código 8220, que incluye:

- Las actividades de centros que atienden a llamadas de clientes utilizando operadores Humanos, sistemas de distribución automática de llamadas, sistemas informatizados de telefonía, sistemas interactivos de respuesta de voz o métodos similares para

recibir pedidos, proporcionar información sobre productos, responder a solicitudes de asistencia de los clientes o atender reclamaciones.

- Las actividades de centros que realizan llamadas, utilizando técnicas similares, Para vender bienes o servicios a clientes potenciales, llevar a cabo estudios de mercado o encuestas de opinión pública y actividades similares.

3.4 Estructura organizacional, misión, visión, valores, breve reseña histórica

3.4.1 Breve reseña histórica

Onelink es una corporación fundada por un grupo de emprendedores con una trayectoria probada de más de 20 años en el sector de Contact Center y BPO. Su historia inició en El Salvador y Colombia, con 1,300 asociados, a la fecha, han llevado a construir 49 relaciones con socios y 12,000 nuevas oportunidades de empleo. Creen en lograr resultados a través de la felicidad, como sello distintivo de su entorno laboral. Este enfoque se extiende por toda la compañía, desde las líneas de frente en sus operaciones, hasta el equipo de administración. (OneLink, 2020)

3.4.2 Estructura organizacional

“En OneLink trabajamos bajo el esquema de pirámide invertida, en donde la junta directiva y staff administrativo estamos al servicio de los agentes que gestionan las llamadas y requerimientos del cliente”, señala Alberto Castañeda, country manager de OneLink en Colombia al explicar que algo que los diferencia en cuanto al enfoque de la gente, es el valor que le dan al trabajo que cada uno de ellos realiza.

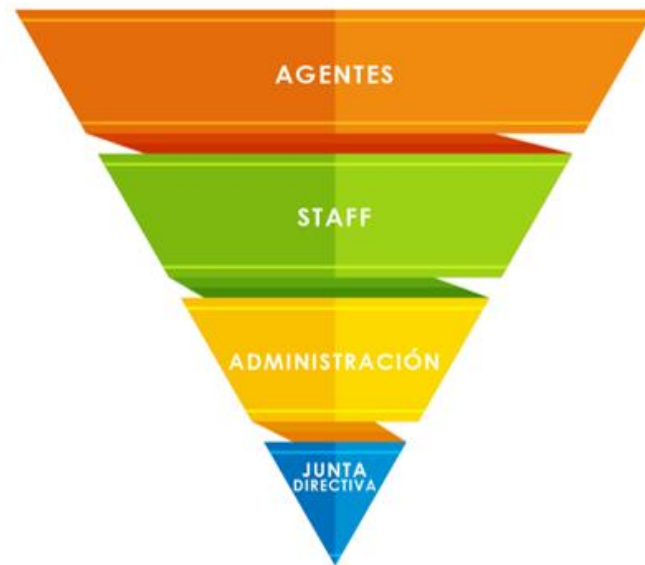


Ilustración 1. Estructura Organizacional OneLink
Fuente: Información corporativa. Copyright 2021 Onelink

“Bajo estos parámetros desarrolló el concepto y marca Increybles® y es de esta manera que se refieren a sus colaboradores por el trabajo y la dedicación con la que atienden a los clientes. La “Y” en la marca hace referencia a la generación Y que representa el 90% de nuestros colaboradores.” (Semana, 2021)

3.4.3 Propósito OneLink

Revolucionar la industria de BPO a través de la innovación, el espíritu emprendedor y la cultura de felicidad, generando valor para nuestros asociados, clientes y nuestra comunidad. (OneLink, 2020)

3.4.4 Misión

Brindar soluciones innovadoras y a la medida a cada uno de nuestros clientes, prestando servicios de outsourcing basados en un modelo sostenible que genera valor a nuestros asociados, clientes y nuestros trabajadores, a través de un compromiso social y medio ambiental. (OneLink, 2018)

3.4.5 Visión

“Ser una excelente opción en soluciones y servicios de BPO basados en una cultura de pasión y entrega, que genera sostenibilidad en todas sus acciones.” (OneLink, 2018)

3.4.6 Valores

Dentro de los valores corporativos de la empresa OneLink se encuentran:

Felicidad: ¡Nos encanta lo que hacemos!

Liderazgo: ¡Empoderamos y desarrollamos a nuestra gente!

Compromiso: ¡Cumplimos lo que prometemos!

Innovación: ¡Rompeemos esquemas!

Excelencia: ¡Nos obsesionamos con los mejores resultados!

Solidaridad: ¡Dejamos huella!



Ilustración 2. Valores corporativos Onelink
Fuente: Información corporativa. Copyright 2021 Onelink

3.5 Principales productos y/o servicios

Señala Sebastián Menutti, Analista Senior de Industria, que la empresa se está posicionando como proveedor multilingüe al brindar servicios en español, inglés, portugués, francés, alemán, italiano, y papiamento.

Dentro de los servicios que brinda OneLink se encuentran los siguientes:

1. **Atención al cliente:** garantizar la mejor experiencia en cada interacción alcanzando alianzas galardonadas que brindan la más alta calidad en el servicio, Customer Satisfaction Score (CSAT), Net Promoter Score (NPS) y lealtad de cliente.
2. **Soporte técnico:** servicios de soporte a través de los canales preferidos por sus consumidores sin importar si es por voz, chat, email, SMS, dentro de una aplicación o por redes sociales.
3. **Ventas y Retención:** trabajar para mejorar y aumentar las tasas de conversión, así como para ampliar y cruzar las ventas para de esta forma impulsar ingresos adicionales a través de la ejecución de procesos comprobados.
4. **Back office:** diseñados con soluciones tanto tecnológicas como humanas que sirven para mejorar los procesos, transar más rápido, reducir costos, mejorar la experiencia de atención y proteger tu marca.
5. **Moderación de contenido:** Ayudamos con el lanzamiento, la creación y la moderación de los contenidos para los consumidores en diferentes plataformas. Con una configuración predeterminada de reglas y lineamientos para las comunicaciones generadas por los usuarios, gestionamos contactos directos e indirectos con los consumidores.
6. **Redes sociales:** conectar tu marca con tus consumidores a través de los canales de redes sociales, añadiendo valor, relaciones con los consumidores, lealtad de consumidor y fidelidad de marca.

3.6 Mercados que atiende

Actualmente, la empresa atiende a industrias como aerolíneas, servicios públicos y energía, salud, telecomunicaciones, comercios minoristas y bienes de consumo, bancos y servicios financieros, y la industria de la alta tecnología, actualmente son más de 30 clientes activos.

3.7 Descripción del contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, dentro del cual se encuentra la organización

Contexto político

Colombia se ha convertido en un país atractivo para la apertura de Call y Contact Center por la flexibilidad en leyes, lo que se traduce como un aspecto positivo para la empresa OneLink, ya que con el Decreto 688 de 2021 apoya el crecimiento de la industria, pues el objetivo es apoyar económicamente a las empresas que empleen personas entre los 18 y 28 años. Los beneficiarios del apoyo recibirán un aporte estatal equivalente al 25 % de un (1) salario mínimo legal mensual vigente (SMLMV) por cada trabajador adicional contratado o vinculado durante el año 2021 que se encuentre en el rango de edad establecido.

Otro factor que impacta positivamente esta industria son los 16 acuerdos comerciales que están vigentes en Colombia, los cuales incluyen tratados de libre comercio y acuerdos de alcance parcial promoviendo la inversión extranjera en el sector BPO, con estos tratados es posible atraer mano de obra barata, potencializando la generación de ingresos y empleos y permitiendo aumentar las exportaciones de servicios.

Contexto económico

Con la actual pandemia del Covid-19 la brecha del desempleo aumentó, para el mes de mayo del 2020 la tasa de desempleo alcanzó el 21,4%, lo que para las industrias de tercerización de servicios significó una oportunidad según lo señaló Ana Karina Quessep, presidente ejecutiva de BPRO, ya que esta industria en el 2020 generó más de 20.000 empleos. La empresa OneLink por su parte adoptó rápidamente las normativas impuestas por el gobierno y trasladó el 80% de su personal al trabajo remoto a la vez que abrió rápidamente vacantes para suplir las necesidades de la población sin oportunidad de empleo.

En una economía como la colombiana, que no avanza lo suficiente en la calificación de la mano de obra es difícil establecer una prosperidad productiva, por lo que queda ser un país dependiente de la importación de bienes y servicios, y las empresas de Call y Contact center ven atractiva la economía de un país donde una pequeña alza en el consumo provoca pequeños aumentos en la inversión, es por eso que la empresa OneLink ha logrado una amplia expansión en el país.

Contexto social

La edad promedio de la población colombiana según el DANE en el 2018 fue de 31 años, la cual comparada con el año 2005 ha sido ascendente, presentándose como una amenaza directa para el sector de Call y Contact Center, dado que estos en su operación requieren de constante manejo de las TICs, por lo que resulta más sencillo capacitar una persona joven que mantiene constante interactividad con herramientas tecnológicas a una adulta que poco interactúa con estas herramientas.

Cuando se tiene un nivel de pobreza ubicado en el 42,5% de la población, como es el caso de Colombia (DANE, 2018), esto representa una oportunidad para los Call y Contact Center quienes vincula mayoritariamente a jóvenes estudiantes y personas que aún no han tenido la oportunidad de su primer empleo, así suplen la necesidad de las personas que requieren de recursos para mejorar su calidad de vida y no quedar en el nivel de educación media, el cual es el promedio de educación de la población colombiana.

Contexto tecnológico

Según el Development Index 2017, Colombia está ubicado dentro de los países que menos invierten en actividades de ciencia, tecnología e innovación, ocupando el puesto 84 entre 176 países de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, invirtiendo tan solo el 0,4% de su producto interno bruto (PIB) en estas actividades, si bien las empresas que invierten en TIC mejoran procesos, desarrollan o diseñan nuevos productos, incluso, hace suponer que les

permite incrementar su cartera de clientes y proveedores, esto para OneLink no representa un punto a favor, ya que en Colombia más del 50% de las personas que tienen accesos a estas tecnologías no las saben manejar, y aunque esta empresa invierta mucho en TICs éstas por sí solas no innovan, ni transforman procesos, lo que se traduce en alta rotación de persona o tener que formar y/o capacitar a sus asesores.

La inversión en Innovación y Desarrollo (I + D), está fuertemente ligada a la calidad de formación que tiene la población de un país, en el caso de Colombia donde el presupuesto destinado a esta actividad es bajo, la educación se concentra en el nivel de formación media, para OneLink en temas de mano de obra esto se traduce como más personas disponibles para ocupar las plazas que tienen disponibles.

Contexto ambiental

Con los cambios climáticos son muchas las empresas que se ven directamente afectadas, ya que dependiendo la estación puede aumentar o disminuir la demanda del producto o servicio, con los Call y Contact center el cambio climático no representa inestabilidad en la demanda, ya que el servicio se requiere es dependiendo la eficiencia y efectividad con la que las empresas presten el servicio.

OneLink es una empresa que directamente para el desarrollo de sus labores hace uso de herramientas tecnológicas, distinguidas entre aparatos eléctricos y electrónicos, es por ellos que la Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) representa ser una gran aliada, pues esta dicta que partes (gobierno, productor, comercializador, consumidor y gestores) y en qué momento se hace cada una responsable en la disposición final de los elementos o residuos generados por estas herramientas.

Contexto legal

OneLink para el año 2020 abrió sus puertas con mayor fuerza a la contratación de extranjeros, ya que, aunque se deben cumplir 5 aspectos para llevar a cabo la celebración de un contrato laboral con nacionales y extranjeros éstos no imponen salarios por encima del salario mínimo legal mensual vigente, para el caso de extranjeros la afiliación a seguridad social es voluntaria, siempre y cuando el empleado no cotice en su país de origen, es decir que la legislación laboral en Colombia favorece políticas de contratación de la empresa, la cual contratar jóvenes estudiantes y personas con pocas posibilidades laborales.

Por otro lado, en estos momentos no acogerse a las leyes de protección de datos de los consumidores representa una amenaza para las empresas tanto en la adquisición y retención de consumidores como en temas financieros. Según la superintendencia de industria y comercio con la introducción de la Ley 472 de 1998, se garantizan los derechos de los consumidores y se hará reparación de daños causados al recibir servicios por información o publicidad engañosa.

3.8 Área que impactará el proyecto

El área que impacta directamente el proyecto es la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) de Rappi, área que es atendida por 7 practicantes, los cuales rotan cada 6 meses cuando culmina el contrato de aprendizaje, y un auxiliar que actúa como jefe directo.

4. Antecedentes

EL área de UGA se encarga del registro de novedades que reporta la operación (asesores y supervisores), para brindarle información a las áreas de Workforce, Nómina y Relaciones Laborales, de esta forma se hace necesario que la información que UGA suministra sea lo más precisa posible.

Durante los dos años aproximados que tiene el área de UGA Rappi, el proceso de incorporación de los practicantes que llegan a realizar su práctica académica durante 6 meses se hace por intermedio los practicantes antiguos, quienes se encargan de mostrar qué y cómo se realizan las tareas del área, es decir, no hay una retroalimentación que permita la corrección y/o mejora de los procedimientos que llevan a cabo los practicantes dentro del puesto de trabajo. El Auxiliar del área de UGA en Itagüí, durante el primer día se encarga de la contextualización de las instalaciones, a la vez que suministra las propuestas de manuales de inducciones de los UGA de Aventura y Niquia, estos manuales cuentan con modificaciones que se ajusten a lo que se trabaja en UGA Rappi, a la vez que permiten al practicante conocer temas del área como son los códigos de vestimenta y políticas de la empresa, pero este se queda corto con la información que contiene para la aprobación de las novedades totales y parciales, dado que cada cuenta maneja novedades diferentes.

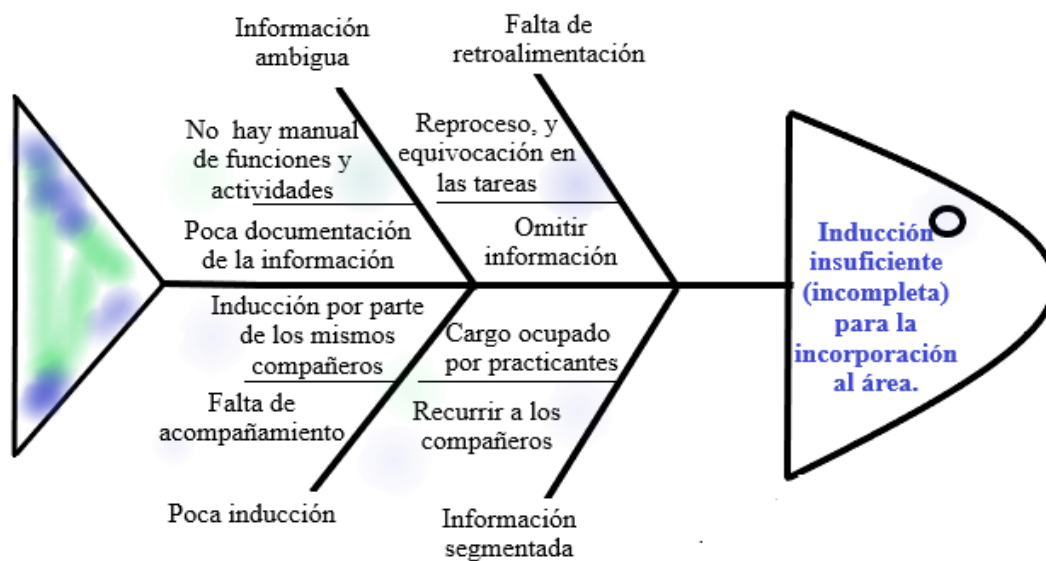
Para ejemplificar lo que actualmente sucede con los manuales se tiene que el manejo de algunas novedades totales cómo son las incapacidades que antes requerían de historias clínicas para ser aprobadas, en estos momentos solo se requiere de la transcripción por parte de la EPS, el reporte de las licencias se puede hacer sin tener la papelería requerida, se estableció un tiempo adecuado dentro del cual se podía completar la papelería para hacer el respectivo paso a nómina, y así sucede con las novedades parciales.

Resulta importante traer a colación autores interesados en explicar que en un primer momento haya un proceso de socialización e inducción, tal como lo propone Miller &

Jablin,1991 (cómo se citó en Melgarejo, 2016), quienes proponen que con este proceso se consiga que los individuos conozcan a sus compañeros, sus cargos y responsabilidades y otros aspectos que puedan ser relevantes para su desempeño en la empresa, del mismo modo que se intente reducir dudas, el estrés y la incertidumbre que se puede generar dentro de ese primer ingreso del empleado, es decir, el acompañamiento y la retroalimentación se vuelve un factor diferenciador dentro de la estadía de los practicantes en el área.

5. Problemática y problema

Para identificar cuál es la problemática que concierne a la propuesta del proyecto se utilizó el diagrama de Ishikawa, también conocido como el diagrama de causa-efecto, el cual permitió representar el problema y las causas de éste. A continuación, se mostrará una panorámica interna del área para destacar la importancia de realizar el proceso de inducción en una empresa:



*Ilustración 3. Espina de pescado
Fuente: Elaboración propia*

Pregunta:

¿Cómo disminuir el tiempo que los practicantes tardan en aprender los procesos del área UGA Rappi, reduciendo los errores por falta de información?

Durante los últimos 3 meses en el área se han venido realizando modificaciones y mejorando procesos para reducir los errores y reprocesos que se causan al no atender oportunamente las novedades reportadas por la operación (supervisores y asesores), esto se traduce como el cambio para tratar algunas de las novedades y su forma de ejecutarlas. Las modificaciones de los manuales con los que actualmente se cuentan para la socialización que se hace en la inducción quedan cortos con la información que contienen, de modo que la

información es ambigua, no hay un manual en UGA Rappi que especifique qué y cómo hacer las tareas en el área, los procesos no están documentados y mucho menos con cambios tan vigentes a la fecha.

Para un período tan corto, la retroalimentación que se hace es poca, lo que se puede traducir en equivocaciones en las tareas ya que al momento de incorporarse al área se puede omitir información, o desconocer ciertos cambios por lo reciente que son.

Para este cargo donde se desarrollan tareas fundamentales para llevar a cabo el control y la gestión de la productividad y los pagos de Nómina la información no debería recibirse de forma segmentada, es decir, no se debería recurrir como único apoyo a los compañeros, los cuales pueden omitir información porque la cadena de aprendizaje del área es rotativa.

6. Objetivos

6.1 general

Diseñar un manual de funciones y procedimientos para la inducción a la unidad de gestión administrativa (UGA) de la empresa Onelink BPO para el cargo de practicantes en el área de Rappi con sede en Itagüí.

6.2 específicos

- identificar los procedimientos que realizan los practicantes en la operación del área UGA Rappi.
- recopilar información sobre los formatos y políticas que se requieren para la realización de los procedimientos del área de UGA Rappi.
- determinar las funciones que realizan los practicantes en la operación del área UGA Rappi.
- definir una metodología de inducción donde se evidencie la importancia del acompañamiento a los practicantes en el proceso de inducción.

7. Justificación

Es pertinente resaltar que el área de UGA en la sede de Itagüí es coordinada por un solo auxiliar, el cual tiene a cargo 9 practicantes, distribuidos de la siguiente manera: 2 practicantes en UGA Claro, y 7 practicantes en UGA Rappi, área que inició a mediados del año 2020, éste es un cargo donde solo hay practicantes, esto se traduce en que cada 6 meses el personal está rotando y hay que entrenar constantemente a las personas que llegan a realizar sus prácticas académicas en el área.

De acuerdo con (Barragan C, Guerra R, Ortiz, & Sandoval O., 2018) “el proceso de inducción es un proceso de mucha importancia para la empresa, ya que ayuda a mantener bien informado al empleado, al igual que lo dota de las herramientas suficientes para un buen rendimiento en el trabajo. Como resultado, la productividad aumenta dando paso a la disminución de la rotación laboral, lo cual a la empresa le cuesta dinero y tiempo perdido”.

Para el desarrollo de la operación en el área de UGA Rappi se requiere información que sea precisa y completa de cómo realizar cada una de las funciones y procedimientos que se llevan a cabo, pues el recibir la información de manera parcial, se puede traducir en errores y reprocesos en la operación, afectando de manera directa a los asesores en los reportes de sus novedades.

Es importante reducir los tiempos que tarda un practicante para aprender toda la operación, se pretende con la propuesta del diseño del manual de funciones y procedimientos acelerar el proceso de aprendizaje, pues cabe resaltar que hay indicaciones para la aprobación o rechazo de novedades que se pueden estandarizar, evitando preguntar varias veces al resto de compañeros hasta aprender el proceso.

A nivel profesional, el espacio para el desarrollo de las prácticas profesionales, está permitiendo poner a prueba conocimientos y habilidades de cada estudiante, a la vez que éste va adquiriendo nuevos conocimientos al enfrentar situaciones reales, a las que se llega a una

propuesta que permita alinear áreas como gestión por procesos y la gestión del conocimiento que se han trabajado durante el proceso de formación profesional.

8. Marco referencial

8.1 Teórico

Son varios los autores que proponen que haya un proceso de socialización e inducción al momento de la incorporación de un nuevo empleado al puesto de trabajo, entre esos Melgarejo (2016), propone en un estudio el cual tiene como objetivo analizar cuáles son las tácticas de socialización utilizadas por las empresas, como afectan estas a los/as nuevos/as empleados/as y cuáles son sus respuestas para afrontarlas. De modo que se apoya en autores como Wagner & Hollenbeck, (2004), quienes definen la socialización como el proceso mediante el cual los nuevos empleados de una empresa asimilan entre otros aspectos, los valores, las habilidades y la cultura necesarios para desarrollar las tareas relacionadas con el puesto de trabajo que van a ocupar en la empresa. Dentro de los resultados obtenidos se encuentra que las empresas en su mayoría no proporcionan información suficiente, imposibilitando la incorporación efectiva del empleado al cargo, por otro lado, cuando se suministra información es demasiada y en un plazo corto por lo que es difícil asimilarla, la incorporación se termina con la ayuda de los compañeros.

Como lo aportan (Barragan C, Guerra R, Ortiz, & Sandoval O., 2018) “el proceso de inducción es un proceso de mucha importancia para la empresa, ya que ayuda a mantener bien informado al empleado, al igual que lo dota de las herramientas suficientes para un buen rendimiento en el trabajo. Como resultado, la productividad aumenta dando paso a la disminución de la rotación laboral, lo cual a la empresa le cuesta dinero y tiempo perdido. De esta manera podemos decir que el empleado va disminuyendo sus incertidumbres y miedos acerca del clima laboral y, como resultado, se logrará la permanencia del empleado y la motivación de este con sus tareas”.

Para apoyar los procesos de inducción se ha incorporado el diseño de manuales de procedimientos, El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN),

propone junto con Ortega (2009, p.8) que “un manual de procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades”, de tal modo que se busca brindar herramientas guías para las empresas que sirvan para fortalecer su sistema de control interno, ésta presenta además los tipos de manuales que se pueden diseñar y cuál es el objetivo que cumple cada uno de estos.

Así mismo hay estudios sobre el diseño de manuales de funciones y procedimientos, entre esos, el propuesto por Marcela & Cano, (2019) el cual tiene como objetivo el diseño y elaboración de un manual de funciones y procesos que permite la clara designación de tareas y responsabilidades para cada uno de los cargos, lo que ayuda a evitar la multiplicidad de tareas y optimiza el tiempo de labor. Con este estudio se obtuvo como resultado que: “es importante que las empresas tengan un total conocimiento del funcionamiento interno, ya que esto les permitirá tener un mejor manejo, porque lo que no se mide no se puede controlar y ya que no se controla no se puede actuar para mejorar” (Peña & Cano, 2019)

Se ha evaluado también la implementación de los manuales de procedimientos y funciones en las escuelas populares de deportes en Medellín, atendiendo a la importancia y el control interno de los planteles que se puede llegar a tener a partir de estos manuales, el estudio propone como objetivo determinar mediante un instrumento confiable, cuál es el nivel de importancia que otorgan los funcionarios de las Escuelas Populares del Deporte a la implementación del manual de procesos y procedimientos, para el logro de los Objetivos de las Escuelas Populares, encontrando como resultado que éstos pueden llegar a ser diseñados pero la socialización es prácticamente nula, lo que impide el logro de los objetivos que se han trazado para el desarrollo de las escuelas populares de deporte. (Muñoz, 2011)

8.2 Normativo

Desde el 2001 los Call Center en Colombia son regulados por la Asociación Colombiana de Contact Center, gremio colombiano que reúne a las más importantes empresas de la industria de los centros de contacto en el país, proveedores de hardware, software y afines, tanto públicas como privadas; para promover, representar y proteger los intereses de sus asociados, contribuyendo al fortalecimiento de la industria, para lograr reconocimiento a nivel nacional e internacional, por contar con asociados que desarrollan las mejores prácticas en la prestación de este servicio. (ACCC, 2021)

La Constitución Política colombiana en aras de beneficiar a los empleados en su proceso de incorporación a las empresas en el Artículo 57 “El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: ...la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario”, todo lo anterior en el marco del sector público quién por ley debe garantizar que se tengan las funciones detalladas en ley y reglamento, tal como lo estipula el artículo 122 de la Constitución.

En Colombia hay una normativa que rige para las entidades del sector público, esta norma guía a las personas cuando ingresan. Dentro del contenido que se brinda para que diseñen los manuales de funciones se debe contener identificación y ubicación del empleo, identificación del área o proceso al cual se asigne el empleo, la descripción del contenido funcional, es decir, el propósito principal y las funciones esenciales, establecimiento de los conocimientos básicos o esenciales, identificación de las competencias comportamentales y fijación de los requisitos de formación académica y experiencia.

La normativa para la creación del manual de funciones está bajo El artículo 82 Decreto-Ley 1042 de 1978 el cual quedará así:

"Artículo 82°.- Manual de funciones y requisitos mínimos. La descripción de la naturaleza general de las funciones que corresponde a cada empleo y la determinación de los

requisitos mínimos exigidos para su ejercicio se hará mediante manual general expedido por decreto del Gobierno Nacional.” (Ley 1042, 1978)

Continuando con las leyes que rigen la creación de manuales en el sector público, la Constitución política de Colombia en el artículo 122 establece que “no habrá empleo que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente”, de modo que empresas del sector público están sujetas por ley a la creación, actualización o modificación de los manuales cada que sea requerido por cambios en el puesto de trabajo.

El teletrabajo como instrumento de generación de empleo en el sector público también se ha visto regulado, deberá implementar la creación de manual de funciones y mediante el Decreto 884 de 2012, en el Artículo 6 decreta que “las entidades deberán adaptar los manuales de funciones y competencias laborales, con el fin de permitir y facilitar la implementación del teletrabajo como una forma de organización laboral”, pues bien es cierto que la sociedad no ha ido avanzando a la par con los avances tecnológicos se hace necesario establecer los requerimientos básicos que se requiere, esto se logra mediante la creación de manuales de funciones.

Por otra parte, para las empresas privadas no hay normativas que estipulen cómo debe ser la incorporación de los nuevos empleados al puesto de trabajo, ni garantías de un manual de funciones, está en proyecto la Ley para protección del consumidor que tiene como objetivo proteger sus derechos, regulando el uso de los canales de atención remota de consumidores como lo son las líneas telefónicas de atención al cliente, también conocidos como call-center o contact-center, y demás modalidades de telecomunicación similares entre consumidores y oferentes de bienes y servicios, esta Ley aplicará a todos los oferentes, productores o

proveedores, sean estas personas naturales o jurídicas, que utilicen directa o indirectamente canales remotos de atención al cliente.

8.3 Conceptual

Manual de funciones

“Es un elemento del Sistema de Control Interno, que se convierte en un documento instrumental de información detallado e integral. Contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.” (Miguel, 2012)

Requiere identificar y señalar el ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Con quién? y ¿Para qué? de cada uno de los cargos.

Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es “un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa”. (Gómez, 2001)

Ortega (2009, p.8) señala que un manual de procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

Inducción

“La inducción es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, se trata de posicionarlas en sus labores dentro de la organización y, de esa manera, clarificarles su papel y los objetivos institucionales” (Chiavenato, 2009)

A demás propone que un programa de inducción debe contener información sobre:

1. La empresa: su historia.
2. El producto o servicios que ofrece.
3. Los derechos y obligaciones del personal.
4. Los términos del contrato de trabajo.
5. Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.
6. Las normas y el reglamento interior de trabajo.
7. Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
8. El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
9. El supervisor del nuevo empleado (presentación).
10. Las relaciones del puesto con otros puestos.
11. La descripción detallada del puesto.

Con este contenido el programa propuesto por Chiavenato (2007) “busca la introducción y adaptación del empleado, ofreciendo ventajas como, el empleado recibirá información general sobre la empresa, reglamentos y procedimientos, se reducirá la cantidad de acciones correctivas gracias a que se ha dado a conocer el reglamento y las políticas internas de la empresa, el empleado sabrá cuál es su posición y papel dentro de la empresa y por último el empleado recibe las instrucciones de acuerdo a los requerimientos definidos en la descripción del puesto”. (Pág. 332-333)

Según Koontz y Weihrich (2004), un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos.

Cargo

Según Chiavenato (2002), “el cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por la persona que lo ocupa, comprendidas en un todo unificado, el cual ocupa un puesto en la organización. Gracias a los cargos, la organización puede llegar a cumplir sus objetivos, a su vez la persona puede cumplir los suyos propios. Esto quiere decir que los cargos son la manera para que se relacionen la organización con las personas que trabajan en ésta”.

Metodología: Montoya, Zapata y Cardona de la Universidad de Antioquia, proponen la metodología como estudio de los métodos. Desde la perspectiva profesional, la manera como se desarrolla el proceso de intervención y se destacan los métodos relacionados con la producción de conocimiento.

9. Diseño metodológico

La metodología definida para el diseño del manual de funciones y procedimientos del proyecto es de tipo descriptiva cualitativa, permitiendo la recopilación y análisis de información, que se hará por medio de la revisión previa de bibliografías y fuentes secundarias, además de una entrevista con el auxiliar del área. Para mayor claridad se plantean las siguientes etapas:

Primera etapa. Diagnóstico

Esta etapa consta de la revisión de la documentación de proyectos sobre el diseño de manuales que se han propuesto en las sedes de Aventura y Niquia en el área de UGA, el diseño del cargo de practicantes si se tiene y los formatos y políticas que se requieren para la realización de los procedimientos en área. A demás se investigará cómo diseñar un manual de funciones y procedimientos, la estructura de estos y el contenido.

Al contar con manuales en las otras sedes de UGA y conociendo que no todas las cuentas manejan las mismas novedades, se hace necesaria la realización de una entrevista con el auxiliar del área de UGA Rappi, con el fin de obtener información sobre los procedimientos que se realizan en el área, cómo y para qué se ejecutan.

Segunda etapa. Análisis de la información

Con el fin de tener claridad de cada uno de los procedimientos que se realizan en el área de UGA Rappi, se agrupará la información obtenida en la primera etapa para establecer los procedimientos y procesos que se requieren para la creación de los manuales.

Tercera etapa. Desarrollo

Después del análisis de la información en la entrevista con el auxiliar de UGA Rappi y revisar la documentación existente, se procede a:

1. Diseño del manual de procedimientos
 - 1.1 Enlistar cada uno de los procedimientos

- 1.2 Ruta del procedimiento
- 1.3 Diseño del flujograma
- 2. Diseño del manual de funciones
 - 1.1 Establecer las funciones
 - 1.2 Identificación y ubicación del empleado
 - 1.3 Conocimientos básicos o esenciales.

10. Resultados

Diagnóstico

Para poder determinar el diagnóstico en el que se encuentra el área de UGA Rappi, se procedió a implementar como metodología de investigación la de tipo descriptiva cualitativa, con el fin de recopilar información donde se lograra evidenciar como es el proceso de incorporación al área de un practicante al momento de su llegada. Se llevó a cabo una entrevista con el auxiliar de UGA, recopilando información del área, información sobre las funciones que él realiza, los ajustes de manuales de las otras sedes que ha implementado para apoyar el proceso de relación con el puesto cuando hay llegadas de nuevos practicantes, ya que tiene a cargo 9 practicantes, de los cuales 7 son del área UGA Rappi.

En primera instancia se identificó que en el área existe una falencia en la inducción que se le brinda a los practicantes cuando llegan, lo cual genera errores en los procesos mientras se tiene total manejo de las funciones, sin mencionar que constantemente se están agregando más procedimientos o cambios en la manera en que estos se ejecutan, por otro lado se le suma el hecho que no hay registro de los procedimientos del área, por lo que los practicantes no tienen donde apoyarse para tomar decisiones y solucionar inconvenientes que día a día se presentan. Esto ha ocasionado que el practicante para identificar los procesos y cómo ejecutarlos dependa de los compañeros que tienen más tiempo en el área.

Luego de realizar el diagnóstico del área de UGA, analicemos el resultado del objetivo principal, el cual es diseñar un manual de funciones y procedimientos para la inducción a la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) de la empresa OneLink BPO para el cargo de practicantes en el área de Rappi con sede en Itagüí, se detallan los resultados de los objetivos específicos para el cumplimiento con la ejecución del proyecto.

Identificar los procedimientos que realizan los practicantes en la operación del área UGA

Rappi

Para la identificación de estos procedimientos se procedió a la ejecución de una entrevista con el auxiliar de UGA, quién se encargó de enlistar mientras se llevaba a cabo el conversatorio cada una de los procedimientos que debe llevar el practicante de UGA.

Desde una primera instancia el auxiliar quien cumple el rol de jefe inmediato ratificó la utilidad de llevar a cabo esta propuesta, teniendo como resultado el diseño de cada uno de los flujogramas para los procesos que se llevan a cabo, de modo que UGA queda con un manual de funciones y procedimientos diseñado especialmente para suplir su necesidad.

Recopilar información sobre los formatos y políticas que se requieren para la realización de los procedimientos del área de UGA Rappi.

La información obtenida para el diseño del manual de funciones y procedimientos fueron documentos sobre proyectos sobre el diseño de manuales que se han propuesto en las sedes de Aventura y Niquia en el área de UGA, los cuales fueron suministrados por el auxiliar de UGA.

A continuación, se enlista cada una de los procedimientos identificados para el cargo de practicantes en el área de UGA:

- Registro de novedades totales (Incapacidades, licencias y vacaciones)
- Registro de novedades parciales: dentro de estas se encuentran, la descarga diaria de dos bases de datos que contienen las novedades reportadas por la operación (asesores y supervisores), estas son: citas médicas programadas, restricciones de horario, cambios de turno, salidas tempranas, ausencia injustificada, modificación de turno por manejo de caso o llamada que excede la hora fin del turno, bloqueo de correo, fallo de la plataforma (Kustomer-lupe), falla de herramientas o equipos, hora lactancia, caída de internet, falla eléctrica, cita médica no reportada a tiempo.

- Actualizar el archivo de novedades, que maneja el equipo de Workforce management (WFM), el cual se alimenta de las novedades totales, las novedades parciales y los retiros.
- Actualizar el archivo que maneja Planning para la programación de turnos.
- Realizar los consolidados con todas las novedades parciales para que los asesores verifiquen cuales fueron rechazadas.
- Asignación y recepción de diademas.
- Asignación de lockers.
- Atención a la línea de llamadas

Determinar las funciones que realizan los practicantes en la operación del área UGA Rappi.

Como resultado de este objetivo se encontró que el área de UGA no cuenta con el diseño del cargo para practicantes, y teniendo en cuenta que la empresa es estricta con la divulgación de información, se presenta una propuesta diseñada a partir de los conocimientos adquiridos en el periodo de formación y complementando con investigación durante el proceso de prácticas, el cual es el anexo número 2 del proyecto.

Definir una metodología de inducción donde se evidencie la importancia del acompañamiento a los practicantes en el proceso de inducción.

Para llevar a cabo esta propuesta, en específico este objetivo se hizo necesaria considerar una relación entre las áreas de UGA y Cultura y vida de la empresa, esta área pertenece a Gestión Humana y es la encargada de propiciar la cultura de la felicidad bajo la cual trabaja OneLink, brindando espacios de pausas activas, espacios para dar a conocer talentos, espacios de esparcimiento y reconocimiento por participar en espacios lúdicos.

Como resultado se obtuvo la aceptación de esta área para apoyar el primer día con la inducción de los practicantes con el contexto de la empresa, políticas y normativas.

11. Conclusiones y logros

Teniendo en cuenta que el objetivo principal del proyecto era el diseño de un manual de funciones y procedimientos que lograra la rápida incorporación al área de UGA, se concluye que para cualquier organización tener estipulado el diseño del cargo y sus propios manuales ayuda a lograr mayor eficiencia en los procesos.

A lo largo de esta investigación para desarrollar el proyecto se pudo identificar la importancia de brindar una base sólida de acompañamiento y asesoría hacia las personas de nuevo ingreso para la ejecución de procesos por primera, pues se evidenció que la tendencia es a trabajar sobre el error, generando reprocesos, ambientes tensos, dependencia y demora en la adaptación al lugar de trabajo, a través de un manual bien elaborado y detallado sobre las funciones y los procedimientos las formas de gestionar los procesos son más autónomas, la carga se equilibra entre todos los implicados e interesados en que el nuevo practicante quede capacitado para el desarrollo de las funciones en el menor tiempo posible.

Por otro lado, los logros alcanzados con este proyecto fueron en primera instancia tener el acercamiento a poner en práctica en un entorno real parte de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, poner a prueba la capacidad investigativa sobre los diferentes temas que implicó el desarrollo del proyecto, conocer sobre las actividades que se llevan a cabo en un Contact Center y cómo funciona su estructura administrativa.

12. Recomendaciones

- Implementar el uso de los manuales propuestos como guía para aprender los procesos.
- Estipular un periodo de inducción de 2 a 3 días para el practicante de UGA, creando la cultura de socialización de los procedimientos mediante la presentación de los manuales diseñados.
- Actualizar y diseñar los procedimientos enfocándose directamente en las necesidades del área.
- Realizar retroalimentación 2 o 3 veces de los procedimientos durante las primeras 6 semanas, disminuyendo los errores y dependencia entre compañeros.
- Incorporar el apoyo de otro auxiliar, pues el área de UGA Rappi demanda tiempo suficiente en las novedades reportadas.
- Mejorar la comunicación entre las áreas con las que UGA tiene relación, pues ésta funciona como puente entre la operación y la parte administrativa.

13. Bibliografía

- OneLink BPO. (2021, 23 abril). Home. OneLink. <https://onelinkbpo.com/>
- Barragán, J., Guerra R, P., Ortíz, A., & San doval, P. (2018). Programa de Inducción en las Empresas como Herramienta de Mercadotecnia Emocional, 13(2), 211–222. [[http://www.spentamexico.org/v13-n2/A12.13\(2\)211-222.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n2/A12.13(2)211-222.pdf)]
- Avaya. (2020d. C.). *OneLink - Desarrollo Continuo en Innovación*. <https://www.avaya.com/es/documents/cs-onelink-nov-5-2020.pdf>
- Camara de comercio. (2021). Cámara de comercio. <https://virtuales.camaramedellin.com.co/consultas/ciiu.html>
- S. (2020, 2 diciembre). OneLink amplía operaciones en Colombia. *Semana.com* Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. <https://www.semana.com/la-compania-onelink-amplia-operaciones-en-colombia/240420/>
- ¿Qué es el sector BPO? | BPro. (2021, 7 mayo). bpro. <https://www.bpro.org/que-es-el-sector-bpo>
- En pandemia sector BPO exportó US\$ 1.200 millones*. (2021, abril). *El tiempo*. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/le-contamos-como-el-sector-bpo-obtuvo-cifras-positivas-en-pandemia-579052>
- S. (2021, 17 abril). Colombia, en el mapa mundial del sector BPO. *Semana.com* Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/colombia-en-el-mapa-mundial-del-sector-bpo/202100/>
- Melgarejo, O. (2016). *El Proceso De Socialización De Un Nuevo Miembro En La Empresa: El Caso De Visualis, Castellón*. Universitat Jaume.

Nacional, D., Presidente, E., Nacional, G., Manual, E., Establecimiento, E., Ejecutiva, R., Nacional, O., Fe, S., Presidente, E., Samper, E., & El, P. (2000). Decreto 2367 de 1996. 42952, 1–2.

http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161921/TFG_MelgarejoRallo%2C%20Olga.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Administración de recursos humanos (Vol. 8). (2007). [Libro electrónico].
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN L. (2017). Scielo.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Barragán, J., Guerra R, P., Ortíz, A., & Sandoval, P. (2018). Programa de Inducción en las Empresas como Herramienta de Mercadotecnia Emocional. 13(2), 211–222.
[http://www.spentamexico.org/v13-n2/A12.13\(2\)211-222.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n2/A12.13(2)211-222.pdf)

Marcela, L., & Cano, P. (2019). Diseño de manuales de funciones y procedimientos para el área comercial de AFC Administradores de Franquicias en Colombia de la ciudad de Ibagué.

<https://repositorio.unibague.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12313/1849/1/Trabajo%20de%20grado.pdf>

Ortega, H.J. (2009). Guía de Manuales Administrativos

https://www.academia.edu/7519599/Guia_manuales_administrativos_2009

ABECÉ, Decreto 688 de 2021. APOYO para la generación de empleo de jóvenes dentro de la Estrategia Sacúdete. (2021). Mintrabajo.

[https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/ABECE+Decreto+688+\(2\).pdf](https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/ABECE+Decreto+688+(2).pdf)

DANE. (2020, septiembre). *Panorama sociodemográfico de la juventud en Colombia* (N.º 62). <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/informe-panorama-sociodemografico-juventud-en-colombia.pdf>

Colombia no es una Economía Emergente, es un país subdesarrollado. (2021, 6 marzo). *El colombiano*. <https://www.elcolombiano.com/blogs/lacajaregistradora/colombia-no-es-una-economia-emergente-es-un-pais-subdesarrollado/3385>

Aguilar-barreto, A. J. (n.d.). *La investigación social: comprendiendo fenómenos en contexto*.

<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2485/cap7.pdf?sequence=12&isAllowed=y>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2017). Protección al Consumidor en Colombia. *Revista de La SIC*, 1–500.

[http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Nuestra_Entidad/Publicaciones/Proteccion_al_Consumidor_en_Colombia_julio27_2017\(1\).pdf](http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Nuestra_Entidad/Publicaciones/Proteccion_al_Consumidor_en_Colombia_julio27_2017(1).pdf)

Disposiciones, D. O. (n.d.). *CAPÍTULO XI Disposiciones preliminares Artículo 1º. Objeto*. https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/leyes/2013/ley_1672_2013.pdf

Constitución política de Colombia. (2021).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=70614>

De, D. (2012). *Decreto 884 de 2012*. 1–3.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=47216