

**REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN  
LA EMPRESA MULTIPLEOS LTDA.**

**CAROLINA GUTIERREZ SILVA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

**BUCARAMANGA**

**2008**

**REESTRUCTURACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN  
LA EMPRESA MULTIEMPLEOS LTDA.**

**CAROLINA GUTIERREZ SILVA**

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de  
Trabajadora Social**

**DIRECTORA**

**EDITH RUEDA PALOMINO**

**Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

**BUCARAMANGA**

**2008**

## DEDICATORIA

*A DIOS por iluminarme  
Y orientar mi camino a seguir,  
Dedicado igualmente a mis padres y hermanas,  
Por su apoyo incondicional en momentos  
De dificultad y dicha.*

*A Cesar Augusto por su amor y comprensión  
Pues ha sido quien me alienta  
A seguir adelante para superar los  
Obstáculos que se presenten  
En el camino.*

*A mis amigas y compañeras por  
Compartir conmigo  
Y creer en mis capacidades.*

CARITO

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa sus agradecimientos...

A la Universidad Industrial de Santander por acogerme y abrir el espacio de conocimiento y crecimiento personal.

A los profesores de la Escuela de Trabajo Social que me brindaron sus conocimientos enriqueciendo mi formación académica.

A Multiempleos Ltda. Por permitirme desarrollar este proceso de intervención.

A mis compañeras, amigas y demás personas que contribuyeron a mi formación profesional y personal.

## CONTENIDO

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN  | 14          |
|   | 16          |
| 1.1 EL HOMBRE Y LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA SU<br>DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN. | 17          |
| 2. CONTEXTUALIZACIÓN GENERAL.   | 33          |
| 2.1.1 Orígenes de las empresas de servicios temporales.                               | 33          |
| 2.1.2 Origen de las empresas de servicio temporal en Colombia.                        | 35          |
| 2.2 NORMATIVIDAD VIGENTE RELACIONADA CON LAS EMPRESAS DE<br>SERVICIOS TEMPORALES.     | 37          |
| 3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA MULTIEMPLEOS LTDA                                    | 46          |
| 3.1 RESEÑA HISTÓRICA MULTIEMPLEOS LTDA.   | 48          |
| 3.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA  | 49          |
| 3.3 ORGANIGRAMA MULTIEMPLEOS LTDA   | 52          |
| 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN PERTENECIENTE A<br>MULTIEMPLEOS LTDA.             | 53          |
| 3.5 UBICACIÓN DEL PROFESIONAL EN FORMACIÓN EN LA EMPRESA<br>MULTIEMPLEOS LTDA.        | 61          |
| 3.6 ROL DE TRABAJO SOCIAL EN LA EMPRESA MULTIEMPLEOS LTDA.                            | 65          |
| 4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA EN MULTIEMPLEOS LTDA.                            | 70          |
| 4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA EMPRESA MULTIEMPLEOS LTDA.                              | 72          |
| 4.2 MATRIZ DOFA.  | 74          |
| 4.3 MATRIZ DE ESTRATEGIAS (DOFA)  | 75          |
| 4.4 PROCESO DE PLANEACIÓN PARA LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL                            | 76          |
| 4.5. Descripción del proceso de intervención.   | 83          |
| 5. EVALUACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PRÁCTICA EN<br>MULTIEMPLEOS LTDA.                | 84          |

|  |     |
|--|-----|
| 6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA MULTIEMPLOS LTDA | 87  |
| 6.1 INTRODUCCIÓN.  | 87  |
| 6.2 JUSTIFICACIÓN.   | 87  |
| 6.3 OBJETIVOS.   | 88  |
| 6.4 FASES DEL PROCESO.   | 89  |
| CONCLUSIONES   | 98  |
| RECOMENDACIONES  | 100 |
| BIBLIOGRAFIA   | 102 |
| ANEXOS   | 106 |

## TABLA DE FIGURAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Figura 1. Subsistemas Organizacionales.  | 23          |
| Figura 2. Componentes de un sistema  | 24          |
| Figura 3. La organización como sistema abierto.  | 25          |
| Figura 4. Posición Geográfica de las Seccionales MULTIEMPLEOS LTDA.                        | 47          |
| Figura 5. Organigrama de MULTIEMPLEOS Ltda. Seccional Bucaramanga.                         | 52          |
| Figura 6. Proceso de Selección realizado en MULTIEMPLEOS LTDA.                             | 64          |
| Figura 7. Niveles de funcionamiento del sistema de administración de los recursos humanos. | 66          |
| Figura 8: Fases del proceso.   | 89          |

## LISTA DE CUADROS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Cuadro 1 Empresas Afiliadas a MULTIEMPLEOS LTDA con empleados en misión a septiembre 08 de 2006.                 | 57          |
| Cuadro 2 Relación de las Empresas Afiliadas a MULTIEMPLEOS LTDA sin empleados en misión a septiembre 8 del 2006. | 58          |
| Cuadro 3 Cuadro de áreas, estrategias y acciones del trabajador social en la organización.                       | 69          |
| Cuadro 4 Matriz DOFA   | 74          |
| Cuadro 5. Matriz de estrategias.   | 75          |

## LISTA DE TABLAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Tabla 1. Estructura Demográfica del Personal de Planta de MULTIEMPLEOS LTDA.  | 54          |
| Tabla 2. Clasificación de ocupaciones según el nivel educativo de los trabajadores en misión de MULTIEMPLEOS LTDA en las diferentes empresas clientes en Bucaramanga, hasta septiembre del 2006 | 55          |
| Tabla 3. Clasificación de ocupaciones según edad y género de los trabajadores en misión por MULTIEMPLEOS LTDA en las diferentes empresas clientes en Bucaramanga.                               | 56          |
| Tabla 4. Áreas de intervención del trabajador social en las organizaciones.   | 68          |
| Tabla 5. Planeación del proceso de intervención   | 76          |
| Tabla 6. Planeación de la Propuesta de Intervención Profesional. Fase 1   | 90          |
| Tabla 7. Planeación de la Propuesta de Intervención Profesional. Fase 2   | 92          |
| Tabla 8. Planeación de la Propuesta de Intervención Profesional. Fase 3   | 93          |
| Tabla 9. Planeación de la Propuesta de Intervención Profesional. Fase 4   | 95          |

## LISTA DE ANEXOS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Anexo A. Formato para la elaboración de perfil de cargo.                                     | 107         |
| Fuente: La Autora  | 107         |
| Anexo B. Formato de requisición Multiempleos LTDA.   | 108         |
| Anexo C. Formato de entrevista de empleados en misión.                                       | 111         |
| Anexo D. Formato de verificación de referencias  | 113         |
| Anexo E: Propuesta para el mejoramiento del manejo del archivo de hojas de vida.             | 115         |
| Anexo F: Encuesta para medir la satisfacción del cliente                                     | 117         |
| Anexo G. Formato para visita de verificación familiar multiempleos Ltda                      | 120         |
| Anexo H. INFORME DE VISITA DOMICILIARIA  | 125         |
| Anexo I. Tomado del SENA, División de los estudios Ocupacionales                             | 127         |
| Anexo J Formato de verificación de referencias personales Multiempleos Ltda.                 | 151         |
| Anexo K Formato de Seguimiento de los servicios del empleado en misión<br>Multiempleos Ltda. | 152         |
| Anexo L Inducción – Reinducción del empleado Multiempleos Ltda.                              | 153         |
| Anexo M Formato de Caracterización de la empresa cliente Multiempleos Ltda.                  | 157         |

## RESUMEN

Titulo

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA MULTITEMPLEOS LTDA.

Autor: CAROLINA GUTIERREZ SILVA

PALABRAS CLAVES:

Selección de Personal  
Empresa de Servicio Temporal  
Sistema de Gestión de Calidad

DESCRIPCION O CONTENIDO

El contexto organizacional esta determinado por múltiples cambios y factores que influyen en la conducta humana; En este sentido se resalta la importancia de generar tácticas que contribuyan a administrar eficazmente el recurso humano, una de las más significativas es la provisión del talento humano creando estrategias para la consecución de perfiles con las competencias requeridas.

En este trabajo de grado se describe el proceso de práctica, a partir de la intervención profesional realizada en la empresa Multiempleos Ltda. La cual aplico los objetivos organizacionales Provisión, Conservación del talento humano y evaluación.

El contenido se compone de seis capítulos en el primero se encuentra el Marco Teórico integrado por la teoría de sistemas, la integración y el concepto de gestión humana. El segundo capitulo, se presenta el contexto general que influye en el funcionamiento de las Empresa de Servicio Temporal y la normatividad que existe para estas.

El tercer capitulo, se describe la institución y la ubicación y del profesional en formación de Trabajo Social

El cuarto capitulo, establece el desarrollo del proceso de intervención profesional; En el quinto capitulo, se evalúa el proceso de practica de forma general.

Finalmente en el sexto capitulo, presenta una propuesta para el perfeccionamiento del proceso de selección de personal, que pretende mejorar la eficacia y la eficiencia.

- 
- Trabajo de grado
  - Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Profesora Edith Rueda Palomino.

## SUMMARY

**TITLE:**

PROCESS OF PERSONAL SELECTION IN THE COMPANY MULTIEMPLEOS LTDA

**AUTHOR:** CAROLINA GUTIERREZ SILVA

**KEY WORDS:**

Personal Selection  
Temporal Service Company  
Quality Management System

**DESCRIPTION:**

The organizational context is determined by multiple facts and changes that influence the human conduct. In this sense, the importance of tactics generation that contribute to the efficient administration of the human resource is emphasized, one of the most significant is the human talent provision by the creation of strategies for the consecution of profiles with the desired competitions.

In this work of degree the practice process is described, from the professional intervention realized in the company Multiempleos Ltda which applies the organizational objectives Provision, Conservation of the human talent and evaluation.

The content is composed of six chapters, the first one is the theoretical framework integrated by the theory of systems, the integration and concept of human management. In the second chapter, the general context that influences the operation of the Temporal Service Company and the normativity for it is presented.

In the third chapter the institution and location of the professional in the formation of Social Work is described.

The fourth chapter establishes the development process of professional intervention. The fifth chapter evaluates the process of general form practice.

Finally the sixth chapter presents a proposal for the refinement of the process for personal selection, that Intends to improve efficiency and effectiveness.

- 
- Work of Degree
  - Human Science Faculty. Social Work School. Teacher Edith Rueda Palomino.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, el talento humano es determinante para las organizaciones que requieren generar factores y ventajas diferenciadoras, competitivas y sostenibles en el mercado. En este sentido, el modelo de consultoría de las empresas temporales está orientado al desarrollo de soluciones prácticas, sencillas y estructuradas permitiendo a los clientes obtener eficacia, eficiencia y unidad en su gestión.

Por consiguiente una de estas soluciones es el proceso de selección de personal, que se constituye en un fin fundamental, el cual permite al organismo proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización para el correcto cumplimiento de sus procesos, es por esto que se hace un énfasis especial en conocer habilidades y aptitudes del individuo para obtener el recurso humano más competente e idóneo.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del talento humano con que cuenta. “Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.” \*

De este modo el área de selección de personal en una organización ocupa un lugar muy relevante y significativo dentro de la misma, además de tener como funciones principales las de planear y desarrollar actividades, también están las relacionadas con los procesos de reclutamiento, selección, referenciación y capacitación, entre otras.

En muchos casos, estos procesos son desarrollados de una forma inadecuada y con personal no idóneo, por ello, se fueron generando en las empresas pérdida de

---

\* Juan Carlos Maggi Cárdenas.(2007) “Administración de Personal: Capacitación y Adiestramiento Reclutamiento y Selección.” .(En línea) disponible en:  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

dinero y tiempo, lo que contribuyó al posicionamiento de las *empresas temporales*, especializadas en la administración de recursos humanos como el caso de MULTIEMPLEOS, y que constituyen una alternativa muy llamativa y práctica para dar soluciones a dichas problemáticas.

En esta entidad desde Trabajo Social se desarrolló un proceso de intervención profesional en la empresa de servicios temporales MULTIEMPLEOS LTDA, cuyo objetivo consistió en la búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, emprendidos desde el área de provisión de personal y tomando como eje fundamental lo orientado por el proceso de certificación ISO 9000:2001.

El presente informe da cuenta del proceso adelantado y parte de la descripción de diversas teorías que dan un fundamento teórico al desarrollo del proceso, iniciando con la teoría de sistemas y complementando con la de integración, ambas igual de importantes en el proceso adelantado y desarrolladas en el ejercicio de práctica.

En el segundo capítulo se da a conocer el origen de las Empresas de Servicios Temporales (E.S.Ts), el nacimiento de esta figura en el mundo, su llegada a Colombia, las ventajas y desventajas que representan para los empleados. Además, se analiza el contexto específico de la experiencia práctica del Trabajador Social en la empresa MULTIEMPLEOS LTDA, desde las leyes que cobijan esta figura y las relaciones empresa – empleado, permitiendo ir de lo macro a lo micro, particularizando el entorno.

En el tercer capítulo se muestra la caracterización de la empresa MULTIEMPLEOS LTDA, haciendo una descripción completa de ella, conociendo su historia y evolución como figura empresarial revelando su visión, misión y objetivos corporativos, que forman parte de su cultura organizacional, así mismo, el organigrama complementa la visión sistémica. El ejercicio práctico permitió la

caracterización demográfica del personal y la ubicación del profesional en formación de Trabajo Social en la empresa, analizando el rol del Trabajador Social en las organizaciones.

En el cuarto capítulo se describe el proceso de intervención profesional que inicia desde la ubicación espacial, poblacional, hasta llegar al área específica de recursos humanos. Posteriormente, se presenta el diagnóstico de la situación de la empresa, éste se encuentra sistematizado en la matriz DOFA, de la cual derivaron la planeación estratégica, la ejecución y evaluación. En cada uno de estos pasos se detalla la realización de las acciones efectuadas durante el proceso de práctica.

Posteriormente en el capítulo cinco se presenta la evaluación de la intervención, visualizando el alcance de los objetivos propuestos y los diversos aportes generados.

En el capítulo final se hace una interpretación del desempeño del Profesional en Trabajo Social y su rol en MULTIEMPLEOS LTDA. Con la finalidad de optimizar el trabajo en el área de provisión de personal y obtener resultados de impacto en la población objeto de intervención, partiendo del desarrollo de las competencias en el desempeño del individuo para ubicarlo según sus capacidades.

## **1. EL HOMBRE Y LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA SU DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN.**

Durante el proceso de intervención profesional desarrollado en la empresa Multiempleos Ltda, un principio fundamental para la intervención adelantada, consistió en entender al hombre como el elemento fundamental para el óptimo funcionamiento de la organización, teniendo en cuenta que éste es social por naturaleza y es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes; en este sentido, Adafrancys Salazar describe lo siguiente:

“La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales, por los grupos y organizaciones que constituyen una parte importante de nuestra existencia. Generalmente nacemos en el seno de una familia con la ayuda de una organización médica, el hospital. Pasamos gran parte de nuestra vida en instituciones educativas. Los grupos informales surgen espontáneamente cuando varias personas que tienen intereses comunes concuerdan (con frecuencia en forma implícita) para alcanzar metas comunes: salir al campo o a pescar. Las organizaciones en las que trabajamos absorben gran parte de nuestro tiempo y las relaciones formales o informales que en ellas establecemos, a veces las extendemos a nuestras actividades recreativas como son los equipos para realizar actividades deportivas. Es evidente que todos nosotros, excepto los ermitaños, pertenecemos a una diversidad de grupos y organizaciones“.<sup>2</sup>

Las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; están inexorablemente entrelazadas con la vida cotidiana. Están en todas partes y a todos afectan formando parte de un sistema.

Para intentar explicar qué es una organización es necesario referirse a la Teoría General de Sistemas (TGS), la cual surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. Este autor afirma que dicha teoría es capaz de trascender los problemas de cada ciencia y de

---

<sup>2</sup> Adafrancys Salazar – Richard Magglorani.(2007).El hombre en las organizaciones ,[en línea] disponible en:

Pág. principal [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com) <http://www.gestiopolis.com>

proporcionar principios, ya que tiene una visión orientada hacia el todo, es decir, está más interesada en unir las cosas que en separarlas.

Como se puede observar, el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, las cuales están constituidas por seres humanos que funcionan de manera coordinada. De este modo, se puede decir que estamos frente a un *sistema*. El sistema definido como un algo que consta de partes interdependientes, implica plan, método, orden y arreglo, siendo este el postulado central de la Teoría General de Sistemas (T.G.S). Por tanto, el sistema es el todo, es superior a la simple suma de sus partes integrantes; y esta interpretación aplicada al mundo de la organización empresarial, sugiere que en las empresas se diferencian una serie de unidades y de subunidades, no obstante, el simple análisis de estas partes integrantes no explica suficientemente el funcionamiento de toda la empresa.

El concepto *sistema* cubre una amplia gama del mundo físico, lógico y social. La teoría de los sistemas proporciona un esquema de mayor significado conceptual para la teoría organizacional y administrativa. Estudia interrelaciones entre los subsistemas, así como las interacciones entre el sistema y suprasistema, entendiendo este último como aquel que comprende a un todo y posee jerarquía, también provee un medio para el entendimiento de los problemas energéticos, ese esquema conceptual permite considerar que en las organizaciones sus problemas podían analizarse en términos de su estructura interna, tareas y relaciones formales, así hacer referencia al medio externo, de esta forma, Kast Fremont aporta la siguiente caracterización.

Entre las características propias de un sistema se pueden encontrar:

**Sinergia:** El todo es superior a la suma de las partes. El sistema no puede explicarse sino en su totalidad ejemplo las organizaciones son el resultado del conglomerado trabajadores, productos, servicios, clientes.

**Importación, transformación y exportación de energía:** Los sistemas abiertos reciben energía del entorno, la transforman y la devuelven al entorno, INPUTS Y OUTPUTS para el caso de las E.S.Ts estas reciben hojas de vida para las vacantes de las empresas clientes, se analizan las hojas de vida buscando el perfil solicitado y el candidato apto pasa a ser un trabajador en misión para la empresa cliente que realizó la requisición.

**Feedback:** Los sistemas abiertos importan no sólo energía, sino también información. Una de las formas más simples de información es el llamado feedback negativo, que permite corregir las desviaciones. La importación de información es selectiva, y al proceso de selección se le llama codificación. Se da cuando a las empresas se les hace consultas, solicitudes, donde se dan parámetros para conocer que se solicita y que se requiere.

**Entropía negativa.** Los sistemas abiertos importan más energía de la que exportan. De este modo pueden almacenarla y adquirir entropía negativa, es decir, capacidad para defenderse de los fallos del sistema, lo que no pueden hacer los sistemas cerrados, que caminan hacia la entropía, el desorden, la falta de recursos y el colapso final. Este se observa en las empresas cuando se realizan las evaluaciones de los servicios o productos ofrecidos porque del análisis de estos se toman acciones de mejora.

**Homeostasis:** Los sistemas abiertos que sobreviven se caracterizan por su estabilidad. La homeóstasis, que significa tendencia al equilibrio, les protege de los cambios perjudiciales. El ejemplo clásico de homeóstasis lo representa el sistema para la regulación de la temperatura en el cuerpo humano. Sin embargo, en los sistemas económicos la homeóstasis es dinámica, es decir, induce al sistema hacia el crecimiento y la expansión como toda organización busca reconocimiento aceptación de sus clientes.

**Diferenciación:** Los sistemas abiertos tienden hacia la diferenciación y la especialización de funciones.<sup>3</sup> Día a día las organizaciones se han ido especializando en productos y servicios para lograr satisfacer la oferta y la demanda.

Según Kast y Kahn “la teoría de sistemas le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya, porque sin insumos continuados la estructura se desmorona rápidamente. De aquí, que se encuentre una base crítica para identificar sistemas sociales a través de sus relaciones con las fuentes de energía para su manutención. El esfuerzo y motivación de los seres humanos constituyen la principal fuente de conservación de casi todas las estructuras sociales”<sup>4</sup>.

Los sistemas, igualmente pueden ser estudiados según su naturaleza, en este sentido, los sistemas se categorizan como cerrados o abiertos. Los sistemas abiertos son aquellos que tienden de manera inherente, a moverse hacia el equilibrio estático y entropía, entendiendo a ésta como término propio de la termodinámica, pero aplicable a todos los sistemas físicos. De otro lado, el sistema cerrado se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a los sistemas mecanicistas; muchos de los primeros conceptos de las ciencias sociales y de la teoría organizacional eran consideraciones de sistemas cerrados.

Cualquier sistema cerrado tiende a moverse hacia un estado aleatorio caótico en el que no existe potencial para transformar la energía o el trabajo. “El desorden, la desorganización, la falta de estructura u organización al azar de

---

<sup>3</sup> Ibíd.

<sup>4</sup> DE FARIA MELLO, Fernando. Desarrollo Organizacional. Limusa Editores. Barcelona. p.18.

un sistema se conoce como entropía”<sup>5</sup> Un sistema cerrado tiende a aumentar su entropía a través del tiempo, a moverse hacia mayores desórdenes y aleatoriedad.

Por su parte, los sistemas abiertos son aquellos que presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados, cumplen con el segundo principio de la termodinámica que dice que "una cierta cantidad llamada entropía, tiende a aumentar al máximo".

Según Bertalanffy los principios de un sistema abierto son:

1. Un sistema incierto en su medio y
2. Orientado hacia ciertas metas: gente con propósitos, incluyendo
3. Un sistema técnico, la gente utiliza conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones,
4. Un sistema estructural, gente que trabaja junta en actividades integradas,
5. Un subsistema psicosocial, gente que se interrelaciona socialmente y es coordinada por
6. Un subsistema administrativo que planifica y controla el esfuerzo global”.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> MILLER, Jaimes G. "Living Systems: Basic Concepts", en Behavioral Science. 1965. p.195. Citado por Fernando Arias en Administration de Recursos Humanos (p 13-22)

<sup>6</sup> Von Bertalanffy, Ludwig. "Teoría de Sistemas". [En línea] Petrópolis, Vozes. 1976. Citado por Ronald Solano en Teoría de Sistemas. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) .

Los sistemas además de identificarse con estos principios, son también poseedores de algunas características con las cuales mantienen relaciones con otros sistemas y les provee de las herramientas necesarias para el manejo adecuado de las situaciones que les producen esa misma relación ínter sistémica.

De esta manera, se puede concluir que los sistemas abiertos precisan de estos intercambios para vivir y prosperar; y por el contrario, los sistemas cerrados son aquellos autosuficientes que, por decirlo así, viven en "circuito cerrado" los cuales no tienen ni precisan de estos intercambios.

Luego de la aproximación realizada a la Teoría general de Sistemas TGS es importante relacionar la organización con dicha teoría, puesto que esta proporciona elementos para entenderla.

La TGS, considera a la organización como un sistema organizado de partes interrelacionadas para el logro de un fin, es definida como el conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse del medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

“La organización, ya entendida como un sistema se estructura en subsistemas; los cuales se categorizan así: técnico, administrativo y psicosocial.”<sup>7</sup>

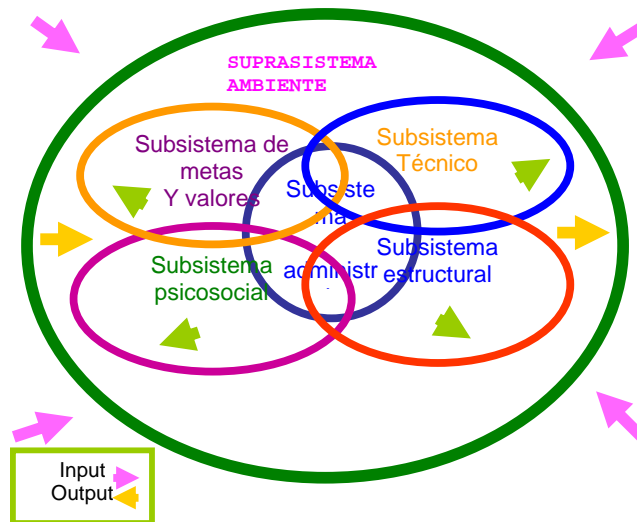
El subsistema técnico se caracteriza por la aplicación de conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas de la organización, incluyendo las técnicas utilizadas para la transformación de insumos en productos; por su parte, el subsistema administrativo hace referencia a normas, políticas, procedimientos y demás elementos propios para el desarrollo organizacional y

---

<sup>7</sup> Ibíd. P. 20

la toma de decisiones y por último, el subsistema psicosocial está conformado por individuos y grupos vinculados a la organización junto con sus particularidades psicológicas y sociales las cuales han de determinar el clima organizacional empresarial, factor clave para el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales y la productividad en si, tal como se puede observar en la figura 1.

**Figura 1. Subsistemas Organizacionales.**

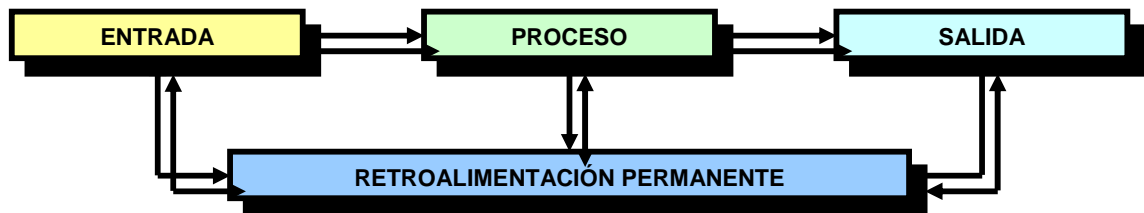


Fuente: Kast, Fremon E. Administración en las organizaciones. Mc Graw Hill, México, 1980. Citado por TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo.

Según lo anterior, se debe visualizar a la organización en términos de un modelo general de sistema abierto. Como se observa en la figura 2 el sistema abierto esta en interacción continua con su medio y logra un "estado estable" o de equilibrio dinámico mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de energía. Concebir la organización como sistema abierto es atender a las demandas de algunos sectores que la proveen de insumos necesarios para la realización de su labor y están inmersos en el ambiente que

le rodea, entre ellos están los clientes, la competencia, los proveedores, y los grupos reguladores como aquellos que imponen controles, limitaciones o restricciones a las actividades de las organizaciones, especificando cómo deben conducirse fiscalizando y controlando sus actividades para las que se generan procesos que se convierten en productos o servicios (outputs), que son a su vez insumos de entrada (inputs) para estos mismos grupos.

**Figura 2. Componentes de un sistema**



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos.

La teoría de sistemas considera a la organización como un sistema organizado de partes para el logro de un fin. Las partes fundamentales de un sistema son el proceso de entrada (materias primas, ideas, personas), el proceso de salida (producto, servicios, satisfacciones) y el proceso de retroalimentación permanente sobre el funcionamiento del sistema (control de calidad, estadísticas), tal como se observa en la figura 3.

**Figura 3. La organización como sistema abierto.**



Fuente: La autora

En efecto, la supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción, en el caso de los sistemas biológicos o sociales, es un proceso cíclico, por el cual el sistema recibe suficientes recursos que transforma hacia el medio en cantidad suficiente para que el ciclo continúe.

Por ejemplo, la organización empresarial recibe insumos de la sociedad en forma de personas, materiales, dinero e información y transforma estos insumos en productos y servicios los cuales dan rentabilidad suficiente a los miembros de la organización manteniendo su participación en la misma. Para la empresa, el dinero y el mercado proveen el mecanismo que reinicia el ciclo de recursos entre ella y el medio ambiente, se debe hacer el mismo tipo de análisis en cualquier tipo de organización social.

El punto de vista del sistema abierto proporciona la base de desarrollo de una teoría organizacional más integrada. En el sentido absoluto, todos los sistemas son abiertos y cerrados en los aspectos que impliquen algún grado de amenaza y a su vez imponen así los límites al sistema.

Según Kientz, dentro de la teoría de sistemas se pueden resolver tres tipos de problemas:

1. Sistema todavía no existe; su estructura ha de ser diseñada para que se comporte de una determinada manera.
2. El sistema ya existe y su estructura es conocida; lo que hay que predecir es su comportamiento futuro.
3. El sistema ya existe y su comportamiento es conocido, o puede llegar a conocerse. Se trata de averiguar cuál es su estructura interna. A este problema se le denomina black box (caja negra).<sup>8</sup>

De las tres aplicaciones mencionadas, las dos primeras están más desarrolladas en el mundo empresarial y su aplicación práctica permite, en el primer caso, la creación de una empresa, un producto o un servicio, y en el segundo caso, la planificación estratégica a medio y largo plazo, combinando la Teoría General de Sistemas, TGS con las técnicas de creación de escenarios alternativos.

La empresa es así un sistema abierto que está sumergida en un entorno, es el aquí y el ahora, y está compuesto por todos los elementos sociales, políticos económicos, religiosos, demográficos y ecológicos que se reintegran con la teoría (Y) y su aplicación.

La teoría (Y) es producto de muchas investigaciones nuevas sobre necesidades de los trabajadores y las relaciones humanas. Esta investigación

---

<sup>8</sup> "La caja negra de los cibeméticos es un sistema cerrado cuya estructura interna no es directamente observable. Solamente estudiando las reacciones a los impulsos que se le comunican, podrá el observador reconstruir, por vía deductiva, esta oculta estructura. El problema de la 'caja negra' se ha planteado primero en el campo de la electricidad; se le da a un ingeniero una caja precintada, la cual ostenta unos bornes de entrada a los que él puede aplicar todas las sacudidas, tensiones, perturbaciones que desee, y unos bornes de salida en los que puede observar lo que sucede, y se le pide que diga lo que puede deducir de su contenido.' Kientz, A., TORRES, Fernando, Valencia, 1976, p. 83.

se realizó a principios del siglo XX dando paso a conceptos como “la humanización de la teoría de la administración al convertirse en la principal preocupación de los administradores, en las personas y no las máquinas como planteó Taylor. Apareciendo así un nuevo concepto basado en el comportamiento del individuo dentro de la empresa y denominado como comportamiento organizacional. Este enfoque percibe que el hombre mediante el trabajo vislumbra las perspectivas de satisfacción y de autorrealización”<sup>9</sup>.

Desde la concepción teórica de Mc.Gregor, la forma de las organizaciones depende de sus concepciones sobre el hombre y plasma estas ideas iniciales en un planteamiento que define como la “Teoría X y la Teoría Y o de la Integración”, donde con la primera expone una idea tradicional y radical, presentando al hombre como un elemento más en el proceso de producción donde se considera al hombre como un ser inmaduro, el cual huye del trabajo, no le gusta la responsabilidad, tiene pocas aspiraciones, prefiere ser dirigido, anhela la seguridad y necesidad del control y de la vigilancia. Esta expone cual es el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control, la cual esta implícita en la mayor parte de las obras que se han escrito sobre organización clásica.

Según esta teoría la concepción tradicional de la disposición y del carácter del ser humano descansa en las siguientes suposiciones:

*“El hombre, en general, no está predispuesto al trabajo y huye de él cuando puede.*

*El hombre adocenado quiere ser conducido, evita la responsabilidad y tiene poca ambición. Quiere seguridad sobre todo.*

*Debido a la tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas deben ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas y amenazadas con castigos para que desarrollen el*

---

<sup>9</sup> Mariano Sosa Salico(2004)”Recursos Humanos” [En línea]disponible en: <http://www.gestiopolis.com>.

*esfuerzo adecuado para cumplir los objetivos de las empresas.*

*Es intrínsecamente egocéntrico, e indiferente a las actividades organizativas.*

*Por naturaleza es reacio al cambio.*

*Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo”<sup>10</sup>.*

Según la teoría X, únicamente la presión, castigos y el empleo de todo tipo de controles de la empresa garantizan un comportamiento del trabajador óptimo para las necesidades de la empresa, pero con ello no se le da al trabajador una posibilidad mínima de satisfacción de sus necesidades como persona. El dinero se considera como el único incentivo efectivo.

Entre sus planteamientos también desarrolla la “Teoría de la Integración o Teoría Y”, que tiene por objeto el reconocimiento, la integración de los objetivos organizacionales con los objetivos personales del individuo, induciendo a un alto grado de compromiso, pertenencia y participación que se reflejan en el bienestar de la organización por medio de la optimización de recursos. Esta teoría concibe al hombre como un ser maduro que anhela la responsabilidad y la autodeterminación y tiene enormes capacidades. En condiciones normales le agrada el trabajo y se desempeña hacia objetivos que considera válidos.

Según esta teoría, la concepción de la disposición y del carácter del ser humano descansa en las siguientes premisas:

- Los empleados observan al trabajo como algo natural.
- Las personas entrenarán la auto dirección y el autocontrol si se encuentran comprometidos con sus objetivos

---

<sup>10</sup> Mc Gregor, Douglas. El aspecto humano de las empresas. México: Editorial Diana, 1969. p. 53

- La persona promedio, puede aprender a aceptar, hasta buscar, responsabilidades.
- La habilidad de tomar decisiones innovadoras se encuentra difundida en todos los hombres y no es necesariamente propiedad exclusiva de las personas que ocupan puestos gerenciales<sup>11</sup>.

Mc Gregor sostiene que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación, explica las inexactitudes de la teoría "X" y aquello que ésta tiene de válido. Además estas teorías, dan base para nuevos modelos y patrones que en el futuro podrán generar "estilos de mando".

Como la gestión humana en las organizaciones siendo un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización.<sup>12</sup>

La gestión humana ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual correspondió a la necesidad de administrar personal en un sistema también mecánico y paternalista con énfasis en la centralización con variados niveles jerárquicos. La intención se centraba en la administración personal de acuerdo con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción. Y el esfuerzo de los jefes radicaba en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía y de las finanzas, la eficiencia.

Hoy la eficiencia es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe ingresar a la organización para

---

<sup>11</sup> MAC GREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. Mc Graw Hill. 1980 , p 50.

<sup>12</sup> JAMES GIBSON, "Desarrollo y Gestión Humana: Una Visión desde la Responsabilidad Social Empresarial" {EN Línea } disponible en: [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com)

desarrollar sus funciones de competencia, es esta la razón por la cual en la actualidad el ser humano es el principal componente de una organización por lo que es necesario definir competencias, como:

“un saber frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella, esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”<sup>13</sup>

Lo anterior conlleva a estudiar un aspecto fundamental en una organización; dicho aspecto tiene que ver con las competencias, las cuales se demuestran a través de los desempeños del sujeto, los cuales son observables y medibles, por ende evaluables. “Las competencias se visualizan actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en distintos campos de la acción”<sup>14</sup>

Desde otra perspectiva las competencias se definen como “La capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo”<sup>15</sup>

Las competencias se categorizan en tres pilares: “el saber, el hacer y el ser” definiéndose así:

- **SABER:** conocimientos (de base)
- **SABER HACER:** Habilidades y destrezas ( Conocimiento Técnico)
- **SABER SER:** Actitudes (Comunicación, trabajo en equipo, autonomía etc.)

---

<sup>13</sup> Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación (1999) Evaluación de Competencias Básicas en Lenguaje y matemáticas. Bogotá Secretaría de Educación de Bogotá. IDEAM.

<sup>14</sup> Ibíd.

<sup>15</sup> Agudelo, Santiago. Certificación de Competencias Laborales. Aplicación en Gastronomía, Montevideo, Cinterfor. OIT, 1998.

Dichos pilares, son importantes en el área de selección de personal ya que contribuyen al funcionamiento de la organización; su función en ella es la de identificar en el personal, las fortalezas y las necesidades de la organización.

La organización debe tener “la capacidad de atraer y mantener las personas con talento”, que cuenten con conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes necesarios para ser eficiente en una amplia gama de labores contribuyendo a la eficiencia de la misma. Esta estrategia es utilizada para vincular de manera creativa a las personas en las estructuras empresariales, para que se desarrollen las estrategias que se traducen en objetivos logrando así una ventaja competitiva, táctica utilizada en países donde las competencias se han promovido por el gobierno como normas para el sector productivo para fomentar la competitividad nacional e internacional, con políticas de aseguramiento de calidad. Las normas de competencia se emplean como referentes para la formación en procesos de certificación de competencias laborales de los trabajadores.

Las competencias se instauran en las organizaciones porque cada día los empleadores son más exigentes en la selección del recurso humano; es natural vincular a las personas más competentes ya que estas tienen mayor capacidad de aprendizaje y adaptación, además del potencial, son altamente productivos porque pueden desarrollar tareas de diferente naturaleza y agregar valor al cargo que desempeñan, con esto la organización gana capital intelectual.

A pesar de las diversas perspectivas sobre el tema, el elemento unificador de cualquier definición lo distingue de manera singular la gestión estratégica, o sea cómo se integran las personas en el sistema Organizacional para vincularse directamente a la estrategia empresarial, con el fin de movilizar las capacidades y el talento hacia el logro de los objetivos de desarrollo corporativo y social.

Es la integración de relaciones entre unidades mutuamente interdependientes, que poseen en conjunto propiedades sistemáticas de las que carecerían si estuvieran aisladas; además puede designarse al proceso mediante el cual se logra la integración entre unidades separadas. (objetivos personales del trabajador + objetivos laborales del trabajo = integración objetivos personales con los objetivos laborales).

El sentido y razón de ser de la política en la gestión del desarrollo humano consiste en orientar el potencial de los conocimientos de la inteligencia de la organización, de los valores y la comunicación a un propósito de entregar servicios de calidad a los clientes para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de su vida.

## **2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA EN MULTIEMPLEOS LTDA.**

### **2.1 CONTEXTUALIZACIÓN GENERAL.**

#### **2.1.1 Orígenes de las empresas de servicios temporales.**

Este tipo de figura empresarial aparece con el objetivo de regular los vínculos laborales que dan lugar a relaciones triangulares y cuya práctica "se venían produciendo desde los inicios de la generalización del trabajo subordinado en las economías occidentales"<sup>16</sup>, sobre todo en aquellos sectores dónde era más intensiva la utilización de la mano de obra, por ejemplo, en la construcción.

Ya en un principio los efectos para el trabajador eran negativos en condiciones laborales y salariales, sobre todo para soportar el lucro de la figura intermediaria. En este proceso, las condiciones facilitaban el fraude hacia los intereses del trabajador. Por ello, la primera reacción jurídica fue la prohibición de cualquier prestamismo laboral en casi la totalidad de los ordenamientos europeos.

Europa, después de la segunda guerra mundial acogió el modelo triangular aceptando las conexiones laborales, aunque presenta algunas diferencias con este modelo en articulación con los servicios ofreciéndolos a múltiples clientes en el mercado de forma abierta, el suministro era generalmente de corta duración. En esta etapa el sector al que se ofrecían las empresas de trabajo temporal se agrupaba en el de servicios y dando cumplimiento a la legislación laboral. Esta figura fue respuesta a la demanda institucional legítima de mano de obra inmediata y de corta duración para las cuales las figuras contractuales

---

<sup>16</sup> Rodríguez Piñero 1994, Rodríguez Piñero, M. Las empresas de trabajo temporal en España. Tirant lo Blanc. 1994. Valencia. p. 16

directas (bilaterales) eran ineficientes. Sin embargo, en esta segunda etapa se da un conflicto con el ordenamiento prohibitivo anterior, motivo por el cual a menudo se establecieron y realizaron sus prácticas de facto, al margen de la legalidad e incluso en contra. Los sistemas jurídicos empezaron a regular esta relación laboral, como forma no prohibida de prestamismo.

Las primeras leyes aparecen en los Países Bajos (1965), seguidos del resto de países de la actual Unión Europea, a lo largo de la década de los 60-70. Tan solo España, Italia y Grecia en 1990 (Portugal en 1989), carecen de regulación sobre ESTs, En la mayoría de países de América Latina, las características de las ESTs son muy similares y comparten la tendencia a la apertura de un ordenamiento a otras formas de esta misma tendencia.

Se pueden definir tres fases históricas en la figura jurídica y la práctica de lo que se entiende como ESTs: La primera de ella asociada a la institucionalización del trabajo subordinado, ya desde finales del siglo XIX, en la que toda forma de préstamo de empleados como relación triangular de trabajo, fue prohibida jurídicamente por sus usos en contra de los derechos del trabajador y el propio derecho al trabajo.

En una segunda etapa, durante los años 60, se regula a nivel europeo este tipo de figura, dada la generalización de su existencia de hecho separando las formas lícitas e ilícitas de prestamismo, siendo las únicas lícitas las referidas con el trabajo temporal.

En la tercera fase, situada en la última década, se mantiene esta división entre formas lícitas e ilícitas de préstamo de empleados, pero hay una tendencia a ampliar sus supuestos hasta llegar al momento actual donde los países de la U.E se unen y definen las ESTs como:

“Empresas de servicios cuya actividad empresarial consiste en el suministro temporal de trabajadores a otras empresas, clientes o usuarias, con el fin de satisfacer sus necesidades temporales de mano de obra, en cuanto a cantidad y calidad de ésta. A tal fin, seleccionaran, contrataran y formarán a un colectivo de trabajadores que pondrán a disposición de las empresas y contratan sus servicios, garantizando que los trabajadores suministrados se acomoden a lo acordado entre ambas empresas”.<sup>17</sup>

En esta relación triangular, la EST aparecerá como empleadora de los trabajadores y se encargara de todas las obligaciones y responsabilidades establecidas en el ordenamiento legal en la Unión Europea para esta función.

El personal contratado es enviado a prestar sus servicios en las organizaciones, es decir, entidades clientes, ellos podrán ubicar a los trabajadores y disponer de sus servicios en la forma que consideren adecuada, dirigiendo su actividad e integrándola con los empleados y la organización, la condición de contratante permanece siempre en la EST y es clave la existencia de una relación laboral entre la EST y el personal enviado es el elemento central en la delimitación de la figura de la EST.

### **2.1.2 Origen de las empresas de servicio temporal en Colombia.**

Las E.S.T.s surgieron en Colombia hacia mediados de la década de los años sesenta en el ejercicio de la libertad de empresa, como una modalidad de trabajo por medio de la cual el agente suministra en forma independiente trabajadores a una organización cliente, de manera que sin perder la condición de verdadero empleador de dichos trabajadores, presten servicios

---

<sup>17</sup> Ibíd. p.29-30.

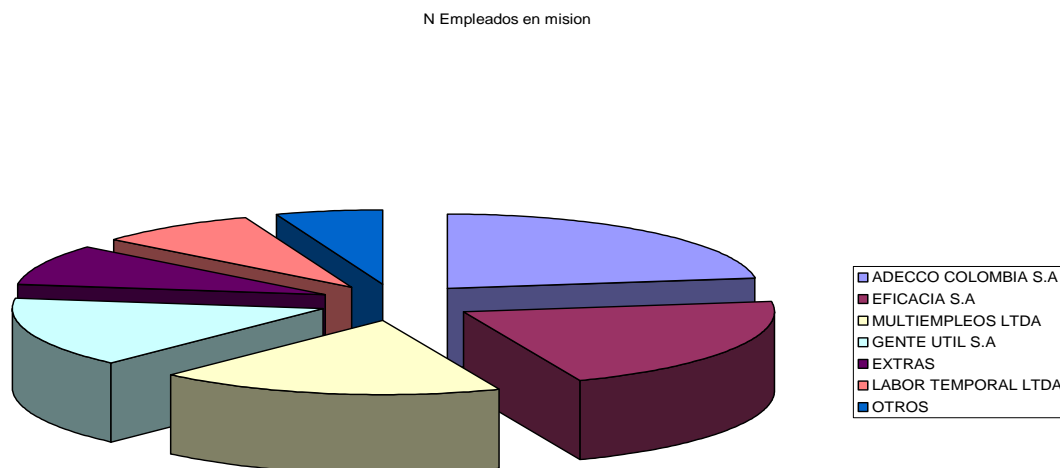
subordinados al usuario. Este triangulo existe cuando un trabajador presta sus servicios personales a una entidad que formalmente no es empleador o patrono, pero a quien debe acatar y cumplir las ordenes e instrucciones impartidas por la empresa beneficiaria del servicio, ésta forma de contratación se incremento de forma notable en el país con la incursión de las compañías multinacionales, quizá por la rigidez de las normas laborales, la inflexibilidad del contrato de trabajo en sus diversas modalidades y formas de duración.

En año 2006 se enfatizó sobre la naturaleza, requisitos, limites, funciones y demás características fundamentales para evitar las relaciones disfrazadas, simuladas o aparentes entre empresas usuarias y prestadoras de servicios temporales, debido a los hechos y reclamos presentados por los trabajadores y organizaciones sobre posibles abusos en la utilización de esta figura se estableció una normatividad para las E.S.T.s en Colombia donde se regula esta actividad con el objeto de proteger debidamente los derechos de los trabajadores. En esta se definió lo que es un servicio temporal y se precisó los casos en que los usuarios de dichas sociedades pueden contratar con estas.

#### ❖ **Empresas de servicio temporal en Bucaramanga.**

En Bucaramanga hay registradas en la Cámara de Comercio 68 empresas de Temporales que ofrecen servicios especializados para la ubicación de personal idóneo a las corporaciones clientes que solicitan cubrir una vacante. Además contribuyen a bajar los indicadores de desempleo en Colombia. En la siguiente figura se puede observar el panorama en cuanto a las empresas y el número de trabajadores en misión en Bucaramanga.

### **Grafico 1: Empresas de servicios temporales en Bucaramanga según número de empleados en misión.**



Fuente: Cámara de Comercio Datos trimestrales meses Septiembre, Octubre y Noviembre 2007.

Nota: los indicadores se obtienen de los informes que las E.S.T.s Entregan a las dirección territorial trimestralmente de forma obligatoria.

### **2.2 NORMATIVIDAD VIGENTE RELACIONADA CON LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES.**

Según el Código Sustantivo del Trabajo Colombiano, la compañía de servicios temporales es definida como “aquella empresa que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, vinculadas directamente por las E.S.Ts, ellas tienen carácter de empleador”. La corte suprema de justicia de Abril 29 de 1986, decreta que estas E.S.Ts son verdaderos empleadores. Las E.S.Ts cumplen una importante

función con la sociedad civil, al ser una fuente de empleo, generando crecimiento económico al país y al desarrollo del recurso humano.

Según la Encuesta Anual de Servicios EAS 2004 realizada por el DANE, 297 empresas de servicios temporales y agencias de empleo, ocupaban veinte o más personas y registraban niveles de ingresos anuales nominales iguales y superiores a \$880 millones en el período analizado.

” Este subsector ocupó a 247.217 personas que obtuvieron una remuneración real de \$742.400 millones de pesos y registró ingresos reales (a precios constantes de 1995) por \$899.500 millones, de los cuales, las empresas que ocuparon más de 3.999 personas participaron con el 31,8%. Obtuvo una producción bruta real de \$144.000 millones y un valor agregado real de \$117.700 millones,

El empleo generado por este subsector fue de 118.017 personas, que causaron una remuneración real de \$377.100 millones”.<sup>18</sup>

#### **❖ Antecedentes legales de las empresas de servicios temporales y normatividad establecida en Colombia.**

Las E.S.Ts en Colombia surgen con los trabajos de tercerización y préstamo de empleados, dando paso a la creación de sociedades especializadas en el manejo de procesos externos para las organizaciones y aquellas compañías que optan por el manejo externo de procesos logísticos, que le generan desgaste en tiempo y costos.

---

<sup>18</sup>Dr Ernesto Rojas Morales (2006) Encuesta Anual de Servicios 2004. {EN LINEA} disponible en Pág. [www.la-nota.com](http://www.la-nota.com)

Sólo hasta el año de 1948 empezaron a constituirse legalmente las empresas de servicio temporales gracias a la incursión de multinacionales del recurso humano como ADECO.

Estas constituyeron políticas institucionales, declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de las organizaciones ante determinadas cuestiones que les ayudan a tomar decisiones conformes a la cultura de la organización. De esta manera, los directivos tienen la certeza de cómo deben proceder en cuestiones problemáticas, por cuanto se sabe de antemano lo que se puede y lo que no se puede pedir o hacer.

Las políticas son amplias, no quiere decir que sean ambiguas. Por los que se implantó una norma jurídica, para esta clase de empresas generadoras de empleos, bajo la estructura clásica del empleador y trabajador. Esta se remonta al decreto 2161 del 1 de julio de 1950 por la cual se creó el Departamento de Investigaciones Científicas del Trabajo para el mismo año el 25 de julio el decreto 2469 orientando la Intermediación laboral hacia las actividades desarrolladas por las que se denominaron agencias o bolsas de empleo y que se convirtió en legislación permanente.

A través de la Ley 141 de 1961, ley por la cual se rigen las agencias, empresas de colocación, bolsas de empleo encargadas de atender y registrar las ofertas y ubicar a la población desempleada disminuyendo el problema de desempleo esta figura legal se constituyó para regular las E.S.Ts, ubicándolas dentro del concepto de negocio.

Para el año 1963 se expidió la declaración de Cundinamarca, fruto de la Primera Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo, sobre la Alianza para el Progreso, esta declaración recomendó que los Ministerios de Trabajo crearan servicios de Empleo que ayudaran al trabajador a encontrar la

ocupación adecuada y a los empleadores a encontrar trabajadores idóneos; al mismo tiempo debería servir de fuente de información acerca de las necesidades del trabajo y de las oportunidades de empleo.

Para el año 1971 se expidió el Decreto 2676 el cual reguló las agencias o bolsas de empleo, reafirmando su objeto, realizar una Intermediación laboral entre la persona que busca un empleo y la empresa contratante, el artículo 1º de este Decreto, establece que su "finalidad directa o indirecta es el suministro de trabajadores permanentes o temporales a terceros".

Para el año 1990 se expide la Ley 50, dedicando los artículos 95 y 96 a las E.S.Ts, expresando que la Intermediación laboral podrá ser gratuita u onerosa, para el trabajador, y solamente por las personas naturales, jurídicas o entidades de derecho público autorizado por el hoy Ministerio de la Protección Social.

En esta Ley se justifica la necesidad de las empresas de servicios temporales como oferta laboral para la población desempleada. Además de ofrecer servicios para la empresa cliente que solicite el personal, en consecuencia se hará el envío de trabajadores en misión para cumplir labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo seis del código sustantivo del trabajo, así como para reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia e incapacidad por enfermedad o maternidad, atender incrementos en la producción, el transporte, la venta de productos o servicio y en general en cualquier tipo de servicio.

Es importante aclarar que en las empresas de servicios temporales existen dos clases de trabajadores. Vinculados a la empresa de servicios temporales son de dos (2) categoría: trabajadores de planta y trabajadores en misión.

**Los trabajadores de planta:** Son los que desarrollan su actividad en las dependencias propias de las empresas de servicios temporales.

**Trabajadores en misión:** Son aquellos que la empresa de servicios temporales envía a las Dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por éstos, de igual forma la normatividad tiene estipulada la forma de contratación, derechos y deberes de los empleados en misión como se aclara a continuación:

❖ **Contratos de los trabajadores en misión vinculados a las empresas de servicios temporales.**

En este sentido se realiza por escrito, su duración puede ser superior a 3 meses pero es renovable. El término fijo es inferior a 1 año, siendo reajustado en un plazo de 12 meses con anterioridad. Los servicios que trata este contrato estarán sujetos a lo dispuesto en el artículo 77 de la Ley 50 de 1990, esta clase de contrato se denomina por labor contratada, esto quiere decir que en cualquier momento se puede deshacer el contrato de parte de cualquiera de las partes, en esta clase de contratos no se pagan indemnizaciones ni preavisos pero se pagan prestaciones de ley a partir del primer día de firmado el contrato.

❖ **Derechos de los trabajadores en misión<sup>19</sup>:**

1. El empleador (la E.S.Ts) de sus trabajadores en misión, se sujetará a lo dispuesto por la ley para efectos de pagos de salarios, prestaciones sociales, horas extras, recargos diurnos y nocturnos, dominicales y festivos.

---

<sup>19</sup> Ibíd.

2. Los trabajadores en misión no podrán ser destinados en ninguna circunstancia por la empresa cliente para desempeñar una labor distinta de aquella para lo que fue enviado en misión.

3. Se obliga a que los sitios de trabajo cumplan las exigencias de la legislación sobre Salud Ocupacional, a suministrar a los trabajadores en misión los implementos, a enviar periódicamente a la E.S.Ts, la documentación que acredite el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional de los trabajadores en misión, a informar inmediatamente a la E.S.Ts, en caso de accidente de trabajo de un trabajador en misión y en general a otorgar a estos la misma protección que en materia de Salud Ocupacional gocen los trabajadores permanentes de la empresa cliente.

4. Cuando los trabajadores en misión cumplen un oficio o actividad particularmente riesgosa, la E.S.Ts debe exigirle a la empresa cliente la protección y entrenamientos necesarios a fin de evitar accidentes o enfermedades, así como darles el adiestramiento particular que fuere necesario para dicha finalidad.

5. El trabajador en misión recibirá compensación monetaria por vacaciones y primas de servicios proporcional al tiempo laborado. Aplicando para el efecto las escalas de antigüedad vigentes en la empresa.

6. Derecho a un salario ordinario equivalente al de los trabajadores directos por la empresa cliente que desempeñen el mismo cargo, además de los mismos derechos que estén establecidos para los trabajadores directos en materia de transporte alimentación y recreación.

7. Derecho a gozar de los beneficios que el usuario tenga establecidos para sus trabajadores en el lugar de trabajo, en materia de transporte, alimentación y recreación.

❖ **Deberes de la empresa de servicios temporales<sup>20</sup>:**

1. Se encarga de servicios de nómina para las empresas clientes.
2. Afilia al empleado en misión a las Entidades Promotoras de Salud, Administradora de Riesgos Profesionales y de Fondo de Pensiones.
3. A cancelar oportunamente al personal los salarios y prestaciones sociales, vacaciones a que tenga derecho según la ley a cumplir con los aportes de las EPS, ARP, Y AFP , el Servicio Nacional de Aprendizaje, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y a la respectiva Caja de Compensación Familiar.
4. A mantener contacto con la empresa cliente para evaluar la calidad del servicio.
5. A llevar una carpeta con los documentos de ingreso y la historia laboral de cada empleados.
6. A efectuar cumplidamente la Retención en la Fuente de los empleados sujetos a ella, así como el pago de los valores recaudados.
7. A constituir anualmente una garantía contratada con la compañía de seguros legalmente establecida en Colombia, a favor de los trabajadores en misión de la E.S.T, por un valor no inferior a quinientas (500) veces el salario mínimo

---

<sup>20</sup> Ibíd.

mensual legal vigente, para garantizar el pago de las obligaciones laborales contraídas con estos.

8. A retirar del servicio al trabajador o trabajadores cuya remoción sea solicitada por la empresa cliente, mediante comunicaciones escritas. En caso de que la empresa cliente solicite.

9. Para el cambio de trabajadoras embarazadas, solo tendrá efecto, una vez cumplido el procedimiento de Ley.

En general la E.S.Ts se encarga de cumplir estrictamente las disposiciones laborales vigentes en la ley 50 de 1990, como empleador del personal en misión dedicado a prestar servicios a la empresa cliente además esta empresa cliente tiene obligaciones como:

“Informar a la E.S.Ts, el tiempo laborado por los trabajadores asignados a su servicio y demás novedades que se presenten en los formatos adaptados por la E.S.Ts.

Cancelar los valores que se le facture dentro de los plazos fijados en el presente contrato.

A no ordenar y permitir que el trabajador en misión labore horas extras que excedan los límites señalados por ley.

A incluir los trabajadores en misión dentro de los programas culturales, recreativos, deportivos y de capacitación de que trata el artículo 21 de la Ley 50 de 1990.

A otorgar a los trabajadores en misión el goce de los beneficios que la empresa cliente tenga establecidos para sus trabajadores en el lugar de trabajo en materia de transporte, alimentación, recreación, cafetería, capacitación” .<sup>21</sup>

La empresa cliente deberá cancelar a la E.S.T por la prestación de los servicios pactados anticipados en el contrato y las adiciones del mismo, los valores especificados en las facturas, tendrán que incluir la totalidad de los salarios, mantenimiento del vehículo si lo hay, auxilio de transporte, prestaciones sociales y aportes parafiscales (cesantías, intereses a las cesantías, vacaciones, primas, cajas de compensación, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Sena) ó equivalentes sobre el total de los anteriores valores se cobrará el ( 8%) por ciento adicional como costo del servicio sobre todos los conceptos que constituyan salario. Si por alguna razón el Gobierno Nacional llegase a modificar el Salario Mínimo y las prestaciones legales vigentes a la fecha, el valor del contrato se incrementara en igual proporción. Además las sumas que se paguen con retardo o sea fuera del término anteriormente descrito, causarán intereses a la tasa máxima legal bancaria vigente.

---

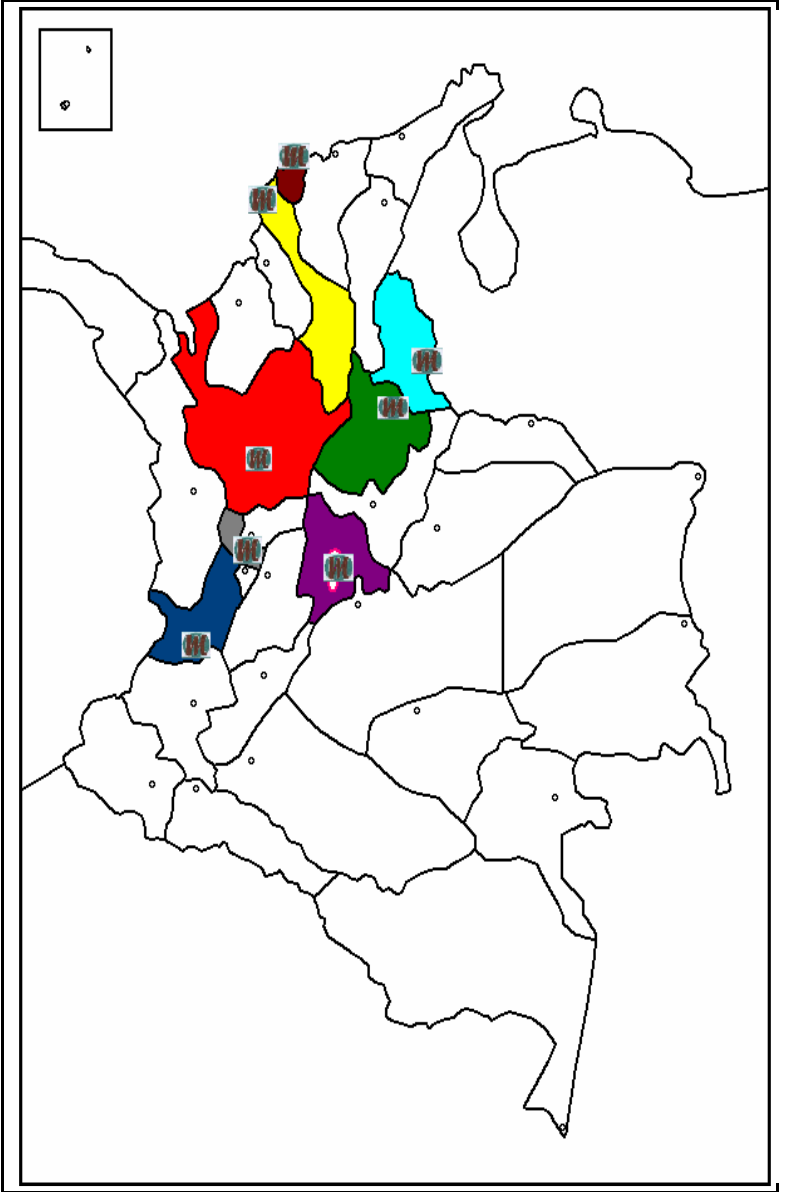
<sup>21</sup> Constitución Nacional ley 50 de 1990, Magistrado. Decreto 758/90

### **3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA MULTIEMPLEOS LTDA**

MULTIEMPLEOS LTDA es una empresa que brinda servicios temporales, como el proceso de selección de personal para empresas clientes, su principal tarea consiste en proporcionar el personal con las capacidades humanas requeridas por las organizaciones, buscando conocer habilidades y actitudes del individuo para obtener el recurso humano más competente e idóneo; es importante mencionar que las organizaciones dependen de este proceso para su funcionamiento y evolución, primordialmente del talento humano con que cuentan.

El área de selección de personal de cualquier empresa se encarga específicamente de procesos de reclutamiento, selección, referenciación, capacitación, entre otros, esto genera desgaste en la organización, pérdida de dinero y tiempo, lo cual incidió en el surgimiento de los servicios de empresas temporales especializadas en la administración de recursos humano, como Multiempleos Ltda. que se hace cargo de estos servicios nómina y la vinculación de personal de forma contractual.

**Figura 4. Posición Geográfica de las Seccionales MULTIEMPLEOS LTDA.**



Fuente. Documentación empresarial Multiempleos Ltda.

### **3.1 RESEÑA HISTÓRICA MULTIEMPLEOS LTDA.**

El 26 de marzo de 1986 Multiempleos Ltda hizo la apertura de sus servicios en la ciudad de Bucaramanga, constituyéndose en su sede principal; Siendo una de las empresas pioneras en el sector de los Recursos Humanos en la ciudad con el objeto de cubrir las necesidades temporales de personal administrativo en el área empresarial.

MULTIEMPLEOS LTDA proporcionaba servicios de contabilidad e inventario, mecanografía y archivo manual de documentos. La mayoría de estos trabajos eran cíclicos, por ello el personal que la empresa conformó, estaba integrado principalmente por estudiantes y egresados del sena, personas que ofrecían un horario flexible.

En un principio, los clientes enviaban sus trabajos a la oficina de MULTIEMPLEOS LTDA, y con la confianza que estos iban tomando en la nueva empresa, muchos de ellos comenzaron a pedir el envío de empleados para la realización de trabajos administrativos.

La idea original consistió en “prestar sus empleados a sus clientes esto podía tener un gran potencial nuevo como servicio que añadir a su negocio”. Por ello, se decidió seleccionar a las personas con habilidades para trabajos de carácter administrativo y que estuviesen preparadas para trabajar cuando los empleados de sus clientes estuvieran de vacaciones o de baja laboral.

A finales de 1989 el servicio de ayuda temporal era una parte importante del negocio convirtiéndose como el objeto primordial de la empresa.

Actualmente la empresa goza de reconocimiento entre sus clientes convirtiendo su nombre en sinónimo de trabajadores temporales de alta calidad. Las E.S.Ts vendieron el concepto de servicios de trabajo temporal como un personal que

potencia la eficacia de sus negocios. Los trabajadores temporales conocen sus ciclos de trabajo, trabajando durante periodos de concentración y en grandes proyectos, realizando sustituciones en vacaciones los trabajadores temporales, especialmente mujeres, descubrieron una buena forma de encontrar trabajo por cortos periodos de tiempo. En poco tiempo, MULTIEMPLEOS LTDA fue requerido para proveer trabajadores en otros campos y con otras capacidades distintas a la de administración; la compañía expandió sus servicios entonces a áreas de marketing, industria básica y tecnología; para satisfacer la demanda de estos nuevos servicios, el número de seccionales creció rápidamente. En el año 1.990 se abrieron otras seccionales en distintas ciudades como Cúcuta, Barranquilla, Medellín, Bogotá, Cali, Cartagena y Pereira (Ver Figura 4). Sin embargo, las ciudades más representativas y con mayor personal interno directo por Multiempleos Ltda, continúan siendo Bogotá y Bucaramanga.

### 3.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

❖ **Razón social de la Institución.** La empresa se denomina Multiempleos Ltda, la oficina funciona en la ciudad de Bucaramanga en la dirección calle 52A No.31-41, barrio Bolarqui. Su eslogan es “Multiempleos, el Soporte Humano para su Empresa”.

❖ **Objeto Social.** Según la Escritura Pública de Multiempleos Ltda., su objeto social corresponde a la contratación de personal temporal calificado, semi-calificado y en general trabajadores, previa evaluación y selección que de él se haga, para la prestación de servicios con terceros, ya sean personas naturales o jurídicas que las requieran, para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, caso en el cual, la persona o empresa contratante no adquirirá vinculación laboral alguna con la persona que presta el servicio según el artículo 77, Ley 50/90.

❖ **Representante Legal.** Actualmente, la sede principal está en la ciudad de Bogotá, lugar donde residen el Gerente General de la empresa y Representante Legal, el señor Nelson Cardona Zuluaga, Administrador de Empresas.

❖ **Misión de MULTIEMPLEOS LTDA.** “Somos una organización experta en la gestión del Talento Humano mediante procesos especializados de selección, administración y desarrollo de personal, contribuyendo con la competitividad de nuestras empresas clientes a través de un grupo humano profesional con tecnología actualizada, enmarcados dentro de los procesos de gestión y cultura organizacional de las compañías usuarias.”<sup>22</sup>

❖ **Visión de MULTIEMPLEOS LTDA:** “Será reconocida por los clientes actuales y potenciales, como una empresa confiable y consistente en la prestación de los servicios contratados para contribuir al crecimiento de nuestros clientes y nuestra organización.”<sup>23</sup>

En la misión y visión de la empresa se hace la claridad del desarrollo integral como parte esencial del buen funcionamiento de los servicios prestados siendo este el eje para fortalecer la competitividad en el mercado nacional.

Los objetivos y valores corporativos que deben practicar los empleados en misión y de planta de la empresa Multiempleos Ltda. Son los siguientes:

❖ **Objetivos Corporativos:** Debido a que, los objetivos de la organización no se encuentran explícitos como tal, se hizo necesario y posible para determinar un rumbo estratégico en la propuesta que pretende realizar Trabajo

---

<sup>22</sup> Información obtenida de la base de datos, MULTIEMPLEOS LTDA.  
<sup>23</sup> Ibid

Social mediante la práctica, extraerlos a partir de la misión de MULTIEMPLEOS Ltda., logrando el siguiente resultado.

- ❖ Gestionar Talento Humano mediante procesos especializados de selección, administración y desarrollo de personal.

- ❖ Contribuir con la competitividad de las empresas clientes, a través de un grupo humano profesional y con tecnología actualizada.

- ❖ **Valores Corporativos:** Se encuentran explícitos y se hacen visibles a todas las personas de la organización. Estos son:

- ❖ Responsabilidad: Asumimos el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes internos, externos, proveedores y gobierno.

- ❖ Respeto: Damos un trato digno a todas las personas y valoramos las diferencias.

- ❖ Honestidad: Actuamos dentro de los parámetros legales y éticos establecidos por la sociedad y por el Estado, siendo coherentes ante lo que pensamos, decimos y hacemos.

- ❖ Compromiso: Actuamos con iniciativa y empoderamiento para cumplir con las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

- ❖ Confiabilidad: Somos consistentes y oportunos en la prestación de nuestros servicios.

- ❖ Solidaridad: Brindamos el máximo apoyo a nivel laboral y personal.

❖ **Productos o Servicios:** MULTIEMPLEOS Ltda, es una empresa de servicios temporales administradora del Talento Humano, que asume la tercerización de procesos, mediante servicios tales como: suministro de personal en misión, reclutamiento y selección de personal para diferentes cargos temporales acorde con las necesidades de las empresas clientes, evaluación psicotécnica del personal, entrevista en profundidad y referenciación de personal, contratación, manejo total de la nómina de los empleados que quedan contratados por Multiempleos Ltda, capacitación. Para dar cumplimiento con la plataforma estratégica de Multiempleos Ltda. Esta estructurada e la siguiente manera:

### 3.3 ORGANIGRAMA MULTIEMPLEOS LTDA

Figura 5. Organigrama de MULTIEMPLEOS Ltda. Seccional Bucaramanga.



Fuente: MONIKA PATRICIA DELGADO, Psicóloga Jefe del área de selección de personal.

### **3.4 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN PERTENECIENTE A MULTIEMPLEOS LTDA.**

El talento humano en las empresas representa un elemento fundamental y es base para alcanzar el desarrollo organizacional, para garantizar la prestación de sus servicios está estructurado como lo muestra la figura 5 según el organigrama de la organización a nivel nacional, motivo por el cual no es reconocido por el personal de Multiempleos Ltda seccional Bucaramanga y a sido rediseñado, eliminando algunos cargos y reestructurando otros, lográndose configurar para este ejercicio un nuevo esquema con el personal de planta según la estructura que reconocen en la oficina Bucaramanga.

❖ **Estructura Demográfica de Multiempleos Ltda.** La empresa cuenta con un conjunto de trabajadores que se clasifican en dos tipos:

- **Personal de Planta.** Son las personas que laboran en las instalaciones de Multiempleos Ltda., directamente y su contratación se realiza a término indefinido; consta de los siguientes cargos:

**Tabla 1. Estructura Demográfica del Personal de Planta de MULTIEMPLEOS LTDA.**

| Cargo                                       | Edad | Genero   | Estado Civil | Salario      | Tiempo       | Preparación academia               |
|---|------|----------|--------------|--------------|--------------|------------------------------------|
| Directora Administrativa                    | 49   | Femenino | sotera       | \$ 1.200.000 | Completo     | Admón. Empresas                    |
| Directora del área de Provisión de personal | 31   | Femenino | casada       | \$ 800.000   | Completo     | Psicóloga                          |
| Psicóloga de Apoyo                          | 28   | Femenino | soltera      | \$ 700.000   | Completo     | Psicóloga                          |
| Auxiliar de Selección de Personal           | 29   | Femenino | separada     | \$ 500.000   | Completo     | Estudios en Ingeniería de Mercados |
| Secretaria de Contratación                  | 26   | Femenino | U. libre     | \$ 500.000   | Completo     | Tecnóloga en Admón.                |
| Auxiliar de Nomina y Facturación            | 51   | Femenino | separada     | \$ 500.000   | Completo     | Secretaria contable                |
| Mensajera                                   | 40   | Femenino | separada     | \$ 250.000   | Medio Tiempo | Bachiller                          |
| Servicios Generales                         | 58   | Femenino | separada     | \$ 250.000   | Medio Tiempo | Bachiller                          |

Fuente: La autora

- Personal en misión: Son las personas que se encuentran laborando en las distintas empresas clientes de Multiempleos Ltda. y quienes han sido contratados por la temporal a término de obra y renovados sus contratos según los requerimientos de cada empresa. Hasta el mes de Septiembre de 2006, Multiempleos Ltda. contaba con 490 personas inscritas en oferta de trabajo y 654 trabajadores en misión, los cuales se clasifican por su edad, género y nivel educativo, así:

**Tabla 2. Clasificación de ocupaciones según el nivel educativo de los trabajadores en misión de MULTIEMPLEOS LTDA en las diferentes empresas clientes en Bucaramanga, hasta septiembre del 2006**

| OCUPACIONES   | EDUCACIÓN (Nivel aprobado) |            |         |          |               |       |
|---|----------------------------|------------|---------|----------|---------------|-------|
|   | Primaria                   | Secundaria | técnica | Teología | Universitaria | Prof. |
| Administrativas   |                            |            |         |          |               | 2     |
| Oficinistas y Auxiliares  |                            | 5          | 15      | 5        | 2             |       |
| Profesionales en Ciencias Naturales y Aplicadas   |                            |            |         |          |               | 2     |
| Intermedias en Ventas y servicios   |                            |            |         | 4        |               |       |
| Técnicas en la industria Primaria y Extractiva  |                            | 7          | 9       | 9        | 4             |       |
| Elementales en ventas y servicios   |                            | 30         | 30      | 10       | 2             |       |
| Oficios, Operadores de equipos y Transporte   |                            | 5          |         |          |               |       |
| Obreros de la Industria Primaria extractiva   | 26                         | 51         | 42      |          |               |       |
| supervisores y Ocupaciones Técnicas en procesamiento,<br>Fabricación y Suministro de Servicios Públicos |                            |            |         |          |               | 4     |
| <b>TOTALES</b>  | 26                         | 98         | 96      | 28       | 8             | 8     |

Fuente: Lina Maria vega Estudiante de Psicología en formación Universidad Manuela Beltrán.

**Tabla 3. Clasificación de ocupaciones según edad y género de los trabajadores en misión por MULTIEMPLEOS LTDA en las diferentes empresas clientes en Bucaramanga.**

| OCUPACIONES  | Edades |       |       |       |       | Genero |     |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-----|
|  | 20-24  | 25-29 | 30-34 | 35-39 | 40-44 | F      | M   |
| Profesionales en Administración y Finanzas   |        |       |       |       |       |        |     |
| Administrativas  |        |       | 2     |       |       | 1      | 1   |
| Oficinistas y Auxiliares   | 11     | 3     | 13    |       |       | 22     | 5   |
| Profesionales en Ciencias Naturales y Aplicadas  |        | 1     | 1     |       |       | 1      | 1   |
| Técnicas en Ciencias Naturales y Aplicadas   |        |       |       |       |       |        |     |
| Profesionales en Ventas y Servicios  |        |       |       |       |       |        |     |
| Intermedias en Ventas y Servicios  |        | 3     | 1     |       |       | 2      | 2   |
| Técnicas en la Industria Primaria y Extractiva   |        | 16    | 13    |       |       | 13     | 16  |
| Elementales en Ventas y Servicios  |        | 17    | 22    | 26    | 7     | 31     | 41  |
| Contratistas y Supervisores de oficios.<br>Operadores de Equipo de Transporte                        |        |       |       |       |       |        |     |
| Oficios, Operadores de Equipo y Transporte   |        |       | 5     |       |       | 0      | 5   |
| obreros de la Industria Primaria y Extractiva  | 35     | 34    | 28    | 22    |       | 32     | 87  |
| supervisores y Ocupaciones Técnicas en Procesamiento, Fabricación y Suministro de servicios Públicos |        |       |       |       |       |        |     |
| Operadores de Maquinarias de Procesamiento, Fabricación y Ensambladores                              |        |       | 2     | 2     |       | 2      | 2   |
| obreros de Procesamiento y Fabricación   |        |       |       |       |       |        |     |
| <b>TOTALES</b>   | 71     | 141   | 96    | 50    | 7     | 102    | 160 |

Fuente: Lina Maria Vega Estudiante de Psicología en formación Universidad Manuela Beltrán

Según las tablas anteriores se puede observar que para cada ocupación hay un grupo de personas ubicadas como empleados en misión según edad, género y nivel de escolaridad, destacándose en un alto porcentaje el número de hombres contratados en relación con las mujeres.

Las edades en que se encuentran los trabajadores en misión oscilan entre 25 y 29 años.

El nivel educativo técnico es de mayor solicitud por las empresas clientes, encontrándose a los profesionales en menor solicitud de requisiciones por las empresas clientes Multiempleos Ltda.

**Cuadro 1 Empresas Afiliadas a MULTIEMPLEOS LTDA con empleados en misión a septiembre 08 de 2006.**

| <b>EMPRESA</b>       | <b>No. EMPLEADOS EN MISION</b> |
|----------------------|--------------------------------|
| FRESKALECHE          | 208                            |
| MAC POLLO            | 261                            |
| AVICOLA EL MADROÑO   | 67                             |
| TERPEL               | 20                             |
| COMITÉ CAFETERO      | 20                             |
| PRONALCY             | 17                             |
| FRIMAC               | 9                              |
| URBANAS              | 9                              |
| COOPROFESORES        | 7                              |
| DISCOLANTA           | 7                              |
| RUITOQUE CONDOMINIO  | 5                              |
| INVERSIONES DRACO    | 4                              |
| EDIFICIO BELMONTE    | 2                              |
| CONFIANZA            | 2                              |
| DELIMA               | 2                              |
| INTELCYP             | 2                              |
| JUAN PARRANDA        | 2                              |
| CORREDORES ASOCIADOS | 1                              |
| COMOLSA              | 1                              |
| PIER LUI             | 1                              |
| INCOCREDITO          | 1                              |
| EDIFICIO LA CORUÑA   | 1                              |
| JONES ARANGO         | 1                              |
| PROANDES             | 1                              |
| CASAS                | 1                              |
| BERLINAS             | 1                              |
| PROSAC               | 1                              |
| <b>TOTAL</b>         | <b>654</b>                     |

Fuente: La Autora

Las empresas anteriormente escritas en el cuadro son los clientes que han requerido del servicio de reclutamiento y selección de personal, nómina durante el año 2006 y tienen personal en misión activo vinculado a su empresa.

**Cuadro 2 Relación de las Empresas Afiliadas a MULTIEMPLEOS LTDA sin empleados en misión a septiembre 8 del 2006.**

| <b>EMPRESA</b>    | <b>No. EMPLEADOS EN MISION</b> |
|-------------------|--------------------------------|
| LABORATORIO VOGUE | 0                              |
| MERCADEFAM        | 0                              |
| PRETECOR          | 0                              |
| ESAP              | 0                              |
| GIRONES           | 0                              |
| HOTEL COLONIAL    | 0                              |
| FRISBY            | 0                              |
| FEMAC             | 0                              |
| NESTLE            | 0                              |
| LECHESAN          | 0                              |
| CREACIONES SAUZA  | 0                              |

Fuente: La Autora.

Actualmente estas empresas no tienen activos empleados en misión por MULTIEMPLEOS LTDA. pero están afiliadas a los servicios de Multiempleos Ltda.usando los servicios cuando les es necesario el reclutamiento y la selección de personal o servicios de nomina.

La práctica del profesional en formación de Trabajo Social se desarrollo en Multiempleos Ltda.en donde la población objeto de intervención integro dos grupos de personas:

- Personal de planta de la empresa, cumple funciones administrativas y está integrado por 8 personas (Directora Administrativa, Directora del área de provisión de personal, Psicóloga de apoyo, Auxiliar de provisión de personal, secretaria de contratación, Auxiliar de nomina y facturación, mensajera y servicios generales)

Es un grupo no natural, dado que su vinculación es voluntaria y su origen obedece a la necesidad de conseguir fuentes de trabajo. Es heterogéneo en cuanto a grado de escolaridad, profesionales y estratos diferentes, es abierto por su flexibilidad de aceptar un nuevo miembro, es un grupo bastante pequeño por lo que se da facilidad y calidad en la interacción; Es homogéneo en cuanto a su integración femenina.

En el área de provisión de personal las edades oscilan entre 28 – 31 años con intereses y grado de escolaridad parecidos.

La comunicación entre ellas es informal, espontánea y sencilla, sus relaciones son buenas y se apoyan entre si, pues su interacción es permanente y de calidad. En muchas ocasiones comparten espacios como la hora del almuerzo, lo que permite ver que hay confianza entre ellas.

En el interior de la empresa se establecen relaciones que responden a la planeación establecida, y son afectadas por diversas características institucionales. Determinando a este grupo humano como eje fundamental de la empresa Multiempleos Ltda. se hace importante realizar una caracterización de la interacción emergente entre las partes.

La sinergia que se observa en la constante interacción del grupo que traspasa el ámbito laboral al amistoso, lográndose una confianza demostrada, por ejemplo entre empleados existe un alto grado de afecto.

Los límites y la jerarquía establecidos por Multiempleos Ltda, son sencillos de entender. Para el personal de planta, están a cargo de la directora Administrativa responsable del óptimo funcionamiento, pero dependiente del Gerente General de la empresa.

Con el objetivo de minimizar la entropía generada por el desgaste laboral (físico – mental) o familiar la ARP Suratep ofrece apoyo para prevenir factores ocupacionales que inciden negativamente en el mantenimiento de la salud física y mental de los empleados en sus ocupaciones capacitando a dos empleados como vigías de salud ocupacional. Es así como el objetivo de los programas desarrollados generan homeostasis, porque anhela suscitar equilibrio entre las personas y la labor que realiza, a través de condiciones y sitios de trabajo adecuados posibilitando el desarrollo integral.

Como fuerzas internas es percibida una atmósfera de tranquilidad entre los empleados de planta, en donde la cordialidad y amabilidad esta presente, dándose una comunicación informal evidenciándose un trato reciproco de cercanía, comparten habitualmente espacios y desarrollan actividades en equipo, recurriendo a la comunicación connotativa que responde a códigos construidos a través de la experiencia.

- Personal en Misión: es el personal que se encuentra laborando en distintas empresas cliente, pero que han sido contratados por Multiempleos Ltda. a término de obra. El nivel de cohesión, pertenencia e identidad con la empresa es escaso. Es el grupo más heterogéneo de todos pues esta conformado por hombres y mujeres, de grado de escolaridad, edad y estratos diferentes según el estudio. Los perfiles que más solicitan las empresas clientes Multiempleos Ltda. son los mercaderistas, auxiliares de mantenimiento, impulsadoras, vendedores, auxiliares de bodega, personal administrativo, mensajeros, secretarias, promotoras, galponeros, auxiliares de planta, auxiliares contables, operarios de producción y, en algunos casos, perfiles ejecutivos. Para septiembre del 2006 se contaban 576 personas inscritas en la nomina, las relaciones entre ellos obedecen a estrictos factores laborales, por las normas impuestas establecidas en el reglamento interno de trabajo aprobado para las E.S.T.s y el tipo de contratación respaldado por el código sustantivo del trabajo Colombiano.

Multiempleos Ltda. se convierte en un suprasistema abierto que atiende las demandas de sus clientes (subsistemas) que los provee del personal para la realización de una función específica con el fin de lograr una equifinalidad.

La anterior descripción es una lectura del ambiente de trabajo y de las personas inmersas en el, que permitió caracterizarlas siguiendo las bases teóricas vistas durante la academia, sin embargo también se pudo identificar el personal siguiendo algunas apreciaciones hechas por los familiares de los empleados en misión durante las visitas de verificación familiar realizadas por el estudiante en formación de trabajo social para las empresas clientes.

### **3.5 UBICACIÓN DEL PROFESIONAL EN FORMACIÓN EN LA EMPRESA MULTIEMPLEOS LTDA.**

La práctica de Trabajo Social en la Organización Multiempleos Ltda, se sitió al interior del Área de Provisión de Personal bajo la supervisión de la Directora de esta dependencia, donde se realizo una labor de apoyo en los procesos que en ésta área se ejecutaron (Ver figura 6).

❖ **Proceso de Selección de Personal desarrollado en Multiempleos Ltda. por el área de provisión de personal.**

**Provisión De Talento Humano:** Teniendo en cuenta que la organización es un sistema que se ve afectado por el entorno y por todos aquellos elementos que interactúan con ella, es necesario entender igualmente que el hombre como sistema individual, desempeña un papel fundamental en el éxito o fracaso de la misma, motivo por el cual las organizaciones requieren del talento humano idóneo, capaz de cumplir con eficiencia las funciones asignadas y de asumir

responsabilidades para lograrlo, gestión humana debe implementar estrategias de desarrollo de su talento que le permita incorporar, mantener y desarrollar a las personas para que generen altos niveles de calidad agregando valor al trabajador y a la organización.

### **Convocatorias para Provisión de Personal:**

#### 1. Internas

- Publicaciones internas (avisos)
- Evaluación del desempeño
- Base de datos
- Capacitación

#### 2. Externas

- Avisos en medios (deben ser atractivos visualmente)
- Avisos radiales (dependiendo de la vacante)
- Reclutamiento en universidades
- Presentación espontánea
- Consultoras
- Contactos y/o recomendaciones

Una buena base de datos ayuda con la selección, porque se crea con el fin de encontrar un conjunto de antecedentes de individuos que tendrían un perfil potencial para el puesto vacante. El perfil lo da el análisis del puesto. Un gerente o encargado de un área va a solicitar una persona para ocupar el puesto. Esto lo va a autorizar el encargado de determinar los pagos. Una vez aceptada la solicitud, es enviado a la empresa cliente para su aprobación, la empresa cliente se encarga de hacer una descripción del puesto.

### **Análisis de perfiles ocupacionales por competencias:**

Realizar un análisis que permita identificar las competencias básicas, laborales generales, específicas que se necesiten para el desempeño de cada uno de los cargos que existen en una organización mediante la implementación y aplicación de un instrumento diseñado, que permita reunir cada uno de los parámetros para una clara definición del perfil.

### **Provisión de personal:**

**1. Entrevista:** Se realiza desde provisión de personal MULTIPLEOS LTDA. Y es una entrevista rápida, que busca revisar los antecedentes y obtener el “primer acercamiento”; Es útil para aclarar las dudas que surgen después de leer la hoja de vida, permitiéndonos obtener una mayor claridad y profundidad en la información, debe ser previamente preparada esta se denomina:

- **Entrevista Estructurada:** todas las preguntas están escritas y dirigidas al entrevistado. Se prepara con anticipación. La ventaja es que no quedan temas “suelos” y podemos comparar las respuestas de todos los candidatos. La desventaja es que es poco flexible, por lo que puede volverse tediosa.
- **No estructurada:** aparte del análisis de la información del postulante que tenemos, podemos manejar las preguntas a nuestro criterio.

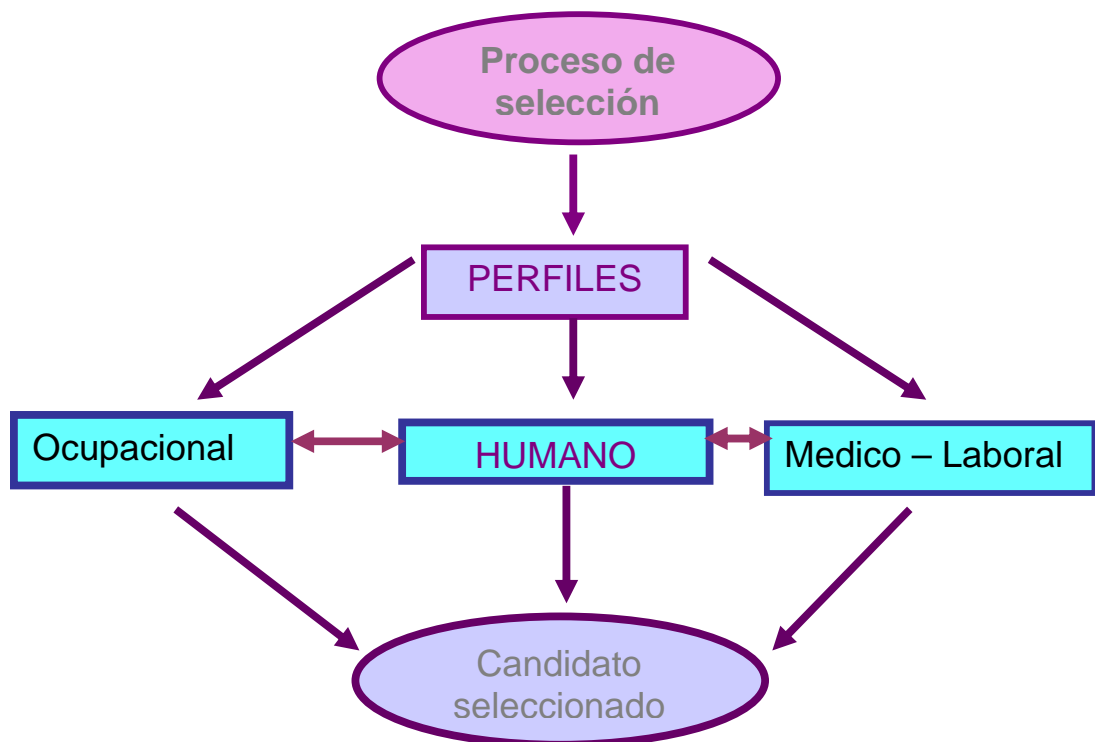
(Ver Anexo C) Formato guía utilizado para la entrevista estructurada durante el proceso de Selección:

Al final de cada entrevista se realiza un resumen. Es importante el contacto (la comunicación) que se da entre nosotros y el entrevistado. Lo ideal es tomar nota inmediatamente se retira la persona.

## 2. Selección

Es un proceso exigente que garantiza la vinculación de personal idóneo para la empresa cliente y su cargo vacante, teniendo como base los perfiles ocupacional y humano.

**Figura 6. Proceso de Selección realizado en MULTIEMPLEOS LTDA.**



Fuente: La autora

Pasos necesarios en un proceso de selección de personal:

**Test psicológico:** se efectúan a las personas preseleccionadas se realizan los siguientes:

- Test de personalidad: Son utilizados para averiguar las características de la personalidad y la conducta del individuo (sí tiene capacidad de relacionarse, sí es creativo, mentiroso, etc.).se hace necesario realizar un informe final en función del perfil del individuo, el cual funcionará como elemento de juicio para provocar una

especie de “filtro”. El informe psicológico queda guardado.

- Test psicológico el wartegg: el formato consiste en ocho cuadros donde se le hay figuras y se le pide al candidato dibujar a partir del estímulo y asignarle orden y título. Este evalúa la actitud frente a los problemas, centralización originalidad, comportamiento voluntario, enlace de ideas, comportamiento afectivo, conducta social, integración, modo de sentirse con el mundo, movilidad, sensibilidad, emotividad, cualidad emocional.

1. **Visita de verificación familiar:** ésta se realiza con el fin de conocer el núcleo familiar y las condiciones de vida del candidato a su vez confirmar datos de la hoja de vida y comprobar si se ajusta al perfil solicitado por la empresa cliente MULTIPLEOS LTDA, al final de ésta se emite un concepto donde se aprueba o no el candidato para el cargo solicitado. (Ver Anexo G)

### **3.6 ROL DE TRABAJO SOCIAL EN LA EMPRESA MULTIPLEOS LTDA.**

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado la administración de personal que no es mas, sino el procedimiento para determinar los deberes y la naturaleza de los puestos y las personas a emplearse, el trabajador social en este campo de acción es consultor en la formulación del plan estratégico; conoce las condiciones del empleado en la empresa, genera políticas y planes de acción, los dirige y hace seguimiento a ellos.

En el área de provisión de Personal se concentra en el diseño y ejecución del proceso de reclutamiento selección, aplicación de criterios y técnicas de evaluación por competencias, la elaboración y aplicación de entrevistas, diseño y aplicación de técnicas de evaluación, procesamiento de la información para el desarrollo de competencias de los candidatos a empleados en misión.

El grado de funcionamiento de la administración de recursos humanos está definido por tres niveles. A continuación serán explicados en la FIGURA 7 brevemente.

**Figura 7. Niveles de funcionamiento del sistema de administración de los recursos humanos.**



Fuente: Castillo, Aponte Julio – Administración de Personal. Limusa Editores. Madrid. 1996. p. 26

- Nivel instrumental: orientado a mantener las condiciones normales a corto plazo y enmarcadas dentro del código laboral.
- Nivel programático: dirigido a la solución a mediano plan mediante el diseño de programas de personal, de los problemas originados por el desempeño de la gente.

- Nivel estratégico: su objetivo es crear nuevas condiciones organizacionales que propicien el desarrollo de la empresa del trabajador y la mejora de la calidad de vida de sus integrantes.<sup>24</sup>

Pero como cita TORRES SANCHEZ Carlos Eduardo, dependiendo del rumbo corporativo, tamaño, recursos y ambiente de una organización se adoptarán algún nivel de gestión humana propuesto, ascendiendo en la pirámide en la medida que la organización se moderniza en el desarrollo e impulso que den a la organización del recurso humano.<sup>25</sup>

Luego de conocer estos elementos teóricos es posible entender el quehacer profesional del Trabajador social. partiendo de la concepción de que el Trabajo Social es una actividad profesional cuyo objetivo es enriquecer y mejorar el desarrollo individual y de grupo, por lo que su principal función es lograr la integración de los objetivos personales del trabajador y los objetivos de la organización con el fin de contribuir al fortalecimiento de la empresa, para que se retribuya la labor del trabajador y potenciar a la organización teniendo oportunidades de crecimiento personal logrando la calidad de vida deseada siendo responsable del recurso humano, es el profesional que propicia los cambios culturales y estructurales. Para esto se formulan políticas de bienestar social con miras a lograr la motivación de todo el personal en el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales y el afianzamiento de la visión lo que contribuye a generar sentido de pertenencia del empleado para con la organización.

Para el Trabajador Social crecer paralelamente con el desarrollo organizacional debe realizar su intervención paso a paso, para lograr avances considerables

---

<sup>24</sup> TORRES Sánchez, Carlos Eduardo. Revista UIS-Humanidades N2 Trabajo Social en las organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. P 115-116

<sup>25</sup> *Ibíd.* p. 115

construyendo su propuesta respondiendo a los hallazgos evidenciados utilizando la metodología DOFA. En la medida en que pueda encontrar respuesta a las necesidades en el grado en que este la empresa su experiencia y conocimiento que espera sea reconocida.

Las cuatro grandes áreas de Trabajo Social dentro de la administración del Recurso Humano planteadas por el Docente Carlos Eduardo Torres Sánchez, resumen lo que se ha desarrollado.

En la tabla 4 muestra correspondencia y retroalimentación que surgen de las áreas del proceso de intervención profesional del Trabajo Social, en donde cada una se compone de estrategias y acciones estratégicas haciendo mas comprensible los objetivos que deben orientar el que hacer profesional, ver cuadro 5 de esta se desprenden funciones, objetivos y las políticas que guiaran al profesional y harán de el un recurso fundamental dentro de la organización.

**Tabla 4. Áreas de intervención del trabajador social en las organizaciones.**

| <b>ÁREAS DE INTERVENCIÓN DEL AREA ORGANIZACIONAL DE TRABAJO SOCIAL</b> |                                  |   |   |
|--|----------------------------------|---|---|
| <b>Provisión de talento humano</b>                                     | <b>Conservación y desarrollo</b> | <b>Evaluación del talento humano</b>                    | <b>Responsabilidad social</b>   |
| Análisis de competencias ocupacionales.                                | Salud ocupacional                | Evaluación para el Desarrollo humano No administrativo. | Es la obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de la expectativas creadas a partir de su relación con otros sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de se razón social. |
| Provisión de personal  | Reinducción                      |   |   |
| Selección  | Motivación                       |   |   |
| Inducción  | Capacitación                     |   |   |
| Entrenamiento  | Planes de desarrollo             |   |   |

Fuente: TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo.Revista UIS – Humanidades N2. Trabajo Social en Organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva Profesional. p 122-124 .1998

**Cuadro 3 Cuadro de áreas, estrategias y acciones del trabajador social en la organización.**

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>AREA DEL PROCESO PROFESIONAL</b></p> | <p><b>ESTRATEGIA</b><br/>Análisis Ocupacional<br/><br/>Reclutamiento<br/><br/>Selección</p>  | <p><b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b><br/>Identificación de cargos<br/>Análisis anual de cargos<br/>Fuentes internas de candidatos<br/>Suministro Externo de candidatos<br/>Pruebas de habilidades cognitivas,</p>  |
| <p><b>PROVISION DEL TALENTO HUMANO</b></p> | <p>Inducción<br/><br/>Entrenamiento</p>  | <p>físicas, motoras y personalidad<br/>Intereses.<br/>Entrevista<br/>Proceso general de Inducción<br/>Revisión anual<br/>Conocimiento del Puesto de trabajo</p>   |
| <p><b>CONSERVACION Y DESARROLLO</b></p>    | <p>Salud Ocupacional<br/><br/>Capacitación y Desarrollo<br/><br/>Mejoramiento Socio - Laboral</p>  | <p>Medicina preventiva<br/>Higiene industrial<br/>Seguridad Industrial<br/>Capacitación<br/>Disminución de riesgos<br/>Psicosociales<br/>Capacitación técnica<br/>capacitación en crecimiento personal<br/>capacitación normativa<br/>mecanismos de rotación<br/>Métodos eficientes de competencia<br/>Prestaciones y servicios ( educación, salud, vivienda, seguridad social)<br/>Proceso de pensión<br/>Fondo de ahorro<br/>Orientación familiar</p> |
| <p><b>EVALUACION</b></p>                   | <p>Evaluación proceso<br/>Desarrollo Humano</p>  | <p>Formulación de objetivos<br/>Evaluación de cumplimiento<br/>Entrevistas</p>  |
| <p><b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b></p>       | <p>Es obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con otros sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón Social.</p> | <p>1Etapa Diseño de informe social<br/>2Etapa Diseño de balance social</p>  |

Fuente: TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo.Revista UIS – Humanidades N2. Trabajo Social en Organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva Profesional. p 125.1998

Las acciones estratégicas que se señalan en el siguiente cuadro son el punto de inicio para elaborar un plan de acción integral que responda a las condiciones laborales propias de la empresa.

Así pues todas las áreas del proceso de intervención profesional van encaminadas a proporcionar el mejor personal, capacitarlo, formarlo para lograr mayor eficiencia en la organización y siendo un recurso valioso que representa el talento humano para el logro de los objetivos.

De esta forma y teniendo en cuenta las directrices de Trabajo Social Organizacional en la intervención realizada en Multiempleos Ltda, se logro contar con esta valiosa herramienta que sirvió como guía teórica y metodológica del que hacer profesional.

#### **4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA EN MULTIEMPLEOS LTDA.**

Una de las funciones que puede desempeñar el trabajador social es la de apoyar y crear estrategias en el área de selección de personal dentro de las organizaciones, conocer habilidades y aptitudes del individuo para obtener el recurso humano más competente e idóneo que sea el más satisfactorio para las empresas. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del talento humano con que cuenta.

El área de Trabajo Social entra a jugar un papel importante en los procesos que se generan dentro de una empresa, como reza la visión del área organizacional:

*“Gerenciar procesos de desarrollo integral, articulando las expectativas y los objetivos personales de quienes trabajan con la empresa y los propios de la organización”*

La selección de personal de cualquier empresa involucra diversos procesos, entre ellos, reclutamiento, selección, referenciación, capacitación, entre otros. Ellos en varios casos generan desgaste en la organización, pérdida de dinero y tiempo, por estas razones surgieron los servicios de empresas temporales especializadas en la administración de recursos humanos como MULTIEMPLEOS.

Teniendo en cuenta lo anterior y siendo la primera intervención profesional de trabajo social en la empresa, se realizaron las siguientes etapas:

La primera consistió en la ubicación en la organización, conociendo la empresa y su portafolio de servicios, al igual que las relaciones internas que allí se propician. Así mismo, se efectuó una revisión de material bibliográfico especialmente del sistema de gestión de calidad (S.G.C.) propio de la empresa,

además de una reunión con el personal de planta para conocer las necesidades y falencias en la prestación de los servicios donde se tomaron en cuenta las recomendaciones y observaciones de los empleados de planta y las propias de la profesional en formación. Se revisó el material bibliográfico como los informes de practicantes de psicología y los escritos propios de la empresa

Lo anterior sirvió de punto de partida para la elaboración del diagnóstico inicial Matriz DOFA, para iniciar la elaboración de un proceso de intervención y que se basa en principios de gerencia estratégica. Dando inicio a la etapa de ejecución de la planeación estratégica que contó con la aprobación de la asesora de práctica y la Gerente de la seccional Bucaramanga, donde se aplicaron conocimientos previamente adquiridos en clase mediante el desarrollo de objetivos establecidos.

#### **4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA EMPRESA MULTIEMPLEOS LTDA.**

El diagnóstico realizado en Multiempleos Ltda. se llevó a cabo siguiendo el modelo de Diagnóstico Estratégico, éste se caracteriza por ser la herramienta práctica para el análisis de situaciones concretas. A través de la construcción de la Matriz DOFA se analizaron la situación externa e interna. Como su nombre lo indica el análisis externo incluye aquellos rumbos que toman las situaciones, esto es llamado oportunidades y amenazas; las primeras son aquellos aspectos que puede facilitar o beneficiar el desarrollo y las segundas son aquellas situaciones que limitan o dificultan el buen desarrollo y supervivencia de la institución.

En el análisis interno de la matriz DOFA se evaluó la situación presente al momento de la práctica, en cuanto a su estructura organizacional, cultura, servicios ofrecidos, así como de los procesos y estrategias. Este análisis parte de establecer las fortalezas y debilidades, siendo las primeras las actividades que se hacen al interior de la organización o aquello que la hace competitiva gracias a

que apoyan el logro de sus objetivos, y las segundas, son las actividades o hechos internos que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Con base en la construcción de un proceso de práctica de acompañamiento institucional y equilibrando la teoría con el desempeño laboral brindado por la empresa Multiempleos se realizó un diagnóstico siguiendo el modelo estratégico, aplicando una herramienta para realizar este análisis, matriz DOFA, que permite aprovechar las oportunidades clave en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas externas.

## 4.2 MATRIZ DOFA.

Cuadro 4 Matriz DOFA

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Bajo índice de rotación de personal de planta.</li> <li>• 2. Conocimiento de las políticas y rumbo empresarial de la empresa por parte del personal de planta.</li> <li>• 3. El trabajador con idóneo perfil esta ubicado de acuerdo al cargo asignado.</li> <li>• 4. Cuentan con archivo de datos de los aspirantes a empleados en misión.</li> <li>• 5. Posicionamiento nacional de la empresa, cuenta con el reconocimiento en la mente de sus clientes (goodwill) y seccionales en Bogota DC, Medellín, Cali y Barranquilla.</li> <li>• 6. Trabajo en equipo entre los empleados de planta.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Manejo inapropiado del lenguaje técnico entre los empleados de planta.</li> <li>• 2. No existe relación entre lo estipulado en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y los procesos adelantados por el personal de planta de Multiempleos.</li> <li>• 3. Desactualización de la base de datos.</li> <li>• 4. La no utilización de sistemas de evaluación y satisfacción del cliente externo.</li> <li>• 5. Falta de capacitación para los empleados de planta en temas relacionados con riesgos profesionales.</li> </ul> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Políticas existentes en Colombia que amparan las empresas de servicios temporales.</li> <li>• 2. Convenio y asesoría por parte de la aseguradora de riesgos profesionales SURATED.</li> <li>• 3. programas ofrecidos por parte de la aseguradora de riesgos profesionales SURATED.</li> <li>• 4. Interés de parte de los empleados en misión y planta por obtener la certificación de la empresa.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. El Personal que acude a las convocatorias realizadas por MULTIEMPLEOS no cuentan con el perfil solicitado.</li> <li>• 2. La competencia con procesos sistematizados,</li> <li>• 3. Clientes insatisfechos con las solicitudes establecidas.</li> <li>• 4. La tercerización y legislación.</li> </ul>   |

Fuente: La autora

Después de la elaboración de la matriz DOFA y aprobada la planeación estratégica, se realizó la priorización de estrategias que se da a conocer en el

cuadro 7, enfocándose de esta manera en los objetivos, Provisión de talento humano, conservación y desarrollo y evaluación, que se encuentran enmarcados en el área Organizacional, dando lugar al proceso de planeación y ejecución.

### 4.3 MATRIZ DE ESTRATEGIAS (DOFA)

**Cuadro 5 Matriz de estrategias.**

| <b>ESTRATEGIAS (DO) DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES</b>  | <b>ESTRATEGIAS (FA) FORTALEZAS Y AMENAZAS</b>  |
|--|--|
| <p><b>1.</b> Establecer contacto con la A.R.P SURATEP para programar las actividades para el personal en temas relacionados con la salud ocupacional (O3 y O2 con D5)</p> <p><b>3</b> Participar activamente con el equipo interdisciplinario en el proceso de certificación ISO /9001 (O4 con D2)</p> | <p><b>2.</b>Seleccionar el personal con el perfil solicitado por el cliente de acuerdo a las competencias exigidas.(F3 con A1)</p> <p><b>4.</b> Evaluar la satisfacción de los clientes de Multiempleos con respecto a las solicitudes establecidas. (F2 con A3)</p> |

#### 4.4 PROCESO DE PLANEACIÓN PARA LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL.

**Tabla 5. Planeación del proceso de intervención  
CONSERVACION Y DESARROLLO.**

| <b>OBJETIVO 1:</b> Promover la integración, de actividades encaminadas al mejoramiento de las condiciones del trabajo y la salud de los empleados de planta.   |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>ESTRATEGIA 1:</b> Establecer contacto con la A.R.P SURATEP para programar las actividades para el personal en temas relacionados con la salud ocupacional.  |  |  |  |
| <b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>   | <b>METAS</b>   | <b>INDICADORES DE EFICACIA</b>   | <b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>   |
| <p>Coordinar con la ARP SURATEP la ejecución de actividades encaminadas a proporcionar condiciones saludables para evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en Multiempleos Ltda.</p> | <p>Para la tercera semana de noviembre del 2006 se realizaron las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sistemas de vigilancia epidemiológica de patología lumbar</li> </ul> <p>Pausas activas , Talleres para mejorar las posturas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• programa de estilos de vida saludable</li> </ul> <p>Jornada de vacunación antigripal, jornada de promoción con la EPS.</p> | <p>Participación del personal de planta en las actividades programadas por la ARP SURATEP.</p> | <p># de empleados de planta beneficiados con el programa de salud ocupacional/ # total de empleados asistentes a las actividades * 100</p> <p>#total de actividades realizadas / total de actividades programadas *100</p> |
| <p>Identificación, evaluación y control de factores de riesgo psicosocial presentes en el medio laboral.</p>   | <p>Para la tercera semana de noviembre del 2006 se habrán realizado las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• diagnostico del panorama de riesgos</li> <li>• ejecución de talleres de estrés laboral</li> <li>• trabajo en equipo</li> <li>• motivación</li> </ul>  | <p>Hoja de asistencia del personal de planta a las actividades realizadas.</p>                 | <p>Panorama de riesgos actualizado</p> <p># de empleados de planta asistentes a los talleres / # de empleados de planta * 100</p>  |

### **Proceso Metodológico:**

Los programas de salud ocupacional son importantes para cada una de las organizaciones presentes en el mundo, pues proporciona al empleado una salud óptima a nivel laboral, lo que conlleva a una mayor productividad y competitividad tanto del empleado como a la empresa.

En Multiempleos Ltda, los programas de salud ocupacional son guiados por la Psicología jefe del área de provisión de personal por lo cual el profesional en formación de trabajo social solo asisto en el proceso realizando sugerencias en el desarrollo de las actividades solicitadas y realizadas por la ARP SURATEP, quien apoya mediante la realización de tres talleres tales como plan estratégico, reuniones efectivas para el personal de planta saque provecho de los mismos, además de un taller de liderazgo para llevar a cabo sus actividades de manera mas eficiente y eficaz para tomar mas y mejores decisiones e iniciativas, al igual que las diferentes actividades derivadas del subprograma de medicina preventiva y del trabajo que hace parte del programa de de salud ocupacional.

- 1) Sistema de vigilancia epidemiológica de patología lumbar, el cual abarca talleres de pausas activas, y de higiene postular, los cuales estarán encaminados a disminuir riesgos patológicos lumbar de los empleados.
- 2) Sistema de epidemiológica para la conservación visual en donde se realizaran jornadas semestrales de salud visual para los empleados de planta de la empresa.

Finalmente y como parte del programa de salud ocupacional es importante resaltar la identificación, evaluación y control de riesgos spicosociales presentes en el medio laboral, programa que contó con las siguientes fases:

- 1) Realización de medición y diagnóstico de factores de riesgo psicosociales.
- 2) Actualización del panorama de riesgos teniendo en cuenta el diagnóstico realizado.
- 3) Se realizaron talleres tendientes a disminuir los riesgos psicosociales en la empresa como estrés laboral, trabajo en equipo, motivación y demás necesidades que emergen en el diagnóstico realizado.

## PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO.

**OBJETIVO 2** Fortalecer el área de provisión de talento humano de la empresa Multiempleos Ltda. Para garantizar la optimización de los procesos.

**ESTRATEGIA 2:** Seleccionar personal con el perfil solicitado por el cliente de acuerdo a las competencias exigidas.

| ACCIONES ESTRATEGICAS  | METAS  | INDICADORES DE EFICACIA   | INDICADORES DE EFICIENCIA  |
|--|--|---|--|
| Implementar y estandarizar el proceso de selección de personal desarrollado por el área de provisión de personal en Multiempleos Ltda.   | Desarrollar el proceso de selección de personal llevado a cabo en Multiempleos Ltda. De acuerdo a los lineamientos impuestos por la empresa. | Ejecución del proceso de selección de personal a empleados en misión.   | #(150)de procesos en los que participo el Trabajador social/ #(193)de requisiciones hechas por las empresas clientes * 100 |
| Garantizar un proceso de convocatoria según los requerimientos de la empresa cliente Multiempleos Ltda para la selección de personal   | Para la segunda semana de Agosto tendrá elaborada la propuesta para mejorar el proceso de convocatoria del personal en misión.               | Adecuado y eficaz proceso de convocatoria.  | # de candidatos preseleccionados(45) /#(120)candidatos convocados * 100  |
| Realizar las visitas de verificación familiar a los familiares de los candidatos a empleados en misión preseleccionados, utilizando la comprobación de datos aportados en el proceso de selección por parte del candidato. | Realizar las visitas de verificación familiar al 100% de las requisiciones solicitadas por las empresas clientes.                            | Análisis y confrontación de la información dada por el candidato utilizando el formato de visita de verificación familiar | #(150)de visitas realizadas / # ( 193)total de requisiciones solicitadas por las empresas clientes * 100                   |

### **Proceso metodológico:**

Esta estrategia nace de la necesidad de dar cumplimiento a los requerimientos de la organización en cuanto a cumplir con el objetivo de seleccionar el personal idóneo que conformara la nomina de las empresas clientes de Multiempleos Ltda.

Cuando se ha establecido claramente el perfil se realiza la convocatoria, es decir, cuando el perfil vacante es de alto nivel, o de nivel operativo este se ejecuta de diferentes formas, se busca personal apto en el archivo de hojas de vida Multiempleos Ltda. además utilizar herramientas como: las cuñas radiales, el perifoneo, el SENA, por medio de su servicio público de empleo, que cuenta, con una basta base de datos para encontrar así el personal más idóneo, que permitirá suplir lo solicitado por la empresa cliente. Posteriormente se aplican y revisan las pruebas psicológicas por las profesionales del área de provisión de personal en Multiempleos Ltda.

A la par que la realización del examen médico, valoración física que debe ser satisfactorio para las exigencias de la vacante solicitada, así mismo se realiza la visita de verificación familiar, en esta última se toma datos del candidato en su vivienda junto con su grupo familiar, se verifican datos y referencias laborales dadas por el mismo, logrando conocer los diferentes espacios en los que interactúa para así emitir un juicio valorativo psicosocial, de todos los factores que inciden en el desarrollo integral de la persona, donde sus propósitos individuales estén orientados a la consecución de los objetivos generales de la empresa .

Durante la práctica se desarrollaron diferentes procesos, dentro de estos se encuentra el de selección de personal, que se desarrollo de acuerdo a los lineamientos establecidos por la temporal, según esto, se procedió a revisar las requisiciones solicitadas y las hojas de vida de los candidatos a empleados en misión, para tal fin, se deben tomar en cuenta las funciones y las competencias necesarias para el cargo a suplir.

Teniendo toda la información, se realiza un informe general sobre el candidato, para ser posteriormente entregado a la empresa cliente quien decidirá contratar o no a la persona.

### CONSERVACIÓN DEL TALENTO HUMANO

| <b>OBJETIVO 3</b> Coordinar acciones para el fortalecimiento institucional de la empresa Multiempleos Ltda..   |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>ESTRATEGIA 3</b> Participar activamente con el equipo interdisciplinario en el proceso de certificación ISO / 9001 en la empresa Multiempleos Ltda. |   |  |  |
| <b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>   | <b>METAS</b>  | <b>INDICADORES DE EFICACIA</b>   | <b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>   |
| Implementar el sistema de gestión de calidad (S.G.C) mediante la aplicación de formatos contenidos en el manual.                                       | Para la primera semana de Agosto del 2006 se implementará el uso de los formatos contenidos en el (S.G.C) En los procesos desarrollados por Multiempleos Ltda | Aplicación de formatos ver (Anexos A, B, C Y D)  | #(10)de formatos aplicados / #(10) de formatos archivados * 100                  |
| Capacitar al personal de planta en temas referentes ala certificación ISO/ 9001.   | Para la segunda semana de noviembre del 2006. Se habrá realizado la planeación y ejecución de las actividades propuestas.                                     | Actividades de capacitación (módulos instructivos) con el personal de planta Multiempleos Ltda. ver (Anexo I ) | #(2)actividades realizadas / (2)de actividades programadas de capacitación * 100 |

#### Proceso metodológico:

Para lograr el objetivo establecido, se centró en la coordinación de espacios de capacitación para los empleados de planta con el objetivo de validar los formatos contenidos en el (S.G.C) explicar su funcionamiento fortaleciendo la labor del trabajador y destacando la importancia del mismo orientando hacia la consecución de los objetivos organizacionales. El planteamiento de este objetivo estuvo motivado por la auditoría interna que se estaba realizando. Durante el desarrollo de las instrucciones se contó con la participación del auditor interno de

la empresa; además la profesional en formación coordinó los espacios de encuentro y observó la aplicación de los formatos en los procesos desarrollados por la seccional Bucaramanga Multiempleos Ltda.

Esta estrategia se logró en un 100% con la aplicación de los formatos sugeridos.

## EVALUACION

| <b>OBJETIVO 4:</b> Utilizar procesos de evaluación continua para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>ESTRATEGIA N 4:</b> Aplicar el formato de evaluación a las empresas clientes encaminando al mejoramiento continuo de los servicios prestados por <b>MULTIEMPLEOS Ltda.</b> |  |  |   |
| <b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>  | <b>METAS</b>   | <b>INDICADORES DE EFICACIA</b>   | <b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>  |
| Reuniones periódicas con el personal de planta como parte del proceso de evaluación y estrategia de mejoramiento  | Durante la tercera semana de septiembre se realizara una reunión con el personal de planta con el fin de establecer falencias en la prestación de los servicios Multiempleos Ltda. | Identificar las debilidades del servicio prestado por los empleados en planta. | # (8) De empleados de planta / #(8) de empleados de planta que asistieron a las reuniones*100.            |
| Aplicar el formato de medición de la satisfacción del cliente contenido en el sistema de gestión de calidad (S.G.C.)  | Para la primera semana de septiembre se tendrá aplicado el formato de evaluación de la satisfacción del cliente Multiempleos Ltda.   | Identificar el nivel de satisfacción de las empresas clientes.ver ( Anexo F)   | #/ (8) de empresas clientes que respondieron la evaluación / (27) de empresas con empleados en misión*100 |

Fuente: La autora

### Proceso metodológico:

Una vez realizada las instrucción al personal de planta de Multiempleos, se hizo necesario y oportuno valorar la labor efectuada por los empleados de planta de la empresa, es por esta razón que se evalúan los servicios prestados a las empresas clientes con el fin de medir la satisfacción de estos frente al trabajo, por

medio de un formato consignado en el Sistema de Gestión de Calidad. (Ver anexo f). Dicha evaluación no sólo dio a conocer la opinión de las empresas clientes frente a la gestión desarrollada, sino permitió redireccionar los procesos de forma más eficaz e eficiente y que cumplan con las expectativas de los clientes. Esta estrategia se logró en un 29.6% porque de las 27 empresas clientes solo 8 dieron respuesta a la evaluación

#### **4.5. Descripción del proceso de intervención.**

El objetivo inicial del proceso de práctica dentro de la empresa fue el mejorar los procesos del área de selección de personal dentro de la organización. Para el logro de este propósito inicial, se ubicó en el área la profesional en formación con el propósito de realizar actividades de reconocimiento y acercamiento con los clientes, empleados en misión y de planta, por medio de la aplicación de formatos de entrevista, visitas de verificación familiar y medición de la satisfacción del cliente.

Como resultado de dichas labores, se inicio para la empresa una recopilación de datos, que permitirá generar una completa visión de los procesos desarrollados al interior de la misma, además de las principales necesidades y problemáticas que se crean a nivel interno.

Para el momento en que se compilaron los datos la empresa Multiempleos Ltda. estaba iniciando un tímido proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.), motivo por el cual existía desarticulación entre las actividades desarrolladas por el personal de planta.

Adicionalmente la profesional en formación elaboro un plan de trabajo (Planeación Estratégica) en la que se articularon los procesos tradicionales del área de provisión de personal con los principios básicos del (S.G.C.).

## **5. EVALUACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PRÁCTICA EN MULTIEMPLEOS LTDA.**

Las actividades efectuadas desde la práctica de trabajo social, área organizacional, fueron adecuadas a las necesidades de la empresa y guiadas por los parámetros establecidos por el área como son sus objetivos, política y competencia de la profesión en una organización fundamentales en el desarrollo de la misma a partir de dicha intervención se encontraron :

### **FORTALEZAS:**

- Se inicio Multiempleos Ltda. como campo de acción al Trabajo social.
- La supervisión y orientación del jefe del área de provisión de personal fue factor primordial en el desarrollo de la intervención con el trabajo en equipo y el reconocimiento a las tareas y funciones desarrolladas por la estudiante.
- El reconocimiento del personal de la empresa para con la estudiante, evidenciando en ella un agente dinamizador del proceso gradual en la búsqueda de progreso y desarrollo organizacional dentro de la empresa y no como un agente externo a ella, facilitando el quehacer profesional.
- La documentación del S.G.C de las normas ISO por las cuales se orienta la empresa, fue elemento clave al realizar el proceso de acercamiento e interiorización de la aplicabilidad de los formatos contenidos en el sistema de calidad.
- Se lograron habilidades para reconocer los perfiles ocupacionales solicitados por los clientes, capacidad para aplicar y calificar pruebas psicotécnicas de los posibles empleados en misión, al igual que realizar las visitas de verificación familiar para confirmar información dada por los candidatos y emitir un concepto de su entorno familiar.

- Las bases del conocimiento adquirido durante la carrera y la acertada orientación del seminario se convirtieron en eje fundamental al momento de planear, ejecutar y hacer seguimiento a las acciones dentro de la empresa.
- Elaboración de una propuesta en conjunto con la practicante de psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana para el manejo efectivo del archivo físico de hojas de vida que permitirá mayor eficiencia en el proceso de búsqueda de candidatos a un cargo específico Anexo E.
- Aplicación un conocimiento del proceso de selección de personal adquiriendo el compromiso de ubicar un personal calificado y cumplir objetivos de la solicitud hecha por la empresa cliente.
- Verificación de referencias y entrevista semiestructurada para clarificar datos e inconsistencias arrojadas por las pruebas psicotécnicas.
- Gestión con el SENA para la capacitación de los empleados de planta, en la organización de archivos físicos y almacenamiento de datos en excel.

Dentro de las grandes limitaciones, se encontró:

- El realizar una intervención que trascendiera del nivel instrumental de funcionamiento del trabajador social.
- Dificultad para realizar procesos de retroalimentación en el área de provisión de personal, fundamentados en la carencia de tiempo para la realización del mismo, debido a la excesiva multiplicidad de funciones y responsabilidades asignadas a esta área.

- El período académico de la práctica de Trabajo social de la Universidad Industrial de Santander el cual no permite medir y describir el cambio de las acciones emprendidas durante los cuatro meses de duración de la práctica.
- El día a día de la empresa que retrasa u obstaculiza la consecución de los objetivos.

MULTIEMPLEOS LTDA, ha solicitado la estudiante en práctica de Trabajo Social durante dos semestres consecutivos constituyéndose como parte integral del proceso de selección de personal, función principal de la empresa. Prueba de ello es la ubicación de los candidatos según las competencias requeridas para el cargo solicitado aportando ideas teórico – prácticos de la estudiante en la experiencia, logrando selecciones de personal más ágiles y eficientes con las competencias necesarias para desempeñar la labor en la empresa cliente.

## **6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA MULTIEMPLEOS LTDA**

### **6.1 INTRODUCCIÓN.**

El proceso de selección de personal tiene como tarea proporcionar las capacidades humanas requeridas para la vacante, permitiendo precisar que se esté seleccionando el personal idóneo para la empresa cliente de Multiempleos Ltda, buscando coherencia entre las fases permitiendo una retroalimentación entre las mismas para lograr el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos que persigue la empresa como lo sugiere el documento a seguir.

Para llevar a cabo un proceso coherente de aplicación del modelo se proponen las siguientes fases, se sugiere replantear el proceso de selección de personal propuesta de intervención profesional, enmarcada en el área de selección de personal de MULTIEMPLEOS Ltda.

Aunque ya existe un proceso aplicado al área de provisión de personal, durante el proceso de práctica se observaron elementos en los que se pueden ganar tiempo y eficacia al aplicarlos generando con ello el perfeccionamiento del proceso de selección y los tiempos que esta demanda.

### **6.2 JUSTIFICACIÓN.**

El empleo efectivo de un proceso de selección de personal veraz, oportuno y exacto logrará que la organización tome decisiones más acertadas por

consiguiente contribuye al éxito de la organización, tomando en consideración que estos elementos son determinantes para el logro de la eficiencia en las organizaciones modernas.

Es por ello, que mediante esta propuesta se establecerá un modelo para el perfeccionamiento del Proceso de Selección que le permitirá a la empresa Multiempleos Ltda, tomar decisiones, apropiadas y oportunas encaminadas al desarrollo de procesos y sistemas a los fines de satisfacer los requerimientos de las empresas clientes en el mantenimiento y contratación de personal, dando respuesta a las exigencias del medio en el cual se encuentran inmersas las solicitudes; en términos de efectividad y eficiencia, como garante de calidad y permanencia.

Ante este compromiso, surge la iniciativa de proponer un modelo que facilite el proceso de selección de personal en misión a su vez que el mismo se interrelacione con los demás subsistemas de Recursos Humanos, orientando la organización hacia el futuro para prever, resolver problemas, y así poder dar respuesta a la exigencias de los clientes de la organización.

### **6.3 OBJETIVOS.**

- **General:**

\*Aportar elementos que permitan el perfeccionamiento del proceso de selección de personal en misión en Multiempleos Ltda, con el fin de hacerlo mas eficaz y eficiente frente a las solicitudes realizadas por las empresas clientes.

- **Específicos:**

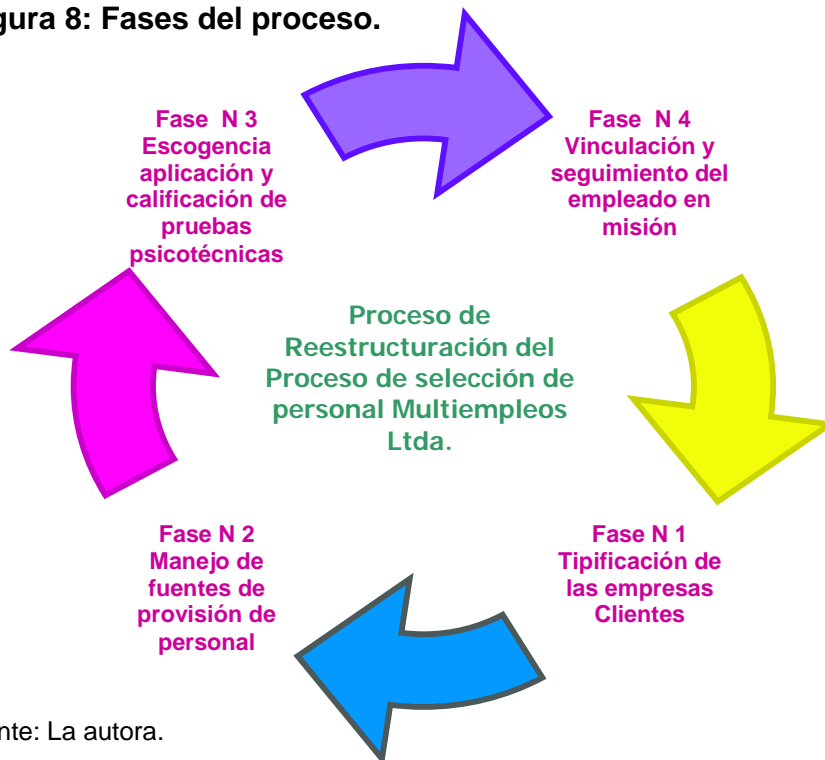
- \* Propender por la satisfacción de los clientes Multiempleos Ltda, desarrollando acciones para cubrir las necesidades de provisión de personal requerido.

- \* Reconocer las competencias con que cuentan los candidatos a empleados en misión y ubicar el perfil de acuerdo a las solicitudes de las empresas clientes.

- \* Proporcionar la información a los directivos y empleados de planta sobre los cambios implementados en el proceso de selección de personal adoptado por la empresa MULTIEMPLEOS Ltda.

#### 6.4 FASES DEL PROCESO.

Figura 8: Fases del proceso.



Fuente: La autora.

**Tabla 6. Planeación de la Propuesta de Intervención Profesional. Fase 1**

| <p><b>FASE 1: TIPIFICACION DE LAS EMPRESAS CLIENTES DE MULTIEMPLEOS LTDA.</b><br/> <b>OBJETIVO 1:</b> Caracterizar a las empresas clientes según sean sus necesidades de selección de personal.<br/> <b>ESTRATEGIA 1:</b> Análisis y procesamiento de la información para determinar procesos de selección.</p> |  |   |
|---|--|---|
| <b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>  | <b>METAS</b>   | <b>INDICADORES DE LOGRO</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un formato de perfil empresa cliente.</li> <li>• Definición de estructura de cargo.</li> </ul>   | Todas las empresas clientes actuales contarán con el formato aplicado (ver Anexo M ) | #de empresas clientes diligenciados / # de empresas clientes actuales * 100                   |
| Determinación de cargos generales de las empresas clientes  | Establecimiento del 100% de perfiles generales de las empresas clientes              | #de cargos reportados por la empresa cliente / # de cargos tipificados por Multiempleos Ltda. |
| Comunicación de las vacantes solicitadas para las empresas clientes.  | Responder al 100% a las necesidades de provisión de personal de la empresa cliente.  | #de requisiciones atendidas / # de requisiciones hechas por la empresas clientes.             |

FUENTE: LA AUTORA

**Proceso metodológico:**

Con el fin de mejorar el proceso de selección de personal Multiempleos Ltda. se realiza un conocimiento de las necesidades de las empresas clientes por medio de una estrategia de intervención que permite indagar y conocer la empresa cliente y sus cargos mas solicitados este proceso se realiza por medio de un formato (ver Anexo M) que permite identificar sus necesidades.

El fin es dirigir un proceso que permita determinar y calcular las próximas necesidades de la empresa cliente en lo referente a empleados en misión esto se denomina planeación es necesario revisar la necesidad del suficiente personal para desarrollar sus actividades o simplemente para ocupar un puesto vacante.

Con la planeación de selección de personal lo que se pretende es determinar el número y los posibles requisitos que debe reunir el empleado para cada empresa cliente y sus posibles cargos vacantes definiendo el perfil humano adecuado de manera que con su labor aporte a su crecimiento personal y el de la empresa. Para una correcta descripción del puesto vacante es importante antes de iniciar la tarea, clasificarlo según:

- ❖ El nivel jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- ❖ Por la formación requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.
- ❖ Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- ❖ Por los recursos humanos que maneja.

Buscando cubrir las necesidades de provisión de personal de las empresas clientes y ser mas preactivos conociendo las características de la empresa cliente y destrezas ocupacionales para el desempeño de sus cargos de esta manera ser efectivos y óptimos los procesos en que interviene.

**Tabla 7 Planeación de la Propuesta de Intervención Profesional. Fase 2**

| <p><b>FASE 2: MANEJO DE FUENTES DE PROVISIÓN DE PERSONAL</b></p> <p><b>OBJETIVO 2:</b> Asegurar la oferta de candidatos a empleados en misión que permita atender los requerimientos de las empresas clientes.</p> <p><b>ESTRATEGIA 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de un inventario de recursos humanos.</li> <li>• Manejo de medios de comunicación.</li> </ul> |   |   |
|---|---|---|
| <b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>  | <b>METAS</b>  | <b>INDICADORES DE LOGRO</b>   |
| Categorizar la información sobre los candidatos a empleados en misión.  | <p>Contar con un censo de los candidatos a empleados en misión conociendo datos generales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos académicos</li> <li>• Experiencia laboral</li> </ul> | #de personas preseleccionadas / #de personas oferentes con hoja de vida archivada*100       |
| Establecer las características de las convocatorias a realizar  | Realización del 100% de las convocatorias requeridas por las empresas clientes.   | #de convocatorias realizadas / # de convocatorias requeridas por las empresas clientes *100 |
| Promocionar las vacantes por diferentes medios de comunicación.   | Reclutar personal para el 100% de cargos requerimientos.  | #total de candidatos reclutados / #total de candidatos a empleados en misión *100           |

FUENTE: LA AUTORA

**Proceso metodológico:**

El proceso de selección de personal inicia desde la recepción de la hoja de vida donde se realiza un proceso de definición de capacidades y destrezas a nivel cognoscitivo, funcional y operativo, por tanto se debe revisar la experiencia laboral donde se describe que habilidades posee el candidato a empleado en misión y se archiva en la base de datos que permitirá la ubicación según su perfil de cargo y

competencias requeridas por la empresa cliente, teniendo un compilado de información de personal preseleccionado a empleado en misión.

En el momento de tener una requisición de una empresa cliente esta especifica el perfil del cargo y el aspirante partiendo del análisis del cargo este es un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y que tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

Esto da paso a la convocatoria, se realizan dos clases la convocatoria interna en la base datos y otra externa esta se realiza utilizando diferentes medios de comunicación como Anuncios publicitarios: Es el tipo de información que se le hace llegar a las personas interesadas en el empleo a través de medios masivos de comunicación Internet, cuñas radiales, vanguardia, además las instituciones educativas como universidades brindan la facilidad para contratar personal para las empresas que necesitan personas en sus distintas áreas.

**Tabla 8 Planeación de la Propuesta de Intervención Profesional. Fase 3**

| <p><b>FASE 3:ESCOGENCIA, APLICACIÓN Y CALIFICACION DE PRUEBAS SPICOTECNICAS</b></p> <p><b>OBJETIVO 3:</b> Conocer las características de los candidatos preseleccionados a empleados en misión.</p> <p><b>ESTRATEGIA 3:</b> Aplicación de técnicas y pruebas de selección de personal.</p> |   |   |
|--|---|---|
| <b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>   | <b>METAS</b>  | <b>INDICADORES DE LOGRO</b>   |
| Aplicación de pruebas psicotécnicas  | Aplicar pruebas psicotécnicas en un 100% a los candidatos preseleccionados a empleados en misión. | #total de candidatos preseleccionados aplicadas pruebas/total de candidatos en misión*100 |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>Entrevistar a los candidatos a empleados en misión e indagar sobre aspectos importantes del mismo.(Anexo C)</p> <p>Realizar verificación de referencias laborales y personales.(Anexo D, J)</p> <p>Realizar la visita de verificación familiar y desarrollar un informe para la empresa cliente. corroborar información.(Anexo G, F)</p> | <p>Participar activamente con el equipo interdisciplinario en el proceso de recolección de información adecuada para la escogencia del candidato a empleado en misión.</p> | <p># de candidatos preseleccionados aplicados formatos de selección de personal / # de candidatos a empleados en misión *100</p> |
| <p>Análisis de información recolectada.</p>   | <p>Escogencia del candidato ha empleado en misión.</p>   | <p># de candidatos a empleados en misión / # de trabajadores en misión</p>   |

FUENTE: LA AUTORA

### Proceso metodológico:

Las pruebas muy sencillas que se encargan de evaluar, de una manera muy general, las capacidades y aptitudes que tienen los candidatos a empleados en misión. El psicólogo jefe de área es responsable evaluar según el cargo vacante y emitir un informe detallado del mismo proceso resalando las dudas que quedaron para ser revisadas en los demás pasos a seguir en la selección de personal.

como la entrevista inicial, las referencias y la visita familiar que generalmente, son realizadas por el trabajador social esta es una forma de comprobar la autenticidad de la información suministrada por el candidato, ya que las preguntas están basadas en la hoja de vida o curriculum que le fue proporcionada y las pruebas aplicadas.

Los procesos de selección estarán siendo guiados por la propuesta que se sugiere la mejora continua de los servicios ofrecidos por MULTIPLEOS LTDA. Además de establecer las estrategias necesarias para alcanzar las metas impuestas, implementando formatos que agilicen el trabajo y utilizando los

formatos registrados en el S.G.C esto permitirá direccionar los objetivos de la misión de MULTIPLEOS LTDA.

Desde el área de provisión de personal donde es de gran importancia el analizar al candidato a empleado en misión dando la seguridad de obtener un trabajador idóneo para la vacante establecida por los requisitos que debe reunir el aspirante a cada cargo.

**Tabla 9. Planeación de la Propuesta de Intervención Profesional. Fase4**

| <b>FASE 4: VINCULACION Y SEGUIMIENTO DEL EMPLEADO EN MISION</b><br><b>OBJETIVO 4:</b> Elaboración y análisis de las estrategias de seguimiento a los candidatos a empleados en misión Multiempleos Ltda.<br><b>ESTRATEGIA 4:</b> Creación de herramientas (formatos y encuestas) que permita al área de provisión de personal realizar el seguimiento |  |  |
|---|--|--|
| <b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>  | <b>METAS</b>   | <b>INDICADORES DE LOGRO</b>  |
| Tramite de los requisitos solicitados para la contratación a empleados en misión Multiempleos Ltda.   | El 100% de las personas seleccionadas cumplen con los requisitos solicitados para ingresar a laborar como empleados en misión. | # Total de empleados en misión. /#Total de empleados en misión.                              |
| Realizar programa de inducción a los empleados en misión Multiempleos Ltda.   | El 100% de los empleados en misión participaran en el programa de inducción. (Anexo L )  | /#de empleados en misión asistentes al programa de inducción / #total de empleados en misión |
| Monitoreo del desempeño de los empleados en misión Multiempleos Ltda.   | Evaluar al 100% a los empleados en misión que se encuentran laborando en las empresas clientes.(Anexo K)                       | #total de empleados evaluados / # total de empleados en misión.                              |

FUENTE: LA AUTORA

## Proceso metodológico

El proceso de contratación del empleado en misión se realiza por escrito y en ellos se hará constar que la EST se sujetará a lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo para el pago de los salarios, las prestaciones sociales y demás derechos de los trabajadores. Por lo cual la E.S.T le pide al empleado una documentación completa según el cargo y sexo que contempla:

- Certificado de estudios del candidato y hijos menores de edad en caso de tenerlos.
- Libreta militar si es hombre.
- 2 referencias laborales por escrito.
- Certificado de matrimonio y/o en caso de ser unión libre declaración juramentada mínimo tres meses de antigüedad.
- Registros de fondos de pensiones y cajas de compensación familiar. Entre otros.

Así mismo la E.S.T deberá indicar el nombre de la compañía de seguros con la cual realizara el contrató una póliza de cumplimiento de las obligaciones laborales de los trabajadores en misión, el monto de esa póliza, la vigencia.

Realizada la contratación se procede a integrar al empleado en misión con la empresa cliente en el ambiente de trabajo. por medio del Programa de inducción-reinducción (Ver Anexo L) dando inicio de una manera apropiada al empleado en su trabajo. Para una óptima inducción es recomendable:

- a. Información general sobre la rutina de trabajo.
- b. Repaso de la historia de la empresa: su propósito, sus productos y de que manera el puesto del que está encargado contribuye a sus necesidades.
- c. Una presentación detallada de las políticas y prestaciones de las cuales

gozará el trabajador.

El equipo de trabajo en su reunión semanal planea estrategias para el seguimiento al candidato a empleado en misión este es el proceso de obtener, analizar y registrar información relacionada con los cargos desempeñados por los empleados en misión. En la elaboración de este análisis se tienen en cuenta el desempeño laboral en su empleo el cumplimiento de este se debe tener en cuenta la solicitud hecha por la empresa cliente y la vacante en la misma. Además se hace necesario seguir la labor del candidato mediante un formato de seguimiento aplicado al jefe inmediato del candidato quien conoce y reconoce la labor desempeñada por el trabajador en misión ( Ver Anexo K).

## CONCLUSIONES

- La base de toda intervención profesional es el estudio que realiza en la realidad, para después planear y finalmente ejecutar y evaluar el proceso que se hace siguiendo una metodología concreta. El diagnóstico que se realizó en la empresa MULTIEMPLEOS LTDA, se direccionó según los objetivos organizacionales de la misma y con el aporte de quienes desarrollan su labor como empleados de planta, especialmente en el área e selección de personal por eso parte del éxito de la propuesta de intervención profesional un compromiso adquirido por los empleados de planta en el proceso.
- Sobre las teorías que sustentan este informe, se realizó una mirada concreta que orientó el enfoque de intervención, que permite explicar características de la empresa y ser evidenciados en el desarrollo del texto aplicando teorías, definiciones, conceptos consultados los que se desarrollan en el marco teórico, basándose en una experiencia que se respalda en las teorías sistémica e integración y su relación con el hombre, aplicadas a la organización, esto permite tener una idea al interrelacionar los conceptos e identificarlos en la realidad donde se interviene, obteniendo propuestas de intervención que enfatizan en el logro de los objetivos de empleado y la empresa.
- La consulta de temas como sistemas, el hombre en la organización, la teoría de la integración, las competencias laborales y todo lo que esto implica resulta ser enriquecedor para la experiencia de la intervención, ya que brinda herramientas para abordar procesos coherentes contrastando la teoría con la práctica. El proceso que se realizó obedeció a una planeación detallada que paso a paso permitió ser evaluada por indicadores establecidos desde el inicio lo que garantizó el mayor alcance de los objetivos propuestos.

- La experiencia práctica contó con el apoyo directo del jefe del área de selección de personal y el compromiso y motivación de los empleados de planta de la empresa MUTIEMPLOOS LTDA., para ejecutar la propuesta de intervención; de esto se dieron avances a nivel laboral con el mejoramiento de espacios de trabajo en equipo y el mantenimiento de lo obtenido. Se logra con este proceso la base de la propuesta que se diseña para optimizar la selección de personal en misión donde los errores cometidos en la experiencia práctica son recomendaciones para la propuesta de intervención teniendo en cuenta los aciertos y las debilidades para finalmente obtener un impacto mucho más amplio.
- La implementación de la propuesta de intervención profesional fue un proceso de aprendizaje para la estudiante en practica los avances que se dieron hacia el conocimiento de los procesos de selección de personal y calificación de pruebas psicotécnicas así como la habilidad para el manejo de grupos, toma de decisiones y manejo de situaciones, el personal de planta de MULTIEMPLOOS LTDA respaldo a la estudiante en practica de trabajo social además se demostró un cambio y mejora de los servicios prestados por la misma.
- La experiencia práctica profesional de Trabajo Social en el área organizacional permitió aplicar conocimientos y adquirir habilidades relacionadas con la selección de personal.
- La realización de instrucciones con el personal de la organización genera enriquecimiento a nivel laboral y personal y arroja mejores resultados.

## RECOMENDACIONES

- El equipo de trabajo del área de selección de personal MUTIEMPLEOS LTDA dirigirá y ejecutará la propuesta aquí presentada con base en el conocimiento de los profesionales de la misma.
- El uso de los formatos permite reconocer características específicas para el diseño del perfil requerido por la empresa cliente. Así pues se establecen pasos concretos que delimitan las acciones y conseguir de forma eficaz los objetivos propuestos.
- El Trabajador social en el área organizacional interviene en todos los procesos cuyo fin sea el bienestar del trabajador con programas o actividades hecho del cual debe quedar constancia en el diligenciamiento de los formatos sugeridos en los periodos propuestos en la elaboración de gestión de cualquier otro tipo de soportes que demuestren la intervención y sus avances en la medida en que se consiguen los objetivos.
- Es necesario que se continúe con los procesos iniciados durante el proceso de práctica profesional de Trabajo Social en el área de Provisión de Personal, se debe seguir realizando los procesos requeridos para lograr que el ser humano sea una persona integral en todos los medios en los que se desenvuelve.
- Se sugiere el implementar una base de datos más estructurada en físico que cuente con un software especializado para el almacenamiento de los datos de las hojas de vida de los candidatos con el fin de hacer el proceso de selección de personal más eficiente y eficaz.

- Tener mayor control en las hojas de vida que salen de la empresa para las requisiciones que lo solicitan pues constituyen la base de la información del personal en sí.
- Hacer un seguimiento de las mejoras de los servicios prestados por la temporal (compromisos adquiridos por cada área), en donde cada área sea conciente de sus fortalezas y debilidades en el desempeño de su labor para obtener resultados óptimos en todos los procesos.

## BIBLIOGRAFIA

- ARGUELLES, Antonio. Competencia Laboral y Educación basada en Normas de Competencia. Limusa. 2000
- CINTERFOR, OIT. Oficina Internacional del Trabajo. Formación Profesional Productividad.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 1990
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA, Presidencia de la Republica, Santa Fe de Bogota, Colombia.1991.
- DON HELLRIEGEL; J. W. SLOCUM Jr; S. E. JACKSON Administración. un Enfoque Basado en Competencias, Thomson International 2002
- GONZÁLEZ, Carlos ISSO 9000. Mc Graw Hill, México. 1999
- KAST, Freemont y ROSENZWEIG, James. Administración en las Organizaciones,
- KOONTZ, Harol. Enfoque de Sistemas y Contingencias. Cuarta Edición, segunda en español. MacGraw Hill, 1993.
- MAC GREGOR, Douglas. Administración en las Organizaciones MacGrawHill, México 1980.
- MAC GREGOR, Douglas.El lado Humano de las Organizaciones. MacGraw Hill1994.

- MULTIEMPLEOS Ltda. Manual de Gestión de la Calidad, 2006
- “NUEVAS FORMAS DE EVALUACION Y CERTIFICACION”, Competencia Laboral. Antología de las lecturas, Mexico, Conocer .1997.
- RODRIGUES, Aroldo. Administración de Recursos Humanos.Trillas, México. 1976.
- SANCHEZSILVA Eliécer. Desarrollo Organizacional, Universidad Santo Tomas,2006
- VON BERTALANFLY, Ludwing. Teoría de sistemas. Petrópolis, Vozes. 1976.
- ALLES Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos.Granica, 2006.
- ALLES Martha Alicia, Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias. Granica, 2006
- OIT Organización Internacional del Trabajo. Revisión de la Recomendación Sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos, 1975. ( N 150) Conclusiones. Propuestas OIT, Ginebra 2003.
- SENA, Dirección General Hacia la Competitividad del Talento Humano. Memorias evento Internacional. Bogota, 1997.
- SENA, Dirección General, División de Estudios Ocupacionales, Metodología para la elaboración de Normas de Competencia Laboral. Bogota, 2003.

- SENA. Dirección General. Manual de Evaluación y Certificación con base en Normas de Competencia Laboral. Bogota, 2001

## **FUENTES PRIMARIAS**

Delgado, Mónica, Psicóloga jefe de provisión de personal, seccional Bucaramanga. 2006

-----, documentación Empresarial seccional Bucaramanga, 2006

## **REVISTAS**

TORREZ SANCHEZ, Carlos Eduardo, Visión Sistémica del Hombre en la Organización. En Revista Humanidades UIS, Vol. 27, N 2 p 85 – 99 (Julio –dic) 1998.

-----, Grupo Teoría y experiencias académicas, Bucaramanga 2002, 153p

## **PROYECTOS DE GRADO**

LOPEZ OCHOA, Sonia. Muñoz Vargas Flor Maria, Diseño de una Empresa de Servicios Temporales en la ciudad de Barrancabermeja. Instituto de Regionalización y Estudios a Distancia.

GOMEZ RINCON Julián Andrés, RINCON SERRANO Antonio José, Diseño y Validación de un Modelo de Evaluación por competencias Laborales en la Corporación “Compromiso” ONG. Facultad de Ingeniería Físico – Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. 2007.

## WEBGRAFIA

www.monografias.com

www.armada.mil.com

www.gestoipolis.com

www.lanota.com

www.wikilearnig.com

[www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com)

# ANEXOS

## Anexo A. Formato para la elaboración de perfil de cargo.



### **PERFIL DE CARGO**

#### 1. DATOS GENERALES

CARGO:

EDAD:

SEXO:

ESTADO CIVIL:

### **REQUISITOS**

2. FORMACION ACADEMICA:

CONOCIMIENTOS HABILIDADES DEL CARGO:

PRUEBAS PSICOTECNICAS:

EXPERIENCIA REQUERIDA:



### **COMPETENCIAS REQUERIDA**

2. COMPETENCIAS LABORALES GENERALES:

3. COMPETENCIAS LABORALES ESPECIFICA :

Fuente: La Autora

**Anexo B. Formato de requisición Multiempleos LTDA.**

| <b>SELECCIÓN DE PERSONAL EN MISION MULTIEMPLEOS LTDA</b>  |   |  |   |
|---|---|--|---|
|    |   |    |   |
| <b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>   |   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del cargo:</li> <li>• Empresa cliente:</li> <li>• Departamento:</li> <li>• Nivel del cargo:</li> <li>• Jefe Inmediato:</li> </ul>                 |   |  |   |
| <b>Jornada Laboral:</b>   |   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada Normal:           De _____ a: _____</li> <li>• Jornada Especial:        De _____ a: _____</li> <li>• Otra: _____</li> </ul>                      |   |  |   |
| <b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>   |   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuáles actividades realiza diariamente?</li> <li>• Qué actividades realiza esporádicamente?</li> <li>• Qué actividades realiza eventualmente?</li> </ul> |   |  |   |
| <b>REQUISITOS GENERALES:</b>  |   |  |   |
| <b>Edad:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• De 18 a 25 años</li> <li>• De 25 a 35 años</li> <li>• De 35 a 45 años</li> <li>• Más de 45 años</li> </ul>                               | <b>SEXO:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Femenino</li> <li>• Masculino</li> <li>• No influye</li> </ul> | <b>Estrato socioeconómico:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Uno-dos</li> <li>• Tres-cuatro</li> <li>• Cinco-seis</li> <li>• No influye</li> </ul> | <b>Estado Civil:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Soltero</li> <li>• Casado</li> <li>• Separado</li> <li>• No influye</li> </ul> |

### **CARACTERISTICAS FISICAS**

- Presentación Personal:

### **HABILIDADES FISICAS**

- Habilidad Manual : NORMAL
- Habilidad Visual (Observ) : NORMAL
- Habilidad Verbal (Expres) : NORMAL

### **NIVEL DE EDUCACION REQUERIDA**

- Hasta \_\_\_\_\_ primaria
- Hasta \_\_\_\_\_ secundaria
- Universitarios
- Otros estudios \_\_\_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_

### **COMENTARIOS DE ESTUDIOS LABORALES:**

**EXAMENES**

Específicos según e cargo vacante:

- Valoración Médica Ocupacional

**APTO PARA EL CARGO:** SI ( ) NO ( )

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

Determina el tiempo promedio requerido para desempeñar el cargo.

- Sin experiencia
- Hasta 1 año
- Hasta 3 años
- Más de 5 años
- 

**ESFUERZOS**

- Físico : MEDIO, ALTO, BAJO (Según el cargo)
- Mental : MEDIO, ALTO, BAJO (Según el cargo)
- Visual : MEDIO, ALTO, BAJO (Según el cargo)

**RESULTADOS**

- PRUEBAS PSICOTECNICAS :
- REFERENCIAS DEL CANDIDATO :


**OBSERVACIONES :**

**APTO PARA EL CARGO:**

SI ( ) NO ( )

Fuente: La Autora.

**Anexo C. Formato de entrevista de empleados en misión.**

|   |             |
|--|-------------|
| <b>FORMATO DE ENTREVISTA</b>   |             |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:<br>NOMBRE DEL CANDIDATO:<br>CARGO SOLICITADO:<br>EMPRESA:  |             |
| TEMAS A ABORDAR  | COMENTARIOS |
| <b>ESTUDIOS :</b> ( Formales y otros)<br>Máximo nivel alcanzado, porque estudio esa carrera desempeño como estudiante,(tiempo y notas)materias preferidas, cursos y seminarios pertinentes para el puesto.Idiomas. |             |
| <b>HISTORIA LABORAL:</b><br>Empresas puestos, funciones y niveles.<br>Salario Motivo de cambio antigüedad en el empleo actual<br>Si esta desempleado: tiempo.<br>Relaciones con jefes pares y subordinados.        |             |
| <b>EXPERIENCIA PARA EL PUESTO:</b><br>Que experiencia aporta para el puesto requerido.   |             |
| <b>MOTIVACION PARA EL PUESTO:</b><br>Que tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones mas allá de lo que se dice.   |             |
| <b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b><br>En función del perfil buscado, como se adapta el candidato a (jefes, pares, subordinados).   |             |
| <b>PERSONALIDAD:</b><br>Aspectos generales y los especialmente requeridos por el puesto.   |             |
| <b>HABILIDADES GERENCIALES:</b><br>Experiencia en conducción de grupos humanos<br>Estilo de conducción<br>Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y                               |             |

|   |  |
|---|--|
| desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias reales)   |  |
| APARIENCIA EXTERIOR:<br>Aspecto físico modales<br>Comunicación verbal: Tono de voz, claridad, vocabulario.<br>Actitud general: seguro, agresivo, tímido, entre otros. |  |

Fuente: Documentación empresarial Multiempleos Ltda.

## **Anexo D. Formato de verificación de referencias**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

Nombre del candidato:

Cargo al que aspira:

Empresa consultada:

Nombre de quien da la referencia:

Cargo desempeñado por el candidato:

### **2. REFERENCIAS**

Fecha de ingreso:

Fecha de retiro:

Tiempo trabajado:

Motivo del retiro:

### **3. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS**

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Desempeño Laboral          | E B R M |
| Relaciones Interpersonales | E B R M |
| Responsabilidad            | E B R M |
| Organización               | E B R M |
| Puntualidad                | E B R M |
| Eficiencia                 | E B R M |
| Honestidad                 | E B R M |
| Respeto por la autoridad   | E B R M |

**Fortalezas:**

**Debilidades:**

**Aspectos a destacar:**

**Usted lo volvería a contratar:      si ----- no ----- Porque:**

**4. CONCEPTO DEL CANDIDATO:**

Adecuado para el cargo

No adecuado para el cargo

**CONCLUSION:**

**NOMBRE:**

**CARGO:**

**FIRMA:**

**FECHA: Día ----- Mes ----- Año -----**

Fuente: Documentación empresarial Multiempleos Ltda.

## **Anexo E: Propuesta para el mejoramiento del manejo del archivo de hojas de vida.**

Teniendo en cuenta inconvenientes que se presentan en el manejo del archivo de hojas de vida y que interfieren en la pronta ubicación de la información requerida para dar cumplimiento a la demanda del cliente. Se realizó una propuesta desde el área de personal donde se establecieron sugerencias que contribuyen a un manejo mas organizado y funcional de la información correspondiente a las hojas de vida, esto de acuerdo a la conversación previa con las personas involucradas en el proceso de selección y evaluación de personal quienes mostraron la misma inquietud y se mostraron dispuestas a contribuir en la nueva organización que aquí se propone.

1. Las hojas de vida estarían ubicadas en fólderes A-Z en un estante que facilite la total ubicación de las hojas de vida.
2. Los fólderes estarán clasificados de acuerdo a dos criterios: Profesión u oficio al que aplica el candidato y en segundo lugar si el candidato presento o no pruebas psicotécnicas y entrevista.
3. Las hojas de vida recepcionadas y clasificadas de acuerdo a la profesión u oficio al que aplica que no tenga pruebas ni entrevista se ubicaran en una división del estante señalado con el color rojo que indica hojas de vida que no han cumplido el proceso (aplicación de pruebas y entrevista).
4. Las hojas de vida que han cumplido con el proceso (aplicación pruebas psicotécnica y entrevista) se ubicaran en una división del estante señalado con color verde.

De esta manera al recibir una solicitud del cliente nos dirigiremos en primer lugar a los candidatos que ya tienen pruebas y entrevistas (ubicación verde), en caso que entre estos no se encuentre el perfil solicitado por el cliente, recurriremos a la ubicación roja y se procede al llamado de las personas que cumplen el perfil, para que se acerquen a MULTIEMPLEOS LTDA. a presentar las respectivas pruebas psicotécnicas y la entrevista. Así, esta estrategia nos permitiría ubicar la información de manera breve y eficiente y del mismo modo dar cumplimiento a la demanda del cliente en un menor tiempo.

Para dinamizar esta propuesta solicitamos la adquisición de un estante que facilitara el almacenamiento de las A-Z.

## Anexo F: Encuesta para medir la satisfacción del cliente








CLIENTE: \_\_\_\_\_

FECHA:.....

“PARA NOSOTROS ES IMPORTANTE CONOCER SU PERCEPCION CON RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DE SUS REQUISITOS POR FAVOR CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS PARA ASI PODER MEJORAR NUESTROS SERVICIOS”

Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos donde 1 es la calificación más baja y 5 la calificación

| Aspectos a Calificar   | 5<br><br>Muy<br>contento | 4<br><br>Contento | 3<br><br>indiferente | 2<br><br>triste | 1<br><br>Muy<br>triste |
|--|---|--|---|--|---|
| 1. Se cumple los requisitos establecidos                                     |   |  |   |  |   |
| a) En el perfil del personal solicitado.                                     |   |  |   |  |   |
| b) En tiempo de la respuesta del envío del Personal seleccionado.            |   |  |   |  |   |
| c) El personal es contratado en el rango el Rango de tiempo solicitado.      |   |  |   |  |   |
| d) Se envían los soportes de las afiliaciones en el tiempo requerido         |   |  |   |  |   |
| e) los pagos de nóminas se realizan en el Tiempo pactado.                    |   |  |   |  |   |
| f) El servicio bancario cumple con las expectativas establecidas el personal |   |  |   |  |   |

|  |                      |               |                  |             |                    |
|--|----------------------|---------------|------------------|-------------|--------------------|
| En misión.   |                      |               |                  |             |                    |
| g) El tiempo de liquidación de prestaciones sociales del personal en misión una vez recibido el paz y salvo<br>Del usuario, cumple con sus expectativas? |                      |               |                  |             |                    |
| Aspectos a Calificar   | 5<br>Muy<br>contento | 4<br>Contento | 3<br>indiferente | 2<br>triste | 1<br>Muy<br>Triste |
| h) Hay exactitud en la liquidación de nómina y prestaciones sociales del con respecto Al reporte realizado por la empresa.                               |                      |               |                  |             |                    |
| l) Hay exactitud en la facturación Con respecto a lo Pactado en el contrato.   |                      |               |                  |             |                    |
| 2) atención a quejas y sugerencias Por parte del personal de Multiempleos.<br>Comentarios:   |                      |               |                  |             |                    |
|  |                      |               |                  |             |                    |
|  |                      |               |                  |             |                    |
| 3) Reacción en tiempo a la atención De quejas reclamos y sugerencias.<br>Comentarios:_____   |                      |               |                  |             |                    |
|  |                      |               |                  |             |                    |
| 4) Atención que brinda vía telefónica<br>Comentarios:  |                      |               |                  |             |                    |
|  |                      |               |                  |             |                    |
| 5) Visita de seguimiento para atención de Personal en misión.<br>Comentarios:  |                      |               |                  |             |                    |

|                 |  |  |  |  |  |
|-----------------|--|--|--|--|--|
|                 |  |  |  |  |  |
| TOTAL           |  |  |  |  |  |
| SUMATORIA TOTAL |  |  |  |  |  |
|                 |  |  |  |  |  |

Su nivel de satisfacción con respecto al servicio prestado es

---



---

Fuente: Documentación empresarial Multiempleos Ltda.

**Anexo G. Formato para visita de verificación familiar multiempleos Ltda.**

**VISITA DOMICILIARIA MULTIEMPLEOS LTDA**

|                       |        |                     |
|-----------------------|--------|---------------------|
| NOMBRE DEL TRABAJADOR | C.C.:  | ESTADO CIVIL:       |
| DIRECCIÓN1            | BARRIO | TELÉFONO            |
| FECHA VISITA          | CARGO  | TELÉFONO FAMILIARES |

DESCRIPCION NUCLEO FAMILIAR Y PERSONAS CON LAS QUE VIVE

FAMILIA DE ORIGEN (PADRES, HERMANOS, ASI NO VIVAN EN CASA)

| NOMBRES | PARENTESCO | E.C. | OCUPACION | CON QUIEN VIVE |
|---------|------------|------|-----------|----------------|
|         |            |      |           |                |
|         |            |      |           |                |
|         |            |      |           |                |
|         |            |      |           |                |
|         |            |      |           |                |
|         |            |      |           |                |

FAMILIA DE PROCEDENCIA (CONYUGUE HIJOS)

| NOMBRES | PARENTESCO | E.C. | OCUPACION | CON QUIEN VIVE |
|---------|------------|------|-----------|----------------|
|         |            |      |           |                |
|         |            |      |           |                |
|         |            |      |           |                |
|         |            |      |           |                |
|         |            |      |           |                |
|         |            |      |           |                |
|         |            |      |           |                |

|                                     |
|-------------------------------------|
| FAMILIA O PERSONAS CON LAS QUE VIVE |
|-------------------------------------|

| NOMBRES | PARENTESCO | E.C. | OCUPACION | MOTIVO CONVIVENCIA |
|---------|------------|------|-----------|--------------------|
|         |            |      |           |                    |
|         |            |      |           |                    |
|         |            |      |           |                    |
|         |            |      |           |                    |
|         |            |      |           |                    |
|         |            |      |           |                    |
|         |            |      |           |                    |
|         |            |      |           |                    |
|         |            |      |           |                    |
|         |            |      |           |                    |
|         |            |      |           |                    |
|         |            |      |           |                    |
|         |            |      |           |                    |
|         |            |      |           |                    |
|         |            |      |           |                    |

|                                     |
|-------------------------------------|
| FAMLIARES EN LA EMPRESA: SI      NO |
| EN QUE AREA:                        |
| SITUACION ECONOMICA                 |
| INGRESOS:                           |
| PERSONAS QUE ASUMEN LOS GASTOS:     |

| NOMBRE | PARENTESCO | PORCENTAJE |
|--------|------------|------------|
|        |            |            |
|        |            |            |
|        |            |            |

|                                |
|--------------------------------|
| CARACTERISTICAS DE LA VIVIENDA |
| TIPO DE VIVIENDA               |

|             |             |         |            |
|-------------|-------------|---------|------------|
| CASA        | APARTAMENTO | CASLOTE | HABITACION |
| INQUILINATO | CAMBUCHE    | OTRO    | CUAL       |

TENENCIA

|                      |                         |                            |             |
|----------------------|-------------------------|----------------------------|-------------|
| PROPIA<br>CANCELADA: | PROPIA SIN<br>CANCELAR: | ALQUILADA:                 | HIPOTECADA: |
| TIEMPO<br>HABIATADO: |                         | ESTRATO<br>SOCIOECONOMICO: | FAMILIAR :  |

BARRIO

|                    |     |     |
|--------------------|-----|-----|
| BARRIO DE INVASION | SI: | NO: |
| BARRIO RESIDENCIAL | SI: | NO: |
| BARRIO COMERCIAL   | SI: | NO: |

PISOS DE LA VIVIENDA

|          |         |            |         |
|----------|---------|------------|---------|
| CEMENTO: | MADERA: | BALDOSIN : | TIERRA: |
|----------|---------|------------|---------|

DOTACION

|       |          |                    |        |
|-------|----------|--------------------|--------|
| SALA: | COMEDOR: | ELECTRODOMESTICOS: | CAMAS: |
|-------|----------|--------------------|--------|

CONDICIONES DE HIGIENE

|           |              |         |        |
|-----------|--------------|---------|--------|
| ORDENADA: | DESORDENADA: | LIMPIA: | SUCIA: |
|-----------|--------------|---------|--------|

NUMERO DE CUARTOS DE LA VIVIENDA

|                       |       |         |              |
|-----------------------|-------|---------|--------------|
| DOS:                  | TRES: | CUATRO: | CINCO O MAS: |
| ESTADO DE LA VIVIENDA |       |         |              |

|                 |             |                     |        |
|-----------------|-------------|---------------------|--------|
| OBRA TERMINADA: | OBRA NEGRA: | SERVICIOS PUBLICOS: | AGUA:  |
| LUZ:            | GAS:        | TELEFONO:           | OTROS: |

|                  |
|------------------|
| ASPECTO FAMILIAR |
|------------------|

|  |
|--|
| Descripción de las relaciones familiares:( padre, hermanos, esposos, hijos, etc.): |
|  |
| Quien ejerce la autoridad:   |
|  |
| Proyectos familiares del candidato:  |
|  |
|  |
| Valores que prevalecen en la familia:  |
|  |

|   |
|---|
| RECONOCIMIENTO QUE LE HACE EL GRUPO FAMILIAR AL CANDIDATO |
|---|

|            |             |
|------------|-------------|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|            |             |

|                        |
|------------------------|
| PERSONAS ENTREVISTADAS |
| Parentesco y Actitud:  |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| CONEPTO FINAL DEL ENTREVISTADOR       |  |
| Aspectos Positivos de la Familia:     |  |
|                                       |  |
|                                       |  |
| Aspectos Negativos de la Familia:     |  |
|                                       |  |
|                                       |  |
| Comentarios Generales:                |  |
|                                       |  |
|                                       |  |
| Descripción del sector de residencia: |  |
|                                       |  |
|                                       |  |

|                           |
|---------------------------|
| SEGÚN VISITA DOMICILIARIA |
|---------------------------|

|                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| APTO PARA EL CARGO: | NO APTO PARA EL CARGO: |
|                     |                        |
| CONCLUSION          |                        |
|                     |                        |
|                     |                        |
|                     |                        |
|                     |                        |

\_\_\_\_\_  
Nombre del Entrevistador

\_\_\_\_\_  
Nombre del Entrevistado

\_\_\_\_\_  
Firma del Entrevistador

\_\_\_\_\_  
Firma del Entrevistado

## Anexo H. INFORME DE VISITA DOMICILIARIA



| INFORME DE VISITA DOMICILIARIA                 |                |                        |   |                              |                    |     |  |
|--|----------------|------------------------|---|------------------------------|--------------------|-----|--|
| <b>NOMBRE DEL CANDIDATO:</b>                   |                |                        |   | <b>C.C :</b>                 |                    |     |  |
| <b>CARGO PARA EL QUE SE PRESENTA:</b>          |                |                        |   | <b>REGIONAL:</b>             |                    |     |  |
| <b>OFICINA DEL CARGO:</b>                      |                |                        |   | <b>FECHA DE REALIZACION:</b> |                    |     |  |
| <b>CONCEPTO FINAL</b>                          |                |                        |   |                              |                    |     |  |
| <b>CONCEPTO INFORMACIÓN GENERAL:</b>           |                |                        |   |                              |                    |     |  |
| <b>CONCEPTO SITUACIÓN ACADÉMICA:</b>           |                |                        |   |                              |                    |     |  |
| TIPO ESTUDIO                                   | ESTADO VIGENTE | NOMBRE CARRERA O CURSO | UNIVERSIDAD/INSTITUTO/COLEGIO (NOMBRES EXACTOS) | CIUDAD                       | ÚLTIMO AÑO CURSADO | AÑO |  |
| 1  |                |                        |   |                              |                    |     |  |
| 2  |                |                        |   |                              |                    |     |  |
| 3  |                |                        |   |                              |                    |     |  |
| <b>DINÁMICA FAMILIAR:</b>                      |                |                        |   |                              |                    |     |  |
| <b>ECONOMIA FAMILIAR Y FUENTES DE INGRESO:</b> |                |                        |   |                              |                    |     |  |
| <b>ESTRATIFICACION FAMILIAR E INMUEBLE:</b>    |                |                        |   |                              |                    |     |  |
| <b>VERIFICACION DEL AMBIENTE SOCIAL :</b>      |                |                        |   |                              |                    |     |  |
| <b>SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL:</b>               |                |                        |   |                              |                    |     |  |

**REFERENCIACION**

**ANTECEDENTES JUDICIALES (DAS):**

**ANTECEDENTES ACADEMICOS:**

**ANTECEDENTES LABORALES:**

**DIJIN**

**SIJIN**

**L.C**

**TENIENDO EN CUENTA EL PROCESO DE LA VISITA Y EL ESTUDIO DE  
SEGURIDAD REALIZADO SE CONSIDERA QUE EL CANDIDATO ES  
\_\_\_ APTO \_\_\_ NO APTO**

**PARA EL CARGO VACANTE.**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:**

Fuente: La autora

**Anexo I. Tomado del SENA, División de los estudios Ocupacionales**  
**INSTRUCCTIVO**

**NORMA DE CALIDAD ISO 9000**

**RESPONSABLE: CAROLINA GUTIERREZ SILVA**

**EMPRESA MULTIPLEOS LTDA**

**BUCARAMANGA**  
**2007**

## INTRODUCCION

Este material fue recopilado por la estudiante en formación de trabajo social para implementar un sistema de gestión de la calidad o que probablemente ya lo han implementado en versiones anteriores y ahora necesita la empresa conocer cuales son los cambios necesarios para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001.2000.

La Norma ISO 9001.2000 impone una forma nueva de dirigir la organización, es importante ver como se están desarrollando las actividades de la organización en la actualidad y la documentación existente. Esto no significa necesariamente que se deban cambiar las actividades de la empresa, en muchas ocasiones, solo es necesario realizar cambios para que estos documentos satisfagan los requisitos de la norma utilizada.

Para realizar esta labor no solo basta con la información de la empresa, es necesario acudir a diferentes fuentes de información como páginas de internet, otras empresas que se encuentren implementando el sistema de gestión de la calidad, organismos de certificación, clientes, proveedores, entre otros. Todo esto con el fin de verificar si no existen requisitos particulares que se deban considerar para incluir dentro de su sistema de gestión de la calidad.

Como no siempre se cuenta con tiempo, ni personal disponible, ni cursos de formación, ni paquetes de computador, ni presupuesto, etc. es posible que se deba considerar una asistencia externa, para lo cual es fundamental reconocer cual es el enfoque de su organización, al igual que el sistema de gestión de calidad que se va a desarrollar.

Cuando no se cuenta con la disponibilidad económica inmediata, se puede desarrollar paso a paso, poniendo en primer orden el que genere mayor beneficio a la organización.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar a los trabajadores de planta de la empresa Multiempleos Ltda. Las herramientas necesarias para implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad en su organización.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Brindar los lineamientos necesarios para la ejecución de auditorías internas

Establecer los parámetros necesarios para la realización de la documentación que requiera la implementación del SGC

Mostrar la importancia del involucramiento de la Gerencia y el despliegue que haga al personal de la organización

Proporcionar las herramientas necesarias para el análisis, medición y seguimiento del SGC

## **ESTRUCTURA**

### **MODULO I: FUNDAMENTOS**

Introducción  
Principios de la gestión de la calidad  
Terminos y Definiciones

### **MODULO II: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Requisitos Generales

Documentación: manual de calidad, procedimiento del sistema de calidad, otros documentos.

Control de Documentos  
Control de Registros

### **MODULO III: RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN**

Responsabilidad y Autoridad  
Manual de Funciones  
Representante de la dirección

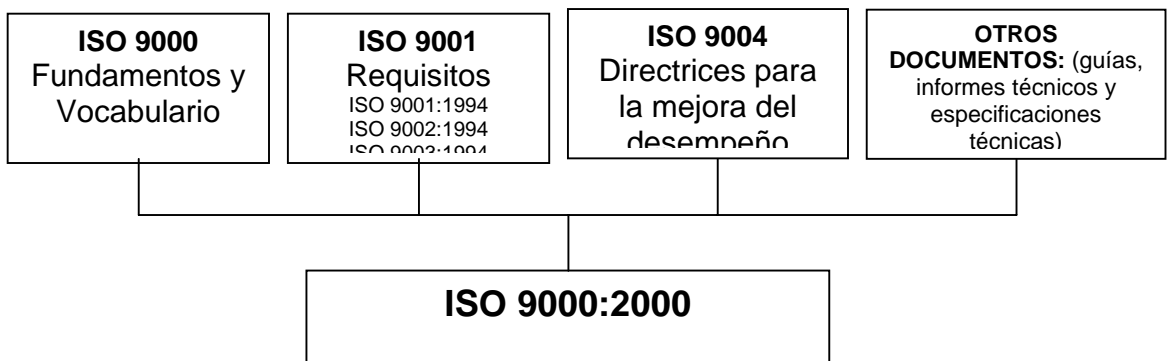
### **MODULO IV: GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

Provisión de recursos  
Recursos Humanos  
Infraestructura  
Ambiente de Trabajo

## MODULO I: FUNDAMENTOS

### INTRODUCCION

La norma ISO 9000 permite prevenir fallas y errores, asegurar un proceso de mejoramiento continuo de la entidad en sus procesos, servicios, productos, procedimientos e instrucciones de trabajo gracias al montaje de un sistema de calidad que posee su propia autonomía, presupuesto, auditoria de calidad y una dinámica para garantizar el estricto cumplimiento de las especificaciones pactadas con el cliente en el momento de realizar la revisión del contrato.



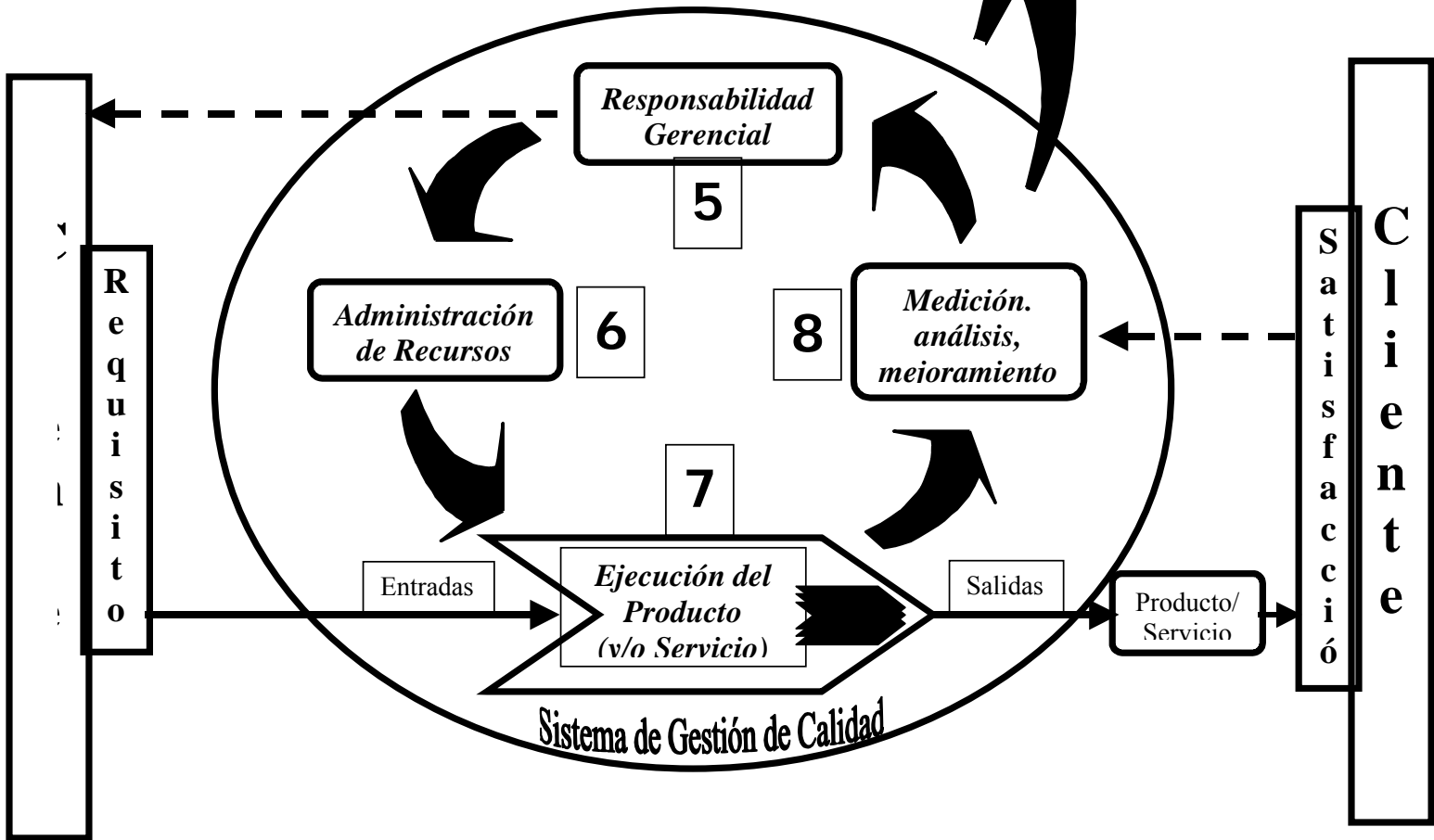
Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que la organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y llevar a cabo actividades que se interrelacionan. El proceso se lleva a cabo cuando un elemento de entrada es transformado generando un resultado el cual se convierte en el elemento de entrada del siguiente proceso.

El ENFOQUE BASADO EN PROCESOS es la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación, interacción de los mismos y gestión.

ISO 9001:2000

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD  
MEJORAMIENTO CONTINUO**



Este modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, muestra que los clientes juegan un papel fundamental para definir los requisitos como elemento de entrada.

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como “Planificar – Hacer – Verificar – Actuar”, la cual se puede describir de la siguiente manera:

- Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: Implementar procesos
- Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos para el producto e informar sobre el resultado.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

## **PRINCIPIOS DE LA GESTION DE LA CALIDAD**

La revisión de la Norma ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000 se ha basado en ocho principios de gestión de la calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión y fueron preparados como directrices para los expertos en calidad que han participado en la preparación de las nuevas normas.

Estos principios pueden utilizarse por la dirección como un marco de referencia para guiar a las organizaciones hacia la consecución de la mejora del desempeño.

Principio 1: Organización enfocada al cliente

Principio 2: Liderazgo

Principio 3: Participación del personal

Principio 4: Enfoque basado en procesos

Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión

Principio 6: Mejora continua

Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

### **Principio 1 – Organización orientada al cliente**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

### **Principio 2 - Liderazgo**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el

personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

**Principio 3 – Participación del personal**

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización

**Principio 4 – Enfoque basado en procesos**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**Principio 5 – Enfoque de sistema para la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

**Principio 6 – Mejora continua**

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

**Principio 7 – Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**Principio 8 – Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Hay diferentes formas para aplicar estos principios de gestión de la calidad. La naturaleza de la organización y los retos específicos a los que se enfrente determinarán cómo implementarlos. Muchas organizaciones encontrarán beneficios a la implementación de sistemas de gestión de la calidad basándose en estos principios.

## **TERMINOS Y DEFINICIONES**

### **TERMINOS RELATIVOS A LA CALIDAD**

**Calidad**

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Nota:

"Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

**Requisito**

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

**Satisfacción del cliente**

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos

## **TÉRMINOS RELATIVOS A LA GESTIÓN**

**Sistema de gestión**

Conjunto de elementos mutuamente relacionados, utilizados para establecer la política, definir los objetivos y alcanzarlos.

**Sistema de gestión de la calidad**

Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

**Política de la calidad**

Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección Notas:

**Alta dirección**

Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

**Gestión de la calidad**

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. (Inspección del producto final, identificación de las necesidades del cliente).

**Planificación de la calidad**

Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

**Control de la calidad**

Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

**Aseguramiento de la calidad**

Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

**Mejora continua**

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos

**Eficacia**

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia**

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

**TÉRMINOS RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN****Organización**

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades. Autoridades y relaciones

**Estructura de la organización**

Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

**Ambiente de trabajo**

Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica).

**Cliente**

Organización o persona que recibe un servicio (Consumidor, usuario final, minorista, beneficiado y comprador).

**Proveedor**

Organización o persona que proporciona un producto (Productor, distribuidor, minorista o vendedor de un producto, o prestador de un servicio o información).

## **TÉRMINOS RELATIVOS AL PROCESO Y AL PRODUCTO**

### **Proceso**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

### **Producto**

Resultado de un proceso. Existen cuatro categorías genéricas de productos: servicios (por ejemplo, transporte), software (por ejemplo, programas de computador, diccionario), hardware (por ejemplo, parte mecánica de un motor), materiales procesados (por ejemplo, lubricante).

### **Proyecto**

Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

### **Diseño y desarrollo**

Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema

### **Procedimiento**

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Pueden estar documentados o no.

## **TÉRMINOS RELATIVOS A LA CONFORMIDAD**

### **Conformidad**

Cumplimiento de un requisito

### **No conformidad**

Incumplimiento de un requisito

### **Defecto**

Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

### **Acción preventiva**

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

**Acción correctiva**

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

**Corrección**

Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

**Reproceso**

Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos

**Reparación**

Acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.

**Concesión**

Autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.

**Liberación**

Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.

## TÉRMINOS RELATIVOS A LA DOCUMENTACIÓN

**Información**

Datos que poseen significado.

**Documento**

Información y su medio de soporte (Registro, especificación, procedimiento, documentado, dibujo, informe, norma).

**Manual de la calidad**

Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

**Plan de la calidad**

Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

**Registro**

Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**Inspección**

Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo prueba o comparación con patrones. (Gula 130/CE 2).

**Verificación**

Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

**Revisión**

Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

## **TÉRMINOS RELATIVOS A LA AUDITORIA**

**Auditoria**

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar hasta que punto cumplen las políticas, procedimientos o requisitos de referencia.

**Programa de la auditoria**

Conjunto de una o más auditorias planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

**Equipo auditor**

Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoria. Un auditor del equipo auditor se designa generalmente como auditor jefe del equipo, el cual puede incluir auditores en formación y, cuando sea preciso, expertos técnicas.

**Experto técnico**

(Auditoria) persona que no audita, solamente aporta la experiencia o conocimientos específicos con respecto a la materia que se vaya a auditar. (Incluyen conocimientos o experiencia en la organización, proceso o actividad a ser auditada, así como orientaciones lingüísticas o culturales).

**Competencia**

Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

## **MODULO II: SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

### **REQUISITOS GENERALES**

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad, para lo cual debe:

1. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
2. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
3. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
4. Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
5. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad.

### **DOCUMENTACION**

#### **Ventajas**

Documentar el sistema de calidad tiene varias ventajas:

- **Preserva el know how de la empresa:** Escribir las políticas, objetivos, procedimientos y demás documentos permite ahondar en el conocimiento de la propia empresa y evita que esta información se encuentre exclusivamente en la mente de algunas personas.
- **Reduce la variación:** Al estandarizar los procedimientos se logra encontrar y resolver deficiencias o fallas en los programas que se llevan a cabo habitualmente, contribuyendo a controlar la calidad de los productos y servicios.
- **Básico para el aseguramiento de la calidad:** Tener por escrito todos los procedimientos y los resultados - registros - permite demostrar el cumplimiento de los objetivos de calidad.



## Estructura de la Documentación

### MANUAL DE CALIDAD

Un documento que enuncia la política de calidad y que describe el sistema de calidad de una organización. Cada manual es único para cada organización, pero debería contener:

1. Título
2. Índice
3. Introducción a la organización
4. Política de Calidad, contempla lo que puede y debe hacerse con relación a:
  - Proveedores: selección, desarrollo, motivación.
  - Materias Primas: criterios de selección y control.
  - Productos y líneas de productos.
  - Sistema de calidad, incluyendo fabricación y control de calidad de los productos.
  - Equipos e instalaciones.
  - Normas legales o contractuales y normas internas sobre productos.
  - Clientes: satisfacción del cliente, servicio al cliente.
  - Personal: selección e inducción, salarios, motivación, capacitación interna y externa.
5. Alcance del sistema, incluyendo los detalles y la justificación para cualquier exclusión.
6. Estructura de la organización (por ejemplo gráficas y alcances de responsabilidad).

- Cargos.
  - Líneas jerárquicas y de comunicación.
  - Autoridad y responsabilidad en cada una de las actividades que contribuyen a la calidad.
  - Medidas de coordinación y control de las actividades en las interfaces organizativas (comités, actas, etc.)
  - Delegación de actividades de revisión del sistema.
7. Descripción de la interacción de los procesos del sistema.
  8. Procedimientos Documentados o referencia a ellos.
  9. Registro de modificaciones (si es apropiado).
  10. Una correspondencia entre el sistema de la organización y los requisitos de la norma.

Las exclusiones de cualquier requisito deben ser justificadas y limitada en la **cláusula 7**. Las exclusiones no deberán afectar la capacidad de la organización, ni absolverla de su responsabilidad.

Nota:

Cada organización es libre de escoger el formato para el Manual de Calidad ya sea siguiendo paso a paso los numerales de la norma o siguiendo los procesos normales de trabajo, para este caso es recomendable crear un sistema de referencia en el cual se puedan comparar para garantizar que no se ha omitido nada.

## **PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS**

Es un procedimiento escrito obligatorio, que se exige para describir cómo su organización desempeña la actividad descrita en uno de los siguientes seis numerales:

- Control de los documentos
- Control de los registros
- Auditoria Interna
- Control del producto no conforme
- Acción correctiva
- Acción preventiva

Los procedimientos deberán ser escritos en un formato acordado, en su redacción deben participar el personal en la medida que puedan aportar. No puede realizarlo una persona aislada. Entre más pronto se haga y más gente participe, mejor será su comprensión, participación y sentido de pertenencia. El exceso de detalles no necesariamente le da más control a la actividad.

Los procedimientos documentados pueden estar contenidos dentro del Manual de Calidad o aparte en un Manual de Procedimientos, pero haciendo referencia en el Manual de Calidad.

A continuación se presentan algunos de los encabezados más comunes:

- **Propósito u objetivo** (el objetivo o la intención del procedimiento)
- **Alcance** (campo de aplicación o límites)
- **Definiciones** (las apropiadas para comprender el contenido del documento)
- **Contenido** (método) ¿Quién es el responsable de la acción/control?, ¿Qué esta accionando/controlando? y como (incluyendo: procesamiento de la información, método y equipo utilizado, registros a ser requeridos), Donde (ubicación), Cuando (tiempo, frecuencia) y Como (paso a paso de la actividad).
- **Referencias** (si se requiere de otros documentos citados y aquellos que puedan necesitarse para entender el procedimiento).

## **OTROS DOCUMENTOS**

Estos son documentos requeridos por la organización para asegurar la planeación efectiva, operación y control de sus procesos tales documentos pueden incluir:

- Gráficas de flujo del producto.
- Listas de chequeo.
- Instructivo de trabajo.
- Protocolos de servicio.
- Gráficas de flujo del proceso.
- Gráficas de la organización.
- Listas de producción.
- Fichas técnicas de equipos.
- Instrucciones de trabajo.
- Instrucciones de operación.
- Guías de planeación gerencial.
- Tarjetas de labores.
- Manuales de usuario.
- Planes de inspección.
- Métodos de prueba e instrucciones.
- Dibujos.
- Listas de proveedores aprobados.
- Manuales técnicos.
- Recomendaciones del fabricante.
- Normas de desempeño.

## **CONTROL DE LOS DOCUMENTOS**

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- f) Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Nota:

Este control de documentos se refiere básicamente a asegurar que el documento en uso sea el correcto, el que ha sido aprobado.

No se deben confundir documentos con registros. Los registros se generan como resultado de alguna actividad y constituye una declaración de hechos existentes en el momento y no pueden actualizarse, mientras que los documentos revisados si pueden llegar a ser registros.

## **CONTROL DE LOS REGISTROS**

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

Nota:

Es importante que una empresa no acumule, para lo cual se debe decidir que registros va a llevar en su empresa, por cuanto tiempo los va a guardar, dónde serán archivados y como se dispondrán de ellos.

Ejemplos:

- Registro De Acciones Correctivas
- Registro de Proveedores
- Registros de Inspección y Ensayos
- Reportes de Auditoría Interna
- Registros de No Conformidad

### **MODULO III. RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION**

#### **LA JERARQUÍA**

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa.

La jerarquía constituye los diferentes niveles estructurales de la organización, se expone por medio de organigramas y se describe en los manuales de organización. Se encarga de la clasificación de las distintas posiciones de la estructura de la organización, tomando como base las actividades laborales y deberes inherentes a un cargo o posición determinada.

#### **RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**

La Alta Dirección debe asegurar que las responsabilidades, autoridades sean definidas y comunicadas dentro de la organización.

#### **REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN**

La Alta Dirección debe definir a un representante Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad con responsabilidad y autoridad para:

- ❖ Asegurar que se implementa el Sistema de Gestión de la Calidad

- ❖ Mantener informada a la Dirección
- ❖ Asegurar que se tiene el enfoque al cliente en todos los niveles de la Organización

## **MANUAL DE FUNCIONES**

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la numeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el trabajador), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

***La descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.***

***El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su trabajador.***

Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes, y habrá variaciones según se trate de puestos manuales, de oficina, de producción, y demás

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos:

- o Intelectuales
- o Físicos
- o Responsabilidades
- o Implícitas
- o Condiciones de trabajo

Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Existen varios métodos de descripción y análisis de cargos, entre ellos: La observación directa del trabajador ejecutando la labor; los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos; la entrevista directa al empleado; métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores. Estos últimos brindan la posibilidad de contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el estudio.

La descripción de cargos es importante, ya que trata temas claves; el qué, el cómo, el cuándo y el porqué. Estas preguntas dan las bases de la limitación de un cargo, permiten delimitar obligaciones y todas las tareas y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el trabajador.

Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del trabajador, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el trabajador. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, elabora monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

### **COMUNICACIÓN INTERNA**

La Alta Dirección debe asegurarse de una comunicación efectiva dentro de la Organización.

Se va a Auditar que el proceso de comunicación se encuentre bien definido por ejemplo que se envié la información, que se confirme la recepción y si existe la respuesta, como se dio esta.

- ❖ Revisión por la dirección

### **GENERALIDADES**

Deben llevarse a cabo Revisiones por la Alta Dirección en intervalos planificados para:

- ❖ Asegurar la continua consistencia adecuación y efectividad del SGC
- ❖ Visualizar oportunidades para mejora
- ❖ Determinar la necesidad de cambios
- ❖ Revisar la política de Calidad
- ❖ Monitorear los objetivos
- ❖ Generar y mantener registros de las revisiones

## **MODULO IV. GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

### **PROVISIÓN DE RECURSOS**

#### **Recursos:**

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La organización debe contar con los recursos necesarios ya sea para mantener como mejorar el sistema de gestión de la calidad y también realizar el trabajo requerido para satisfacer las necesidades del cliente.

Los recursos comprenden personal, instalaciones y equipos.

### **RECURSOS HUMANOS**

#### **Generalidades**

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Es fundamental asignar funciones, partiendo que el personal debe estar preparado para llevar dichas actividades a cabo.

## **Competencia, toma de conciencia y formación**

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del servicio.
- a) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- b) evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- c) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- d) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

## **INFRAESTRUCTURA**

**Cuando sea aplicable:**

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
- b) equipo para los procesos, (tanto hardware como software).
- c) servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación).

## **AMBIENTE DE TRABAJO**

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

## BIBLIOGRAFIA

- Norma ISO 9000 e ISO 9901 Versión catedrática
- Sitios de referencia en la red: <http://www.iso.ch.com> .
- BURGOS, :Los Costos de la Calidad, Colombia
- MELINKOFF, Ramón V.: La Estructura de la Organización. Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1969.
- TERRY, George: Principios de Administración. México, 1961.
- RICCARDI, Ricardo: El Manual del Director, Madrid, 1965.
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

**Anexo J Formato de verificación de referencias personales Multiempleos Ltda.**



**VERIFICAR REFERENCIAS PERSONALES Y CONCEPTOS**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ CC:Nº \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ TELS: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_ DIRECCIÓN \_\_\_\_\_

RELACIÓN CON EL ASPIRANTE:

---

TIPO DE AMISTADES QUE FRECUENTA: (Nombres y Direcciones si es posible)

---

---

CONCEPTO:

---

---

---

NOMBRE DE QUIEN OBTUVO LA INFORMACION: (multiempleos Ltda.)


---

---

---

Fuente: Autora

**Anexo K Formato de Seguimiento de los servicios del empleado en misión  
Multiempleos Ltda.**

|   |                       |
|---|-----------------------|
|   |                       |
| CIUDAD:   | FECHA:                |
| NOMBRE DEL TRABAJADOR:  | CEDULA DE CIUDADANIA: |
| Empresa Cliente para la que labora:   | Jefe inmediato:       |
| <p>1 Como califica el rendimiento del trabajador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente</li> <li>• Bueno</li> <li>• Regular</li> </ul> |                       |
| <p>2 Como es el comportamiento del trabajador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente</li> <li>• Bueno</li> <li>• Regular</li> </ul>    |                       |
| <p>3 cumple con el horario de trabajo asignado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente</li> <li>• Bueno</li> <li>• Regular</li> </ul>   |                       |
| <p>4 hay alguna información acerca del desempeño laboral que quiera comentar?</p>   |                       |
| <p>5 si tuviera la oportunidad de contratar al empleado directamente lo haría?<br/>SI _____ NO _____ Porque?</p>  |                       |
| <p>6 Indique si ha recibido quejas o reclamos de los servicios ofrecidos por el trabajador en misión?</p>   |                       |
| <p>OBSERVACIONES:</p>   |                       |

Fuente: La autora

## **Anexo L Inducción – Reinducción del empleado Multiempleos Ltda.**

### **PROCEDIMIENTO DE INDUCCION – REINDUCCION EMPLEADOS MULTIEMPLEOS LTDA**

La inducción de Multiempleos Ltda, debe desarrollarse como una actividad importante dentro de los servicios ofrecidos a sus empresas clientes por lo cual se requiere la implementación de un programa sistemático, permanente, inserto en la cultura de la organización.

La inducción y reinducción se consolida como una herramienta valiosa para el fortalecimiento de los servicios ofrecidos, el sentido de pertenencia y la adaptación del empleado, sentando así un precedente de calidad y resultados óptimos en cada una de las áreas laborales, además permite encausar el potencial de los empleados en el mismo camino de los objetivos de la empresa, acciones que indudablemente son coherente con cada uno de los propósitos institucionales.

La inducción es un proceso de recepción y orientación de los empleados que se vinculan a la institución, pretende facilitar y disponer las condiciones necesarias para la socialización y ubicación de la cultura empresarial de quienes ingresan por primera vez.

La reinducción es un proceso planeado dirigido a orientar la integración del empleado a la cultura organizacional, en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos:

- Suministrar información completa respecto a la institución, misión, visión, objetivos, estructura, políticas, valores institucionales, así como reglamentaciones, deberes, beneficio, responsabilidades, derechos entre otros aspectos de interés general.
- Estimular el sentido de pertenencia y la participación del empleado frente a la Misión, objetivos y programas de la institución, facilitando las condiciones para una actitud positiva hacia el trabajo y las personas con las cuales se relaciona.

- Asegurar la interiorización de la misión, objetivos y propósitos de la empresa.
- Facilitar el proceso de identificación y reconocimiento de aspectos básicos de la cultura organizacional.
- Informar a los empleados sobre la reorientación de su misión organizacional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones y las dependencias y su puesto de trabajo.
- Ajustar el proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética.

Reglamento para realizar la inducción al personal de la empresa Multiempleos Ltda:

- Todo empleado que ingrese a la empresa a desempeñar cualquier actividad laboral, independiente del tipo de vinculación (empleados de planta, en misión), participara en la inducción.
- Trabajo Social solicitara la ejecución del programa de inducción, una vez realizada la vinculación del empleado.
- Se realizará el programa de inducción cada vez que la institución reoriente su direccionamiento estratégico.
- El representante legal, Gerente y jefes de área de la empresa o empresas clientes serán miembros activos de la planeación y ejecución del programa de inducción – reinducción y manual de funciones asignadas al cargo a desempeñar.
- El programa de inducción reinducción será reformulado y estructurado de acuerdo a las exigencias de las empresas clientes que soliciten este servicio.

**FASE 1** Bienvenida a la empresa Multiempleos Ltda. para los nuevos empleados y/o empresa Cliente en el caso de los empleados en misión.

| Paso | RESPONSABLE       | ACCION   |
|------|-------------------|--|
| 1    | Trabajador Social | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacta al nuevo trabajador y lo cita fecha, hora, lugar.</li> <li>• Inicia la presentación entre participantes y realiza dinámica de grupo.</li> <li>• Informa la finalidad del programa de inducción</li> <li>• Entrega manuales de inducción y de cargo.</li> </ul> |
| 2    |                   | Suministrar al nuevo empleado información general sobre la empresa asignada para laboral ( Multiempleos Ltda o empresa cliente)  |

**FASE 2** Suministrar al nuevo empleado información general sobre la empresa asignada para laboral (Multiempleos Ltda y/o empresa cliente)

| Paso | RESPONSABLE       | ACCION   |
|------|-------------------|--|
| 1    | Trabajador Social | <p>Suministrar información general a los trabajadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Video institucional historia, misión, visión, objetivos y estructura de la empresa organigrama general.</li> </ul> <p>Conoce los servicios que le presta al empleado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de vida</li> <li>• Vinculación E.P.S – Pensiones</li> <li>• Vinculación caja de compensación familiar</li> <li>• Prima extralegal</li> <li>• Normas y disciplina etc...</li> </ul> |
| 2    |                   | Capacitación de temas claves dependiendo de la empresa y el cargo solicitado.  |
| 3    |                   | Proyecta manual de inducción e incita a los trabajadores a aclarar dudas   |


**Fase 3** Dar a conocer al nuevo empleado el cargo a desempeñar, instalaciones y área de trabajo a la cual quedara adscrito, la ubicación dentro de la organización, deberes y responsabilidades del cargo, objetivo, estructura y funcionamiento.

| <b>Paso</b> | <b>RESPONSABLE</b>  | <b>ACCION</b>  |
|-------------|---|--|
| 1           | Jefe Inmediato<br>(Multiempleos Ltda. y/o<br>empresa cliente) | Recibe nuevo empleado y suministra información, recorrido por la empresa así como deberes y responsabilidades del área de trabajo especificación del manual de funciones asignado al cargo a desempeñar. |
| 2           |   | Presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y lo ubica en su sitio de trabajo  |

**Fase 4** se aplica un instrumento de evaluación del programa de inducción a fin de aplicar correctivos correspondientes en el servicio ofrecido a las empresas clientes.

| <b>Paso</b> | <b>RESPONSABLE</b> | <b>ACCION</b>   |
|-------------|--------------------|---|
| 1           | Trabajo Social     | Entrega al nuevo empleado el formato de evaluación del programa para su diligenciamiento. |
| 2           |                    | Recibe el instrumento lo revisa y analiza la información.                                 |
| 3           |                    | Discute con los responsables los resultados obtenidos y hace los ajustes necesarios       |
| 4           |                    | Archiva el formulario para control posterior  |

**Anexo M Formato de Caracterización de la empresa cliente Multiempleos Ltda.**

|   |  |
|---|--|
|   |  |
| <b>CIUDAD:</b>  | <b>FECHA:</b>  |
| RAZÓN SOCIAL:   |  |
| Número de Empleados:  | Representante Legal:   |
| FECHA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA:  |  |
| Referencias comerciales:  |  |
| Referencias Bancarias:  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de sucursales <input type="checkbox"/></li> <li>• Persona encargada de Recurso Humano:</li> </ul> |  |
| <b>NIVEL</b>  | <b>CARGO (especifique el número de empleados)</b>  |
| <b>Directivo</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Gerente</li> <li>* Suddirectivos</li> </ul>  |
| <b>Mandos Medios</b><br>Técnicos<br>Administrativos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Recepcionistas</li> <li>* Auxiliares de contabilidad</li> <li>* Secretarias</li> <li>* Jefes:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• punto de Venta</li> <li>• De zona</li> </ul> </li> <li>* OTROS:</li> </ul> |
| <b>Operativos</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Operario de Producción</li> <li>* Oficios varios</li> <li>* Galponeros</li> <li>* Otros:</li> </ul>   |
| Tipo de Estructura Empresarial:   |  |

Fuente: La autora