

**GESTION DE LA CULTURA DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD
EN EL TRABAJO BASADA EN VALORES EN MULTIEMPLEOS LTDA.,
OFICINA BUCARAMANGA**

**KAROL LILIANA LOPEZ VALERO
Código 2005764**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2008**

**GESTION DE LA CULTURA DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD
EN EL TRABAJO BASADA EN VALORES EN MULTIEMPLEOS LTDA.,
OFICINA BUCARAMANGA**

**KÁROL LILIANA LÓPEZ VALERO
Código 2005764**

**Supervisora
ADRIANA VEGA MARTINEZ
Trabajadora Social**

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2008**

Al Santo Paráclito que, siempre que
lo necesité y clamé por Él, me fue
concedido

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

Rosa Valero y Heriberto López, por su apoyo y constante motivación en este trabajo.

Adriana Vega Martínez, Trabajadora Social y Supervisora de todo el proceso para optar al título de grado por sus valiosas orientaciones.

Marcin Wołczuk, por su permanente fe y paciencia.

Edward Ulloa, buen amigo, por su colaboración y su ánimo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1 TEORÍA DE SISTEMAS APLICADA A LAS ORGANIZACIONES	3
1.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DINÁMICA SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES	19
1.3 LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO ASUMIDAS DESDE LA GERENCIA DE RIESGOS	28
2. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES Y LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO, EN EL CONTEXTO NACIONAL Y MUNDIAL	33
2.1 LA INTERMEDIACIÓN LABORAL MEDIANTE EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES –EST’s-	33
2.2 LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO	36
2.2.1 La seguridad y la salud en el trabajo desde el marco normativo Internacional	39
2.2.2 La seguridad industrial y la salud en el trabajo a nivel nacional	42
3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	48
3.1 LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES MULTIEMPLEOS LTDA. EN BUCARAMANGA	48
3.2 EL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	51

4.	CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DESARROLLADA EN LA EMPRESA MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	64
4.1	LA LABOR DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	64
4.2	DIAGNÓSTICO INICIAL	69
4.3	PLANEACIÓN	84
4.4	PROCESO METODOLÓGICO	99
4.5	EVALUACIÓN DEL PROCESO	111
4.6	REFLEXIÓN SOBRE EL PROCESO REALIZADO	113
5.	PROGRAMA PARA LA GESTION DE LA CULTURA DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD OCUPACIONAL BASADA EN VALORES EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	115
5.1	JUSTIFICACIÓN	115
5.2	ANTECEDENTES	117
5.3	OBJETIVOS	119
5.3.1	Objetivo General	119
5.3.2	Objetivos Específicos	119
5.4	PLAN DE ACCION	119
5.5	PROCESO METODOLOGICO	125
	CONCLUSIONES	
	RECOMENDACIONES	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Clasificación de ocupaciones según edad y género de los trabajadores colocados en misión por Multiempleos Ltda., Bucaramanga, en las diferentes empresas clientes, a enero de 2007	53
Tabla 2 Clasificación de ocupaciones según el nivel educativo de los trabajadores colocados en misión por Multiempleos Ltda., Bucaramanga, en las diferentes empresas clientes, a enero de 2007	56
Tabla 3. Estructura demográfica del personal de planta de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, hasta el primer semestre de 2007	59
Tabla 4 Categorías del Perfil de Capacidad Interno (PCI), utilizadas en el diagnóstico de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga	71
Tabla 5 Perfil de Capacidad Interna de la Empresa Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga	73
Tabla 6 Perfil Oportunidades y Amenazas del medio o entorno de la empresa Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga	77
Tabla 7 Matriz DO – DA – FO – FA de la empresa Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga	79
Tabla 8 Áreas del proceso profesional implicadas, objetivos y estrategias trabajados en Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga	83
Tabla 9 Planeación Estratégica desarrollada en Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga	85
Tabla 10 Resultados obtenidos con la intervención realizada en Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga	109
Tabla 11 Planeación del Programa para la Gestión de la Cultura de la seguridad y salud en el trabajo basada en valores, en la empresa Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga	122

LISTADO DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1 Distribución del personal en misión de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, según ocupación, a enero de 2007	54
Gráfica 2 Distribución del personal en misión de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, según género, a enero de 2007	55
Gráfica 3 Distribución del personal en misión de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, de acuerdo a la edad, a enero de 2007	55
Gráfica 4 Distribución del personal en misión de Multiempleos, oficina Bucaramanga, según su nivel de escolaridad, a enero de 2007	57
Gráfica 5 Distribución del personal en misión de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, según ocupaciones Vs. nivel de escolaridad, a enero de 2007	58
Gráfica 6 Distribución del personal de planta de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, según edad, al primer semestre de 2007	60
Gráfica 7 Distribución del personal de planta de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, según su estado civil, al primer semestre de 2007	61
Gráfica 8 Distribución del personal de planta de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, según su nivel de escolaridad, al primer semestre de 2007	62

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Proceso de Retroalimentación (energía de retorno)	6
Figura 2 El proceso de la motivación	16
Figura 3 Fases de la Gerencia de Riesgos	31
Figura 4 Esquema de la organización Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, según el Enfoque de Sistemas	50
Figura 5 Organigrama de la empresa Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, en 2007	51
Figura 6 Niveles de funcionamiento del Sistema Administrativo de los Recursos Humanos	66

LISTADO DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN DEL PERFIL OCUPACIONAL DEL PERSONAL EN OFERTA DE MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	138
Anexo 2 MANUAL DE COMPETENCIAS LABORALES DEL PERFIL OCUPACIONAL DEL PERSONAL DE MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	221
Anexo 3 MANUAL DE COMPETENCIAS DE PERSONALIDAD DEL PERFIL HUMANO DEL PERSONAL DE MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	228
Anexo 4 MANUAL DE DESTREZAS PARA EL PERFIL HUMANO DE MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	232
Anexo 5 MANUAL DE COMPETENCIAS LABORALES DEL PERFIL OCUPACIONAL DEL PERSONAL DE MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	237
Anexo 6 MANUAL DE COMPETENCIAS DE PERSONALIDAD DEL PERFIL HUMANO DEL PERSONAL DE MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	238
Anexo 7 MANUAL DE DESTREZAS PARA EL PERFIL HUMANO DE MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	239
Anexo 8 MANUAL DE HABILIDADES PARA EL PERFIL HUMANO DE MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	240
Anexo 9 PROPUESTA DE PLAN DE RECLUTAMIENTO CON AMPLIAS POSIBILIDADES PARA LOCALIZAR, IDENTIFICAR Y CAPTAR CANDIDATOS POTENCIALES PARA MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	241
Anexo 10 PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LAS HOJAS DE VIDA DEL PERSONAL	

EN OFERTA DE MULTIEMPLEOS LTDA.	251
Anexo 11 PROPUESTA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN MISIÓN CON CRITERIOS DE CALIDAD, CUMPLIMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS	259
Anexo 12 PROCESO DE REINDUCCION DEL PERSONAL DE MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	268
Anexo 13 MANUAL DE REINDUCCIÓN DE MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	272
Anexo 14 FORMATO DE ASISTENCIA AL TALLER DE REINDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE PLANTA DE MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	282
Anexo 15 FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL TALLER DE REINDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE PLANTA DE MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	283
Anexo 16 PROPUESTA DE PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL DE MULTIEMPLEOS LTDA.	284
Anexo 17 PROPUESTA DE EQUIPO DE TRABAJO EN MULTIEMPLEOS LTDA. BASADO EN LAS 5C	287
Anexo 18 PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA	294
Anexo 19 CUESTIONARIO HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	296
Anexo 20 CUESTIONARIO HABILIDADES DE SERVICIO	297
Anexo 21 CUESTIONARIO HABILIDADES DE GESTIÓN	298
Anexo 22 PLANES DE ACCION ELABORADOS POR LOS CO-EQUIPEROS	299
Anexo 23 PROPUESTA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE MULTIEMPLEOS LTDA.	300
Anexo 24 FORMATO PARA REALIZAR EL PANORAMA DE	

FACTORES DE RIESGO	304
Anexo 25 ESCALAS PARA VALORACIÓN DEL GRADO DE PELIGROSIDAD Y REPERCUSIÓN DEL RIESGO	309
Anexo 26 RANGOS DE PONDERACIÓN PARA CALCULAR EL GRADO DE REPERCUSIÓN DEL RIESGO	310

RESUMEN

TÍTULO:

GESTIÓN DE LA CULTURA DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO EN MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA *

AUTORA:

KÁROL LILIANA LÓPEZ VALERO **

PALABRAS CLAVE:

Visión sistémica, Empresas de Servicios Temporales, Organización, Planeación Estratégica, Gestión del Talento Humano, Cultura de la Seguridad, Salud Ocupacional.

DESCRIPCIÓN

Desde una perspectiva de sistemas e implementando la metodología de planeación estratégica, reconocida en el ejercicio de Trabajo Social Organizacional para la gestión de Recursos Humanos, se desarrolló la práctica en la empresa de servicios temporales Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, la cual se ubicó al interior de la Dependencia de Selección de Personal de esta compañía e implicó las cuatro áreas de proceso profesional, a saber: Provisión del Talento Humano, Conservación y Desarrollo, Evaluación y, Responsabilidad Social Empresarial.

De igual manera, se abordaron tres pilares fundamentales dentro del referente teórico adoptado, que fueron, además del enfoque sistémico, el concepto de cultura organizacional y la gerencia de riesgos, los cuales permitieron adquirir en el análisis realizado, una perspectiva integral de la organización y de su principal componente, el individuo, considerado como un ser humano, con necesidades y expectativas que deben ser alineadas con los objetivos de la empresa, para lograr así el cumplimiento del propósito global del conjunto.

Partiendo de lo anterior, los avances y logros alcanzados con la intervención realizada durante la experiencia, proporcionaron el fundamento para la construcción de una propuesta enfocada a la creación de una cultura de la seguridad y de la salud en el trabajo, asumida por cada uno de los individuos que conforman el personal de planta de Multiempleos Bucaramanga, como un valor rector de sus actitudes y comportamientos, tanto en el entorno laboral, como en cualquier otro ámbito de su vida, esto es, a nivel personal, familiar o social, y que en esencia, genere en la persona la necesidad de garantizar su integridad física, psicológica, material y espiritual.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora: Adriana Vega Martínez

SUMMARY

TITLE:

MANAGEMENT OF THE CULTURE OF THE SECURITY AND HEALTH IN THE WORK ON MULTIEMPLEOS LTDA., OFFICE BUCARAMANGA *

AUTHOR:

KÁROL LILIANA LÓPEZ VALERO **

KEY WORDS:

Systemic vision, Companies of Temporary Service, Organization, Strategic Planning, Human Talent Management, Security Culture, Occupational Health.

DESCRIPTION

Since a perspective of systems and implementing the methodology of strategic planning, recognized in the exercise of Organizational Social Work for Human Resources Management, it was developed the practice in the company of temporary service Multiempleos Ltd., office Bucaramanga, which was situated inside of Staff's Selection Dependence from this company and it implied the four areas of professional process, namely: Human Talent Provision, Conservation and Development, Evaluation and, Social Entrepreneurial Responsibility.

In same way, were tackled three fundamental pillars inside the referent theoretician adopted, the were, besides systemic focus, the concept of organizational culture and the Management of risks, which allowed acquiring in the analysis carried out, an integral perspective of the organization and of it's main component, the individual, considered like a human being, with needs and expectations that should be aligned with the objectives from the enterprise, in order to get in this way the fulfillment of the global purpose of the whole.

As from the above, the advances and reached achievements with the intervention carried out during the experience, proportionated the basis for the construction of a focused proposal in the creation of a culture of the security and health in the work, assumed for each one of the individuals that conform the in-house personnel from Multiempleos Bucaramanga, as a guiding value of their attitudes and behaviors, both at the field pertaining to labor, and in any other sphere of their life, this is, in the personal, family or social level, and than in essence, generate in the person the need to guarantee your physical, psychological, material y spiritual integrity.

* Graduation Project

** Faculty of Human Sciences. School of Social Work. Director: Adriana Vega Martínez

INTRODUCCIÓN

Frente al tema de la seguridad y la salud ocupacional, las estadísticas en Colombia registran un enorme avance al respecto, señalando un continuo ascenso en la afiliación de las personas a los Sistemas de Salud y Riesgos Profesionales. Según la Dirección General de este último en el país, además de la ampliación de la cobertura que incluye a distintos sectores de la población nacional y una significativa evolución en cuanto a la normatividad existente en esta materia. Sin embargo, sería posible evidenciar que esos grandes logros sustentados sobre la base de los datos confrontados con la realidad que se presenta dentro de las empresas del país, no son sino, mínimos pasos que se han alcanzado pero que, en el fondo están ocultando fallas frente a la protección y conservación física y mental de los trabajadores, en la garantía de sus derechos en el ámbito laboral y muestran además, una importante necesidad de generar acciones complejas, que tengan mayor incidencia en la prevención de accidentes y enfermedades profesionales generada con la plena conciencia de que no se trata únicamente del cumplimiento de las normas sino de, afianzar el valor de la seguridad y la salud en el trabajo dentro de la cultura de todas las personas.

Este libro está entonces dirigido a todas aquellos trabajadores, empleadores y a los órganos que componen los Sistema de Salud y Riesgos Profesionales, y en general, a todos aquéllos que, de alguna manera se preocupan por la conservación de la salud y la atención de su propia seguridad y la de los demás individuos que comparten su mismo entorno.

Este libro está dividido en cinco partes o capítulos que se desarrollan de forma secuencial, considerando en cerner las diferentes concepciones y variados enfoques teóricos y metodológicos que han de tenerse en cuenta para fundamentar y generar una propuesta que posibilite invocar en las personas el cuidado y la valoración de la seguridad y la salud dentro de las empresas. Seguidamente, se realizó la contextualización de este tema en el nivel local, nacional e internacional, analizándose algunos de los avances que se han alcanzado en materia legal, concentrando la dirección hacia la intermediación realizada por las Empresas de Servicios Temporales en Colombia, aunque teniendo en cuenta también la dinámica del mercado

laboral y la economía mundial. En la tercera parte referente a la caracterización de la organización Multiempleos Ltda., se realiza una explicación sobre los componentes de la misma, y acerca de la orientación que tuvo la labor realizada por la profesional en formación de Trabajo Social en el Área de Selección de Personal al interior de dicha corporación, en la ciudad de Bucaramanga específicamente.

En el capítulo cuatro se exponen los principales aspectos que se consideraron durante la experiencia en Multiempleos Ltda., partiendo de los objetivos, procesos y metodologías planteados en el Seminario del Área Organizacional, para el adelanto de la gestión del Talento Humano en las empresas; presentándose al final de esta parte los logros y avances conseguidos con la intervención realizada.

Finalmente, se presenta una guía para la implementación de un programa de gestión de la cultura de la seguridad y salud ocupacional basada en valores para ser ejecutado posteriormente en la Empresa de Servicios Temporales de la ciudad de Bucaramanga, Multiempleos Ltda., dirigido específicamente al personal de planta que integran dicha organización.

Cabe resaltar lo importante que es comprender, que una empresa integra un papel fundamental dentro de la sociedad moderna y es el eje central en la esfera económica de un país, que como tal debe prestar un servicio, y además de buscar su desarrollo, debe integrar en su avance el crecimiento de los individuos que la componen. Por ello, se espera que este libro ayude al lector(es) a comprender la relevancia que tiene y la influencia que ejerce el valor de la seguridad y la salud en el trabajo cuando llega a trascender las barreras de lo únicamente legal y se convierte en un estilo de vida, incorporado a los hábitos cotidianos dentro de la cultura de las personas y de las organizaciones vistas como sistemas.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 TEORÍA DE SISTEMAS APLICADA A LAS ORGANIZACIONES

La propuesta de la Teoría de Sistemas es una visión innovadora y conveniente para los tiempos actuales y futuros, básicamente porque las transformaciones sociales, políticas, económicas, tecnológicas, entre otras que se vienen suscitando a nivel mundial, se están haciendo cada vez más complejas y multidimensionales, requiriéndose de una perspectiva integral de los acontecimientos y fenómenos que se dan en el mundo real.

La teoría de sistemas parte de un enfoque funcionalista, donde cada hecho, indiscutiblemente, tiene correlación directa con otro. Es entonces, el pensamiento sistémico una aplicación más compleja, más global de la idea funcional. Este enfoque de sistemas también ha abarcado la administración en las organizaciones, y al mismo hombre en sus dimensiones biológica, psicológica, social, etc.

Según el biólogo Ludwing Von Bertalanffy, uno de los principales exponentes de de la Teoría General de Sistemas, ésta “se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de otros mayores.
2. Los sistemas son abiertos y establecen intercambios con otros, generalmente con los contiguos. Esta premisa es consecuencia de la anterior.
3. Las funciones realizadas en un sistema dependen de su estructura.”¹

¹ BERTALANFFY, Ludwing. Teoría General de Sistemas Citado por : FERNÁNDEZ, Evelin. Teoría de sistemas [en línea] Disponible en : <<http://www.monografias.com/trabajos15/teoria-sistemas.shtml>> [citado en 12 de junio de 2008]

Para comprender esta perspectiva orientada a la organización como un todo y su relación con el entorno, es necesario aclarar el concepto de sistemas. En cuanto a esto, Chiavenato planteó una de las explicaciones que expresan mejor esta idea, señalando que: “El sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, esto es en interacción, que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito, operando sobre datos/energía/materia, tomados del medio ambiente que circunda el sistema, en una referencia de tiempo dada para proporcionar información/energía/materia, resultado de los procesos internos de operación del sistema”.²

También se ha definido el sistema como “un todo unitario, organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por límites, identificables de un suprasistema ambiente”.³

Partiendo de lo anterior, se infiere que un sistema se compone de subconjuntos, los cuales son de un rango inferior y dependen jerárquicamente de éste, al tiempo que forma parte de uno mayor o suprasistema, el cual constituye su ambiente externo o contexto, aquello que está afuera y que no pertenece al conjunto, pero del cual depende para lograr sus propósitos, manteniéndose una constante interacción y recíproca influencia entre ellos.

El ambiente puede ser, tanto beneficioso como una amenaza para el sistema, pero la supervivencia de éste último depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del entorno.

No obstante, el aspecto más importante del concepto de sistema es la idea de un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas que forman un todo, con propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos particulares aislados.

² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Citado por : TORRES, Carlos Eduardo. Visión sistémica del hombre en la organización En : Revista UIS-Humanidades, Volumen 27, No.2, julio-diciembre de 1998. Bucaramanga : Publicaciones UIS. p.87

³ KAST, Freemont. Administración de las organizaciones : un enfoque de sistemas. En : TORRES, Carlos Eduardo. Grupos : Teorías y experiencias académicas. Material fotocopiado para la asignatura de Trabajo Social de Grupos. Bucaramanga, 2002. p.24

En esta idea de sistemas convergen a la vez dos conceptos fundamentales que Bertalanffy define como: "propósito (objeto) y globalismo (totalidad).

- Propósito: Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo. El propósito por el cual funciona el sistema puede ser uno o varios, y expresa para qué fue creado, para qué funciona, etc.; además, todos sus subconjuntos lo comparten distributivamente.
- Globalismo: Se refiere al funcionamiento en que el todo es mayor (o diferente) a la suma de sus partes. Un sistema es una totalidad y sus objetos (o componentes) y sus atributos (o propiedades) sólo pueden comprenderse en función del complejo global. No se trata de una colección aleatoria de componentes, sino un todo organizado con lógica e interdependiente, en el que cualquier estímulo producido en alguna de las unidades hará reaccionar al conjunto completo y se presentará como un ajuste a la totalidad. De estos cambios y ajustes continuos surgen dos fenómenos: entropía y homeostasis"⁴, que serán definidos posteriormente.

Referente a las características del sistema, Chiavenato las explica a partir de la siguiente definición: "Un sistema es:

- a) Un conjunto de elementos (que son partes u órganos componentes del sistema, esto es, los subsistemas).
- b) Que se interrelacionan de manera dinámica (esto es, interacción e interdependencia) y forman una red de comunicación y relaciones, en función de la dependencia recíproca entre ellos.
- c) Desarrollando una actividad o función (que es la operación, actividad o proceso de sistema).
- d) Para lograr uno o más objetivos o propósitos (que constituyen la finalidad para la que fue creado el sistema)."⁵

Para que un sistema funcione requiere de los siguientes parámetros:

- a) Entradas o insumos (inputs). Todo conjunto recibe o importa del

⁴ BERTALANFFY, Ludwing V. Op. cit.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Bogotá : McGrawHill, 1995 p.382

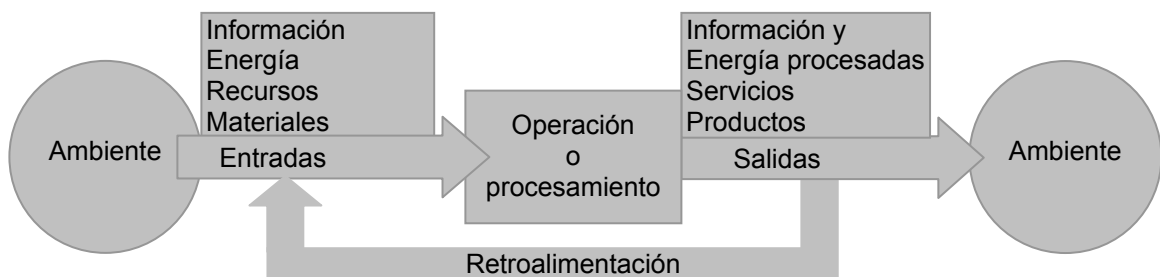
ambiente externo recursos necesarios para su funcionamiento y mantenimiento. Estos insumos le proveen la fuerza de arranque y pueden ser recursos, energía o información.

b) Operación o procesamiento (throughput). Los sistemas organizados están dotados de un mecanismo de transformación de las entradas (inputs) en salidas o resultados (outputs). Estos procesos agregan valor y utilidad a las entradas al convertirse en productos. La conversión se realiza a través de las unidades que componen el conjunto y cada tipo de insumo se procesa en los subsistemas especializados en modificarlo.

c) Salidas o productos o resultados (outputs). Son los resultados, productos, energía o información transformados, que se obtienen de procesar las entradas, y deben ser coherentes con el objetivo del complejo total. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los de sus unidades son intermedios. Las salidas de un conjunto son exportados al ambiente externo por lo que se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otro producto, y así sucesivamente.

d) Retroacción o retroalimentación (feedback). Es la función de entrada de nuevo al sistema de parte de sus salidas o resultados, pero que se reintroduce como información acerca del resultado, ya que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar, como se puede observar en la Figura 1. La retroalimentación influye en el funcionamiento del conjunto, puesto que vuelve a éste para realimentarlo, regenerarlo o modificar su desempeño, en términos de resultados o salidas; además que le permite orientarse frente al ambiente externo, detectar los desvíos que deben reorganizarse para asegurar el logro de su meta, y realizar las correcciones necesarias; optimizar algún proceso, mejorar la captación de insumos y energía, y estimular el crecimiento y desarrollo del complejo global.

Figura 1. Proceso de retroalimentación (energía de retorno)



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración Proceso Administrativo. Tercera Edición. Bogotá : McGrawHill, 2001. p.48

En este sentido, se distinguen dos tipos de retroalimentación, a saber:

- **Retroalimentación positiva.** La información tomada de los resultados se utiliza para activar los mecanismos de crecimiento que conducen a un desajuste del estado estable del conjunto y a un movimiento hacia el cambio. Es decir, la retroalimentación positiva sirve para aumentar la desviación de la operación, al estimular la entrada de insumos en el sistema, agilizar o incrementar sus procesos y así, producir más salidas.
- **Retroalimentación negativa.** Si la acción del sistema es exagerada y va más allá de lo necesario, éste utiliza la retroalimentación negativa y, con esa información, actúa para auto-corrigerse e impedir, o restringir la entrada de insumos, frenar y reducir sus operaciones y, por consiguiente, permite alertar al conjunto que se está saliendo del cause normal, llevándolo a reajustarse y disminuir el desvío de su operación, logrando que se retorne a un "estado estable".

En el sistema organizacional, la retroalimentación (feedback) se utiliza como un mecanismo de control sobre la información del estado y desempeño de éste, particularmente acerca de los desvíos respecto a los resultados esperados, lo que incluye modificaciones en las operaciones que se salen del curso de los objetivos, cambios en los objetivos de las actividades, permitiendo que se realicen los ajustes necesarios para lograr regular y mantener todo el conjunto con un funcionamiento estable, y obtener resultados eficaces frente al ambiente externo.

De otra parte, en los sistemas se manifiestan las siguientes propiedades o cualidades particulares, a saber:

- **Entropía:** Es la tendencia natural a caer en un estado de desorden, desgaste o desintegración, por un aumento de la propensión al caos que sufren en los sistemas su interior, presentada por el transcurrir del tiempo o por su mismo funcionamiento, que puede confluir en la completa falta de transformación y su muerte, cuando se trata de procesos altamente entrópicos.
- **Sinergia.** Significa "acción combinada"; es decir, la dinámica, transformación y evolución que se da en todo sistema, como resultado de las interacciones entre sus partes y que, aunque no es necesaria, resulta útil para el funcionamiento adecuado del mismo, puesto que permite mejorar sustancialmente el desempeño de todo el conjunto. La sinergia trasciende el simple movimiento porque todos los componentes trabajan activa,

concertada y cooperativamente para el logro de un propósito. Sin embargo, por su alta dinámica y transformación conduce inevitablemente a la entropía.

- Homeóstasis. Ésta se puede definir simplemente como "el mismo estado". La homeóstasis es la propiedad del sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación permanente, permitiéndole que se autorregule mediante un ajuste temporal de sus partes cuando empiezan a fallar en sus funciones, conduciendo a que otras unidades asuman y reemplacen los roles y tareas de las primeras, para poder lograr un equilibrio dinámico en el conjunto, que le permita conservarse frente a los cambios externos del ambiente que lo afectan a través del tiempo.
- Jerarquía. En todo sistema se encuentran jerarquías, compuestas por unidades de orden menor y de mayor nivel, como es el entorno. Así, tanto la jerarquía del conjunto como el número de sus partes dependen de la complejidad intrínseca de la totalidad. Esta gradación se basa en la necesidad de agrupamiento, donde las interacciones internas y externas del complejo reflejan diferentes escalones de control y de autonomía, con el objeto de determinar y coordinar sus actividades y procesos.
- Fronteras o límites. Son las líneas que demarcan lo que está dentro y fuera del sistema, éstas no necesariamente son físicas. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad, lo cual define el grado de apertura e influencia del conjunto sobre sus componentes y cómo éste se relaciona con su entorno. No obstante, estos bordes también constituyen barreras para ciertos tipos de interacción, como en la existente entre el sistema y su entorno, donde el primero prácticamente no tiene control sobre el segundo, ya que el medio le establece limitaciones.
- Morfogénesis. Denota la capacidad de modificar las formas estructurales básicas, individual y colectivamente, y el estado de un sistema, con el objeto de conservarse viable, haciendo que un elemento vaya adquiriendo y asumiendo los patrones generales del conjunto hasta llegar a la simbiosis de sus componentes. La morfogénesis enfatiza en la "autodirección", mientras que la homeostasis se enfoca en la "auto-corrección".
- Equifinalidad. Todos los sistemas pueden alcanzar el estado final mediante una variedad de caminos y partiendo de diferentes condiciones iniciales. Este principio significa que, idénticos resultados pueden tener orígenes distintos, porque lo decisivo es la naturaleza del proceso o los parámetros del conjunto global. Lo contrario a esto es lo que se conoce como desfinalidad, lo que denota que diferentes resultados pueden ser producidos por situaciones o "causas" iguales.

- **Diferenciación.** Es una tendencia hacia la multiplicidad y elaboración de funciones o respecto a una estructura. Se puede aplicar la diferenciación en cuanto al funcionamiento de un sistema con relación a otro o a otros, y también en un mismo conjunto, lo que permite identificarlo y ubicarlo para establecer su responsabilidad en la operación global.

- **Funcionalidad.** Todo sistema está hecho o ha sido creado para funcionar, esta funcionalidad depende de sus componentes, los cuales deben tener definida su equifinalidad efectivamente, sus categorías específicas de jerarquía y niveles de funcionamiento específicos, para que pueda trabajar por el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

Por otra parte, existen dos tipos de sistemas, respecto a su naturaleza; estos se clasifican en cerrados y abiertos.

- **Sistemas Cerrados.** Hacen referencia a aquellos estructurados con elementos y relaciones que se combinan de una manera casi hermética y rígida, originando una salida invariable, al no recibir ningún recurso externo ni generar algún producto para ser enviado hacia el ambiente que los rodea, ya que utilizan su reserva de energía potencial interna.

- **Sistemas Abiertos.** Mantienen interacción e intercambio continuo de energía, información y materia con el entorno o ambiente en el que se encuentran, a través de entradas y salidas, ejerciéndose una influencia recíproca con éste. Tienen la capacidad de alcanzar un estado adaptativo y de equilibrio dinámico para sobrevivir a las constantes y variables condiciones del ambiente, y para poder competir con otros sistemas. Además, cuentan con facultades de crecimiento, mutabilidad, reversibilidad pues, pueden restaurar su propia energía y reparar pérdidas en su propia organización; y en algunos casos, también les es posible auto-reproducirse, naturalmente, bajo ciertas circunstancias.

Partiendo de esta perspectiva, se concluye que, una organización es un sistema compuesto principalmente por personas, además de relaciones, procesos, actividades, recursos, funciones, jerarquías, metas, cargos y dependencias determinados, etc., todos estos en permanente interacción, trabajando de manera articulada al interior de una estructura compleja, regulada por normas para el logro eficaz de sus objetivos preestablecidos, los cuales pueden ser de lucro o la satisfacción de necesidades.

Las organizaciones son además sistemas abiertos, que interactúan con los otros órganos que integran el contexto, manteniendo a su vez, un intercambio mutuo con este último, ya que, de él obtienen la energía y los insumos humanos, financieros, físicos y de información, necesarios para realizar y repetir el proceso de transformación de las entradas en las salidas o productos, que volverán a ser exportadas al ambiente externo, lográndose con esto, el equilibrio dinámico de toda la empresa.

Por otra parte, los recursos humanos son el subsistema fundamental de la totalidad organizacional, y cada uno de los individuos que lo conforman está determinado por los factores propios de su personalidad, cultura, educación y conocimientos para su desempeño, necesidades y expectativas funcionales, y por el contrato psicológico establecido, tácita y recíprocamente con la compañía, el cual ha sido definido como “el mutuo intercambio o reciprocidad entre los objetivos individuales y los de la organización”.⁶

Sin embargo, para que la persona, como un componente de este sistema y visto como un ser humano con características particulares, consiga integrarse completa y satisfactoriamente a la organización, y orientarse hacia la mancomunada consecución del propósito de la empresa, es preciso que existan un conjunto de condiciones en el ámbito laboral que generen la alineación de los objetivos, necesidades e intereses tanto del individuo como de la propia corporación, según lo planteado por Douglas McGregor en la Teoría Y o Teoría de la Integración.

La Teoría Y es la precursora de la interrelación entre las necesidades de la organización formal, y las necesidades sentidas de los individuos que la conforman, considerada como la estrategia fundamental que permitirá a la Gerencia llevar a la empresa, tanto a su supervivencia como a su crecimiento.

La organización es entonces, la resultante de la interacción entre la estructura formal y la personalidad de los individuos que laboran en la misma, en pos de la integración y alineación de los objetivos individuales con los corporativos. De esta manera, McGregor propuso lo que él denominó la

⁶ TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión sistémica del hombre en la organización En : Revista UIS-Humanidades, Volumen 27, No.2, julio-diciembre. Bucaramanga : Publicaciones UIS, 1998. p.95

parte humana de las organizaciones,⁷ en otras palabras, una forma diferente de observar la realidad en la que el ser humano se desarrolla dentro de la organización, concentrando su interés en entenderlo como persona y no como un recurso más de la empresa, y considerando además, su compleja forma de vida y el conjunto de sus necesidades, expectativas y características como ser humano.

Douglas McGregor, en su obra “El lado humano de las organizaciones”, plantea los siguientes supuestos que fundamentan la Teoría Y; estos “son:

- La aplicación del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- El compromiso con los objetivos está en función de las recompensas asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. El regir las responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad, generalmente son consecuencias de la experiencia y no características inherentemente humanas.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto de imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, está amplia, no estrechamente, definida en la población.
- En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están utilizando sólo una parte”.⁸

De esta manera, McGregor propone considerar un principio que se base en la integración de la satisfacción de las necesidades e intereses del individuo como persona y las necesidades e intereses de la propia empresa. Así pues, la tarea esencial de las compañías en este sentido es, la de crear condiciones organizacionales y estrategias que les permitan a las personas

⁷ MCGREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill Interamericana, 1994

⁸ Ibid., p.47-48

alcanzar sus objetivos particulares, encaminando sus propios esfuerzos en dirección a los propósitos de la empresa.

De acuerdo a lo expuesto por McGregor en la Teoría Y, algunas alternativas a tener en cuenta para crear este estilo de administración en las empresas, son:

- Proporcionar empleo estable y seguridad laboral.
- Desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo en un ambiente de cooperación y equidad que retribuye su aporte.
- Ofrecer oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindar autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo.
- Motivar y creer en los empleados para promover en ellos, su compromiso con la realización de los objetivos de la empresa.
- Tomar decisiones importantes por consenso y ayudar a que los demás se sientan identificados con la organización.
- Estimular y fomentar la creatividad y la iniciativa brindándoles la posibilidad de enfrentar asumir nuevas responsabilidades y mayores desafíos.
- Dirigir y enseñar a los demás, ayudándoles a realizar su trabajo eficazmente, proporcionándoles lo necesario para ello.
- El gerente lidera con su ejemplo, transmitiendo integridad y coherencia con un conjunto de principios en los que es prioritario el respeto al ser humano.
- Ayudar a la gente a crecer en su trabajo y a ganar más responsabilidad. Es responsabilidad de la dirección hacer posible que los empleados desarrollen sus capacidades y se impliquen personalmente en sus tareas así los individuos sienten más compromiso con su trabajo.
- Valorar y fomentar el trabajo en equipo.
- Descentralizar y delegar tareas, facilitando espacios para la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos establecidos por la empresa, lo que hace que el empleado defina sus responsabilidades, sus metas y su propio proceso de crecimiento.

- Realizar evaluaciones de desempeño dentro de la empresa coordinado por el área de recursos humanos.
- Reconocer en el trabajador su valor como ser humano integral y promover sus potencialidades. El empleado halla sus motivaciones en el reconocimiento, la autoestima, la capacidad de realización.
- Dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes que impliquen a todo el departamento o a la empresa en su totalidad, así como en la negociación de los objetivos.

Recopilando lo planteado en la Teoría Y, para construir empresas realmente eficientes, McGregor sugiere motivar a las personas lo suficiente, como para que cada una desarrolle el máximo potencial posible, con el fin de alcanzar los objetivos de toda la organización, considerando que "El todo es mayor a la suma de las partes", según el enfoque de sistemas.

Además, hay que tener en cuenta que el mundo y la sociedad, como suprasistema de la empresa, mantienen una constante transformación, generándose, en efecto, cambios en las necesidades y expectativas de las personas que la componen, lo cual, ante una perspectiva humana de la organización, requiere que esta última vea al trabajador como un "ser humano" el cual demanda, además de un salario, la satisfacción de sus necesidades de pertenencia, de reconocimiento, de desarrollo profesional y personal, entre otras necesidades.

De igual manera, el individuo en la empresa es influido por una serie de aspectos externos a él, los cuales pertenecen al contexto de la organización y son los resultantes de la interacción laboral con otras personas diferentes y compuestas también por particularidades como él; tales factores pueden ser, las presiones de compañeros, exigencias del jefe, cambios de tecnología, tensiones en la familia, programas de capacitación, condiciones de la salud en el ambiente de trabajo, entre otros; todas estas influencias internas y externas, lo hacen altamente susceptible al desequilibrio y generan en él una tendencia hacia la búsqueda de respuestas que lo lleven a ajustarse al sistema y que le faciliten nuevas reacciones comportamentales para ello.

En este sentido, es necesario estimular a la persona, en beneficio incluso de los objetivos de la organización, esto es, hacer que se sienta motivada y

comprometida con su trabajo, además de procurar su estabilidad en la compañía. Por ello, es importante conocer la manera de ejercer tal motivación, lo que dará frutos, siempre y cuando, la empresa cumpla sus obligaciones con el individuo, le tenga en cuenta sus intereses, expectativas y necesidades y lo valore como el ser humano que es, para que éste genere los resultados esperados y no se sienta inconforme, ni considerado como una máquina o un objeto más de la organización.

En las personas, el nivel de motivación varía tanto de un individuo a otro, como en el mismo sujeto, dependiendo del momento o la situación en que se encuentre. Además, la motivación se produce tanto en la dimensión personal como laboral, aunque muchas veces, se manifiestan juntas.

Antes de definir la motivación, es necesario diferenciarla de los estímulos y los instintos, y tener claro que una conducta motivada y una conducta instintiva son dos cosas distintas; “mientras una conducta instintiva no requiere ‘voluntad’ por parte del sujeto, la conducta motivada sí la requiere. Así, aunque la motivación, los estímulos y los instintos impulsan a actuar, su origen y sus funciones son disímiles. Como su propio nombre lo indica, la conducta motivada, requiere un ‘motivo’ por el cual ponerse en marcha a desempeñar algo y se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal”.⁹

Respecto a lo anterior, Daniel Romero P. señala que, “las personas pueden ser motivadas por creencias, valores, intereses, miedos, entre otras causas o fuerzas. Algunas de estas fuerzas pueden ser internas, como las necesidades, intereses y creencias; y las fuerzas externas pueden ser el peligro, el medio ambiente, etc.”.¹⁰

Puede decirse entonces, que la motivación es la fuente del comportamiento de un organismo, o la razón por la que un organismo realiza determinada acción.

En el ámbito laboral específicamente, la motivación es definida como “la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas

⁹ LÓPEZ, Adriana. La motivación [en línea] Disponible en : <<http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.html>> [citado en julio 11 de 2008]

¹⁰ ROMERO PERNALETE, Daniel. Trabajo y motivación [en línea] Disponible en : <<http://www.trabajymotivacion.blogspot.com>> [citado en julio 11 de 2008]

de la organización, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.¹¹

Según lo mencionado, los tres elementos claves en la motivación son:

- El esfuerzo. Es el “empleo enérgico de la fuerza física o de la actividad del ánimo”¹². No obstante, “contar con altos niveles de motivación no es suficiente para obtener resultados favorables de desempeño de trabajo. Es por ello, que se debe considerar la calidad del esfuerzo dirigido hacia las metas como también la intensidad con que se trabajan”.¹³
- Las metas. “Finalidad u objeto de una acción”¹⁴. Cuando alguien está motivado se dedica con ahínco a su meta, ésta lleva a canalizar el esfuerzo en la dirección designada.
- Las necesidades. La motivación es un proceso de satisfacción de una necesidad. No obstante, las necesidades son también entendidas por diferentes autores, como el motivo. Ese motivo se trata de “algo que impulsa a un individuo a actuar, o a realizar una actividad concreta, quiéralo o no y se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo o una necesidad”.¹⁵

Considerando estos tres componentes, Stephen Robbins representa el proceso de la motivación en un trabajador al interior de la organización (Ver Figura 2), así: “cuando existe una necesidad insatisfecha en el individuo, ésta crea una tensión que estimula el impulso dentro de él. Es por esto que, un empleado motivado mantiene un estado de tensión constante. Para aliviar esta tensión, ejerce un esfuerzo, y mientras más grande sea la primera, más grande será el nivel de impulso que él requiera. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Pero, en el comportamiento dentro del ámbito laboral, esta disminución de la tensión

¹¹ CRUZ GUZMÁN, Senén. Dirección y motivación [en línea] Disponible en : <<http://www.miespacio.org/cont/gi/direccion/htm>> [citado en julio 13 de 2008]

¹² GARCÍA-PELAYO, Ramón. Nuevo Larousse manual ilustrado. Tercera Edición. París : Librairie Larousse, 1979. p.359

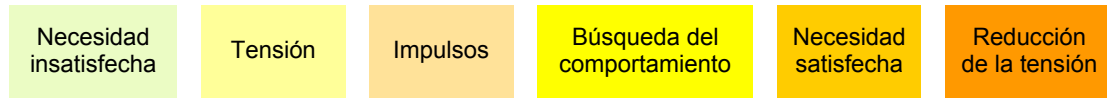
¹³ KATERBERG, R. ; BLAU, G.J. An examination of level and direction of effort and job performance Citado por : ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional : conceptos, controversias y aplicaciones. Octava Edición. México : Prentice Hall, 1999. p.168

¹⁴ GARCÍA-PELAYO, Op. cit., p.623

¹⁵ SUÁREZ REVOLLAR, Carina. Teorías de la motivación [en línea] Disponible en : <<http://www.monografias.com/trabajos7/temo/temo.shtml>> [citado en julio 12 de 2008]

producida por el esfuerzo aplicado, debe también ser dirigida hacia las metas organizacionales.”¹⁶

Figura 2. El proceso de la motivación



Fuente: ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional : conceptos, controversias y aplicaciones. Octava Edición. México : Prentice Hall, 1999. p.168

Cabe señalar que, en las empresas, las necesidades individuales deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización; siendo esto, un requerimiento inherente a la motivación del empleado.

Frente a las necesidades vistas como un componente del proceso motivacional, las teorías que se abordan en psicología, establecen un nivel primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las de carácter social, como el logro o el afecto, sugiriendo que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse el secundario.

Con respecto a esto, el psicólogo Clayton Alderfer de la Universidad de Yale trabajó nuevamente la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow para alinearla más cerca de la investigación empírica, pues estaba de acuerdo con él en cuanto a que, la explicación de la motivación de los trabajadores también podía calificarse en una jerarquía de necesidades clasificadas en tres grupos de necesidades centrales –existencia, relación y crecimiento-, a ello se debe su nombre Teoría ERC, siendo ésta una versión mucho más amplia de la jerarquía de necesidades maslowiana.¹⁷

En esta teoría, “Alderfer sostiene que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con

¹⁶ ROBBINS, Op. cit., p.168-169

¹⁷ ALDERFER, Clayton P. An empirical test of a new theory of human needs. Organizational behavior and Human performance Citado por : ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional : conceptos, controversias y aplicaciones. Octava Edición. México : Prentice Hall, 1999. p.174

incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca)".¹⁸

De esta manera, Clayton Alderfer definió cada grupo de necesidades contenidos en la jerarquía ERC, como sigue:

1) El grupo de necesidades de existencia (E), se refiere a proporcionar nuestros requerimientos básicos de existencia material para la subsistencia del individuo y de la especie (incluye los conceptos que Maslow consideró como las necesidades fisiológicas y de seguridad); se trata de necesidades básicas, como son, comida, ropa y casa o albergue.

2) El grupo de necesidades de relación (R), –el deseo que tenemos de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y, dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y el componente externo de la clasificación de la estima de las necesidades psicológicas de Maslow, respectivamente). Estos deseos sociales y de estatus requieren interacción con los demás para ser satisfechos.

3) El grupo de necesidades de crecimiento (C). Se trata del deseo intrínseco de cada individuo de desarrollo personal, alcanzar metas, poder desplegar su propio potencial y tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowniano).¹⁹

Según esto, en una organización, aspectos como la salud, las relaciones familiares y el desarrollo personal de un individuo en particular, influyen en la fuerza de impulso que ejerce para desempeñarse en su trabajo y en la búsqueda de la satisfacción de esos grupos de necesidades.

Por otra parte, Alderfer en la Teoría ERC planteó unos postulados a tener en cuenta para entender esta jerarquía, estos son explicados así:

1) La energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (E->R->C), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una y se pasa a otra menos concreta), coincidiendo con Maslow en que la mayoría de las personas siguen este proceso de satisfacción-progreso.²⁰

¹⁸ ROBBINS, Op. cit., p.174

¹⁹ ALDERFER, Clayton. Teoría ERC Citado por : Ibid., p.174

²⁰ MAILXMAIL.COM. Mejora la Gestión de Recursos Humanos [en línea] Disponible en : <<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/drrhh/capitulo10.htm>> [citado en julio 13 de 2008]

Esto sugiere que, cuando alguien ve frustrada la gratificación de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más insistencia a la solución de otra de esa misma categoría. Finalmente, si este sujeto logra satisfacer una exigencia de crecimiento, dirige su conducta a cumplir con otra del mismo grupo.

2) No existe una jerarquía rígida como la que establece Maslow, donde una necesidad deba ser esencialmente satisfecha antes de poderse mover hacia delante, ya que las personas suben y bajan por esa pirámide, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia; considerando incluso, que, más de una necesidad puede operar a la vez.²¹

3) A diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer añade un proceso de frustración-regresión con el que sugiere que, si un individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior en la escala, el deseo de gratificar otra de orden inferior se incrementa y estas necesidades inferiores se ven frustradas continuamente, puesto que éstas volverán con mayor énfasis a requerir su gratificación, pese a que ya estaban satisfechas. En consecuencia, la frustración puede llevar a una regresión hacia una exigencia menor, ya que el deseo de atenderla se incrementa constantemente.²²

Partiendo de lo anterior, se puede decir que, las necesidades son inherentes a las personas, por lo cual ellas fluctúan constantemente en esta jerarquía ERC, aunque ello también depende del momento y las situaciones por las que atraviesen los individuos. Sin embargo, alguien que trata de satisfacer una necesidad, teniendo en cuenta la prioridad que le signifique para su vida, perseguirá cumplirla, de acuerdo al grupo de necesidades que más justiprecia, manteniendo una tensión y frustración si no logra la gratificación de éstas, o sentirá su progreso personal si consigue avanzar en su escala ERC particular.

Por lo tanto, la empresa debe proporcionar una serie de condiciones que les permita a los empleados satisfacer esas necesidades de existencia, relación y crecimiento, con el fin de que, cada individuo en particular encuentre alternativas que le faciliten disminuir la tensión que le generan esas exigencias, ejerciendo el nivel de esfuerzo necesario para satisfacerlas y, a su vez, poder canalizar ese mismo impulso hacia la búsqueda de una conducta laboral que le posibilite alcanzar, tanto sus metas personales como las de la organización, con altos niveles de eficacia.

²¹ LÓPEZ, Op. cit.

²² MAILXMAIL.COM, Op. cit.

Por otra parte, las empresas incluyen entre sus componentes sistémicos, un elemento que posibilita esa integración tan necesaria entre empresa e individuo y la alineación de sus objetivos, necesidades, intereses, expectativas con mayor facilidad; se trata de la cultura organizacional, que, al ser aprehendida y asumida por las personas, les permite adaptarse al sistema; conocer y compartir los mismos significados, valores, costumbres, creencias y normas del conjunto; comportarse de manera coherente con lo que se espera de ellas; y poder comunicar y entender la información que se maneja en la corporación.

1.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DINÁMICA SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES

La cultura corporativa constituye un subsistema de las empresas, al ser concebido como un complejo de significados que son compartidos por la gente que integra el conjunto global, produciéndose, por razón de la interacción de los miembros, unos estándares de comportamiento aceptable e inaceptable y unas normas de actuación específicas.

Así, cuando un sujeto ingresa a la empresa, lleva consigo ciertas características propias, que lo han acompañado desde su nacimiento y que influirán en su conducta en el trabajo, tales como la personalidad, autoestima, creencias, actitudes, costumbres, hábitos, valores, etc. Sin embargo, aunque esa cultura personal del individuo permanezca casi intacta, su comportamiento en el trabajo sí será influido y moldeado por la cultura de la organización.

Según Michael Armstrong, la cultura: “se manifiesta en la conducta organizacional, es decir, en la forma como la gerencia y los empleados individualmente o en grupos, se comportan en el contexto de la organización”.²³

Esta modificación de la conducta para adaptarse al contexto de la entidad, se explica porque, la cultura organizacional contiene los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la compañía llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como son los mitos, rituales,

²³ ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá : Legis, 1991. p.11

historias, leyendas y un lenguaje especializado, estos influyen el comportamiento que tienen las personas, especialmente por la continua interacción que mantienen con otras; del mismo modo, artefactos culturales, como los tipos de procedimientos, normas, reglas, políticas, son creados en la empresa para que las formas de actuar de los empleados dentro de este conjunto sea la más homogénea; otros elementos, como el diseño y el estilo de administración, también transmiten los valores corporativos y filosofías que favorecen la cohesión del grupo y el compromiso con el logro de los objetivos organizacionales.

Chiavenato, planteó una definición bastante sencilla que explica esta concepción, expresando que, la cultura organizacional es: "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".²⁴

No obstante, estas definiciones y consideraciones muestran dentro del concepto de cultura organizacional un conjunto elementos necesarios para su configuración y transmisión intergeneracional, como son los valores, las normas y los hábitos. Un valor, se refiere "una cualidad que tiene una persona que integra una organización".²⁵ Un hábito, "para efectos de gestión, es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización".²⁶

En cuanto a las normas, "son estándares aceptables de comportamiento que son compartidos por los miembros del grupo; éstas dicen a los miembros lo que deben y lo que no deben hacer en ciertas circunstancias. Una norma formal debe estar escrita y aprobada detalladamente en los documentos de gestión empresarial: manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros. Sin embargo, la gran mayoría de las normas en las organizaciones son informales".²⁷

²⁴ CHIAVENATO. Introducción a la teoría general de administración, Op. cit., p.464

²⁵ RÍOS REYES, Amilcar. Innovación y cambio organizacional [en línea] Disponible en : <<http://innovacionycambio.blogspot.com/2006/09/conozcamos-los-conceptos-clave-en.html>> [citado en julio 6 de 2008]

²⁶ Ibid.

²⁷ ROBBINS, Op. cit., p.255

Del mismo modo, las culturas corporativas se componen además de otros elementos que son los que distinguen a cada organización y las definen; siguiendo a Humberto Serna, estos elementos son:²⁸

- Los Fundadores: inician el desarrollo de la empresa alrededor de sus propios valores, iniciativas, principios, prioridades, la concepción que tienen de la organización y los incorporan a ella.
- Estilos de Dirección: fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
- Principios y valores organizacionales: establecen el marco axiológico que ayuda a los miembros a interpretar la vida organizativa y determina el comportamiento de estos en la empresa. Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional, plasmados en declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, slogans, etc., y cada miembro debe asimilar dichos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa.
- Autonomía Individual (Empowerment): se trata del grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización. Lo importante es identificar y definir hasta dónde tales características facilitan o dificultan el logro de los objetivos de una organización.
- Estructura: incluye el diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración del personal al sistema. Estos elementos transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian, generan comportamientos diferentes y, por tanto, un contexto cultural distinto; p. ej., las estructuras altas requieren abundantes normas y procedimientos, supervisión directa y un control permanente; mientras que, en las estructuras planas los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la empresa, fomentan la interacción entre sus miembros y están más cerca del cliente.
- Sistemas de Apoyo: hace referencia a la infraestructura de la cual dispone la empresa, el manejo y la distribución de la información, la tecnología informática, la infraestructura de producción, las técnicas, las telecomunicaciones que se utilizan entre los diferentes niveles de la organización.

²⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Octava edición. Bogotá : Global Ediciones, 2003. p.106-111

- Sistemas de reconocimiento, recompensa y sanciones: incluye los sistemas de evaluación de oficio y desempeño, las formas de reconocimiento y remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanciones a sus miembros, contiene además aquellas formas que no son monetarias o que sólo son simbólicas.
- Estímulo al riesgo: tanto las organizaciones que limitan y generan en su personal temor frente al riesgo, como las que estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado, crean contextos culturales bien definidos que requieren un determinado tipo de liderazgo e influyen en el sistema de toma de decisiones.
- Direccionamiento estratégico: la visión corporativa también influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional, tanto en las organizaciones hechas para reaccionar al diario quehacer, como para aquellas en las que el cliente es su centro estratégico, que a la vez que son reactivas son empresas preactivas.
- El Talento Humano: incluye la satisfacción personal de cada individuo en la organización, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa.

Todos estos componentes de la cultura organizacional que han sido considerados, son compartidos por el colectivo en una empresa y también se transfieren a los nuevos miembros para que se integren favorablemente al conjunto. Frente a esto señala Stephen Robbins: “Después de un tiempo, el individuo va recibiendo la cultura que se le transmite y va entendiendo y adaptándose a la cultura de su empresa, de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Si bien muchas organizaciones tienen subculturas –a menudo creadas alrededor de grupos de trabajo- con estándares adicionales o modificados, aún mantienen una cultura dominante que transmite a todos los empleados aquellos valores que la organización justiprecia más.”²⁹

Por otra parte, como ya se ha mencionado, la cultura organizacional cumple con algunas funciones importantes dentro de la empresa, como son:

²⁹ ROBBINS, Op. cit., p.249

- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones, inspiradas en los principios, valores, creencias, objetivos, metas, reglas, procedimientos e instrumentos que se han incorporado a la empresa.
- Servir como guía informal del comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos, al crear un entorno estable y predecible que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización.
- Asegurar la adecuación y supervivencia de la organización, ofreciendo soluciones a los problemas adaptativos y de integración que afrontan los colectivos, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable.³⁰

Stephen Robbins expone además de las anteriores, otras funciones que desempeña la cultura organizacional, como son:

- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización al extractar y expresar los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización;
- Facilitar el compromiso personal con algo mayor que los intereses propios del individuo;
- Reforzar la estabilidad del sistema social puesto que es el vínculo social el que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.³¹

En síntesis, la cultura corporativa es el conjunto de lineamientos perdurables practicados por los integrantes de una organización y que hacen de ésta su forma de comportamiento, sintiéndose parte del conjunto, manteniendo unida a toda la empresa, al profesar los mismos valores o ideales sociales y creencias, manifestados en elementos simbólicos, como reglas, procedimientos, normas, ceremonias, rituales, mitos, historias, leyendas y un lenguaje propio. Todo esto ofrece formas definidas de conducta, pensamiento, sentimiento y reacción que orientan sobre la toma de decisiones y otras actividades de los empleados en la compañía, enfocándose hacia el propósito que se desea alcanzar como sistema global.

³⁰ DÍEZ GUTIÉRREZ, Enrique. Cultura Organizacional [en línea] Disponible en : <<http://www.monografias.com/trabajos17/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>> [citado en julio 10 de 2008]

³¹ ROBBINS, Op. cit., p.601

Además, la cultura corporativa le permite a la persona incorporarse de manera adecuada a la empresa y que actúe como se espera de ella, incluso, comunicarse y comprender los códigos e informaciones que se manejan en la organización, lo que también le sirve para saber cómo expresar sus intereses, necesidades y expectativas.

Partiendo de lo anterior, uno de los elementos que también integra la cultura organizacional es el componente de la seguridad que, al ser enfocada desde esta perspectiva, impulsa en los empleados el interés por contribuir de principio a fin en el desarrollo del proceso que en este sentido se implemente en la empresa, y lograr comportarse de una manera segura, suscitando acciones enfocadas a la prevención de contingencias, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, para su propio beneficio y el del resto de la organización.

La prevención dentro de una cultura de la seguridad, es un componente importante del marco de promoción en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo. Esta cultura de la seguridad de una organización se ha estimado, según la definición formulada por la Comisión de Salud y Seguridad del Reino Unido en 1993, como: “el fruto de valores, actitudes, percepciones, conocimientos y pautas de comportamiento, tanto individuales como de grupo, que determinan el compromiso con respecto a la gestión de la salud y la seguridad de una organización, así como la idoneidad de esa gestión”.³²

Teniendo en cuenta esto, la seguridad no se trata sólo de cumplir con ciertas normas. La seguridad en la empresa implica en esencia, la protección de las personas en su puesto de trabajo durante el desempeño de las actividades cotidianas, siendo los comportamientos seguros habituales los determinantes en disminución de la siniestralidad.

Con el fin de instaurar y mantener una cultura de seguridad y salud en la empresa, se deben utilizar todos los medios disponibles para aumentar la sensibilización, el conocimiento y la comprensión general respecto a los conceptos de peligro y riesgo, así como la manera de prevenirlos y

³² MUÑOZ ASTUDILLO, Manuel. Seguridad laboral [en línea] Disponible en : <http://www.prevention-world.com/articulos_de_preencion/articulo.asp?ID=641> [citado en julio 5 de 2008]

controlarlos; de tal forma, que se vaya dando inicio y evolución a esta cultura, al surgir el compromiso de cada miembro de la organización.

Por tanto, el énfasis de la labor de la cultura de seguridad, debe estar en la mejora del comportamiento humano dirigido hacia la prevención y el control de los riesgos, y en el cuidado de la salud, lo que se consigue fundamentalmente, afianzando el valor de la seguridad y la salud en el trabajo, y especialmente siendo este mismo, interiorizado por cada una de las personas que componen la empresa, para que sea aplicado de forma natural, en cualquier espacio y situación donde se desenvuelvan, considerando además, el efecto que tendrán sus conductas respecto a los demás sujetos con los que se interactúa.

Sin embargo, los enfoques teóricos y metodológicos modernos de la seguridad y la salud ocupacional, proponen a un nuevo trabajador que conozca y se anticipe a las exigencias del entorno que lo afecta, que desarrolle sus potencialidades y responsabilidades para tomar decisiones sobre su propio trabajo, contando con la creatividad y la iniciativa suficientes para asumir nuevos requerimientos y mayores desafíos, y que además se sienta identificado y comprometido con los objetivos de la organización.

Estas consideraciones llevan a proponer un enfoque diferente de la seguridad en las organizaciones, contrario al tradicional en el cual, el trabajador únicamente acata reglas, normas, procedimientos y medidas para evitar accidentes, además de reproducir prácticas seguras dictadas en el programa de salud ocupacional, mientras espera que la unidad, departamento o gerencia responsabilizada de ello, diseñe activamente los medios para garantizar la seguridad general en la empresa.

En este enfoque, se trata, más bien, que el empleado se convierta en el protagonista de un proceso de aseguramiento permanente, donde él es el responsable principal de su propio cuidado integral y el de los demás. Esto es, que el trabajador experimente la seguridad como una demanda interna, comportándose seguro como una manera de alcanzar el éxito en el ámbito laboral y la felicidad en todas sus dimensiones y en sus campos de acción, ya que la seguridad es parte esencial del trabajo y es la persona quien debe participar comprometida y conscientemente de ese proceso.

Se plantea entonces, una concepción de la seguridad basada en valores que asume la seguridad como un valor, como una necesidad interior de la

persona de garantizar su integridad física, psicológica, material y espiritual, y la de los demás, en el hogar y en el trabajo, y de alcanzar el bienestar y su felicidad. La seguridad, en este sentido significa “cuidar responsablemente la integridad de la vida y la seguridad de la vida como valores fundamentales, esto es, la seguridad como un valor del más alto rango. Esta es la visión de seguridad de mayor alcance, pues la persona, sea empresario o trabajador, es consciente de que, lo que finalmente está en juego es la propia vida y la seguridad de otras personas, incluidas las de la familia, y que si quiere alcanzar sus metas personales, familiares y laborales, necesita estar sano y eso, sólo es posible si actúa de manera segura”.³³

La seguridad basada en valores (SBV) es un enfoque propuesto por Romero-García según el cual el trabajador tiene que asumir plenamente el ejercicio consciente de su seguridad de tal manera que no necesite de constantes reforzamientos exteriores para mantenerse. La seguridad deja de ser una obligación y se convierte en un valor rector del comportamiento de la persona, no sólo en el entorno de trabajo sino en cualquier área de su vida (en el hogar, la comunidad) y en cualquier actividad (laboral, familiar, social).³⁴

En este abordaje de la seguridad basada en valores en las organizaciones, se alienta al trabajador a interesarse en tomar parte activa en el proceso, y se le concibe como un sujeto capaz de participar en las decisiones y hacer aportes útiles a su trabajo para lo que es fundamental que él se construya a sí mismo como una persona autodeterminada, protagonista de sus actos y poseedora de libertad para decidir sobre su vida, incorporando la seguridad como valor, convirtiéndola en su meta y su garantía de conservación y mantenimiento físico y psicológico, algo que lo beneficiará como persona. De esta manera, la seguridad sólo se alcanza cuando la persona elige cuidar su integridad física a través de su comportamiento seguro.³⁵

En las empresas, el principal énfasis en cuanto a seguridad ha estado dirigido a la inducción de comportamientos seguros mediante la publicación de avisos, lemas y "slogans" alusivos a la seguridad. Sin embargo, en las

³³ DE BUSTAMANTE, Salom. Seguridad Industrial : un asunto de salud organizacional En : MEDULA. Revista de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes. Vol. 6, No.1-4, enero-diciembre de 1997. p.16-17 [en línea] Disponible en : <<http://www.saber.ula.ve/medula/>> [citado en julio 6 de 2008]

³⁴ ROMERO-GARCÍA, Oswaldo. Seguridad : Concepciones del Trabajador Venezolano Citado por : SURATEP. Seguridad : Valor de vida [en línea] Disponible en : <<http://www.suratep.com>> [citado en julio 5 de 2008]

³⁵ DE BUSTAMANTE, Op. cit.

nuevas corporaciones la seguridad ha pasado a ser parte integral y funcional de la organización como un todo. Así, mediante este enfoque de seguridad se involucra a todos los miembros y se pone en manos de cada integrante de la empresa, la responsabilidad de valorarse y cuidarse, concibiendo también como importantes los efectos de los comportamientos y estilos de vida y de trabajo practicados por un individuo en particular, sobre la seguridad de la empresa, los compañeros de trabajo, la comunidad y el ambiente en general.

La salud organizacional puede ser enfocada desde una perspectiva amplia según la cual las organizaciones necesitan ellas mismas, estar sanas y, por supuesto su personal también debe ser gente saludable. En otras palabras, “una organización sana es, entre otras cosas, una organización que funciona con seguridad. La seguridad en una organización sana se manifiesta tanto en las condiciones materiales (equipos, herramientas y materiales en buen estado, vías de acceso adecuadas, eliminación de riesgos ambientales y potenciales) como en la salud de su gente (integridad física y psicológica)”.³⁶

En conclusión, el aprendizaje de la seguridad no es asunto de la enseñanza mecánica de conductas seguras. Es más bien “un asunto de reconstrucción de la visión que tenemos de nosotros mismos, del trabajo y de las Empresas”.³⁷ De esta manera, el individuo actuará seguro en las diferentes áreas y actividades donde se desenvuelva para evitar daños físicos a su persona, debido al aprecio y la valoración que le dé a su vida, lo cual indiscutiblemente, también influirá en las relaciones con su entorno, puesto que, en la medida que se valore a sí mismo será capaz de valorar a los demás (familiares, compañeros, amigos, vecinos), incluso como ciudadano tendrá interiorizado el valor de la seguridad y lo reflejará en las actividades que realice a diario.

Con el fin de proporcionar condiciones de trabajo seguras para todas las unidades que constituyen el sistema organizacional y garantizarles un ambiente en el que se desarrollen sanamente, es necesaria la integración de otro componente conocido como Gerencia de Riesgos, que, además de proveer los elementos para el control de cualquier tipo de contingencia que se presente en la compañía, contribuye a que los trabajadores estén protegidos y saludables para el desempeño satisfactorio de su labor, sin ningún tipo de contratiempos.

³⁶ Ibid.

³⁷ ROMERO-GARCÍA, O. Op. cit.

1.3 LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO ASUMIDAS DESDE LA GERENCIA DE RIESGOS

Dentro de las actividades normales de las organizaciones, tanto empresa como individuo están expuestos a diferentes tipos de riesgos que ponen en peligro la salud de las personas y la seguridad en la organización, por lo que no pueden ser descuidados y sí, deben tomarse las medidas necesarias no sólo para evitar sufrir daños, sino también, para asegurarse de que nada impida que se alcancen los objetivos corporativos.

Por eso, los contextos laborales actuales demandan una nueva concepción de seguridad basada en la anticipación, la evaluación de los riesgos y el análisis de las consecuencias, más allá del sólo cumplimiento de las normas. Es por eso que para poder prevenirlos, se deben identificar todos y cada uno de estos riesgos presentes y potenciales en toda tarea laboral. La identificación de los riesgos es una prioridad, pues al conocerlos, estos pueden ser corregidos lo antes posible y prevenidos en adelante.

Inicialmente, es preciso dejar claro el concepto de riesgo para no confundirlo con el de peligro, el cual “es la posibilidad inminente de que suceda algún mal, mientras que el riesgo se diferencia por la mayor incertidumbre respecto a que el hecho pueda suceder o no”.³⁸ Relacionado a la gerencia, el riesgo es entendido como: “la combinación de la probabilidad de un suceso y de su consecuencia”³⁹; y por riesgo laboral: “la posibilidad de que un empleado o instalación sufra determinado daño derivado del trabajo. (...) Su magnitud se expresa en función de la probabilidad de ocurrencia del evento y la gravedad de las posibles consecuencias, teniendo en cuenta la frecuencia con que el trabajador y el riesgo coincidan espacial y temporalmente”.⁴⁰

Todo esto es lo que hace que surja la necesidad de implementar medidas para el control, reducción o eliminación de tales riesgos. Uno de los componentes de dicho control es la prevención, teniendo en cuenta todas aquellas condiciones o factores de riesgos presentes en el trabajo, que en algún momento puedan llegar a afectar la seguridad y la salud de cualquier

³⁸ ROMERO FERNÁNDEZ, Ariel. La Gestión de Riesgos como instrumento preventivo [en línea] Disponible en : <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/rrhh/grip.htm>> [citado en julio 13 de 2008]

³⁹ GUÍA ISO/CEI 73 Citado por : ROMERO FERNÁNDEZ, Ibid

⁴⁰ ROMERO F., Op. cit.

miembro de la organización. La prevención se refiere a: “el conjunto de disposiciones o de medidas adoptadas o previstas para la mejora de las condiciones de trabajo, con el fin de evitar o disminuir los riesgos laborales”.⁴¹

Partiendo de lo anterior, la seguridad y la salud ocupacional deben quedar integradas como elementos constitutivos del sistema organizacional, dentro de la cultura corporativa, enfocadas en el manejo de aquellos aspectos y problemas que comprometan riesgos, y en la elevación de la calidad y la protección del ambiente laboral, todo esto, a través de la implementación de la Gerencia de Riesgos, la cual es entendida como, “un conjunto de métodos, medidas y procedimientos, técnicos y administrativos, que permiten identificar, analizar y evaluar las contingencias, en la esfera individual o familiar; riesgos industriales de la pequeña y mediana empresa, o aquéllos existentes en las grandes industrias, determinando las medidas para su reducción, eliminación o control, con la finalidad de preservar y/o mantener los activos materiales, inmateriales, personales y medioambientales en un estado óptimo para el desempeño de sus objetivos”.⁴²

Según Mojena, la Gerencia de Riesgos se refiere a “las estrategias adecuadas de control, incluido el diseño, proyección, investigación, organización, seguimiento y revisión de las medidas de prevención, para eliminar y reducir al mínimo estas contingencias y sus efectos. Éstas deben corresponder a los resultados de la evaluación de los riesgos. El nivel de riesgo se puede minimizar aplicando estrategias de gestión o decidiendo no llevar adelante el procedimiento, método o proceso de trabajo aplicado comúnmente”.⁴³ De esta manera, mediante la implementación de la Gerencia de Riesgos se establecen los lineamientos para actuar frente a estos de la manera más óptima posible.

La Gerencia de Riesgos desarrolla una metodología que sigue las siguientes fases o etapas interrelacionadas, como se muestra ilustrado:⁴⁴

- Definición de la política de la Gerencia de Riesgos en la empresa. Las políticas son las reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar

⁴¹ Ibid.

⁴² ITURMENDI, Gonzalo Apuntes de Gerencia de Riesgos del Master en Dirección Aseguradora. ICEA Citado por : ALONSO, Félix. Gerencia de riesgos : Introducción (I/III) [en línea] Disponible en : <http://www.ica.es/publicaciones/anales_getphp?id=472> [citado en julio 3 de 2008]

⁴³ MOJENA, E. Resolución 23 de 1997. Cuba Citado por : ROMERO F., Op. Cit.

⁴⁴ ALONSO, Op. cit.

que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Así, esta política debe estar en función de la filosofía y de la cultura organizacional, a la vez que incluye la necesidad del compromiso e involucramiento por parte de la Alta Dirección.

- Identificación y análisis de riesgos. Creación de un “inventario de riesgos” que amenazan a la empresa, lo cual requiere del conocimiento exhaustivo del funcionamiento de la empresa; contempla:

- Todos los posibles riesgos: Naturales, tecnológicos, político-sociales, humanos, intencionados e indirectos, consecuenciales o contingentes, etc.

- Valoración de los activos afectados. Personal propio y ajeno, activos materiales propios y ajenos, intangibles (imagen, tecnología, patentes), consumidores finales, medio físico, etc.

- Evaluación de los riesgos. Valoración de los riesgos en función de su probabilidad de ocurrencia (frecuencia) y el impacto que ocasionarían (intensidad previsible).

- Minoración y control de riesgos. Consiste en un conjunto de medidas orientadas a eliminar, o al menos reducir, el impacto de los riesgos, empleando medidas de: mantenimiento, orden y limpieza, prevención, protección, control, planes de contingencia, medidas de salvamento, formación y entrenamiento.

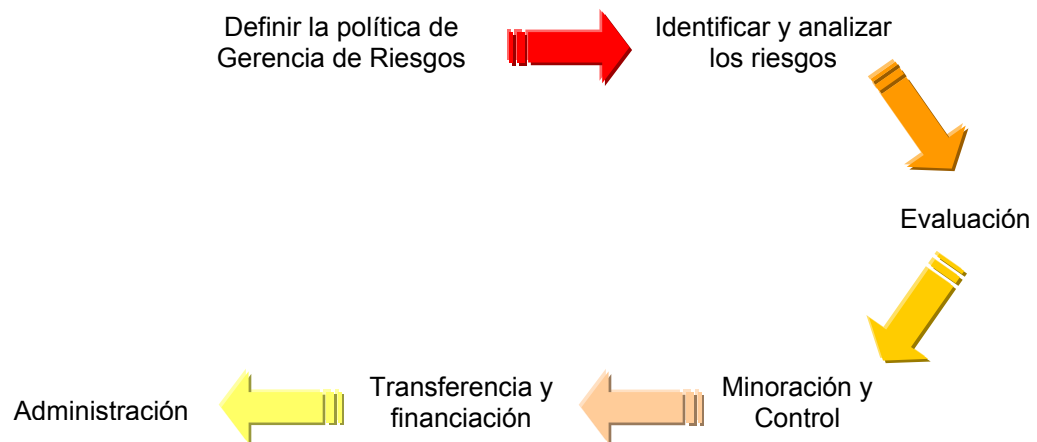
- Transferencia y financiación de los riesgos. Aborda la elección de la(s) alternativa(s) o mecanismos más adecuados en cada momento y en cada circunstancia, orientados a la obtención y/o disposición de los recursos necesarios, cuando se produzca un daño o pérdida en una empresa. Esto, con el objetivo de disponer lo antes posible de los elementos o bienes dañados, en similares condiciones a las existentes antes de que se hubiera producido la pérdida, para minimizar los costos totales para la empresa, asignar eficientemente los recursos disponibles y, mantener y/o garantizar tanto el patrimonio y los resultados de la misma, así como sus fines y objetivos.

- Administración. Se refiere al conjunto de recursos y medidas dirigidas a que la empresa esté siempre en condiciones de afrontar cualquier riesgo que se le presente.

Como se observa en la Figura 3, ésta es una metodología cuyas etapas o fases se desarrollan en un orden secuencial, comprendiendo todos esos

aspectos, como son las responsabilidades, funciones, procedimientos, medidas, etc., necesarios para practicar el control de los riesgos en la empresa de manera óptima, ya que, en ciente no se basa en presunciones sino que, sugiere la elaboración de un inventario de riesgos establecido sobre situaciones y condiciones concretas y conocidas por los miembros de la compañía. Así, a través de la Gerencia de Riesgos se logra examinar, desde la forma cómo será manejado el siniestro y la disponibilidad de los recursos para reparar los daños, hasta la manera como serán reemplazados los bienes perjudicados.

Figura 3. Fases de la Gerencia de Riesgos



Fuente: ALONSO, Félix. Gerencia de Riesgos. Introducción (I/III) [en línea] Disponible en : <http://www.icaei.es/publicaciones/anales_getphp?id=472> [citado en julio 3 de 2008]

Es importante destacar que en esta metodología se propone abordar los riesgos que pueden afectar a todos los componentes del sistema organizacional, tales como personas, maquinaria, información, equipos, instalaciones, de una manera organizada, pensando incluso a futuro, al incorporar la etapa de la transferencia y financiación, referida al momento después de ocurrido algún infortunio. Este tema es escasamente tratado a la hora de considerar la seguridad y la salud ocupacional en las organizaciones, pues, casi siempre es dejado en manos de las compañías aseguradoras.

No obstante, la Gerencia de Riesgos necesita ser impulsada desde la propia Dirección General hacia todos y cada uno de los estamentos que componen la empresa, y que todas y cada una de las personas que conforman la corporación sean conscientes, no sólo de los riesgos que les amenazan

directamente, sino que deben estar especialmente sensibilizados sobre la importancia que tiene la colaboración en lucha conjunta frente al riesgo, garantizar condiciones de trabajo seguras, disminuir la accidentalidad y prevenir la enfermedad profesional.

Es por esto, que el concepto de Gerencia de Riesgos debe formar parte indisociable de la empresa y ser integrado dentro del plan de negocio como política para ser adoptada desde ahí por toda la organización, cuyo fin sería, que las medidas de seguridad que se establezcan produzcan resultados y le generen ventajas a la compañía, como son, el mejoramiento de sus condiciones de seguridad, aumento de la participación y motivación de los trabajadores, perfeccionamiento de su responsabilidad social, y además, ahorro de costos.

2. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES Y LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO, EN EL CONTEXTO NACIONAL Y MUNDIAL

2.1 LA TERCERIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO MEDIANTE EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES –EST's-

Desde finales del siglo pasado, en Colombia se han venido aplicando políticas de flexibilización laboral en las empresas, facilitada por la reforma de las leyes del trabajo y de reglamentación contractual, lo cual ha incidido en las características de los cargos, la estabilidad en el empleo, la jornada y horarios laborales, el régimen de vacaciones y las remuneraciones, y en las demandas respecto a los perfiles de los trabajadores. Sumado a esto, se están produciendo nuevos fenómenos laborales conocidos como la tercerización y el "trabajo informal", generándose una cadena de problemas, como la falta de protección social, especialmente de servicios sociales y de salud por lesiones de trabajo, además de verse afectada la calidad de los mismos empleos.⁴⁵

En Colombia actualmente, las empresas están incorporándose a la tercerización, dejando en manos de otras organizaciones, los procesos de soporte corporativo, entendidos como aquellos de los que se requiere su trabajo, mas no afectan el cumplimiento de la misión de la empresa, como son servicios generales, contabilidad y recursos humanos; enfocándose más bien, en los procesos misionales que son la razón de ser de las compañías, ya que dedican su trabajo al logro de la misión.

Con respecto a la tercerización del recurso humano, en el país es conocida como outsourcing o subcontratación del personal, realizada por medio de las empresas de servicios temporales (EST), que son las que envían al

⁴⁵ GUTIÉRREZ, Eugenio. La salud de los trabajadores en América Latina y el Caribe : Mirando hacia el futuro En : Perspectivas de salud. Revista de la Organización Panamericana de la Salud [en línea]. Volumen 5, No.2, Año 2000 Disponible en : <http://www.amro.who.int/spanish/DPI/Numero10_articulo1.htm> [citado en 15 de junio de 2008]

trabajador en misión a aquellas empresas que requieran atender actividades transitorias, accidentales o temporales, siendo la empresa de servicios temporales la que ejerce como empleador.

Según el Artículo 71 de la Ley 50 de 1990 y el Decreto 4369, Artículo 2, “La empresa de servicios temporales es aquella 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, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador, sin que el trabajador o empleado en misión participe en la gestión de la empresa usuaria”. Se denomina usuario, toda persona natural o jurídica que contrate los servicios de las empresas de servicios temporales.⁴⁶

Sin embargo, en las empresas de servicios temporales existen dos tipos de trabajadores que se clasifican en:

- Trabajadores de planta: Son los que desarrollan su actividad en las dependencias propias de la empresa de servicios temporales. Entendiéndose por dependencias propias, aquellas en las cuales la empresa de servicios temporales ejerce su actividad económica.⁴⁷
- Trabajadores en misión: Son aquellos que la Empresa de Servicios Temporales envía a las dependencias de sus compañías usuarias, que le son solicitados para cumplir la tarea o servicio contratado por estos, para desempeñarse en labores como trabajo ocasional, accidental o transitorio, que son de corta duración no mayor a un mes, diferentes a las actividades normales del patrono; además, cuando se requiere reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad; y también, para atender incrementos en la producción, el transporte, la venta de productos o mercancías, los períodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios, por un término de seis meses.⁴⁸

En las empresas de servicios temporales se aplican las normas relativas a la afiliación al sistema de Seguridad Social de los trabajadores dependientes.

⁴⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 50 de 1990, Artículo 73. En : Diario Oficial [en línea]. No.39.618, enero de 1991 Disponible en : <http://www.dafp.gov.co/leyes/L0050_96.HTM> [citado en 17 de junio de 2008]

⁴⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 4369, Artículo 4. Santafé de Bogotá : El Ministerio, 2006

⁴⁸ Ibid.

Como lo señala el Decreto 1703 de 2002, las empresas de servicios temporales están obligadas a afiliarse y a pagar los aportes parafiscales (al Sena, Bienestar Familiar y las cajas de compensación) y los aportes a los Sistemas de Seguridad Social en Salud, Pensiones y Riesgos Profesionales⁴⁹, a todos sus trabajadores, sean de planta o en misión, de acuerdo con las disposiciones legales que regulan la materia.

Igualmente, la empresa de servicios temporales es responsable de la salud ocupacional de los trabajadores de planta y en misión⁵⁰, según lo previsto en el Decreto 1530 de 1996 y el Decreto 4369 de 2006.

En el mercado laboral nacional se tiene poco conocimiento sobre las características y dimensiones de la intermediación de las Empresas de Servicios Temporales pese a que, en Colombia existen en la actualidad 498 Empresas de Servicios Temporales autorizadas por el Ministerio de la Protección Social⁵¹, de las cuales, 17 están establecidas y debidamente registradas en Bucaramanga⁵², advirtiéndose un crecimiento acelerado de este tipo de compañías en el país, según lo manifiestan reportes oficiales los cuales indican que, sólo en Bogotá fueron matriculadas 76 nuevas firmas en la Cámara de Comercio entre los meses de enero a agosto de 2007; 50 por ciento más que las de todo el año 2006.⁵³

Este acelerado incremento de la tercerización del recurso humano es señalado como el resultado de la importancia que en los últimos años este sector ha representado para las organizaciones que han recurrido a él, para su desarrollo económico y social, debido a que el aumento de la profesionalización del servicio en el mercado laboral y la dedicación por alcanzar las certificaciones de calidad por parte de las empresas en el país, en su afán de entrar en el escenario internacional de la economía, se

⁴⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Decreto 1703 de 2002, Artículo 29 En : Diario Oficial [en línea]. No.44.893, agosto de 2002 Disponible en : <<http://www.dafp.gov.co/leyes/D1703002.HTM>> [citado en 15 de junio de 2008]

⁵⁰ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD. Decreto 1530, Artículo 10 En : Diario Oficial [en línea]. No.42.864, agosto de 1996 Disponible en : <http://www.dafp.gov.co/leyes/D1530_96.HTM> [citado en 20 de junio de 2008]

⁵¹ MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Empresas de Servicios Temporales : EST con más claridad. Boletín de Prensa No.039 de abril 18 de 2007 Disponible en : <<http://www.minproteccionsocial.gov.co>> [citado en 13 de junio de 2008]

⁵² DANE. Registro Nacional de Empresas de Servicios Temporales. Actualizado a noviembre de 2006 Disponible en : <<http://www.elemprego.com/info/listado.pdf>>

⁵³ ELTIEMPO.COM. Boom de empresas y trabajadores temporales. En : Portafolio [en línea]. Bogotá D.C., septiembre de 2007. Disponible en : <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2662077>> [citado en 21 de junio de 2008]

requieren de mayores exigencias para producir con calidad lo que requiere de trabajadores más calificados.

Sin embargo, este aumento en la cantidad de empresas de servicios temporales es inversamente proporcional al número de trabajadores colocados en misión, presentándose un decrecimiento en los últimos años, como se reportó en las estadísticas, “pasando de 706.336 trabajadores colocados a 2005 comparados con los 652.327 del 2006”.⁵⁴

Tal parece que esto se debe principalmente a que los empleadores del sector industrial han acudido a otras formas de contratación, formalmente establecidas en el código laboral, como son los contratos a término fijo inferior a un año, obra o labor contratada, accidentales o transitorios.

En este sentido, la oferta de mano de obra por intermedio de las EST se concentra además de la industria manufacturera, en el comercio al por mayor y los servicios comunales, personales y domiciliarios. Estas áreas representaron durante el 2006, el 57.3 % de la oferta de mano de obra.⁵⁵

2.2. LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO

Los derechos humanos son, de acuerdo con diversas filosofías jurídicas, aquellas libertades, facultades, instituciones o reivindicaciones relativas a bienes primarios o básicos⁵⁶ que incluyen a toda persona. En la Declaración Universal de los Derechos Humanos están contenidos, entre otros, los derechos al trabajo y a la seguridad, los cuales le son reconocidos a todo ser humano por el solo hecho de su condición humana, para la garantía de una vida digna; así se señala que “todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona” (Art. 3), además “...tiene derecho al

⁵⁴ ACOSET [en línea]. Las EST no proveen el 42% del empleo industrial. Comunicado de Prensa 006, octubre 5 de 2007. Disponible en : <<http://www.acoset.org>> [citado en 23 de junio de 2008]

⁵⁵ ACOSET [en línea]. Econometría en las Empresas de Servicios Temporales. Comunicado de Prensa 004, septiembre 21 de 2007 Disponible en : <<http://www.acoset.org>> [citado en 23 de junio de 2008]

⁵⁶ PAPACCHINI, Ángelo. La filosofía y derechos humanos Citado por : Wikipedia.com Disponible en : <http://es.wikipedia.org/wiki/Derechos_Humanos> [citado en 19 de junio de 2008]

trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo” (Art. 23).

Sin embargo, son los tratados internacionales los que constituyen una fuente directa de regulación de tales derechos y sus relaciones, y en ellos se garantiza a los trabajadores los derechos que los estados firmantes se obligan a respetar, al igual que su operatividad depende de cada legislación nacional.

De esta forma, existen una serie de organismos internacionales que emiten normas aplicables a los regímenes de los países miembros, conocidas como Derechos Internacionales.

En la economía globalizada de la actualidad, las normas del Derecho internacional del trabajo constituyen un componente esencial del marco normativo para garantizar que el crecimiento de la economía global sea beneficioso para todos. Como manifestación de dichas normas se encuentra la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, realizada en 1998, donde se precisa que “los derechos fundamentales del trabajo son universales y deben ser respetados a todas las personas en todos los países, sin importar el nivel de desarrollo económico de cada uno”.⁵⁷

La OIT es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de las cuestiones relativas al trabajo y las relaciones laborales. Desde 1919, la Organización Internacional del Trabajo ha mantenido y desarrollado un sistema de normas internacionales del trabajo que tienen por objetivo “la promoción de oportunidades para hombres y mujeres, con el fin de que éstos consigan trabajos decentes y productivos, en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad”.⁵⁸

Con respecto al campo de la seguridad y la salud en el trabajo, el panorama latinoamericano presentado por la Organización Internacional del Trabajo no es muy alentador. Este organismo internacional señala en su informe

⁵⁷ WIKIPEDIA.COM. Organización Internacional Del Trabajo [en línea] Disponible en : <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizacion_Internacional_del_Trabajo> [citado en junio 23 de 2008]

⁵⁸ Ibid.

publicado para el Día Mundial sobre la Seguridad y la Salud en el Trabajo de 2007 que, aparte de unos 2,2 millones de muertes anuales causadas por accidentes o enfermedades laborales, más de 270 millones de trabajadores resultan lesionados y unos 160 millones de personas sufren de enfermedades asociadas al trabajo. Esto produce un costo económico equivalente al 4 por ciento del PIB, superior en unas 20 veces a todos los recursos que se dedican a la ayuda oficial al desarrollo en el mundo.⁵⁹

En lo que se refiere a enfermedades profesionales, la Organización Mundial de la Salud estima que las enfermedades ocupacionales en América Latina y el Caribe apenas alcanza entre el 1% y el 5% de los casos, ya que por lo general, se registran solamente los casos que causan incapacidad sujeta a indemnización, señalando además que las enfermedades ocupacionales tradicionales más reportadas en todos los países de Latinoamérica y el Caribe son la hipoacusia ocupacional, intoxicaciones agudas por plaguicidas y metales pesados, enfermedades dermatológicas y enfermedades respiratorias⁶⁰; sin embargo, se resalta que las enfermedades crónicas asociadas al trabajo (como el cáncer, y enfermedades cardiovasculares, osteomusculares, y neuro-comportamentales, consecuencias de los riesgos ergonómicos, psicosociales, y otros riesgos en oficinas y establecimientos comerciales) no aparecen registradas como tales, por la difícil valoración de su relación con las condiciones del ambiente de trabajo y demás factores propios del trabajo.

A pesar de esto, la Dirección General de Riesgos Profesionales del Ministerio de la Protección Social, indica que “en Colombia la afiliación al Sistema General de Riesgos Profesionales continúa en ascenso, a corte de junio de 2007 habían 5 millones 882 mil 252 trabajadores afiliados”, lo que aparentemente, significaría un avance en relación a los aspectos señalados en cuestión, así como la disminución de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en las empresas nacionales.

⁵⁹ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Oficina Subregional para Centroamérica, Haití, Panamá y República Dominicana [en línea]. Accidentes y enfermedades laborales causan 2,2 millones de muertes al año. En el mundo, mayo 3 de 2007 Disponible en : <<http://web.oit.or.cr>> [citado en junio 23 de 2008]

⁶⁰ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Organización Panamericana de la Salud [en línea]. Salud de los trabajadores en la Región de las Américas. Memorias del 41er Consejo Directivo. San Juan de Puerto Rico, septiembre 27 a octubre 1° de 1999 Disponible en : <http://www.ceips.ops_oms.org/busast/e/fulltext/region/region.pdf> [citado en junio 23 de 2008]

2.2.1 La seguridad y la salud en el trabajo desde el marco normativo internacional

El avance de la industrialización, la contaminación ambiental, el calentamiento global, la sobrepoblación entre otros factores, han tenido consecuencias negativas para la salud, no sólo de la población en general, sino, además para los trabajadores. No obstante el trabajo en sí mismo, también puede causar diferentes daños a la salud de tipo psíquico, físico o emocional, según sean las condiciones sociales y materiales donde éste se realice. Es por esto que la salud de los trabajadores es un tema que está siendo ampliado en las legislaciones de todos los países y ha sido una preocupación creciente y de frecuentes debates de muchas organizaciones internacionales, porque además de ser un derecho fundamental de todos los seres humanos, es esencial en el desarrollo económico y social de las personas y de sus comunidades.

El concepto de salud fue definido por la Constitución de 1946 de la Organización Mundial de la Salud (OMS) como el “estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones y/o enfermedades”; “y en armonía con el medio ambiente”⁶¹ como agregó un investigador a esta definición en 1992, ampliando así el concepto.

Otra de las cuestiones relativas al tema anterior es la salud en el trabajo, la cual se construye en un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores y trabajadoras puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad.⁶²

Teniendo en cuenta lo anterior y dentro del marco normativo sobre seguridad y salud en el trabajo, la Organización Internacional del Trabajo proporciona instrumentos fundamentales para que los gobiernos, los empleadores y los trabajadores organicen las prácticas a este respecto y prevean la máxima seguridad en el trabajo, mediante una serie de normas y repertorio de recomendaciones prácticas que abordan la seguridad y la salud en el trabajo específicamente, como las que se mencionan a continuación:

⁶¹ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Constitución de la Organización mundial de la salud. Documentos básicos, suplemento de la 45ª edición, Nueva York, 2006 [en línea] Disponible en : <http://www.who.int/entity/governance/eb/who_constitution_sp.pdf> [citado en junio 28 de 2008]

⁶² WIKIPEDIA.COM. Salud laboral. [en línea] Disponible en : <http://es.wikipedia.org/Salud_laboral> [citado en junio 26 de 2008]

- Principios Fundamentales sobre seguridad y salud en el trabajo:
 - Convenio 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 y su Protocolo de 2002. El convenio prevé la adopción de una política nacional coherente que tendrá por objeto prevenir los accidentes y los daños para la salud que sean consecuencia del trabajo, guarden relación con la actividad laboral o sobrevengan durante el trabajo, reduciendo al mínimo, en la medida en que sea razonable y factible, las causas de los riesgos inherentes al medio ambiente de trabajo. Esta política deberá ser desarrollada tomando en consideración las condiciones y las prácticas nacionales y deberá tener en cuenta las grandes esferas de acción como son: a) diseño, ensayo, elección, reemplazo, instalación, disposición, utilización y mantenimiento de los componentes materiales del trabajo; b) relaciones existentes entre los componentes materiales del trabajo y las personas que lo ejecutan o supervisan, y adaptación de la maquinaria, del equipo, del tiempo de trabajo, de la organización del trabajo y de las operaciones y procesos a las capacidades físicas y mentales de los trabajadores; c) formación, calificaciones y motivación de las personas que intervienen en la seguridad e higiene; d) comunicación y cooperación a todos los niveles apropiados de grupo de trabajo y de empresa, inclusive el nivel nacional. En tanto, el Protocolo exige el establecimiento y la revisión periódica de los requisitos y procedimientos para el registro y la notificación de los accidentes y las enfermedades en el trabajo, así como la publicación de las estadísticas anuales conexas.
 - Convenio 161 sobre los servicios de salud en el trabajo, 1985. Este convenio dispone la creación y el establecimiento de servicios de salud en el ámbito de la empresa, a quienes se asignan funciones esencialmente preventivas y que son responsables de aconsejar al empleador, a los trabajadores y a sus representantes en la empresa acerca del mantenimiento de un ambiente de trabajo seguro y saludable y quienes contribuirían con la implantación de las medidas políticas de seguridad y salud en el trabajo.
 - Convenio 187 sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, 2006. Este Convenio tiene por objeto promover la mejora continua de la seguridad y salud en el trabajo con el fin de prevenir las lesiones, enfermedades y muertes ocasionadas por el trabajo mediante el desarrollo de una política, un sistema y un programa nacionales, en consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores. A su vez, los sistemas nacionales deben suministrar la infraestructura necesaria para la implementación de políticas y programas nacionales de seguridad y salud en el trabajo, lo cual incluye la legislación, las autoridades o los órganos adecuados, los mecanismos de

control, tales como sistemas de inspección y acuerdos a nivel de la empresa. Los programas nacionales deben incluir medidas de promoción de la seguridad y la salud en el trabajo con plazos vinculantes, que permitan evaluar los progresos logrados.

- Otros instrumentos pertinentes sobre salud y seguridad en algunas ramas de la actividad económica:
 - Convenio 120 sobre la higiene (comercio y oficinas), 1964. Este instrumento tiene el objetivo de preservar la salud y el bienestar de los trabajadores empleados en establecimientos comerciales, compañías, instituciones y servicios administrativos en los cuales los trabajadores estén contratados, sobre todo para trabajos de oficina y otros servicios relacionados, a través de medidas de higiene elementales, respondiendo a los requisitos de bienestar en el lugar de trabajo.
- Repertorios de recomendaciones prácticas. Estos repertorios aportan directrices prácticas sobre la seguridad y la salud en el trabajo en algunos sectores económicos, sobre la protección de los trabajadores contra determinados peligros y sobre algunas medidas de seguridad y salud; para uso de las autoridades públicas, los empleadores, los trabajadores, las empresas, y los organismos especializados de protección de la seguridad y la salud en el trabajo (como los comités de seguridad de las empresas).

Así mismo, en 2003, la OIT adoptó un plan de acción para la seguridad y la salud en el trabajo, Estrategia global en materia de seguridad y salud en el trabajo que incluía como sus pilares fundamentales la introducción y el mantenimiento de una cultura de prevención en materia de seguridad y la salud a nivel nacional, la promoción y el desarrollo de instrumentos pertinentes, la asistencia técnica y la colaboración internacional, todo esto con el fin de aumentar la sensibilización, el conocimiento y la comprensión general respecto de los conceptos de peligro y riesgo, así como de la manera de prevenirlos y controlarlos.

En este plan de acción de la OIT para la promoción de la seguridad y salud en el trabajo se sugiere que “una cultura nacional de prevención en materia de seguridad y salud en el trabajo implica el respeto del derecho a gozar de un medio ambiente de trabajo seguro y saludable a todos los niveles; la participación activa de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores para asegurar un medio ambiente de trabajo seguro y saludable a través de un sistema de derechos, responsabilidades y deberes definidos; y la atribución de la máxima prioridad al principio de la prevención. Para ello se propone la

elaboración de un nuevo instrumento que creara un marco de promoción de la seguridad y salud en el trabajo cuyo principal objetivo debería consistir en asegurarse, que se le dé prioridad a la seguridad y salud en el trabajo a nivel nacional, y propiciar compromisos políticos para desarrollar, en un contexto tripartito, estrategias nacionales orientadas a mejorar la seguridad y salud en el trabajo basadas en una cultura de prevención en materia de seguridad y salud”.⁶³

2.2.2 La seguridad industrial y la salud en el trabajo a nivel nacional

Desde hace varios siglos, en Colombia han existido regulaciones para el control de riesgos teniendo en cuenta las condiciones de trabajo y la gestión de la salud ocupacional; incluso en tiempos de la conquista, cuando las condiciones de trabajo de los americanos colonizados por españoles eran las más extremas y duras, como se puede observar en las siguientes referencias tomadas por diversos autores e investigadores, en las Leyes de Indias (1512-1652) y otras Leyes de la época, las cuales fueron producto de tal necesidad y como exigencia de aplicación en el terreno de la prevención de riesgos laborales:

- Existencia de Hospitales para curación de obreros accidentados.
- Prohibición de que los indios que habiten en climas fríos, sean llevados a trabajar a climas cálidos, y viceversa.
- Prohibición de trabajos para los que no estén debidamente formados los indios que los lleven a cabo.
- Prohibición del acarreo de cargas a mano por indios menores de 18 años de edad, no pudiendo exceder, en cualquier caso, el peso de la carga las 2 arrobas.
- Uso de ropa de trabajo limpia y seca.
- Prohibición de labrar minas peligrosas a la salud y vidas de los indios.
- Establecimiento de medidas de seguridad sobre huecos.

⁶³ OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Estrategia global en materia de seguridad y salud en el trabajo : Conclusiones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 91ª reunión. Primera edición. Ginebra, Suiza. 2003

- Asistencias de médico y cirujano en las instalaciones de obtención de coca y añil, que deben ser asalariados por los patronos con carácter obligatorio.
- Prestación por accidentes de trabajo: “los indios que en el trabajo de las minas se descalabrasen, reciban del patrono durante el tiempo de su curación, la mitad del jornal”.⁶⁴

A partir de la Constitución Política Nacional de 1991 esta normatividad se ha concretizado y los derechos humanos gozan de mayor protección con el establecimiento del Estado Social de Derecho colombiano, fundado en el reconocimiento y primacía de los derechos inalienables de las personas, como es el caso del derecho al trabajo que, en el Artículo 25 de dicha Constitución reza: “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

En este sentido, la atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Además, se garantiza a todas las personas el derecho irrenunciable a la seguridad social y el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud, para lo cual se creó el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Este Sistema está conformado por las instituciones, normas y procedimientos que tienen como función esencial velar porque los habitantes del territorio nacional obtengan el aseguramiento de sus riesgos en salud, de manera equitativa a servicios de salud de calidad, y con el desarrollo de actividades de fomento de la salud, prevención, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad.⁶⁵

Entre tanto, el sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios

⁶⁴ MOLINA BENITO, José A. Historia de la seguridad en el trabajo en España. España : Gráficas Germinal, 2006. p.83-84 [en línea] Disponible en : <http://www.stecyl.es/salud/HISTORIA_Seguridad_Trabajo_España.pdf> [citado en junio 30 de 2008]

⁶⁵ COLOMBIA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA NACIONAL. Artículo 49. Santafé de Bogotá : Imprenta Nacional, 1991

complementarios, materia de esta ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.⁶⁶

Según la Ley 100 de 1993, que aborda todo lo concerniente al Sistema General de Seguridad Social en Salud, los empleadores, los trabajadores y sus organizaciones también hacen parte importante de dicho Sistema, en calidad de afiliados o beneficiarios, y son ellos quienes deben procurar inicialmente el cuidado de su propia salud y en efecto, la de su comunidad; inclusive, deben cuidar de los recursos, las instalaciones, la dotación, los servicios y prestaciones sociales y laborales dentro de las organizaciones.

En este sentido, las empresas de servicios temporales, como empleadores e integrantes del Sistema General de Seguridad Social en Salud, son responsables de la seguridad social de sus trabajadores, permanentes y en misión, adquiriendo la obligación de afiliarlos a la Entidad Promotora de Salud que ellos elijan y de garantizar en las empresas, un medio ambiente laboral sano, que permita prevenir los riesgos de trabajo y enfermedad profesional.⁶⁷

Las disposiciones sobre la gestión de dichos riesgos y la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, son contempladas por el Sistema General de Riesgos Profesionales, el cual forma parte del Sistema de Seguridad Social Integral. El Sistema General de Riesgos Profesionales es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, determinados para la prevención, protección y atención de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirle a los empleados en su trabajo.

Sin embargo, pese a que el Sistema General de Riesgos Profesionales tiene, entre otros, el objetivo de disponer las acciones de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de seguridad y salud en el ámbito laboral de la población trabajadora, la prevención de riesgos profesionales es responsabilidad y compromiso de los empleadores, mediante la aplicación y control del programa de salud ocupacional en las organizaciones.

⁶⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Ley 100 : Sistema General de Seguridad Social en Salud, Artículo 1°. Santafé de Bogotá : Imprenta Nacional, 1993

⁶⁷ Ibid., Artículo 161, Numeral 4

La Salud Ocupacional es una parte integrante del Sistema General de Riesgos profesionales y el Programa de Salud Ocupacional se refiere a la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene Industrial y Seguridad Industrial, orientadas a preservar, conservar y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones, así como prevenir los riesgos profesionales, acciones que deben ser desarrolladas en los sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria, acorde a lo dispuesto en el Decreto 614 de 1984, por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país, y la Resolución 001016 de 1989.

En relación con las actividades y programas de Salud Ocupacional, los trabajadores deben colaborar activamente en el desarrollo de las actividades de Salud Ocupacional de la empresa y participar en la ejecución, vigilancia y control de los programas y actividades de Salud Ocupacional, por medio de sus representantes en los Comités de medicina, Higiene y Seguridad industrial del establecimiento del trabajo respectivo.⁶⁸

El programa permanente de salud ocupacional debe contar con la asesoría de las entidades administradoras de riesgos profesionales y los empleadores deben procurar el cuidado integral de la salud de los trabajadores a su cargo y facilitarles la capacitación en esta materia y frente al mejoramiento de las condiciones de trabajo. El personal, por su parte, debe cumplir con este programa, procurar su cuidado físico y mental, participar de la prevención de los riesgos profesionales a través de los vigías de salud o de los comités paritarios de sus empresas.⁶⁹

Para el diseño y puesta en práctica de un programa de Salud Ocupacional en la empresa se deben integrar los siguientes elementos:

- Diagnóstico: Identificación de las condiciones de trabajo y salud en la empresa.
- Planeación y organización: Definición de objetivos, metas y responsables del proceso.

⁶⁸ SURATEP. Decreto 614 de 1984, Artículo 31 [en línea] Disponible en : <<http://www.suratep.com/legislación/articulos/425>> [citado en 21 de junio de 2008]

⁶⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE GOBIERNO. Decreto 1295 En : Diario Oficial [en línea]. No.41.405, junio de 1994 Disponible en : <http://www.dafp.gov.co/leyes/D1295_94.HTM> [citado en 20 de junio de 2008]

- Ejecución: Aplicación de las medidas de control sobre el riesgo, el medio o las personas.
- Control y evaluación: Registro de las actividades, identificación del grado de cumplimiento de los objetivos y corrección de las desviaciones, en períodos determinados.

Por otra parte, el Plan Nacional de Salud Ocupacional 2003-2007 también proporciona un marco para la acción en el tema de la seguridad y la salud en el trabajo de las empresas, cuyos objetivos giran en torno al fortalecimiento de la promoción de la seguridad y salud en el trabajo, promoviendo una cultura del autocuidado y la prevención de los riesgos profesionales, y plantea el conocimiento de la existencia de riesgos inherentes a las actividades de la vida diaria, las actuaciones seguras en los ámbitos de desempeño y el surgimiento de ambientes seguros, como las principales estrategias para minimizar la ocurrencia de contingencias que afecten el estado de salud.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA

3.1 LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES MULTIEMPLEOS LTDA. EN BUCARAMANGA

La empresa donde se desarrolló la práctica profesional se denomina Multiempleos Limitada, cuya oficina en la ciudad de Bucaramanga se encuentra en la dirección calle 52A No.31-41, barrio Bolarqui. Su eslogan es “El Soporte Humano para su Empresa”.

Multiempleos Ltda. es un outsourcing en gestión 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 resultan contratados por Multiempleos Ltda., capacitación.

Multiempleos Ltda., hizo la apertura de sus servicios en la ciudad de Bucaramanga el día 26 de marzo de 1986; luego estableció otras oficinas en distintas ciudades como son, Cúcuta, Barranquilla, Medellín, Bogotá, Cali, Cartagena y Pereira. Actualmente, la sede principal de la organización, se encuentra en la ciudad de Bogotá, puesto que es allí donde residen el Gerente General de la empresa y su Representante Legal. Sin embargo, Bogotá y Bucaramanga son las ciudades más representativas y con mayor personal interno directo por Multiempleos Ltda.

Según el certificado de existencia y representación legal de sociedades limitadas, sat. y colectivas de Multiempleos Ltda., expedido por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, 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.

La Visión de la empresa Multiempleos Ltda. es la siguiente: “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”.⁷⁰

La Misión de Multiempleos Ltda. expresa: “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”.⁷¹

Con respecto a los objetivos de la organización, debido a que estos no se encontraban explícitos como tal, se hizo necesario extraerlos a partir de la misión de Multiempleos Ltda., para determinar un rumbo estratégico en la propuesta que se pretendía realizar mediante la práctica de la profesional en formación de Trabajo Social, lográndose 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.

Por su parte, los valores corporativos se encontraban explícitos y 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.

⁷⁰ MULTIEMPLEOS LTDA. Procedimientos del Sistema General de Calidad –S.G.C.-. Planificación Directiva (Vigencia 2005-02-15). Bucaramanga, 2005. p.4

⁷¹ Ibid.

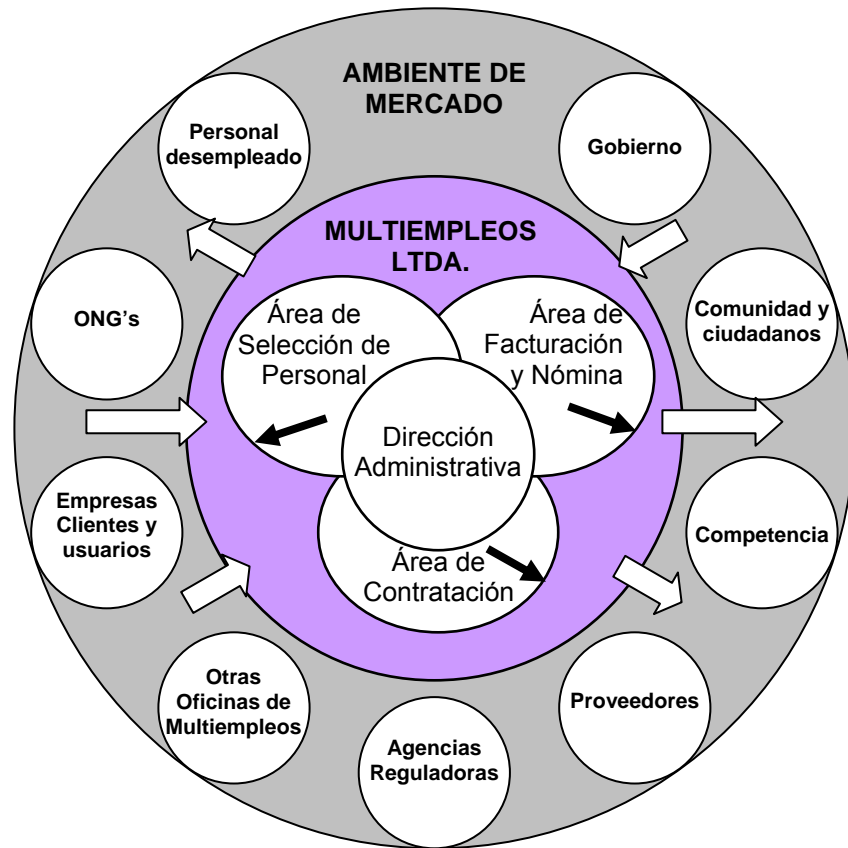
- Honestidad: Actuamos dentro de los parámetros legales y éticos establecidos por la sociedad y por el Estado, siendo coherentes ante lo que pensamos, decimos y hacemos.
- Compromiso: Actuamos con iniciativa y empoderamiento para cumplir con las expectativas y necesidades de nuestros clientes.
- Confiabilidad: Somos consistentes y oportunos en la prestación de nuestros servicios.
- Solidaridad: Brindamos el máximo apoyo a nivel laboral y personal.⁷²

En referencia a la organización Multiempleos Ltda. vista como un todo, ésta es integrada por un conjunto de subsistemas representados por las áreas o dependencias que la componen, las cuales trabajan coordinadamente unas con otras, llevando a cabo una serie de tareas que se articulan con el fin de alcanzar el propósito y los objetivos de la empresa. Así mismo, estos órganos componentes participan de una compleja interacción interna y externa, siendo recíprocamente dependientes, por lo que los cambios ocurridos en uno de ellos, afectará el comportamiento de de las demás.

Cabe decir también que, el sistema de la organización Multiempleos Ltda, está a su vez contenido en un ambiente de mercado, el cual consta de otros componentes, como son los clientes, los proveedores, los competidores, las agencias reguladoras, los órganos gubernamentales, la sociedad y muchos otros agentes externos; y con el que se mantiene una constante interacción y un intercambio recíproco de insumos (entradas), como son: dinero, recursos materiales y humanos, energía e informaciones, que son transformados por el sistema mediante las tareas realizadas en cada una de las área que integran la organización (procesos u operaciones), para finalmente exportar los resultados en forma de productos, servicios o información (salidas) al ambiente, siendo éstas acordes al propósito para el cual existe el conjunto de la compañía, como se muestra representado en la Figura 4.

⁷² Ibid., p.5

Figura 4. Esquema de la organización Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, desde la perspectiva de sistemas

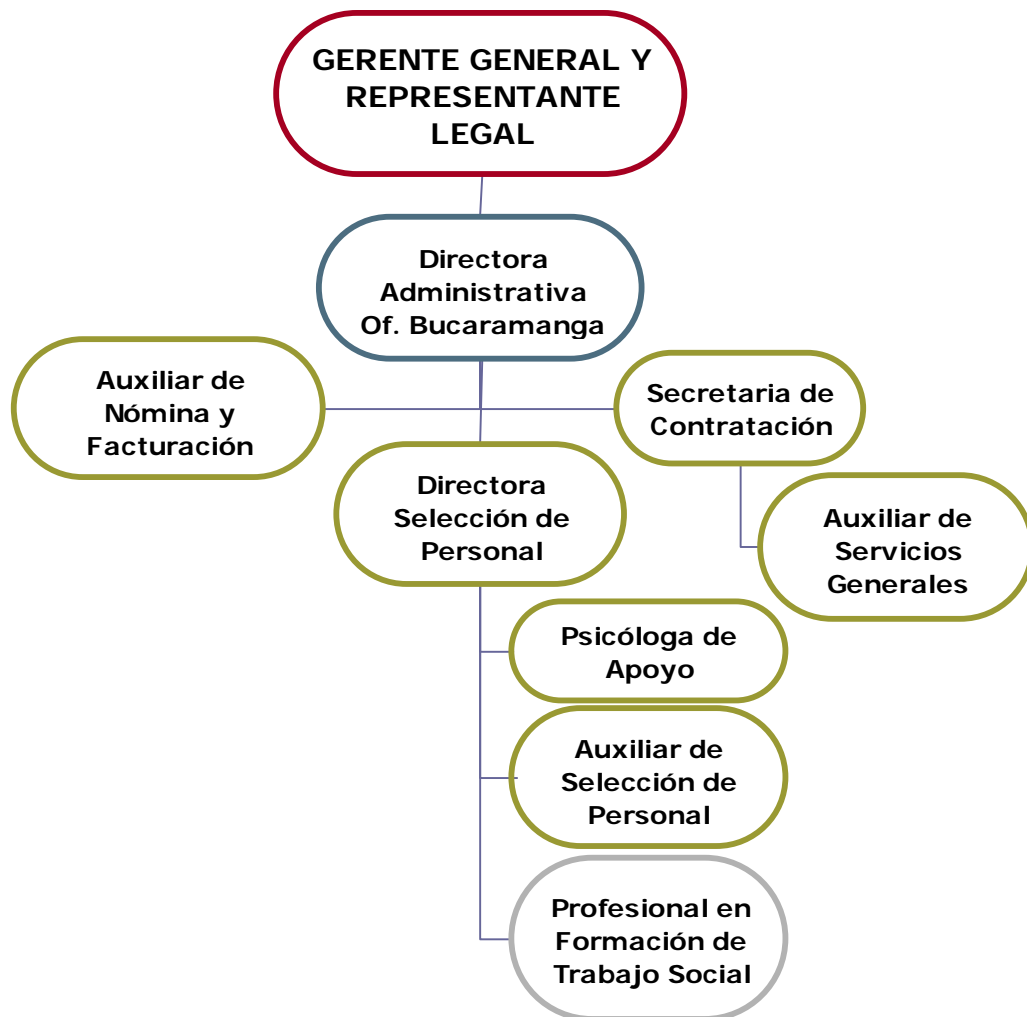


Fuente: Autora

La práctica de Trabajo Social en la Organización Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, se situó al interior del Área denominada de Selección de Personal, bajo la supervisión de la Directora de esta dependencia y donde se realizó una labor de apoyo a los procesos que en ésta se ejecutan.

Cabe señalar que, el organigrama de la organización fue reestructurado por la eliminación de algunos cargos, lográndose configurar con el apoyo de la Directora del Área de Selección de Personal, un nuevo esquema teniendo en cuenta la estructura jerárquica que se reconocía en Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, hasta ese momento, como se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Organigrama de la Empresa Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, en 2007



Fuente: Autora

3.2 EL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA

El conjunto de los trabajadores que compone el Recurso Humano de la empresa de servicios temporales Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, se clasifica en dos grupos: Los trabajadores en misión y el personal de planta.

El primer grupo de trabajadores en misión, se refiere a las personas que laboran en las distintas empresas usuarias de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, pero que han sido contratados por ella, a término de obra y renovados según los requerimientos de cada compañía. Hasta el mes de enero de 2007, esta empresa de servicios temporales contaba con 264 trabajadores colocados en misión.

Este grupo de empleados se desempeña en diferentes cargos misionales dentro de las empresas usuarias, reuniendo características muy heterogéneas en cuanto a la edad, el género y el nivel educativo que presentan, tal como se encuentra detallado en las Tablas 1 y 2, y sus respectivas gráficas, expuestas a continuación.

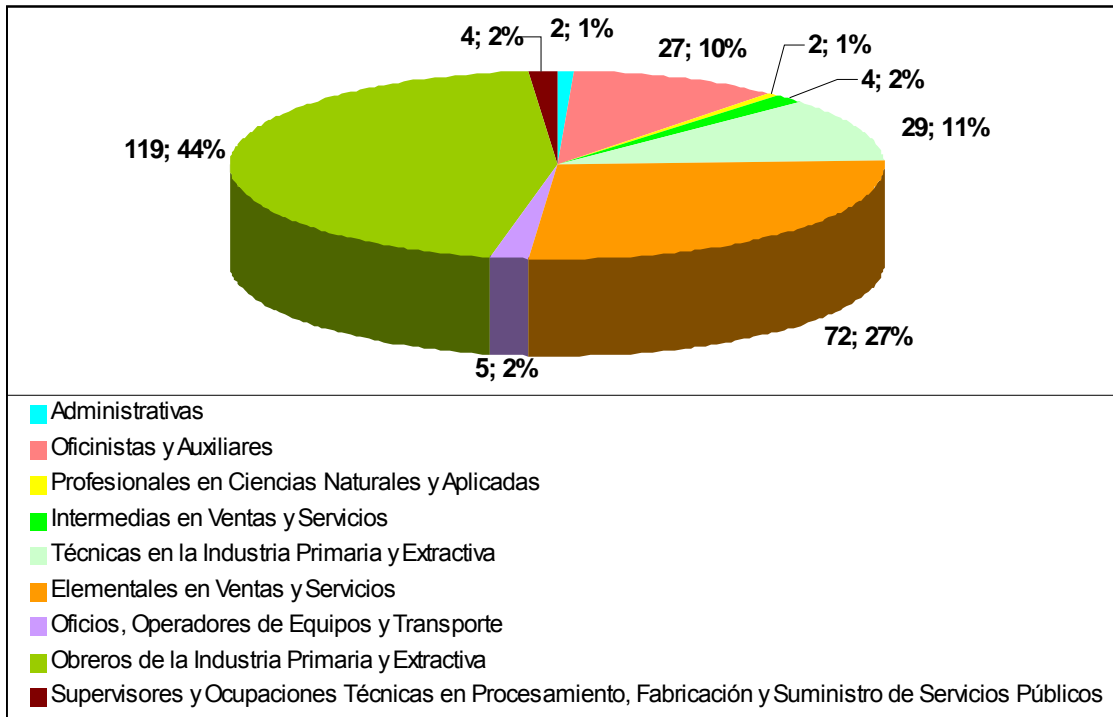
Tabla 1. Clasificación de ocupaciones* según edad y género del personal colocado en misión por Multiempleos Ltda., Bucaramanga, en las distintas empresas clientes a enero de 2007

Ocupaciones	Edad					Género	
	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	F	M
Administrativas			1	1		1	1
Oficinistas y Auxiliares		3	13	11		22	5
Profesionales en Ciencias Naturales y Aplicadas				2		1	1
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
Oficios, Operadores de Equipos 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			2	2		2	2
TOTALES	35	73	85	64	7	104	160

* Según la Clasificación Nacional de Ocupaciones que establece el DANE para el informe estadístico trimestral solicitado a las empresas de servicios temporales

Fuente: MULTIEMPLEOS LTDA. Informe estadístico de personal, trimestre noviembre 2006 - enero 2007. Bucaramanga, 2007

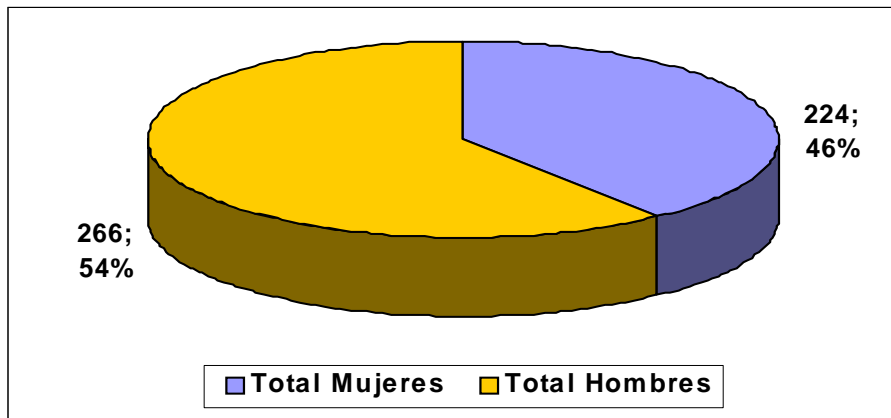
Gráfica 1. Distribución del personal en misión de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, según ocupación, a enero de 2007



Fuente: Autora

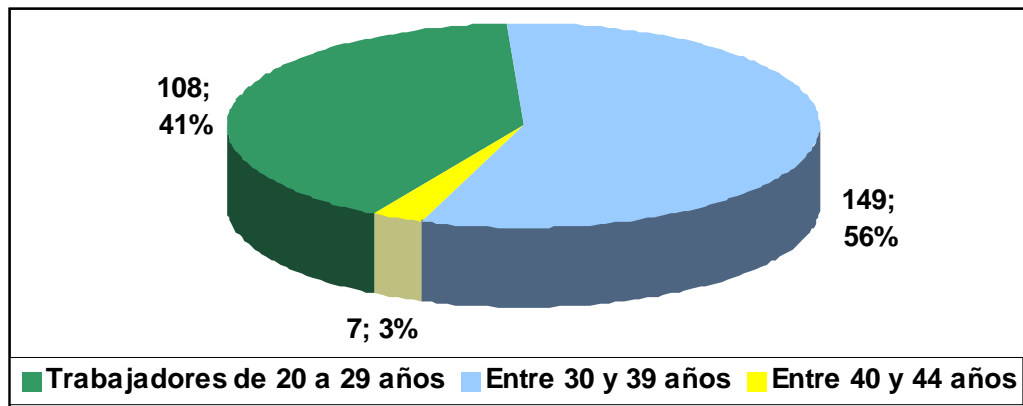
Los trabajadores colocados en misión de la empresa Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, están distribuidos en su mayoría en la Industria Primaria y Extractiva, desempeñándose como obreros el 44% y en labores técnicas el 11%; seguido por el área de ventas y servicios con un 27% que corresponde a los empleados en cargos elementales y, en una menor proporción (2%) los individuos que se sitúan en ocupaciones intermedias. Así mismo, dentro de las compañías usuarias, 27 personas (el 10%) laboran como oficinistas y auxiliares de departamento y cinco (2%) están ubicadas en oficios generales, operarios de máquinas y de transporte; mientras que, solo el 4% del personal restante se encuentra distribuido entre cargos administrativos (1%), de supervisión y ocupaciones técnicas de procesamiento, fabricación y suministro de servicios públicos (2%), y como profesionales en ciencias naturales y aplicadas (el 1%).

Gráfica 2. Distribución del personal en misión de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, según género, a enero de 2007



Fuente: Autora

Gráfica 3. Distribución del personal en misión de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, de acuerdo a la edad, a enero de 2007



Fuente: Autora

Entre el personal colocado en misión en las diferentes empresas usuarias de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, se halló que la distribución a este respecto es comparativamente proporcional, siendo el 54% hombres y el 46% mujeres. Estos trabajadores, son en su mayoría personas menores de 40 años, concentrándose en una mayor proporción (el 56%) entre el rango de los 30 a 39 años de edad, frente al 41% de los empleados con edades que oscilan entre los 20 a 29 años; mientras que, solo el 3% de ellos son individuos mayores de 40 años.

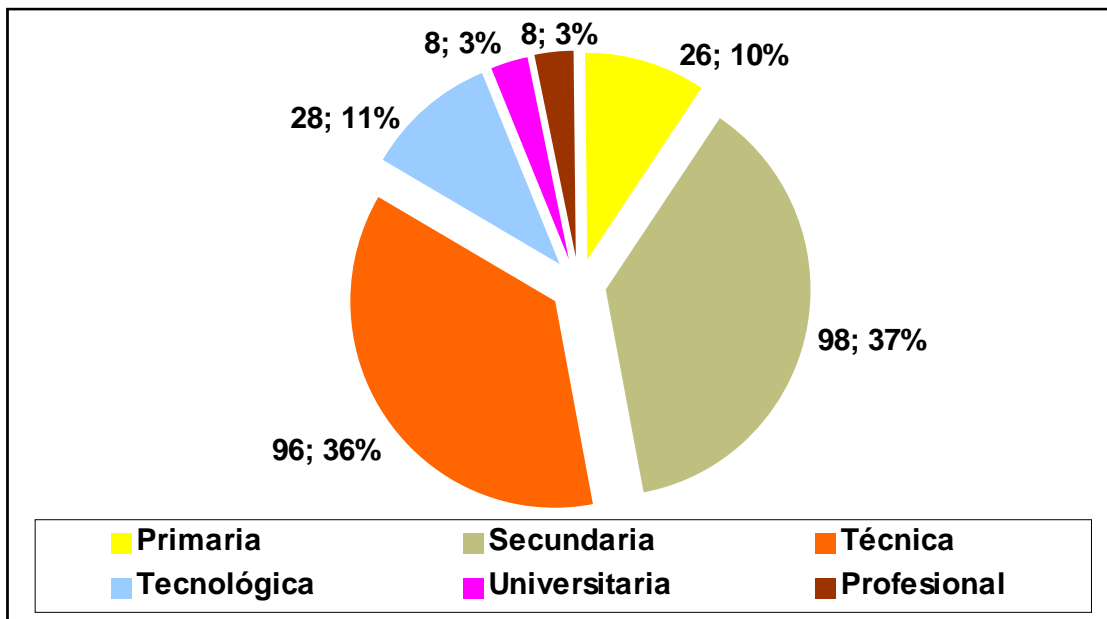
Tabla 2. Clasificación de ocupaciones* según el nivel educativo del personal colocado en misión por Multiempleos Ltda., Bucaramanga, en las distintas empresas clientes a enero de 2007

Ocupaciones	Educación (Nivel último año aprobado)					
	Primaria	Secund.	Técnica	Tecnolog.	Universit.	Profes.
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 y Extractiva	26	51	42			
Supervisores y Ocupaciones Técnicas en Procesamiento, Fabricación y Suministro de Servicios Públicos						4
TOTALES	26	98	96	28	8	8

* Según la Clasificación Nacional de Ocupaciones que establece el DANE para el informe estadístico trimestral solicitado a las empresas de servicios temporales

Fuente: MULTIEMPLEOS LTDA. Informe estadístico de personal, trimestre noviembre 2006 - enero 2007. Bucaramanga, 2007

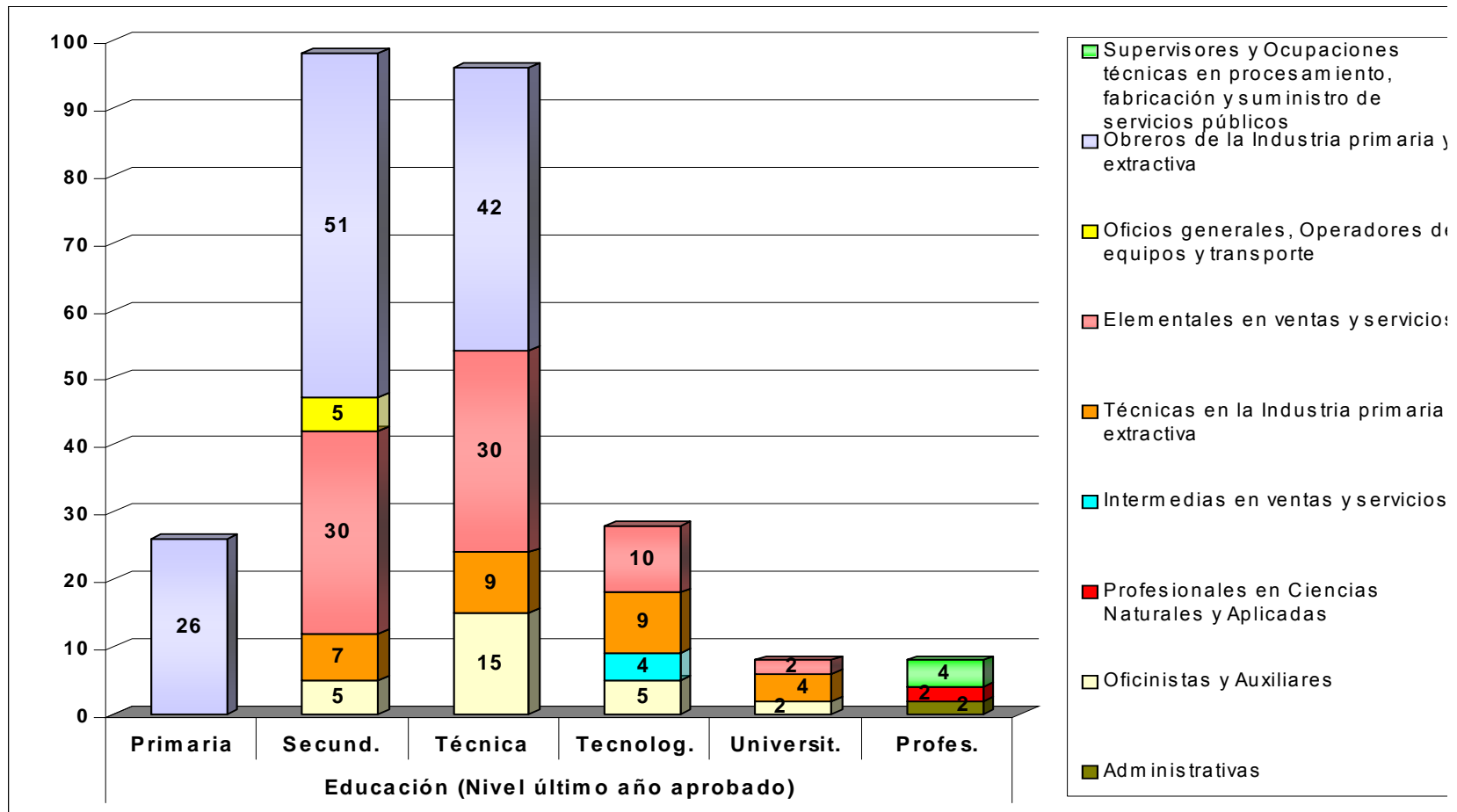
Gráfica 4. Distribución del personal en misión de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, según su nivel de escolaridad, a enero de 2007



Fuente: Autora

Es de notar que, el personal colocado en misión por la empresa de servicios temporales Multiempleos Ltda., comprende en su mayoría a personas con formación hasta la educación secundaria el 37% y en carreras técnicas el 36%. Estos individuos se desempeñan principalmente como obreros de la industria primaria y extractiva y en cargos elementales de ventas y servicios, según lo observado en la Tabla 2. A esto le siguen los trabajadores con un nivel de educación básica primaria, quienes abarcan el 11% del total, ubicados en empleos de obreros de la industria primaria y extractiva; y finalmente, en una menor proporción están concentrados los individuos que se encuentran cursando alguna carrera universitaria (el 3%) distribuidos en labores intermedias de ventas y servicios y como oficinistas y auxiliares, o que cuentan con formación tecnológica (11%) ubicados en cargos técnicos en la industria primaria y extractiva y otros elementales en ventas y servicios. De igual forma, quienes poseen algún título profesional (3%), están ubicados en puestos administrativos, profesionales de las ciencias naturales y aplicadas, y como supervisores o en otras ocupaciones técnicas en procesamiento, fabricación y suministro de servicios públicos, tal como se detalla a continuación en la Gráfica 5.

Gráfica 5. Distribución del personal en misión de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, según ocupaciones Vs. nivel de escolaridad, a enero de 2007



Fuente: Autora

Por otra parte, el segundo grupo de trabajadores, que corresponde al personal de planta, comprende a aquellos empleados que laboran directamente en las instalaciones de la empresa y cuya contratación se realiza a término indefinido. Este recurso humano se componía, hasta el primer semestre de 2007, de la siguiente manera:

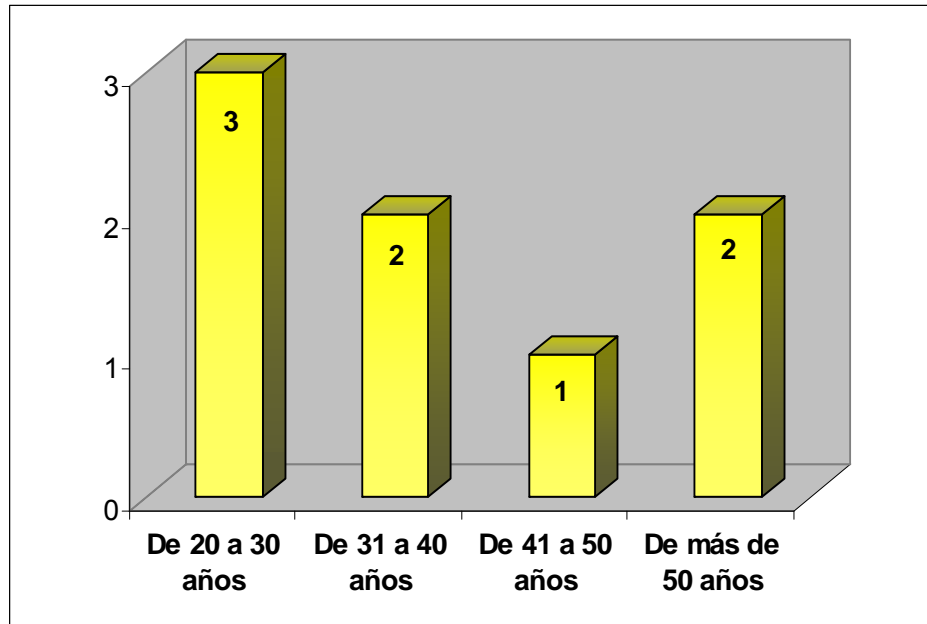
Tabla 3. Estructura demográfica del personal de planta de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, hasta el primer semestre de 2007

Cargo	Edad	Género		Estado Civil	Preparación Académica
		F	M		
Directora administrativa	49	1		Soltera	Administradora de Empresas
Directora del Área de Selección de Personal	31	1		Casada	Psicóloga
Psicóloga de apoyo en el Área de Selección de Personal para los nuevos clientes y en la empresa Mac Pollo	27	1		Soltera	Psicóloga
Auxiliar de Selección de Personal	28	1		Separada	Estudios en Ingeniería de Mercados
Secretaria de Contratación	26	1		Unión Marital de Hecho	Tecnóloga en secretariado y contabilidad sistematizada y estudios de tecnología en Administración
Auxiliar de Nómina y Facturación	51	1		Separada	Tecnóloga en secretariado y contabilidad sistematizada
Mensajera	40	1		Separada	Bachiller
Servicios Generales	58	1		Separada	Primaria

Fuente: Autora

Se puede observar que en la oficina de Multiempleos Ltda., ubicada en Bucaramanga, el personal de planta se trata de un grupo pequeño compuesto por ocho personas, homogéneo ya que en su totalidad son mujeres, y con un rango de edades que oscila entre los 26 a 58 años, destacándose las mayores de 30 años, como se ilustra en la Gráfica 6.

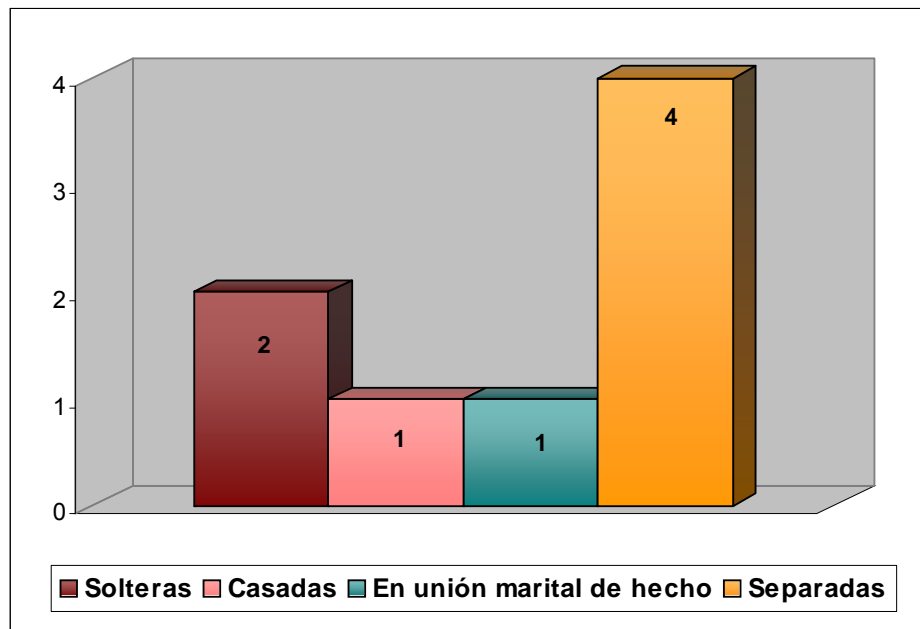
Gráfica 6. Distribución del personal de planta de Multiempleos, oficina Bucaramanga, según edad, al primer semestre de 2007



Fuente: Autora

Es de notar que en la planta de la empresa se encuentran laborando personas mayores de 50 años, lo que en su caso implica una significativa experiencia sobre la organización; aspecto que fue evidenciado al momento de consultarle al personal acerca de antecedentes, tanto de la empresa en su conjunto, como de procesos y actividades que se realizan en la misma, para efectos de la caracterización de la institución. Éste es un punto que se considera relevante cuando se trata de planear e implementar algunos programas o acciones, como son, los relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo, planes de carrera, o incluso actividades de entrenamiento en la incorporación de nuevas tecnologías o sistemas, para lograr la eficacia en el desarrollo de los procesos.

Gráfica 7. Distribución del personal de planta de Multiempleos, oficina Bucaramanga, según su estado civil, al primer semestre de 2007

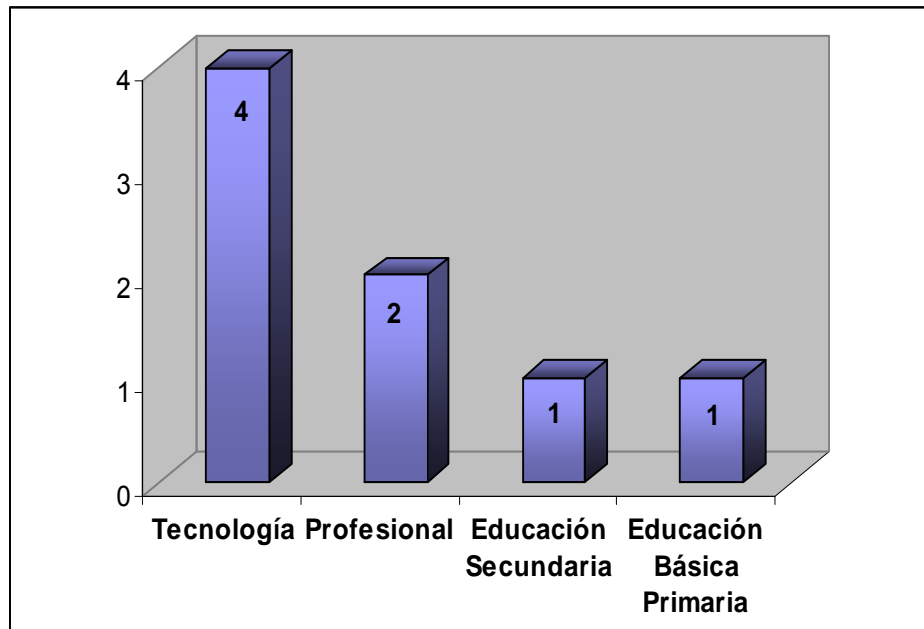


Fuente: Autora

Así mismo, dentro del grupo de las trabajadoras de planta de Multiempleos Bucaramanga, se encontró que en su mayoría son separadas, conociéndose además que son madres cabeza de hogar, lo que fue posteriormente determinado como una importante variable en el transcurso de la experiencia, ya que, en algunos casos y en diferentes circunstancias se observó que, en el afán de atender a sus hijos lo mejor posible, no se respondía a cabalidad o se descuidaban algunas obligaciones referentes al trabajo.

Frente a esto, en el caso de las trabajadoras casadas o en unión de hecho, se evidenció una reducción de la tensión generada por los hijos respecto a su influencia en el trabajo, debido a que las obligaciones familiares son compartidas con sus parejas, y esto, al parecer también les facilita emprender otro tipo de actividades, incluyendo estudios para su profesionalización o especialización.

Gráfica 8. Distribución del personal de planta de Multiempleos, oficina Bucaramanga, según su nivel de escolaridad, al primer semestre de 2007



Fuente: Autora

El personal de planta de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, en su mayoría, posee un nivel de escolaridad concentrado principalmente en la formación tecnológica y profesional, tal como se observa en el 80% del grupo, lo cual está acorde con la competencia requerida para el perfil ocupacional de los cargos que desempeñan en la empresa.

De otra parte, también se analizaron fuerzas internas de la dinámica grupal encontrándose que, en este grupo se manifiesta una estrecha interacción debido a la proximidad de sus miembros, tanto espacial dentro de la empresa donde mantienen un contacto constante, como por las relaciones de amistad y los sentimientos de unión y aceptación que se expresan entre las mismas trabajadoras, lo que se refleja en el trato cálido y cordial, favoreciendo el ambiente del grupo y la mejora de sus actividades. También, en su interacción muestran interés de unas por otras, el cual expresan en la solidaridad que existe cuando alguien enferma o tiene alguna necesidad o problema de tipo familiar, personal, laboral, etc.

Aparte de las situaciones propias al trabajo, mantienen un marcado sentimiento de respeto hacia las Directoras de áreas, evidenciado en conductas que reflejan compañerismo y confianza en actividades de

relajación, tipo spa, que se realizan ocasionalmente y que les permiten interrelacionarse en otro tipo de circunstancias.

Debido a la calidad y cantidad de interacción entre el personal de planta que integra la organización, la comunicación es en su mayoría de tipo informal y amable, llegándose incluso a utilizar con las personas conocidas para ellas, pero externas al sistema.

Así mismo, en este grupo se evidencia una fuerte cohesión generada por la cantidad de interacción que ejercen, lo que influye para que todo el personal funcione en un ambiente de armonía.

En general, la atmósfera que se observó en este grupo se caracteriza por ser agradable, con relaciones amables y respetuosas, aunque, en algunos casos la carga de actividades genera un ambiente pesado, producto de la tensión que mantienen las empleadas, por ejemplo frente a la necesidad de cumplimiento con alguna de las empresas usuarias, dentro de un lapso corto de tiempo.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DESARROLLADA EN LA EMPRESA MULTIPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA

4.1 LA LABOR DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES MULTIPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA

Teniendo en cuenta los planteamientos de Carlos Eduardo Torres, en su artículo Trabajo Social en organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional, cuando se refiere a la gestión del profesional en el área de Talento Humano: “La gestión humana presenta tres grados o niveles de funcionamiento del sistema de Administración de Recursos Humanos: Instrumental, programático y estratégico”⁷³, por lo que, la labor realizada por la profesional en formación de Trabajo Social durante la experiencia práctica en la empresa Multiempleos Ltda., trató de enfocarse en uno de estos tres órdenes en particular, con el fin de proporcionarle funcionalidad al ejercicio práctico de la administración del recurso humano dentro de la organización.

Estos niveles de funcionamiento del sistema de Administración de Recursos Humanos en las empresas, son explicados por Idalberto Chiavenato, quien los identifica como institucional, intermedio y operacional⁷⁴, definiéndolos de la siguiente manera:

- Nivel operacional (instrumental). Está localizado en las áreas inferiores de la empresa y se relaciona con los problemas asociados a la ejecución cotidiana y eficiente de las tareas y operaciones de la empresa. (...) Es el nivel donde se ejecutan las tareas y se realizan las operaciones: incluye el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de productos o la prestación de servicios en la empresa, (...) y) está compuesto de las áreas

⁷³ TORRES SÁNCHEZ, Carlos E. Trabajo Social en organizaciones : Nueva alternativa y perspectiva profesional En : Revista Colombiana de Trabajo Social, No.19. CONETS, 2005. p.116

⁷⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración Proceso Administrativo. Tercera Edición. Bogotá : McGrawHill, 2001. p.57-58

encargadas de programas y ejecutar las tareas y operaciones básicas de la empresa.

- Nivel intermedio (programático). Está situado entre el nivel institucional y el nivel operacional. Este nivel debe adecuar las decisiones del nivel institucional a las operaciones realizadas en el nivel operacional lo que explica su lugar en la pirámide. Generalmente, está compuesto (...) de las personas u órganos que transforman las estrategias elaboradas para alcanzar los objetivos empresariales en programas de acción. (...) El nivel intermedio administra el nivel operacional y se encarga de la toma de decisiones relacionadas con el dimensionamiento y la distribución de los recursos necesarios para ejecutar las actividades de la empresa en los niveles departamentales.
- Nivel institucional (estratégico). Es el más elevado e incluye las personas y los órganos que definen los objetivos empresariales y las estrategias globales necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. (...) Este nivel que define los objetivos y las estrategias de la empresa y toma las decisiones principales enfrenta el vasto y cambiante ambiente externo que rodea la empresa.

Dichos niveles de funcionamiento del sistema de Administración de Recursos Humanos en las empresas se encuentran esquematizados en la Figura 6, según un orden jerárquico que plantea la ubicación de cada uno de estos al interior de una pirámide, cuya gradación depende principalmente del lugar de conexión ocupado por el nivel operacional, con relación al instrumental y el estratégico, además que pretende señalar el punto de complejidad de las acciones que comprende cada nivel frente al desarrollo de la compañía.

Figura 6. Niveles de funcionamiento del Sistema de Administración de los Recursos Humanos



Fuente: CASTILLO & APONTE. Administración del Personal Citado por : TORRES S., Carlos Eduardo. Trabajo Social en organizaciones : Nueva alternativa y perspectiva profesional. Revista Colombiana de Trabajo Social, No.19. CONETS, 2005. p.117

Respecto al nivel programático en la gestión del Recurso Humano, Carlos E. Torres precisa que: “está orientado hacia la solución a mediano plazo y mediante el diseño de programas de personal, de los problemas originados por el desempeño de la gente. En esta fase la gestión de personal es “descodificada” al trasladar el énfasis en los códigos labores al diseño de programas compuestos de objetivos, políticas, normas, procedimientos y presupuestos para todas las funciones del sistema de personal; en este nivel programático la administración de personal es desarrollada por profesionales cuya misión es la de asesorar a los directivos”.⁷⁵

Precisamente a partir de ese enfoque, se procuró direccionar la labor realizada por la profesional en formación de Trabajo Social dentro de la empresa Multiempleos Ltda., cumpliendo con funciones de asesoría y diseño de programas, formulación de objetivos, normas, procedimientos y presupuestos dentro de la organización; aunque, también se desarrollaron acciones de soporte en el nivel instrumental de la compañía, igualmente necesarias para cumplir con el objetivo de la experiencia académica.

⁷⁵ TORRES SÁNCHEZ. Trabajo Social en organizaciones : Nueva alternativa y perspectiva profesional, Op. cit.

De tal manera que, para determinar las acciones concernientes a la labor del Trabajador Social en la gestión del Recurso Humano dentro de la empresa, que posibilitaran el correcto desarrollo de la intervención, se tuvieron en cuenta las áreas de proceso de intervención profesional en la organización planteadas por Carlos E. Torres⁷⁶, a saber:

1. Provisión del Talento Humano. Implica el diseño de políticas organizacionales para atraer el talento humano, partiendo de la definición del perfil humano que structure al individuo que será parte activa de la institución con características propias y de individualidad, y el perfil ocupacional que determine las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos del personal que, de acuerdo con la misión de la empresa, esté en capacidad de contribuir en el desarrollo organizacional. En esta área se concretan además, un mecanismo adecuado de reclutamiento y proceso de selección de personal, el rediseño del cargo y su medio físico, y un proceso de inducción o reinducción sobre el funcionamiento de la organización.
2. Conservación y Desarrollo. Se estructuran mecanismos que le permitan a la persona satisfacer sus expectativas a través del tratamiento digno, que ofrezcan facilidades para el desempeño de la labor, oportunidades de desarrollo del trabajador, garantías de su seguridad y salud ocupacional, y la satisfacción de las expectativas implícitas de la organización que logren su motivación. En esta área se realiza la planeación y dirección de actividades de entrenamiento, capacitación, recreación, integración, comunicación, administración de beneficios prestacionales, se ejecuta la coordinación de programas de salud ocupacional, y planes para la integración familia-empresa, el trabajo en equipo, relaciones jefe-colaborador y, se efectúa el diagnóstico del clima organizacional.
3. Evaluación. Se construye un proceso de retroalimentación y evaluación que se constituya en la base para elaborar una planeación que mejorará los resultados alcanzados por la organización y los individuos como un sistema. Trabajo social no hace parte del proceso, solo orienta sobre lo necesario para llevar a cabo cuestiones como el diseño del instrumento, orientación a los evaluadores, exposición de resultados, orientación para configurar conjuntamente el plan de carrera del trabajador hacia el mejoramiento e integración con el rumbo organizacional.
4. Responsabilidad Social Empresarial. Se trata de la obligación moral que adquiere una organización de contribuir en la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con los sectores o grupos de

⁷⁶ TORRES SÁNCHEZ. Visión sistémica del hombre en la organización. Op. cit., p.98-100

interés como son, trabajadores, distribuidores, clientes, socios, proveedores, familias, comunidad, autoridades de control, con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social. Se orienta a la protección del individuo en el ámbito general; la elaboración de la agenda de responsabilidad social y el desarrollo del balance social, el cual evalúa el cumplimiento de metas, políticas, concertación, información de la responsabilidad, logros, aciertos, fallas, debilidades que se presentan en el informe social que se formule.

En el departamento de Selección de Personal de Multiempleos Ltda., dentro de la cual se realizó la experiencia de Trabajo Social, esas cuatro áreas de proceso profesional en la gestión de Recursos Humanos mencionadas eran abordadas de la siguiente manera:

- Provisión de Talento Humano. Se enfocaba a procesos y procedimientos como:
 - Definición del perfil requerido por la empresa cliente.
 - Reclutamiento de personal.
 - Recolección y archivo de las hojas de vida.
 - Verificación telefónica de la referenciación personal y laboral.
 - Aplicación de pruebas psicotécnicas (C.M.T, WARTEGG, EROS, 16PF) por parte de la Psicóloga.
 - Entrevista con la psicóloga siguiendo el formato establecido.
 - Visita de comprobación familiar y/o inspección de bioseguridad, según lo requiriera la empresa cliente.
 - Análisis socio-económico.
 - Presentación a la empresa cliente del informe final del proceso de los candidatos preseleccionados.
 - Remisión de los candidatos preseleccionados a la empresa cliente para su selección.

- Conservación y desarrollo del personal. Únicamente se habían ejecutado actividades de capacitación en atención y servicio al cliente que estuvieron dirigidas al personal de planta, pero solo se realizaron hasta el año anterior a la experiencia, sin que se le diera continuidad al proceso.
- Procesos de evaluación. En el área de Selección de Personal no se tenían formulados objetivos ni se realizaba ningún tipo de seguimiento y control a los procesos o propuestas que allí se emprendían; así mismo, no se habían recibido asesorías ni orientaciones a este respecto, como para haber sido consideradas.
- Responsabilidad Social. Tanto en la organización como en el área específica de selección de personal, no se tenía una idea concreta del concepto y del sentido de la responsabilidad social empresarial; aunque pudo ser identificada en el cumplimiento de la obligación que la compañía había contraído al interactuar con sus clientes externos y con sectores de población desempleada y de distintos niveles socioeconómicos y de preparación académica, no era concebida la necesidad de su gestión ni comprendido el alcance de ésta tras su implementación.

4.2 DIAGNÓSTICO INICIAL

La experiencia de la profesional en formación de Trabajo Social realizada en la empresa de servicios temporales Multiempleos Ltda., de Bucaramanga, durante el primer semestre del año 2007, inició con la elaboración de la caracterización de la organización, con el fin de lograr un mayor acercamiento y conocimiento acerca de los principales componentes del sistema global, entre los que se abordaron: la razón social de la compañía, nombre y funciones de su Representante Legal, antecedentes históricos de Multiempleos, objeto social, estructura demográfica de la empresa, organigrama, modelo de planeación, rumbo corporativo, valores corporativos; productos o servicios ofrecidos por la empresa; área específica en la que se enmarcaría la práctica; procesos y procedimientos que administraba el área donde se desarrollaría la experiencia; a quiénes se dirigiría el trabajo; antecedentes de experiencias realizadas dentro de esa área; y lo referente a la salud ocupacional en la corporación.

A partir del entendimiento de los elementos mencionados y de la organización en general, etapa que se extendió hasta la tercera semana desde que comenzó la experiencia, se comenzó de inmediato con la

preparación del diagnóstico inicial, el cual permitió abordar más a fondo la dinámica interna y externa de la organización, y facilitó la comprensión de la situación presente al momento en el que se realizó el estudio, respecto a las variables que se determinaron como objeto de análisis.

El diagnóstico de la situación inicial realizado en la empresa Multiempleos Ltda., durante la experiencia práctica, se desarrolló de una manera sistemática, acorde a la metodología propuesta por Humberto Serna para la elaboración del diagnóstico estratégico⁷⁷, identificando primeramente diferentes factores referentes a la organización que afectan su operación corporativa y que proporcionarían la información necesaria para su análisis y la posterior formulación e implementación de acciones y medidas correctivas.

Así, se consideraron los componentes del Perfil de Capacidad Interno ó PCI de la empresa, el cual es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la misma confrontándolo con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio y que se conocen dentro de esta metodología como Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio ó POAM.

En este sentido, las categorías que se evaluaron primero para el análisis del Perfil de Capacidad Interno (PCI) en el diagnóstico de Multiempleos Ltda., fueron organizadas como se muestra en la Tabla 4.

⁷⁷ SERNA, Op. cit., p.138

Tabla 4. Categorías del Perfil de Capacidad Interno (PCI) utilizadas en el diagnóstico de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga

Categoría	Subcategoría
Capacidad Directiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad Gerencial ▪ Plataforma Estratégica ▪ Estructura Organizacional ▪ Cultura Organizacional ▪ Sistemas de Evaluación y Monitoreo ▪ Comunicación ▪ Salud Ocupacional ▪ Posicionamiento de la Organización
Capacidad Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercadeo
Capacidad Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología dura ▪ Tecnología blanda
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provisión del Talento Humano ▪ Conservación y Desarrollo ▪ Evaluación y Monitoreo ▪ Responsabilidad Social

Fuente: Autora

Luego, para el análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio o entorno de la organización, de acuerdo al procedimiento sugerido también por Serna para esta modalidad de diagnóstico, se examinaron los siguientes factores:

- **Económicos:** Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- **Políticos:** Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.
- **Sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- **Tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- **Competitivos:** Los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

- Geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.⁷⁸

Todos estos aspectos necesarios para realizar el diagnóstico inicial, fueron recolectados mediante la observación directa en la empresa, el apoyo en documentación de procesos prácticos anteriores y sobre el documento Procedimientos del Sistema General de Calidad –S.G.C.- de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga; además de la información suministrada por el personal de la organización, lográndose así, la información contenida en las Tablas 5 y 6, expuestas a continuación.

⁷⁸ Ibid., p.139

Tabla 5. Perfil de Capacidad Interna de la Empresa Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga

FORTALEZAS	DEBILIDADES
DIRECTIVA	DIRECTIVA
Capacidad Gerencial	Capacidad Gerencial
1. La Gerencia ejerce apropiadamente la autoridad y en la toma de decisiones es ágil y oportuna	1. La Gerencia escasamente lidera procesos de cambio organizacional, como estrategia y excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización
Estructura Organizacional	Plataforma Estratégica
2. La estructura organizacional plana, la reorganización de responsabilidades y procesos, y la definición de procedimientos la hacen más flexible y horizontal, y facilitan el desarrollo de estrategias para el área de selección de personal	2. No se realiza planeación estratégica con objetivos organizacionales claros ni un direccionamiento estratégico controlado, que comprometa al personal y promueva su participación en la toma de decisiones, la formulación de estrategias y propuestas en la mejora continua del flujo de los procesos
Cultura Organizacional	Cultura Organizacional
3. Las relaciones humanas entre el personal y de éste con las directivas son cálidas y el trato es amistoso con un alto grado de compañerismo	3. El personal de planta trabaja en equipo eventualmente, consciente de la responsabilidad con su labor, y con actitud de servicio y colaboración, pero no se le estimula al liderazgo y el empoderamiento en función del desarrollo de la organización 4. La reglamentación interna, los procesos, los procedimientos que realiza y las funciones y responsabilidades de cada área están definidos en el Sistema General de la Calidad de la empresa y son conocidos por el personal pero no se siguen con precisión

FORTALEZAS	DEBILIDADES
DIRECTIVA	DIRECTIVA
<p>Comunicación</p> <p>4. El manejo de la información y la comunicación entre las seccionales es fluido y oportuno</p>	<p>Comunicación</p> <p>5. La comunicación en la organización es fluida, informal y respetuosa, pero no es eficaz con respecto al manejo de la información entre las dependencias de la misma empresa y escasa cuando se trata de algún cambio en los procesos</p>
<p>Posicionamiento de la Organización</p> <p>5. La empresa posee cobertura a nivel nacional en importantes ciudades, destacándose la imagen corporativa de la oficina de Bucaramanga en la ciudad y entre las demás seccionales</p>	<p>Sistemas de Evaluación y Monitoreo</p> <p>6. Quienes han realizado las auditorías en la organización son personas idóneas que han definido sistemas de control y evaluación de procesos pero no ha habido constancia, continuidad ni medición de la gestión y los resultados obtenidos por parte de la organización</p> <p>7. No se realiza seguimiento y evaluación a la satisfacción del cliente externo, que considere el cumplimiento de sus requerimientos y el control en el tiempo de respuesta, ni el cumplimiento de éste con su responsabilidad civil para con el persona colocado en misión</p>
<p>Salud Ocupacional</p> <p>6. Las condiciones ambientales de la empresa son adecuadas para el trabajo</p>	<p>Salud Ocupacional</p> <p>8. La revisión del programa de salud ocupacional está detenido por falta de tiempo de los responsables de la ARP y de la empresa.</p> <p>9. No se realiza seguimiento a la responsabilidad civil de los clientes con la salud ocupacional del personal colocado en misión</p>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
FINANCIERA	FINANCIERA
7. Se mide la rentabilidad y se utilizan indicadores (razones financieras)	10. No se considera un nivel de productividad
Mercadeo	Mercadeo
8. El número de empresas usuarias es reducido pero conservan empresas importantes de la ciudad como clientes fieles de Multiempleos Ltda.	11. Desatiende su ubicación en el mercado, así como la realización de políticas y planeación de estrategias de calidad, mercadeo para agregar valor al producto y publicidad frente a la competencia
TECNOLÓGICA	TECNOLOGICA
Tecnología Blanda	Tecnología dura
9. Cuentan con pruebas psicotécnicas actuales, confiables y pertinentes y profesionales idóneas que las aplican y que realizan las entrevistas	12. Cuenta con equipos o maquinaria con tecnología de punta, pero no se realiza mantenimiento constante y reparación de los equipos averiados y obsoletos
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
Provisión del Talento Humano	Provisión de Talento Humano
10. El proceso de contratación es sistematizado y controlado	13. Por la urgente necesidad de cubrir vacantes y la amplia demanda de las empresas clientes más grandes, se concentra mucho tiempo y esfuerzo en la selección de su personal haciendo que se descuide la capacidad de dar respuestas oportunas a los clientes y que se siga desorganizadamente dicho proceso 14. No realiza sistematización y control de la información sobre el personal en oferta que poseen, ni acciones estratégicas que atiendan a mejorar la calidad de su perfil, por lo que tienen que realizar reclutamiento constante de hojas de vida

FORTALEZAS	DEBILIDADES
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
	Provisión de Talento Humano
	15. Llevan registro del personal en misión pero no de los trabajadores con los que los clientes han presentado inconformidades
Conservación y Desarrollo	Conservación y Desarrollo
11. El personal es rotado con poca frecuencia y se encuentra motivado y comprometido con la organización, presentado bajos niveles de absentismo y de ausentismo laboral	16. Ausencia de procesos de inducción y reinducción para el personal
	17. Falta de oferta de programas de capacitación, de mejoramiento socio-laboral y plan de carrera para el personal dentro de la compañía
	Evaluación y Monitoreo
	18. La empresa está desprovista de estudios del clima organizacional
	19. Carencia de procedimientos de quejas y reclamos internos
	20. Inexistencia de un sistema de incentivos y sanciones con acciones preventivas y correctivas, y de la evaluación del desempeño por lo que el personal descuida su responsabilidad, calidad y efectividad en los procesos que ejecutan
	Responsabilidad Social
	21. Se desconoce y desatiende la responsabilidad social de la empresa

Fuente: Autora

Tabla 6. Perfil Oportunidades y Amenazas del medio o entorno de la Empresa Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>POLÍTICAS</p> <p>1. La Inversión política en sectores claves como el agropecuario, urbanización, industrialización, telecomunicaciones e informática, salud y educación para lograr la modernización del Estado y la estabilidad de las empresas del país</p> <p>2. La Ley 50 de 1990 que respalda la actividad de las EST's</p> <p>3. La Ley 100 en lo relacionado con la seguridad social proporciona posibilidades para generar valor agregado con el componente de salud ocupacional</p>	<p>POLÍTICAS</p> <p>1. Las reformas políticas del Modelo Neo-Liberal del actual Gobierno, de cara a las exigencias de mercado de la economía internacional, puede llegar a afectar la estabilidad de la pequeña empresa como Multiempleos</p> <p>2. La corrupción y falta de voluntad política de nuestros dirigentes puede hacer que inversionistas pierdan rápidamente la confianza y pospongan sus decisiones de inversión en nuestro país</p>
<p>SOCIALES</p> <p>4. El acceso a la educación en el país favorece la consecución de personal más calificado</p> <p>5. La capacidad emprendedora y productiva, y la tenacidad para asumir riesgos de los colombianos es un agregado a la competitividad del personal</p>	<p>SOCIALES</p> <p>3. La progresiva presencia de zonas de invasión y pauperización en las ciudades, y el fenómeno del desplazamiento forzado por la violencia en Colombia genera más oferta de trabajo de personal no calificado para las políticas excluyentes de algunas empresas clientes</p> <p>4. El incremento del índice delincriminal puede ser riesgoso al recibir hojas de vida de personas que tengan problemas con la justicia o con el deseo de perjudicar a alguna de las empresas clientes</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONÓMICAS	ECONÓMICAS
<p>6. Expectativas de crecimiento real del PIB que incentivan la obtención de mejores ingresos de la población y por ende, su calidad de vida factible al mejoramiento socio-laboral de los trabajadores</p> <p>7. Nuevas alternativas productivas de economía solidaria en la región posibilita mayores oportunidades de empleo y la expansión de las exportaciones</p>	<p>5. Multiempleos no se encuentra preparada para enfrentar y asumir los cambios generados por la globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral</p>
TECNOLÓGICAS	TECNOLÓGICAS
<p>8. La modernización de la infraestructura de servicios y comercio mejora la calidad de los insumos que se reciben de los proveedores de Multiempleos Ltda.</p>	<p>6. La movilización social provocada por el Proyecto Metrolínea puede generar fallas en el desempeño del personal en misión</p>
COMPETITIVAS	COMPETITIVAS
<p>9. Las Alianzas estratégicas amplían las posibilidades de ser más competitivos</p> <p>10. Los recientes desarrollos tecnológicos en comunicaciones, informática y telemática, cada vez más asequibles</p>	<p>7. La presencia de aproximadamente 500 EST's, con cobertura a nivel nacional entre las más importantes por volumen de ventas y de nuevos competidores que aparecen en el mercado de los servicios temporales</p>
GEOGRÁFICAS	GEOGRÁFICAS
<p>11. La ubicación física de Multiempleos en una zona comercial, segura, acomodada y armoniosa a la vista permite dar una mejor imagen de la empresa para sus clientes</p>	<p>8. La contaminación ambiental y sus efectos influyen en la salud física y mental de los trabajadores</p>

Fuente: Autora

Una vez recopilada y procesada la información en la Matriz DOFA, se procedió a preparar y efectuar el cruce de variables en la Matriz DO – DA – FO – FA, conforme las fortalezas y debilidades identificadas en la organización, y las oportunidades y amenazas de su entorno; todo esto, con el fin de definir una serie de estrategias convenientes que se abordarían durante la experiencia. El producto de este análisis fue el siguiente:

Tabla 7. Matriz DO – DA – FO – FA de la empresa Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga

ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Elaboración de una propuesta para estandarizar el perfil ocupacional deseado hacia la calidad del personal en oferta de Multiempleos	Integración de la cultura de la salud ocupacional con el personal de planta de la organización
Elaboración de un plan para el reclutamiento que amplíe las posibilidades para localizar, identificar y captar candidatos potenciales	Complementariedad de un sistema de evaluación y monitoreo del desempeño y otros aspectos relacionados, con el personal de planta de la empresa
Diseño e implementación de una propuesta para el proceso de selección de personal a colocar en misión, con criterios de calidad, cumplimiento y optimización de la gestión y los resultados	Constitución de un equipo de trabajo enmarcado en las 5C (complementariedad, compromiso, coordinación, comunicación y confianza) orientado a cumplir con el direccionamiento estratégico de la organización
Innovación y complementariedad tecnológica y administrativa que modernice y optimice los procesos que realiza la organización	Reconocimiento y atención a la responsabilidad social de Multiempleos Ltda. Integración de alianzas temporales enfocadas a la investigación y desarrollo (I&D) de productos e insumos provechosos que consoliden a Multiempleos como líder en el mercado nacional de EST's
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Desarrollo de productos que satisfagan las necesidades de los clientes de calidad, respaldo y cumplimiento, superen sus expectativas y logren mantener su lealtad con Multiempleos	Gestión de la cultura organizacional de Multiempleos Ltda. en un proceso general de reinducción con el personal de planta

Fuente: Autora

Estas estrategias fueron construidas teniendo en cuenta las necesidades de la empresa como un todo y los objetivos sugeridos por Carlos Eduardo Torres, para la aplicación de una nueva perspectiva del Trabajador Social en la gerencia del Talento Humano en las organizaciones, quien señala: “Los objetivos que se proponen para el gerente de Talento Humano son los siguientes:

- Innovación en la administración y el estilo de los procesos.
- Productividad.
- Rentabilidad (rendimientos de beneficios).
- Conocimiento del individuo que actúa en la organización, sus competencias.
- Interiorizar en el individuo la organización.
- Promover las habilidades y actitudes de los individuos para el logro de objetivos individuales y organizacionales.
- Dinamizar los procesos que se desarrollen en la organización.
- Consolidar un equipo humano capaz de enfrentar nuevos retos y mantener su organización firme.”⁷⁹

Teniendo de esta manera precisadas las estrategias sobre las cuales se realizaría la intervención, el trabajo prosiguió con la configuración de los objetivos que las enmarcarían, para ello fue necesario, primero, priorizar las estrategias formuladas según su impacto y relevancia en el desarrollo de la empresa, para luego, organizarlas, clasificándolas dentro de las cuatro áreas de proceso profesional implicadas en la gestión del Talento Humano en la organización antes mencionadas, de acuerdo a las acciones que cada una de ellas envuelve.

Continuando con la formulación de los propósitos estratégicos que orientarían el quehacer de la profesional en formación de Trabajo Social,

⁷⁹ TORRES S., Carlos Eduardo. Trabajo Social en organizaciones : Nueva alternativa y perspectiva profesional, Op. cit., p.119

durante la experiencia en Multiempleos Ltda., estos fueron consolidados partiendo de los objetivos del proceso de gerencia, dirección y gestión de Recurso Humano propuestos por Carlos Eduardo Torres en el artículo citado más arriba, que plantea:

- “Dirigir y controlar los procesos técnico-sociales para vincular a la empresa personal idóneo en cada uno de los cargos, suministrando los mecanismos esenciales para su desarrollo socio-laboral.
- Promover y apoyar la iniciativa, creatividad e interés del talento humano hacia el desarrollo de actitudes, aptitudes y habilidades necesarias para su propio desarrollo.
- Propiciar la autonomía como criterio fundamental para el desarrollo de su talento humano, teniendo en cuenta que individualmente y a través del trabajo en equipo, cada persona puede iniciar y continuar su proceso de ser cada día mejor.
- Alcanzar el desarrollo integral a partir de la administración de procesos orientados al factor humano de la empresa, conjugando elementos laborales y socio-familiares.
- Generar propuestas que permitan valorar el proceso de desarrollo humano como parte de la responsabilidad social de la organización.
- Desarrollar continuamente entre sus miembros el espíritu de equipo, valorando las capacidades y habilidades de cada individuo.”⁸⁰

Sin embargo, para puntualizar los objetivos estratégicos, se practicó el ejercicio de proyectar el estado óptimo que se pretendía en cada una de las áreas de proceso profesional para el desarrollo de la organización, que permitieran atacar los problemas encontrados en ellas, y que además agregaran valor a la empresa.

Es preciso aclarar que, en la Matriz DOFA también fueron planteadas estrategias que se abordaron en el proceso, ya que, al analizarse el nivel de impacto de éstas en la organización y considerarlas frente a la competencia profesional de Trabajo Social, se constató que era necesario priorizar otras estrategias en la experiencia; éstas fueron:

⁸⁰ Ibid., p.126

- Integración de alianzas temporales enfocadas a la investigación y desarrollo (I&D) de productos e insumos provechosos que consoliden a Multiempleos Ltda. como líder en el mercado nacional de EST's.
- Aumento del ritmo de crecimiento de Multiempleos con la multiplicación de las oportunidades de negocios en el mercado global, combinado con el equipamiento y operación de las redes de servicios.
- Innovación y complementariedad tecnológica y administrativa que modernice y optimice los procesos que realiza la organización.
- Desarrollo de productos que satisfagan las necesidades de los clientes de calidad, respaldo y cumplimiento, superen sus expectativas y logren el mantenimiento de su lealtad con Multiempleos Ltda.

Finalmente las estrategias abordadas en la experiencia fueron distribuidas entre las cuatro áreas del proceso profesional, determinadas para la gestión del Talento Humano en la organización, con sus respectivos objetivos estratégicos, como se puede detallar a continuación en la Tabla 8.

Tabla 8. Áreas del proceso profesional implicadas, objetivos y estrategias trabajados en Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga

ÁREA DE PROCESO PROFESIONAL	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO	Incrementar la efectividad y agilidad en la provisión del Talento Humano que realiza la organización como clave para el éxito y la solidez de Multiempleos Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia 1: Elaboración de una propuesta para estandarizar el perfil ocupacional deseado hacia la calidad del personal en oferta de Multiempleos ▪ Estrategia 2: Elaboración de un plan para el reclutamiento que amplíe las posibilidades para localizar, identificar y captar candidatos potenciales a colocar en misión ▪ Estrategia 3: Diseño e implementación de una propuesta para el proceso de selección de personal a colocar en misión con criterios de calidad, cumplimiento y optimización de la gestión y los resultados ▪ Estrategia 4: Gestión de la cultura organizacional de Multiempleos Ltda. en un proceso general de reinducción con el personal de planta
CONSERVACIÓN Y DESARROLLO	Fortalecer la eficiencia del Talento Humano de Multiempleos, incrementando sus posibilidades de conservación y desarrollo integral en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia 1: Integración de la cultura de la salud ocupacional con el personal de planta de la organización Estrategia 2: Constitución de un equipo de trabajo enmarcado en las 5C (complementariedad, compromiso, coordinación, comunicación y confianza) orientado a cumplir con el direccionamiento estratégico de la organización
EVALUACIÓN	Atender a los requerimientos para la Evaluación y Monitoreo del desempeño del personal de la organización, integrada a los procedimientos de la propuesta para el equipo de trabajo enmarcada en las 5C's	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia 1: Complementariedad de un sistema de evaluación y monitoreo del desempeño y otros aspectos relacionados con el personal de planta de la organización
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Alinear el Recurso Humano de Multiempleos Ltda. con el cumplimiento de la responsabilidad social de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia 1: Reconocimiento y atención a la responsabilidad social de Multiempleos Ltda.

Fuente: Autora

4.3 PLANEACIÓN

Dándole inicio a la fase de planeación en el proceso realizado durante la experiencia, se comenzó por definir las acciones necesarias para cumplir con las estrategias planteadas; de esta manera, fue concretada la programación de las metas con sus respectivos indicadores los cuales permitirían medir, tanto el avance alcanzado como el resultado respecto a los objetivos establecidos, conforme los procedimientos del modelo de planeación estratégica, tal como se especifica en el plan de intervención que se presenta a continuación:

Tabla 9. Planeación Estratégica desarrollada en Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga

ÁREA DE PROCESO PROFESIONAL: PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO			
OBJETIVO: Incrementar la efectividad y agilidad en la provisión del Talento Humano que realiza la organización como clave para el éxito y la solidez de Multiempleos Ltda.			
ESTRATEGIA 1: Elaboración de una propuesta para estandarizar el perfil ocupacional deseado hacia la calidad del personal en oferta de Multiempleos			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
1. Consultar la documentación necesaria para identificar y codificar los cargos demandados con más frecuencia por los clientes de Multiempleos	Obtener el registro y codificación de la información del total de los cargos demandados con más frecuencia por los clientes de Multiempleos, al 10 de abril de 2007	Documento preliminar del registro y codificación de los cargos por áreas demandados con más frecuencia por los clientes de Multiempleos	Cargos demandados con más frecuencia por los clientes de Multiempleos = $\frac{\# \text{ de cargos demandados con mayor frecuencia en las requisiciones de los clientes de Multiempleos} \times 100}{\text{Total de Cargos identificados en documentos consultados}}$
2. Diseñar el instrumento para registrar los datos de los cargos y sus respectivos requerimientos para preservar su comparabilidad	Fijar el instrumento donde se registrarán los datos de los cargos y los requerimientos de los perfiles para ser adecuadamente ocupados, el día 14 de abril de 2007	Instrumento para registro de los datos de los cargos y requerimientos	Diseño de instrumento para registro de la información de los cargos demandados = $\frac{\text{Total de datos esbozados de Perfiles ocupacionales y humanos según los cargos más demandados por los clientes de Multiempleos} \times 100}{\text{Total de datos de Perfiles ocupacionales y humanos según cargos identificados en los documentos consultados}}$
3. Definir y establecer los parámetros estandarizados que conformarán el perfil ocupacional y humano idóneo del personal en oferta de Multiempleos	Disponer del 70% de la información de los parámetros estandarizados que conformarán el perfil idóneo del personal en oferta de Multiempleos al 13 de abril de 2007	Manuales de los parámetros estandarizados que conformarán el perfil ocupacional y humano idóneo del personal en oferta de Multiempleos	Perfil ocupacional y humano idóneo del personal en oferta de Multiempleos = $\frac{\text{Total de parámetros que estandaricen los Perfiles ocupacionales y humanos para los cargos más demandados por los clientes de Multiempleos} \times 100}{\text{Total de parámetros reunidos para Perfiles ocupacionales y humanos}}$

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
4. Identificar y describir los perfiles ocupacionales y humanos requeridos para cada uno de los cargos identificados como los más demandados por los clientes de Multiempleos	Acoplar la información de los requerimientos de los cargos más demandados por los clientes de Multiempleos descrita y la descripción del 70% de sus perfiles ocupacionales y humanos, el día 12 de abril	Documento preliminar del instrumento diseñado con el registro de los cargos demandados con más frecuencia por los clientes, codificados y con la descripción clara de los perfiles ocupacionales y humanos requeridos para cada uno	Perfiles ocupacionales y humanos según los cargos más demandados por los clientes = $\frac{\text{Total de perfiles ocupacionales y humanos diseñados para cada cargo} \times 100}{\text{Total de cargos demandados con más frecuencia por los clientes de Multiempleos}}$
5. Presentación de la propuesta de estandarización del perfil deseado hacia la calidad del personal y del sistema de gestión de la información del personal en oferta de Multiempleos a la Directora del Área de Selección para su análisis y aprobación	El documento de la propuesta de estandarización del perfil deseado hacia la calidad del personal y del sistema de gestión de la información del personal en oferta de Multiempleos estará analizado y aprobado por la Directora del Área de Selección de Personal el 11 de julio de 2007	Aprobación de la propuesta de estandarización del perfil deseado hacia la calidad del personal y del sistema de gestión de la información del personal en oferta de Multiempleos por la Directora del Área de Selección de Personal	Aprobación de la propuesta de estandarización del perfil deseado hacia la calidad del personal y del sistema de gestión de la información del personal en oferta de Multiempleos = $\frac{\text{Total de apreciaciones positivas de la propuesta} \times 100}{\text{Total de opiniones negativas de la propuesta}}$
6. Realizar los ajustes necesarios al documento propuesta de estandarización del perfil deseado hacia la calidad del personal y del sistema de gestión de la información del personal en oferta de Multiempleos y exponer las recomendaciones necesarias para su adecuada ejecución	Entregar el documento de la propuesta de estandarización del perfil deseado hacia la calidad del personal y del sistema de gestión de la información del personal en oferta totalmente corregido a la Directora del Área de Selección de Personal y plantearle las recomendaciones necesarias para su apropiada ejecución el 12 de julio de 2007	Documento corregido de la propuesta de estandarización del perfil deseado hacia la calidad del personal y del sistema de gestión de la información del personal en oferta de Multiempleos, con las recomendaciones necesarias para su adecuada ejecución	Reajuste de la propuesta de estandarización del perfil deseado hacia la calidad del personal y del sistema de gestión de la información del personal en oferta de Multiempleos = $\frac{\text{Total de modificaciones realizadas en la propuesta} \times 100}{\text{Total de apreciaciones negativas y correcciones hechas a la propuesta}}$

ESTRATEGIA 2: Elaboración de un plan para el reclutamiento que amplíe las posibilidades para localizar, identificar y captar candidatos potenciales			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
1. Diseñar el instrumento para la recolección de la información	Tener el 100% del instrumento donde se registrará la información para elaborar el plan de reclutamiento el día 19 de abril de 2007	Instrumento para el registro de la información del plan de reclutamiento de Multiempleos.	Diseño de instrumento para registro de la información para el plan de reclutamiento = $\frac{\text{Total de datos esquematizados para el plan de reclutamiento} \times 100}{\text{Total de datos recogidos para reclutamiento identificados en los documentos consultados}}$
2. Identificar el mercado de trabajo objetivo para el suministro de candidatos	Poseer la información del mercado de trabajo objetivo según los perfiles ocupacionales y humanos diseñados para los cargos más demandados por los clientes de Multiempleos, al 19 de abril de 2007	Documento preliminar de la información del mercado de trabajo objetivo del plan de reclutamiento de Multiempleos	Mercado de trabajo objetivo para el plan de reclutamiento = $\frac{\text{Total de datos del mercado de trabajo objetivo para el plan de reclutamiento de Multiempleos} \times 100}{\text{Total de datos recogidos sobre el mercado de trabajo identificados en los documentos consultados}}$
3. Definir los canales de reclutamiento posibles	Contar con la información de los posibles canales para el plan de reclutamiento de Multiempleos al 20 de abril de 2007	Documento preliminar de la información de los posibles canales de reclutamiento de Multiempleos	Posibles canales para el plan de reclutamiento de Multiempleos = $\frac{\text{Total de canales posibles en el plan de reclutamiento de Multiempleos} \times 100}{\text{Total de canales identificados en los documentos consultados}}$
4. Detallar la mayor cantidad de fuentes posibles para reclutar candidatos potenciales según las necesidades de cada empresa cliente	Disponer de la información de las posibles fuentes para el plan de reclutamiento de Multiempleos, para el día 21 de abril de 2007	Documento preliminar de la información de las posibles fuentes para captar candidatos potenciales para Multiempleos	Posibles fuentes para el plan de reclutamiento de Multiempleos = $\frac{\text{Total de fuentes posibles para el plan de reclutamiento de Multiempleos} \times 100}{\text{Total de fuentes identificadas en los documentos consultados}}$

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
5. Establecer en un documento los procedimientos que se utilizarán para atraer posibles candidatos para ocupar los cargos requeridos por los clientes, según los datos recogidos	Tener el consolidado de los procedimientos que se utilizarán para atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar los cargos solicitados por los clientes de Multiempleos para el 22 de abril de 2007	Documento preliminar de los procedimientos propuestos para el reclutamiento de personal para Multiempleos	Procedimientos para el plan de reclutamiento de Multiempleos = Procedimientos organizados para el plan de reclutamiento x 100 / Procedimientos requeridos para reclutar personal
6. Organizar y sistematizar los datos registrados en el instrumento elaborado	Esbozar en el instrumento elaborado el total de la información registrada para el plan de reclutamiento 23 de abril de 2007	Documento de la propuesta del plan de reclutamiento de Multiempleos	Diseño de la propuesta del plan para el reclutamiento de Multiempleos = Total de esquemas y datos bosquejados para la propuesta del plan de reclutamiento x 100 / Total de datos recopilados para la propuesta del plan de reclutamiento
7. Diseñar una propuesta de un sistema de gestión de la información de las hojas de vida existentes en la empresa, de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo	Consolidar el documento completo de la propuesta del sistema de gestión de la información del personal en oferta de Multiempleos para el 24 de abril de 2007	Propuesta de sistema de gestión de la información del personal en oferta de Multiempleos	Diseño de la propuesta de sistema de gestión de la información del personal en oferta de Multiempleos= Total de esquemas y datos bosquejados para la propuesta del sistema de gestión de la información del personal en oferta x 100 / Total de datos recopilados entre los trabajadores del área de selección para la propuesta del sistema de gestión de la información del personal en oferta
8. Presentar la propuesta del plan de reclutamiento de Multiempleos a la Directora de Personal para su análisis y admisión	El documento de la propuesta del plan para el reclutamiento de Multiempleos estará analizado y aprobado por la Directora del Área el 11/07/07	Aprobación de la propuesta del plan para el reclutamiento de Multiempleos por la Directora del Área de Selección de Personal	Aprobación de la propuesta del plan para el reclutamiento en Multiempleos = Total de apreciaciones positivas de la propuesta x 100 / Total de opiniones negativas de la propuesta

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
9. Realizar los ajustes necesarios al documento propuesta del plan para el reclutamiento que amplíe las posibilidades para localizar, identificar y captar candidatos potenciales de Multiempleos y exponer las recomendaciones necesarias para su adecuada ejecución	Entregar el documento de la propuesta del plan para el reclutamiento para localizar, identificar y captar candidatos potenciales de Multiempleos totalmente corregido a la Directora del Área de Selección de Personal y plantearle las recomendaciones necesarias para su apropiada ejecución el 12 de julio de 2007	Documento corregido de la propuesta del plan para el reclutamiento que amplíe las posibilidades para localizar, identificar y captar candidatos potenciales de Multiempleos, con las recomendaciones necesarias para su adecuada ejecución	Reajuste de la propuesta del plan para el reclutamiento en Multiempleos = Total de modificaciones realizadas en la propuesta x 100 / Total de opiniones negativas y correcciones hechas a la propuesta
ESTRATEGIA 3: Diseño e implementación de una propuesta para el proceso de selección de personal a colocar en misión con criterios de calidad, cumplimiento y optimización de la gestión y los resultados			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
1. Definir el propósito del proceso de selección de personal a colocar en misión de Multiempleos	Disponer de la información del propósito del proceso de selección de personal a colocar en misión para su correspondiente área el 26 de abril de 2007	Documento preliminar del propósito del proceso de selección de personal a colocar en misión de Multiempleos	Propósito del proceso de selección de personal de Multiempleos = Datos organizados para la elaboración del propósito del proceso de selección de personal de Multiempleos x 100 / Datos recogidos para elaborar el propósito del proceso de selección
2. Establecer la relación existente entre el nuevo perfil ocupacional estandarizado del personal y las pruebas que se utilizan para establecer una coherencia y pertinencia entre estos	Manejar la explicación de la relación que existe entre el nuevo perfil ocupacional estandarizado del personal y las pruebas que se utilizan en el proceso de selección en Multiempleos para el 28 de abril de 2007	Documento preliminar de la explicación sobre la relación existente entre el nuevo perfil ocupacional estandarizado del personal y las pruebas que se utilizan en Multiempleos	Relación entre el nuevo perfil ocupacional estandarizado del personal y las pruebas que se utilizan en el proceso de selección de personal = Datos organizados de la propuesta del nuevo perfil ocupacional estandarizado del personal en oferta x 100 / Total de las pruebas que se utilizan en el proceso de selección de personal

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
3. Revisar los formatos existentes, utilizados en el proceso de selección, excepto los de pruebas psicotécnicas que aplican las psicólogas, y su congruencia con lo establecido en el SGC	Conocer la congruencia que existe entre los formatos utilizados en el proceso de selección de personal y las disposiciones del sistema General de Calidad de Multiempleos el día 30 de abril de 2007	Documento preliminar de las conclusiones y sugerencias respecto a los formatos utilizados por Multiempleos en el proceso de selección de personal	Comparación de los formatos que se utilizan en el proceso de selección de personal y los procedimientos establecidos en el Sistema General de Calidad de Multiempleos = Formatos revisados existentes en el proceso de selección de personal en Multiempleos x 100 / Disposiciones establecidas en el SGC para el proceso de selección de personal de Multiempleos
4. Organizar y registrar en un documento los procedimientos por etapas, con sus actividades, responsables, tiempos y costos tentativos, que se producen en el proceso de selección de personal	Tener el 100% del registro de la información sobre la propuesta para el proceso de selección de personal de Multiempleos el día 2 de mayo de 2007	Documento propuesta del proceso de selección de personal de Multiempleos con criterios de calidad, cumplimiento y optimización de la gestión y los resultados	Propuesta del proceso de selección de personal de Multiempleos = Total de esquemas y datos bosquejados para la propuesta del proceso de selección de personal x 100 / Total de datos recopilados entre el personal del área de Selección para la propuesta del proceso de selección de personal de Multiempleos
5. Presentación de la propuesta del proceso de selección a la Directora del Área de Selección de Personal para su análisis y aprobación	El documento de la propuesta del proceso de selección de Multiempleos estará analizado y aprobado por la Directora del Área de Selección de Personal el 11 de julio de 2007	Aprobación de la propuesta del proceso de selección de Multiempleos por la Directora del Área de Selección de Personal	Aprobación de la propuesta del proceso de selección de personal de Multiempleos = Total de apreciaciones positivas de la propuesta x 100 / Total de opiniones negativas de la propuesta

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
6. Realizar los ajustes necesarios al documento y coordinar las acciones para su adecuada ejecución	Entregar el documento de la propuesta del proceso de selección de personal de Multiempleos totalmente corregido a la Directora del Área de Selección de Personal y plantearle las recomendaciones necesarias para su apropiada ejecución el 12 de julio de 2007	Documento corregido de la propuesta del proceso de selección de personal de Multiempleos, con las recomendaciones necesarias para su adecuada ejecución	Reajuste de la propuesta del proceso de selección de personal de Multiempleos Ltda. = Total de modificaciones realizadas en la propuesta x 100 / Total de opiniones negativas y correcciones hechas a la propuesta
ESTRATEGIA 4: Gestión de la cultura organizacional de Multiempleos Ltda. en un proceso general de reinducción con el personal de planta			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
1. Elaboración del programa de reinducción para el personal administrativo de Multiempleos, oficina Bucaramanga	Contar con el total de la información correspondiente al programa de reinducción para el personal de planta de Multiempleos el día 8 de mayo de 2007	Documento preliminar de la propuesta del programa de reinducción para el personal de planta de Multiempleos	Diseño de la propuesta del programa de reinducción del personal de planta de Multiempleos = Datos organizados para construir la propuesta del programa de reinducción para el personal de planta de Multiempleos x 100 / Datos recogidos para elaborar la propuesta del programa de reinducción del personal de planta de Multiempleos
2. Organización y sistematización del documento donde se plasme la filosofía corporativa y se haga explícita la cultura corporativa de Multiempleos	Tener el 100% del registro de la información de la propuesta del programa de reinducción para el personal de planta de Multiempleos al 9 de mayo del presente año	100% del Documento de la propuesta del programa de reinducción para el personal de planta de Multiempleos	Propuesta del programa de reinducción para el personal de planta = Total de esquemas y datos bosquejados para la propuesta del programa de reinducción para el personal de planta de Multiempleos x 100 / Total de datos recogidos para la propuesta del programa de reinducción

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
3. Presentación del documento del programa general de reinducción ante la Directora Administrativa para su aprobación	El documento de la propuesta del programa general de reinducción para el personal de planta de Multiempleos estará analizado y aprobado por la Directora del Área de Selección de Personal el 11 de julio de 2007	Aprobación de la propuesta del programa general de reinducción para el personal de planta de Multiempleos por la Directora del Área de Selección de Personal	Aprobación de propuesta programa de reinducción general del personal de planta de Multiempleos = Total de apreciaciones positivas de la propuesta x 100 / Total de opiniones negativas de la propuesta
Socialización del documento con el personal de planta, donde se resalten los valores que ellos deben reflejar a los clientes, además de los cambios que se hayan realizado sobre procesos, y la identificación de requisitos de calidad.	Exponer en una reunión ante todo el personal de planta de Multiempleos el documento propuesto para el programa general de reinducción el 12 de julio de 2007	Reunión de socialización con el personal de planta de Multiempleos del programa general de reinducción de la compañía	Reunión de socialización de la propuesta del programa general de reinducción de Multiempleos = Total de reuniones de socialización de la propuesta realizadas x 100 / Total de reuniones de socialización de la propuesta programadas
ÁREA DE PROCESO PROFESIONAL: CONSERVACIÓN Y DESARROLLO			
OBJETIVO: Fortalecer la eficiencia del Talento Humano de Multiempleos, incrementando sus posibilidades de conservación y desarrollo integral con la organización			
ESTRATEGIA 1: Integración de la cultura de la salud ocupacional en la organización			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
1. Identificar los temas que abordará el programa, con la Jefe del Área de Selección de Personal	Conocer los temas posibles a abordar en la propuesta del programa de salud ocupacional de Multiempleos para mayo 20 de 2007	Documento preliminar de los posibles temas para la propuesta del programa de salud ocupacional de Multiempleos	Posibles temas para la propuesta del programa de salud ocupacional = Total de temas posibles para la propuesta del programa de salud ocupacional de Multiempleos x 100 / Total de temas sobre salud ocupacional identificados en el material consultado

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
2. Organizar y sistematizar la información en un documento, detallando los temas, horarios y lugares apropiados para su desarrollo	Tener el registro completo de la información de la propuesta del programa de salud ocupacional para el personal de planta de Multiempleos para el día 22 de mayo de 2007	Documento de la propuesta del programa de salud ocupacional para el personal de planta de Multiempleos	Propuesta del programa de salud ocupacional de Multiempleos = Total de esquemas y datos bosquejados para la propuesta del programa de SO para el personal de planta x 100 / Total de datos recopilados para la propuesta del programa de salud ocupacional para el personal de planta
3. Revisar con la ARP Suratep el documento del programa de salud ocupacional	Conocer las consideraciones y recomendaciones de la ARP Suratep respecto al programa de salud ocupacional propuesto para el personal de planta de Multiempleos, el día 23 de mayo de 2007	Documento preliminar de las consideraciones y recomendaciones realizadas por el personal de la ARP Suratep respecto al programa de salud ocupacional propuesto para las trabajadoras de planta de Multiempleos	Consideraciones y recomendaciones realizadas por el personal de Suratep al programa de SO propuesto = Datos revisados en la propuesta del programa de SO para los trabajadores de planta de Multiempleos por el personal de Suratep a la propuesta x 100 / Datos planteados en la propuesta del programa de SO para Multiempleos
4. Presentar el programa de salud ocupacional ante la Directora Administrativa para su aprobación	El documento de la propuesta del programa de salud ocupacional de Multiempleos estará analizado y aprobado por la Directora Administrativa el 11 de julio de 2007	Aprobación de la propuesta del programa de salud ocupacional para el personal de planta de Multiempleos por la Directora del Área de Selección de Personal	Aprobación de la propuesta del programa de salud ocupacional del personal de planta de Multiempleos = Total de apreciaciones positivas de la propuesta x 100 / Total de opiniones negativas de la propuesta
5. Divulgar en una cartelera para todo el personal de planta de la empresa los temas, fechas y lugares donde se realizarán las sesiones de formación en salud ocupacional	Participar a todo el personal de Multiempleos en una cartelera la información del programa de salud ocupacional propuesto, al 12 de julio de 2007	Cartelera expuesta en la oficina de Multiempleos Bucaramanga con la información del programa de salud ocupacional para el personal de planta de la compañía	Cartelera del programa SO para el personal de planta de Multiempleos = Datos de la propuesta del programa de salud ocupacional esbozados en la cartelera x 100 / Datos registrados en el documento de la propuesta de salud ocupacional

ESTRATEGIA 2: Constitución de un equipo de trabajo enmarcado en las 5C (complementariedad, compromiso, coordinación, comunicación y confianza) orientado a cumplir con el direccionamiento estratégico de la organización			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
1. Sensibilizar a las Directivas de Multiempleos sobre la necesidad de integrar una nueva visión de la organización del trabajo en la empresa y apoyar e incluir al personal en su compromiso con el rumbo estratégico de la empresa.	Contar con el reconocimiento por parte de las Directivas de Multiempleos de la necesidad de constituir un nuevo modo de gestión a través de un equipo de trabajo en la organización para el 28 de Marzo de 2007	Reunión de sensibilización para la constitución de un equipo de trabajo, con las Directivas de Multiempleos Bucaramanga	Reunión de sensibilización de la propuesta del constituir un equipo de trabajo de Multiempleos = Total de directoras asistentes a la reunión de sensibilización de la propuesta x 100 / Total de directoras invitadas a la reunión de sensibilización de la propuesta de equipo de trabajo
2. Elaborar una propuesta de equipo de trabajo que defina con claridad sus cometidos de rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, y los objetivos a alcanzar	Poseer el total de la información correspondiente a la propuesta de equipo de trabajo de Multiempleos enmarcado en las 5C's el día 15 de mayo de 2007	Documento preliminar de la propuesta de equipo de trabajo de Multiempleos, enmarcado en las 5C's	Diseño de la propuesta de equipo de trabajo enmarcado en las 5C's de Multiempleos = Datos organizados para construir la propuesta de equipo de trabajo de Multiempleos x 100 / Datos recogidos en los documentos consultados para elaborar la propuesta de equipo de trabajo de las 5C's
3. Formular una propuesta de evaluación con indicadores de resultados de la estrategia del trabajo en equipo	Obtener el total de la información necesaria para la propuesta de evaluación del equipo de trabajo de Multiempleos el día 17 de mayo de 2007	Documento preliminar de la propuesta de evaluación del equipo de trabajo de Multiempleos	Diseño de la propuesta de evaluación para el equipo de trabajo de Multiempleos = Datos organizados para construir la propuesta de evaluación del equipo de trabajo de Multiempleos x 100 / Datos recogidos en los documentos consultados sobre evaluación de equipos de trabajo

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
4. Presentar la propuesta completa de constitución del equipo de trabajo a la Directora General y a la Directora del Área de Selección de Personal para su aprobación	El documento de la propuesta del equipo de trabajo enmarcado en las 5C's de Multiempleos estará analizado y aprobado por la Directora de Selección de Personal a julio 11 de 2007	Aprobación de la propuesta del equipo de trabajo enmarcado en las 5C's de Multiempleos por la Directora del Área de Selección de Personal	Aprobación de la propuesta del equipo de trabajo de las 5C's de Multiempleos= Total de apreciaciones positivas de la propuesta x 100 / Total de opiniones negativas de la propuesta
5. Realizar los ajustes necesarios al documento y coordinar las acciones para su adecuada ejecución	Entregar el documento de la propuesta de equipo de trabajo enmarcado en las 5C's de Multiempleos totalmente corregido a la Directora del Área de Selección de Personal y plantearle las recomendaciones necesarias para su apropiada ejecución el 11 de julio de 2007	Documento corregido de la propuesta de equipo de trabajo enmarcado en las 5C's de Multiempleos, con las recomendaciones necesarias para su adecuada ejecución	Reajuste de la propuesta de equipo de trabajo enmarcado en las 5C's de Multiempleos = Total de modificaciones realizadas en la propuesta x 100 / Total de opiniones negativas y correcciones hechas a la propuesta
6. Realizar una sesión de capacitación al personal de planta sobre equipo de trabajo enfocado en las 5C para enseñar a los empleados a trabajar en equipo, con las diferencias que ello implica respecto al trabajo individual	Instruir al personal de planta de Multiempleos sobre equipo de trabajo enfocado en las 5C en una sesión de capacitación el día 13 de julio de 2007	Sesión de capacitación sobre equipo de trabajo enfocado en las 5C con el personal de planta de Multiempleos	Sesión de capacitación sobre equipo de trabajo enfocado en las 5C en Multiempleos = Total de sesiones de capacitación sobre equipo de trabajo enfocado en las 5C realizadas x 100 / Total de sesiones de capacitación sobre equipo de trabajo enfocado en las 5C programadas

ÁREA DE PROCESO PROFESIONAL: EVALUACIÓN			
OBJETIVO: Atender a los requerimientos para la Evaluación y Monitoreo del desempeño del personal de la organización, integrada a los procedimientos de la propuesta para el equipo de trabajo enmarcada en las 5C's			
ESTRATEGIA 1: Complementariedad de un sistema de evaluación y monitoreo del desempeño y otros aspectos relacionados con el recurso humano			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
1. Elaborar un documento con la propuesta de evaluación enfocada a la autoevaluación del personal de Multiempleos y la retroalimentación de su trabajo, teniendo en cuenta las consideraciones del trabajo en equipo enmarcado en las 5C's	Tener la información para la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para el equipo de trabajo de Multiempleos enmarcado en las 5C's al 4 de junio de 2007	Documento de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño para el equipo de trabajo de Multiempleos enmarcado en las 5C's	Diseño de la propuesta de evaluación del desempeño para el personal administrativo de Multiempleos = Datos organizados para construir la propuesta de evaluación del desempeño para el personal administrativo de Multiempleos x 100 / Datos recogidos en los documentos consultados sobre evaluación del desempeño de personal
2. Diseñar un instrumento anexo para la verificación de las necesidades de capacitación, de acuerdo a las competencias por cargo, que se pueden originar de la medición del desempeño del personal	Consolidar un instrumento anexo a la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño de Multiempleos para la verificación de las necesidades de capacitación del personal, el día 6 de junio de 2007	Documento de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño de la empresa con el instrumento anexo de verificación de la necesidad de capacitación al personal de planta de Multiempleos	Diseño del instrumento para la verificación y el registro de las necesidades de capacitación según la evaluación del desempeño al personal administrativo de Multiempleos = Total de datos esquematizados en el instrumento de verificación y registro de necesidades de capacitación x 100 / Total de datos recogidos para el instrumento, identificados en los documentos consultados

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
3. Presentar la propuesta del sistema de evaluación y monitoreo del desempeño del personal de planta a la Directora del Área de Selección para su revisión, corrección y aprobación	Contar con la revisión, corrección y visto bueno de la Directora de Selección a las propuestas del sistema de evaluación y monitoreo del desempeño del personal de planta a julio 11 de 2007	Documento de la propuesta de sistema de evaluación y monitoreo del desempeño del personal de planta de Multiempleos revisada, corregida y aprobada por la Directora del Área de Selección	Aprobación de la propuesta para el sistema de evaluación y monitoreo del desempeño del personal de planta = $\frac{\text{Total de apreciaciones positivas de la propuesta} \times 100}{\text{Total de opiniones negativas de la propuesta}}$
4. Realizar los ajustes necesarios a la propuesta elaborada	Haber corregido el documento de la propuesta para el sistema de evaluación y monitoreo del desempeño del personal administrativo de Multiempleos para el 12 de julio de 2007	Documento de la propuesta para el sistema de evaluación y monitoreo del desempeño del personal administrativo de Multiempleos	Reajuste de la propuesta para el sistema de evaluación y monitoreo del desempeño del personal de planta de Multiempleos = $\frac{\text{Total de modificaciones realizadas en la propuesta} \times 100}{\text{Total de opiniones negativas y correcciones hechas a la propuesta del sistema de evaluación y monitoreo del desempeño del personal de planta}}$
ÁREA DE PROCESO PROFESIONAL: RESPONSABILIDAD SOCIAL			
OBJETIVO: Alinear el Recurso Humano de Multiempleos con el cumplimiento de la responsabilidad social de la organización			
ESTRATEGIA 1: Reconocimiento y atención a la responsabilidad social de Multiempleos Ltda. con el personal de la empresa			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
1. Revisar la responsabilidad social de la organización	Tener un documento de la responsabilidad social empresarial de Multiempleos para el 5 de mayo de 2007	100% del documento preliminar de la responsabilidad social de Multiempleos	Diseño del documento preliminar de la responsabilidad social de Multiempleos= $\frac{\text{Datos organizados para construir el Documento preliminar de la responsabilidad social de Multiempleos} \times 100}{\text{Datos recogidos en los documentos consultados sobre responsabilidad social empresarial}}$

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA
2. Analizar la información recogida con la Directora del Área de Selección de Personal	El Documento preliminar de la responsabilidad social de Multiempleos estará revisado y corregido al 11 de julio de 2007	100% del Documento preliminar de la responsabilidad social de Multiempleos revisado y corregido	Documento preliminar propuesto para la responsabilidad social de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga = Datos revisados y corregidos del Documento preliminar de la responsabilidad social de Multiempleos x 100 / Datos planteados en el Documento preliminar propuesto de la responsabilidad social de Multiempleos
3. Realizar los ajustes correspondientes	Concretar el documento de la responsabilidad social de Multiempleos al 12 de julio de 2007	Registro completo de la responsabilidad social empresarial de Multiempleos	Reajuste de la propuesta para la responsabilidad social de Multiempleos Ltda., Bucaramanga = Total de modificaciones realizadas en la propuesta x 100 / Total de opiniones negativas y correcciones hechas a la propuesta
4. Incluirla organizada y sistematizada en el documento de la cultura organizacional que se compartirá en el programa de reinducción al personal de planta	El día 12 de julio de 2007 la responsabilidad social de Multiempleos estará contenida expresamente en el documento de la Cultura Organizacional del programa de reinducción general al personal de planta	El ítem de la responsabilidad social de Multiempleos en el documento del programa propuesto para la reinducción general al personal de planta	Registro de la responsabilidad social de Multiempleos en el documento del programa propuesto para la reinducción al personal de planta = Datos de la propuesta de responsabilidad social registrados en el documento del programa de reinducción general de Multiempleos x 100 / Datos planteados en la propuesta de responsabilidad social empresarial

Fuente: Autora

4.4 PROCESO METODOLÓGICO

El proceso práctico de la profesional en formación de trabajo social en el área organizacional de la empresa Multiempleos Ltda., estuvo basado en el modelo de planeación estratégica, el cual, como su nombre lo indica, se fundamenta en la definición de estrategias, las cuales son las herramientas o pautas de acción orientadas al logro de los objetivos de la organización.

Cabe aclarar que, en la empresa Multiempleos Ltda. Oficina Bucaramanga, no se atendía a algún modelo específico de planeación pues su labor ha estado más concentrada en el día a día. Sin embargo, la Gerencia General formuló en el año 2005, unas estrategias establecidas mediante el modelo de planeación estratégica el cual no había logrado concretarse ni continuarse, y que planteaba el propósito de la organización con miras hacia el futuro, para que los valores, la misión y el Sistema General de Calidad se cumplieran. Además, en dicho documento se proponía revisar esta planeación anualmente para su actualización o cada vez que fuera necesario, a lo cual no se le había dado curso debido a la falta de tiempo del personal en todos sus niveles y a que, cualquier cambio estructural previsto en dicha oficina, debía estar sujeto a la aprobación y patrocinio de la Gerencia General, ubicada en la ciudad Bogotá.

Entre tanto, el proceso metodológico de la planeación estratégica se desarrolló de manera lógica, organizada y estructurada, iniciándose con el diagnóstico estratégico, cuyo propósito es la indagación y balance de los factores internos y externos que afectan la organización en el momento presente del estudio, y en función de ello, elaborar propuestas pertinentes y coherentes con las necesidades de la empresa, además de facilitar la toma de decisiones acordes con los objetivos y políticas establecidos en la misma.

Una vez realizado el diagnóstico estratégico y formuladas las estrategias, el siguiente paso fue la socialización del resultado con la Directora Administrativa y la Directora del Área de Selección de Personal de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, y la orientación de la docente que supervisó el proceso; esto con el fin de darles a conocer el producto del análisis de la organización realizado, para estimular su sensibilización frente a la situación encontrada y hacerlas conscientes de la necesidad de implementar las estrategias presentadas, además de contar con su aprobación y apoyo durante la planeación de las acciones estratégicas y posterior ejecución.

Seguidamente, las funcionarias de la organización aceptaron y avalaron satisfactoriamente el diagnóstico presentado y mostraron su expectativa frente a las estrategias que se empezarían a construir.

Para la formulación de las propuestas se consultó, seleccionó y revisó la información bibliográfica sobre la cual se fundamentarían; después, se prepararon las actividades y los cronogramas de acuerdo a lo establecido en las acciones estratégicas, las metas y los indicadores de gestión y de resultado que se trazaron en la fase de planeación.

En el caso de la estrategia de elaboración de una propuesta para estandarizar el perfil ocupacional deseado hacia la calidad del personal en oferta de Multiempleos, su objetivo se centró en ayudar a mejorar el perfil de los trabajadores adecuándolo a las necesidades que estaban demandando las empresas usuarias, aunque, con el propósito final de implementar el modelo de competencias como enfoque sistémico e integrador de la gestión de recursos humanos en Multiempleos Ltda.

Para el desarrollo de esta propuesta se inició con el estudio de documentación referente a la gestión por competencias, y con base en este modelo, se construyó una matriz con los lineamientos estandarizados del perfil ocupacional y humano (Ver Anexo 1), estructurados en torno a conocimientos, destrezas, habilidades y, conductas individuales y sociales del trabajador, explicados con claridad y expuestos en manuales específicos (Ver Anexos 2 al 8), partiendo de las funciones requeridas en los cargos que se identificaron como los más demandados por las compañías usuarias de Multiempleos Ltda., de tal forma que, al momento de compararse el perfil de los candidatos con los parámetros establecidos en dicho esquema, permitiera determinar la compatibilidad del personal con los criterios planteados y, en consecuencia su idoneidad frente a la vacante, cubriendo las necesidades de las empresas clientes.

La matriz diseñada posibilitó la integración de las concepciones de la gestión por competencias en la provisión del talento humano del área de Selección de Personal y ayudó a que se precisarán ciertas características estandarizadas sobre el perfil ocupacional y humano enfocadas hacia el cumplimiento con la calidad requerida en los candidatos a colocar en misión por Multiempleos.

De otra parte, fue elaborada la propuesta de un plan para el reclutamiento que ampliara las posibilidades para localizar, identificar y captar candidatos potenciales, con el fin de realizar el reclutamiento de una manera organizada, que frenara el desperdicio de tiempo y dinero en la organización al evaluar solicitantes que no cumplieran con las características requeridas para cubrir las vacantes. Además, se trataba de sentar un precedente para que las personas que llegaran a desempeñarse más adelante en el área de Selección de Personal de Multiempleos Ltda., conocieran y ejecutaran más fácilmente los procedimientos que se realizan en dicha dependencia.

Ésta, como con todas las estrategias, comenzó con la consulta de documentación que la fundamentara, continuando con el establecimiento de la metodología que permitiera captar personal, para orientar el proceso de búsqueda hacia aspectos más concretos, como son el tipo de población, su localización, etc., lo que lo hace más efectiva la captación de candidatos potenciales en el menor tiempo posible, si se realiza de forma organizada y controlada, siguiendo unas etapas definidas (Ver Anexo 9); como son:

1. Definición del mercado objetivo. Da inicio al proceso con la identificación del mercado laboral hacia donde sería enfocada la búsqueda de las personas que probablemente cumplieran con las características demandadas por la empresa para ocupar adecuadamente las vacantes que se presentaran.
2. Reconocer y abarcar la mayor cantidad de las fuentes de reclutamiento de personal posibles; entre las que se pueden cubrir:
 - a. Fuentes de reclutamiento interno de la organización.
 - b. Fuentes de reclutamiento externo, donde se incluyó primeramente el Sistema de gestión de la información del personal oferente de Multiempleos, que sería de menor costo y uno de los más funcionales ya que facilita y agiliza el proceso de selección. Además, se plantearon otras fuentes como son: los centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento; establecimientos educativos como universidades e instituciones técnicas; manejar contactos con organizaciones no gubernamentales; emplear buscadores o Web Sites de otras agencias de empleo.
3. Determinar y aplicar los canales de reclutamiento acordes a la intención, alcance e impacto que se quisieran lograr. Entre los que se consideraron canales internos y canales externos.

El proceso del sistema de gestión de la información que se propuso para el reclutamiento de Multiempleos Ltda. (Ver Anexo 10), consistía en:

1°. Diseño de un práctico software que integrara una base de datos de las hojas de vida que poseía la empresa y que diariamente entregaban personas de manera espontánea para ofrecer su servicio, con la capacidad de almacenar una gran cantidad de hojas de vida y que comprendiera la siguiente información: Datos básicos del aspirante, formación académica, información ocupacional donde se incluyen las competencias laborales y de personalidad de los candidatos, y algunos aspectos físicos necesarios únicamente para algunos cargos.

2°. Incorporación de una aplicación en el sistema de gestión de la información que permitiera que, el mismo software, administrara la información, realizara la búsqueda interactiva de los datos solicitados para la requisición y ubicara las hojas de vida de las personas más compatibles y opcionadas para cumplir con los requisitos demandados por alguna vacante.

3°. Realización de la actividad de entrenamiento sobre los procedimientos del sistema, en una práctica y breve sesión que irá acompañada de la lectura del manual de instrucciones para el usuario, que debe ser desarrollado por el creador del software.

4°. Sistematización de la información completa de las hojas de vida existentes en la empresa, para lo que se definieron los datos básicos a registrar sobre los aspirantes, como: información personal, académica, ocupacional, al igual que aspectos referentes a las habilidades, competencias laborales y de personalidad de las personas oferentes, y algunas características físicas necesarias y exclusivas y necesarias en ciertos cargos.

5°. Asignación automática de un código consecutivo a cada hoja de vida, tanto en el archivo físico como en la base de datos, en la medida que éstas se sistematizaran, según la clasificación por área y cargo al que aplica el aspirante, establecida en la propuesta de estandarización del perfil ocupacional del personal de Multiempleos Ltda.

6°. Integración de un subsistema de control para las hojas de vida descartadas en el proceso de selección dentro del software, que tuviera en cuenta los criterios definidos en la propuesta.

Finalmente, se precisaron los recursos humanos, tecnológicos y económicos que deberían tenerse en cuenta para la apropiada ejecución de esta propuesta de plan para el reclutamiento de personal para Multiempleos Ltda.

Al explicarse esta estrategia en la empresa, el personal responsable del área de Selección de Multiempleos manifestó su necesidad de optimizar la tarea de reclutar personal para las vacantes que se presentaban, y advirtió la ventaja que significaría el empleo de un sistema de gestión de la información de las hojas de vida, acorde a lo expuesto en la propuesta entregada.

Con respecto a la estrategia de diseño e implementación de una propuesta para el proceso de selección de personal con criterios de calidad, cumplimiento y optimización de la gestión y los resultados (Ver Anexo 11); luego de definir el objetivo, se establecieron primero, los términos más utilizados en dicho proceso con los criterios que manejaba la empresa. A partir de ello, se precisaron una serie de etapas organizadas, consecuentes y que dependían del tipo de cargo solicitado, las cuales fueron complementadas con los planes diseñados para el reclutamiento y el perfil ocupacional y humano del personal; esto, con el propósito que toda esta información quedara sentada por escrito, sirviendo de orientación para las personas que posteriormente ingresen al área, y como base de otros documentos o procedimientos.

Es importante señalar que este proceso carecía de un objetivo definido, logro que se obtuviera mancomunadamente con la Jefe del Área de Selección de Personal de Multiempleos. Así mismo, se realizó el diseño del flujograma de los procedimientos, distribuidos por etapas, con sus respectivas actividades y responsables. Sin embargo, no fue posible concretar lo referente a los tiempos y costos que se generaban durante su cumplimiento, puesto que estos dependían de la requisición, la cual varía según el cargo, la empresa usuaria y otras características que se consideraban para la vacante.

Referente a la estrategia de Gestión de la cultura organizacional de Multiempleos Ltda. fue elaborado un programa de reinducción con el personal administrativo de la empresa, acorde a las necesidades expuestas en el documento del Sistema General de Calidad por parte de la Gerencia General, cuya metodología incluyó el diseño del manual de reinducción para las personas de planta, con elementos de la filosofía corporativa y de la cultura organizacional de la organización; se plantearon también, los procedimientos para la ejecución de un taller que generara un mayor conocimiento de la organización y promoviera el sentido de pertenencia hacia ella (Ver Anexo 12), para ser orientado por las Directivas de Multiempleos Ltda., la Directora de Selección de Personal o por la(el) profesional en formación de Trabajo Social.

En la configuración de este proceso, se logró entonces, la construcción de instrumentos, como el manual de reinducción para el personal de planta de Multiempleos (Ver Anexo 13), una presentación en multimedia, formato de asistencia al taller de reinducción (Ver Anexo 14), y el formato del instrumento de la evaluación de la actividad (Ver Anexo 15).

Además, para el desarrollo del seguimiento del programa de reinducción, se sugirió buscar siempre la retroalimentación de las participantes, incluso, realizando el monitoreo sobre el cambio de comportamiento del personal, considerando que lo abordado en el proceso se reflejara en la práctica.

Frente a la estrategia integración de la cultura de la salud ocupacional en la organización (Ver Anexo 16), se comenzó con la identificación de los posibles temas a abordar para el programa, y que serían dirigidos a todo el personal de la empresa, teniendo en cuenta las condiciones del ambiente laboral, los tipos de riesgos referentes al trabajo en oficinas y las observaciones realizadas en el diagnóstico inicial del proceso; estos fueron:

- Ambiente Laboral y Oficina Saludable
- Riesgos en Oficinas → Riesgos Psicosociales
- Pausas Activas
- Enfermedades Profesionales
- Orden, Seguridad e Higiene
- Señalización de seguridad
- Actuación de Brigadas de Emergencia
- Accidente de Trabajo

Sin embargo, la identificación de posibles temas fue el único logro alcanzado en el desarrollo de esta estrategia, puesto que, lo que se pretendía era que todo el personal de la empresa planteara sus necesidades frente a la salud y seguridad en el trabajo, punto que es difícil de superar debido a obstáculos, como la falta de tiempo, el enfoque hacia otros aspectos relacionados con la

rentabilidad por parte de las Directivas de la organización; desatención por parte de la ARP para coordinar el programa de salud ocupacional, la cual tiene más interés en el pago oportuno de los aportes y en la afiliación del personal en misión al Sistema General de Riesgos Profesionales.

De esta manera, quedaron establecidos los temas propuestos por la profesional en formación, y algunas otras sugerencias referentes al intervalo de tiempo que debe considerarse para ser actualizado, y la ventaja que conllevaría integrar la seguridad y la salud en el trabajo con la Responsabilidad Social Empresarial, convirtiéndose en una excelente oportunidad para que la empresa le brinde a las personas la posibilidad de participar y ser tenidos en cuenta en la solución de problemas que podrían afectar su bienestar, físico y mental, su calidad y su productividad, estimularía la motivación y el compromiso con la organización, lo que genera el desarrollo profesional y personal de las(os) colaboradoras(es).

No obstante, completando la experiencia, se realizó una reunión con la Directora Administrativa y la Directora del Área de Selección de Personal para realizar la entrega del informe final con las propuestas generadas, donde se tuvo la oportunidad de insistir sobre la importancia de cumplir con los requerimientos legales en materia de seguridad y salud ocupacional, así como de garantizar el bienestar físico y psicológico del Recurso Humano, y de mejorar las condiciones ambientales del trabajo, mediante la implementación de un programa en este sentido.

Respecto a la estrategia dirigida a la constitución de un equipo de trabajo enmarcado en las 5C (complementariedad, compromiso, coordinación, comunicación y confianza) orientado a cumplir con el direccionamiento estratégico de la organización se logró la realización de una reunión de sensibilización con las Directivas de Multiempleos Bucaramanga, quienes manifestaron su interés y apoyo en la consolidación e incorporación de una nueva visión de la organización como un equipo de trabajo, con el que se promoviera la participación del personal y su responsabilidad con el direccionamiento estratégico de la compañía, como una solución alternativa a la necesidad de mejoramiento continuo de sus servicios y de sus procesos.

Se diseñó entonces la propuesta, donde inicialmente se definía un proceso compuesto por varias fases con las que debería cumplir el grupo de individuos que integraban la empresa para que pasaran a constituirse como un equipo de trabajo, y ya, después de tener conocimiento de dichas etapas

se determinaron las características y procedimientos para implementar el Equipo de Trabajo basado en las "5 C's" (Ver Anexo 17).

De igual manera, se determinaron las funciones con las que debe la cabeza del equipo de trabajo enmarcado en las 5C's de Multiempleos Ltda., debía cumplir, así como algunas de las características que el líder debe procurar potenciar entre sus colaboradores y que estos deberían también incorporar en sus actitudes y comportamientos en el desempeño de sus labores.

Por otra parte, se plantearon algunas consideraciones a ser tenidas en cuenta por el equipo de trabajo, para facilitar la definición de objetivos, metas, tareas y funciones, con el fin de lograr establecer el propósito a alcanzar por todos y cada uno de sus integrantes en la realización del trabajo.

Finalmente, en la estrategia se propuso la realización de reuniones periódicas, teniendo en cuenta la apropiada preparación de las mismas, resaltándose su influencia sobre la comunicación, la toma de decisiones y la eficacia del trabajo.

Como complemento de la estrategia anterior se desarrolló la propuesta para el establecimiento de un sistema de evaluación y monitoreo del desempeño del personal administrativo de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, que considerara, tanto la labor individual como, también el quehacer del equipo de trabajo en su conjunto (Ver Anexos 18 al 22).

En esta propuesta se sugirió, además de la evaluación de desempeño individual, realizar una evaluación periódica del desempeño del equipo de trabajo basado en las 5C's, cuyos resultados deberían ser compartidos con todos los colaboradores, después de realizado un análisis de las pruebas que se aplicaran; esto, mediante una actividad de feed-back que permitiera que se aportaran soluciones para optimizar el trabajo. Finalmente, a partir del producto que resultara de esa socialización, las Directivas elaboraran un programa de posibles mejoras, necesarias para un efectivo desempeño del conjunto, que considerara además las fallas que se encontraran y que requirieran actividades de formación o la revisión de las metas a ser alcanzadas por el equipo.

Así mismo, se planteó el desarrollo de una autoevaluación que comprendiera la revisión de habilidades administrativas, de servicio, y de gestión por parte

del personal de Multiempleos, la cual, también tuviera en cuenta el criterio personal del examen individual de la realización de su trabajo.

En la estrategia de reconocimiento y atención a la Responsabilidad Social de Multiempleos Ltda., se realizó en conjunto con la Directora del Área de Selección de Personal, la configuración de una agenda en este sentido (Ver Anexo 23), que permita orientar las actividades que realiza la empresa hacia las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su dinámica comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

La responsabilidad social empresarial de Multiempleos fue incluida en el manual de reinducción general de la compañía, para que fuera compartida con el personal de planta, además esto, permitió la consideración y comprensión del tema por parte de las Directivas de la oficina en Bucaramanga.

Es preciso mencionar que, en la experiencia desarrollada en la empresa Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, se colaboró con la realización de actividades del día a día de la organización, como son: la recepción de hojas de vida de solicitantes que llegaban a la empresa, verificación telefónica de la referenciación personal y laboral de algunos aspirantes, la realización de entrevistas de trabajo a candidatos, digitación del listado de personal contratado en misión, entre otras; el proceso trabajado en dicha empresa estuvo enfocado principalmente a la planeación estratégica debido a la cantidad de estrategias que se abordaron, lo cual es el reflejo de las debilidades existentes en el ámbito empresarial y gerencial dentro de la organización. Además, estas estrategias solo se formularon como propuestas, las cuales no fueron ejecutadas durante el proceso, ya que requieren un mayor tiempo para ser pertinentemente construidas. Por ello, se espera que la planeación estratégica configurada genere impactos en su futura intervención.

Finalmente, dentro de los logros alcanzados mediante el proceso realizado (Ver Tabla 5) se puede destacar que el personal y en especial, las directivas de la organización reconocieron la necesidad de incorporar conceptos actuales y nuevos procedimientos o, de rediseñar otros ya existentes, cambiando sus concepciones tradicionales, ya que éstas pueden estar obstaculizando el avance de la compañía, y sumergiendo al personal en una pasividad y rutina en el desempeño de sus actividades a las que no les encuentran sentido, lo que les genera desmotivación, evidenciada en su falta

de interés por darle continuidad o incluso, llevar a cabo con rigurosidad algunos de los procesos anteriormente introducidos por otras personas, como es el caso de las experiencias previas a ésta y también, del Sistema de Gestión de la Calidad, iniciado por la Gerencia General, respecto a los procedimientos establecidos en el año 2005.

Las Directivas de Multiempleos Bucaramanga, advirtieron además, sobre la importancia de integrar al personal en los procesos de toma de decisiones y que su participación puede ser una alternativa de solución frente a la necesidad de mejoramiento continuo en su servicio. Por ello, al ser presentado el documento final tras la revisión de la supervisora, con todas las propuestas adjuntas, tanto la Directora Administrativa como la Directora de Selección de Personal manifestaron su satisfacción respecto al proceso realizado y expresaron su interés de analizar detalladamente dichas propuestas con el fin de estudiar la viabilidad de su ejecución en la oficina de esta ciudad.

Tabla 10. Resultados obtenidos con la intervención realizada en Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	LOGROS	ALCANCES
Incrementar la efectividad y agilidad en la provisión del Talento Humano que realiza la organización como clave para el éxito y la solidez de Multiempleos Ltda.	ESTRATEGIA 1: Elaboración de una propuesta para estandarizar el perfil ocupacional deseado hacia la calidad del personal en oferta de Multiempleos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de una propuesta con la información de los parámetros estandarizados que conformarán el perfil ocupacional y humano idóneo deseado hacia la calidad del personal en oferta de Multiempleos con criterios de gestión por competencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar las concepciones de la gestión por competencias en la provisión del talento humano. ▪ El personal responsable del área de Selección le manifestó a la Gerencia General su necesidad de incorporar un sistema de gestión de la información que optimizara este proceso y le halló el sentido a través de la propuesta presentada.
	ESTRATEGIA 2: Elaboración de un plan para el reclutamiento que amplíe las posibilidades para localizar, identificar y captar candidatos potenciales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de una propuesta de reclutamiento con los procedimientos que se utilizarán para atraer candidatos potencialmente calificados para los cargos requeridos por los clientes de Multiempleos ▪ Diseño de la propuesta de un sistema de gestión de la información para las hojas de vida del personal oferente existentes en la empresa, y del subsistema de control del personal calificado como “descartado” en el proceso de selección 	
	ESTRATEGIA 3: Diseño e implementación de una propuesta para el proceso de selección de personal a colocar en misión con criterios de calidad, cumplimiento y optimización de la gestión y los resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento del propósito del proceso de selección de personal con la Jefe del Área de Selección de Personal de Multiempleos - Diseño del flujograma de los procedimientos por etapas, con sus actividades y respectivos responsables. 	
	ESTRATEGIA 4: Gestión de la cultura organizacional de Multiempleos Ltda. en un proceso general de reinducción con el personal de planta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración del programa de reinducción para el personal administrativo de la empresa ▪ Diseño del manual de reinducción para el personal administrativo con aspectos de la filosofía corporativa y de la cultura organizacional de Multiempleos 	

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	LOGROS	ALCANCES
Fortalecer la eficiencia del Talento Humano de Multiempleos, incrementando sus posibilidades de conservación y desarrollo integral con la organización	ESTRATEGIA 1: Integración de la cultura de la salud ocupacional en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de los posibles temas a abordar para el programa de salud ocupacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento por parte de las Directivas de Multiempleos, de la importancia del Talento Humano y la necesidad de coordinar el programa de SO ▪ Presentación de una solución alternativa a la necesidad de mejoramiento continuo de su servicio y sus procesos a través de la propuesta de equipo de trabajo de las 5C's.
	ESTRATEGIA 2: Constitución de un equipo de trabajo enmarcado en las 5C (complementariedad, compromiso, coordinación, comunicación y confianza) orientado a cumplir con el direccionamiento estratégico de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La sensibilización de las Directivas de Multiempleos Bucaramanga sobre la necesidad de incorporar una nueva visión de la organización como un equipo de trabajo y la importancia de promover la participación del personal y su responsabilidad con el direccionamiento estratégico de la compañía ▪ Diseño de una propuesta de trabajo en equipo enmarcada en las 5C's que incluye procedimientos para evaluar el desempeño enfocados al conjunto 	
Atender a los requerimientos para la Evaluación y Monitoreo del desempeño del personal de la organización, integrada a los procedimientos de la propuesta para el equipo de trabajo de las 5C's	ESTRATEGIA 1: Complementariedad de un sistema de evaluación y monitoreo del desempeño del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización del procedimiento y el formato de evaluación del desempeño al personal administrativo de la empresa ▪ Elaboración de la propuesta de autoevaluación del personal de Multiempleos y la retroalimentación de su trabajo, teniendo en cuenta las consideraciones de equipo de trabajo basado en las 5C's 	La integración de la evaluación del desempeño del personal con las necesidades de capacitación.
Alinear el Recurso Humano de Multiempleos con el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa	ESTRATEGIA 1: Reconocimiento y atención a la responsabilidad social de Multiempleos Ltda. con el personal de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Configuración del documento de la responsabilidad social de la empresa con la Directora del Área de Selección de Personal ▪ Se incluyó el tema de la responsabilidad social en el manual de reinducción general de Multiempleos a compartir con el personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento y comprensión de la responsabilidad social por parte de las Directivas de Multiempleos Bga.

Fuente: Autora

4.5 EVALUACIÓN DEL PROCESO

En la experiencia llevada a cabo en la empresa Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, las acciones quedaron plasmadas en propuestas y están pendientes de realizar, debido principalmente al número de estrategias formuladas y a algunas diferencias que existían entre las expectativas presentes en la empresa, derivadas de prácticas anteriores y el sentido que se le quiso dar a la práctica, encaminado hacia la valoración del proceso de planeación estratégica, muy necesario en el caso específico de esta organización. Además, porque se presentaron dificultades en cuanto a la disposición de un sitio de trabajo estable y de la disposición de las personas al iniciar el proceso, ya que mantenían la idea que la profesional en formación de Trabajo Social era sencillamente un auxiliar más, cuya colaboración estaría centrada en el quehacer diario de la organización y que sólo se requeriría de un pequeño espacio de tiempo para realizar algunas actividades simples, de lúdica y recreación.

Por otra parte, la disponibilidad de tiempo del personal de la organización es muy reducida, lo que impide mantener la constancia en el proceso de acuerdo a lo planificado en algunas estrategias; pero, a criterio personal y profesional de la autora de este informe, se considera que tal situación se debe a la inexistencia de una visión sistémica por parte de las Directivas de la organización, ya que están más concentradas en el quehacer cotidiano, enfocándose exclusivamente en que el personal genere la productividad deseada para la empresa sin invertir tiempo y recursos en la gestión de ese Talento Humano y mucho menos, en la Responsabilidad Social Empresarial de la compañía; todo esto debido a que no se tiene la concepción, que en la empresa interactúan, tanto factores económicos, técnicos y sociales y que la gestión del componente humano es imperante para el desarrollo de la organización.

Además, cabe resaltar que, la Directora del Área de Selección de Personal expresó su desconocimiento sobre algunos de los temas de gestión del Talento Humano abordados durante la experiencia, y por ende su ausencia dentro de la organización. Además manifestó estar muy interesada en el proceso que se programó desde el principio; pero que, pasar de las propuestas a la ejecución no sería tarea fácil, especialmente si se trataba de acciones que implicaran cambios dentro de la cultura organizacional en la oficina de Bucaramanga, puesto que, frente a la toma de decisiones a ese respecto, ésta dependía de la Dirección General de la compañía.

La Dirección Administrativa de Multiempleos Bucaramanga tiene autonomía para decidir y realizar cambios o reformas sobre asuntos mínimos, pero cuando se trata de cuestiones que requieren mayor transformación, la Dirección General, prácticamente bloquea tal autonomía y realiza acciones que se tienen planeadas en la oficina de Bogotá, con el criterio de las necesidades que se observen en aquella oficina. Este fue el caso de la propuesta para implementar un sistema con el cual se pudiera realizar un reclutamiento que maximizara las posibilidades para localizar, identificar y captar candidatos potenciales para sus empresas usuarias.

En la oficina de Bogotá se tenía previsto algo parecido, pero solo se trataba de un sistema para archivar las hojas de vida de todas las personas, mientras que la propuesta presentada por la profesional en formación de Trabajo Social, consideraba un complejo mecanismo que permitiría crear un perfil, con unos criterios determinados tras un estudio de las vacantes más solicitadas en la organización y que además, presentan mayor dificultad al momento de reclutar a personas idóneas.

Finalmente, el Gerente General decidió que se aplicaría el sistema previsto en Bogotá y más adelante sería revisado el planteado en esta oficina, lo cual le implica a la empresa incurrir en mayores gastos y la necesidad de entrenar al personal en el manejo de ambos sistemas; incluso, el problema de la pérdida de tiempo para consultar y ubicar al personal requerido se permanecería, manteniéndose el incumplimiento con respecto a proporcionar candidatos aptos a las empresas usuarias.

Referente al Seminario de Prácticas del Área Organizacional de Trabajo Social, no cabe duda de lo necesario que es y que cumple con todas las expectativas que se puedan tener respecto a las prácticas llevadas a cabo en las organizaciones; así pues, fue un excelente soporte durante todo el proceso y los profesionales que lo dirigieron demostraron su idoneidad, puesto que poseen los conocimientos, tanto teóricos como prácticos, logrados en toda su experiencia profesional, los cuales fueron compartidos con las profesionales en formación que se desempeñaron en dicha área. Es por esto, que la satisfacción en este sentido es absoluta y el aprendizaje, bastante valioso.

4.6 REFLEXIÓN SOBRE EL PROCESO REALIZADO

La experiencia realizada en la empresa de servicios temporales Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, fue bastante satisfactoria e implicaba todo un reto a nivel personal, puesto que la tercerización de recursos humanos es un campo poco intervenido en estos procesos académicos, haciendo que los conocimientos existentes a este respecto sean muy escasos; por lo que fue necesario realizar un estudio amplio sobre todo lo concerniente a la labor del profesional de Trabajo Social en las empresas de servicios temporales.

Se corroboró entonces, que este tipo de organizaciones poseen una dinámica de gran complejidad, ya que cuentan con personal de planta y personal en misión, sin contar el personal que maneja en sus archivos de hojas de vida, que aunque no se encuentre laborando en algunas de sus empresas usuarias, debe ser clasificado para eventuales requerimientos de sus clientes. Además, aspectos como la nómina, la salud ocupacional, la capacitación, entre otros, de todos los trabajadores deben ser atendidos de manera diferenciada, tratando de no descuidar labores propias del proceso administrativo y mercadeo.

Sin embargo y pese a todo esto, se lograron excelentes resultados pues las personas de la organización reconocieron que en la profesión de Trabajo social se cuenta con un amplio conocimiento teórico y metodológico sobre administración en las organizaciones y gestión del Talento Humano, necesario para asumir responsabilidades en el área de Selección de Personal de la empresa, y que es posible superar la idea, que los profesionales de Trabajo Social solo pueden desempeñarse en el nivel instrumental, demostrándose incluso la posibilidad de alcanzar el nivel estratégico, si se tiene el suficiente compromiso, conocimiento y convencimiento que ello exige.

Por otra parte, la orientación y apoyo suministrados por la supervisora de la práctica fueron de gran provecho durante todo el proceso, puesto que, sus conocimientos y su disposición frente a cualquier duda o requerimiento para el adecuado desarrollo de la labor, facilitaron el avance del proceso y el logro de los resultados obtenidos.

Es importante resaltar que este tipo de experiencias permiten la confrontación de los conocimientos adquiridos en la academia con las situaciones que se encuentran en la realidad que se interviene, lo que

demuestra que todo ese bagaje teórico y metodológico necesita ser aterrizado a situaciones concretas que revelen su verdadera aplicación, e incluso, necesita ser aún más ampliado para reconfigurarse dentro de los diferentes contextos que se van encontrando en la medida que se exploran nuevas y variadas realidades.

5. PROGRAMA PARA LA GESTION DE LA CULTURA DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD OCUPACIONAL BASADA EN VALORES EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA BUCARAMANGA

5.1 JUSTIFICACIÓN

Según la Federación Colombiana de Aseguradores, FASECOLDA, en 2006, se presentaron en Colombia 291.806 accidentes de trabajo (uno cada dos minutos trabajados); 43.500 más que en 2005 y 68.174 más que en 2004. De esos casi 300 mil accidentes de 2006, 483 se convirtieron en muertes, más de uno por día; y en 2005 los muertos fueron 450 por dicha causa.⁸¹

Sin embargo, con relación a esto, cualquier trabajador, contratista, incluso empresarios, podrían pensar que, al discriminarse los costos que se pagan por estos accidentes de trabajo además de las enfermedades profesionales, quienes tienen que asumir los mayores montos son las Administradora de Riesgos Profesionales (ARP), por el solo hecho de encontrarse afiliados a éstas; pero estudios han demostrado que el gasto en el que incurren los empleadores a este respecto es significativo e incluso superior al que dichas administradoras deben asumir. Un estudio reciente mostró que del costo total pagado por los accidentes de trabajo, los empleadores deberían asumir el 65.2%.⁸²

Frente al panorama mencionado, se ha señalado que una de sus primeras causas es el fracaso en los programas de prevención de accidentes y salud ocupacional en las empresas, esto debido principalmente a la falta de

⁸¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Boletín de Prensa No.094, Bogotá D.C., septiembre 4 de 2007 [en línea] Disponible en : <<http://minproteccion-social.gov.co>> [citado en julio 10 de 2008]

⁸² AGUILAR B., Jairo. Índices y costos de los accidentes de trabajo en algunas ARP's privadas, Medellín, Colombia, 1997 Citado por : PIEDRAHÍTA LOPERA, Hugo. El fenómeno de la productividad visto desde la óptica de salud y seguridad. p.1 Disponible en : <<http://www.suratep.com>> [citado en julio 10 de 2008]

compromiso por parte de la Gerencia⁸³; aunque otros profesionales de áreas de gestión del Talento Humano también atribuyen tales fallas a la falta de comprensión en la manera de controlar las lesiones, centrando las acciones de prevención en la eliminación de peligros a partir del mejoramiento de las situaciones ambientales de riesgo, reduciéndose entonces los esfuerzos, a las necesarias pero insuficientes estrategias de inducción, capacitación y entrenamiento, mientras se descuidan otras responsabilidades que en todos los subsistemas de la organización se deben asumir para alcanzar el éxito de este tipo de programas.

Es por esto que, trabajar sobre la seguridad y la salud ocupacional dentro de las organizaciones, concebidas como componentes integrales de la gestión empresarial, es un ejercicio indispensable, ya que influye en la productividad, el rendimiento y la posibilidad competitiva de las compañías de muchas maneras, puesto que, los trabajadores sanos que se desempeñan y se desarrollan en un entorno laboral optimizado y con un conveniente mantenimiento, dan lugar a una mayor producción, mejor calidad y menos riesgos para la salud y la seguridad en general, lo que se podría evidenciar en la disminución de los accidentes y enfermedades profesionales, generando como consecuencia ventajas para la empresa como son, costes más bajos, menos interrupciones de los procesos que se realizan, menos daños y riesgos en lo que atañe a la responsabilidad civil de la misma. Además, que se evitan otros impactos sobre la calidad de vida de todo el personal, el cuidado entre compañeros en el lugar de trabajo y la tranquilidad de sus familias.

Sin embargo, todo este proceso no se alcanza si no se concibe como eje principal la participación de los trabajadores, en todos los niveles de la organización, para la promoción del valor de la seguridad y la salud en el trabajo, asumido con responsabilidad y autonomía. Lógicamente que, para que sea un proceso realmente integral se requiere la realización de acciones simultáneas sobre la cultura organizacional, propiciar condiciones de trabajo saludables, estilos de liderazgo democráticos y del establecimiento de políticas corporativas y normas de desempeño que exalten este valor dentro de la organización y en todas las esferas de actuación de las personas que la componen.

No se trata por supuesto de intervenir únicamente el comportamiento de los trabajadores, dejando de lado el comportamiento de las directivas y mandos

⁸³ SURATEP. Seguridad y salud ocupacional : un enfoque humanista [en línea] Disponible en : <<http://www.suratep.com>> [citado en julio 10 de 2008]

medios, pues no sería congruente exigir responsabilidad y autogestión, si se reprime la posibilidad de discutir sobre sus propias situaciones de riesgo y cuando las normas de desempeño son solo órdenes impuestas.

Es necesario entonces, identificar aquellos elementos que se consideren críticos para tener un efectivo programa de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo y, a partir de ahí, familiarizar a los trabajadores con los peligros de su labor, para ayudarlos a reducir errores en su realización. Para ello, se deben establecer normas en el desarrollo de los programas, asignar responsabilidades a las personas que deben aplicar y vigilar el cumplimiento de tales medidas y toda la línea de mando debe asumir sus responsabilidades sobre la prevención de riesgos, contenidas dentro del programa que se cree para tal fin.

En este sentido se subraya que, aunque se han venido ejecutando acciones frente a la seguridad industrial y la salud ocupacional en las empresas, porque ética y legalmente la sociedad y los trabajadores han planteado una creciente exigencia y sensibilidad por el tema, lo ideal sería que la salud y la seguridad en el trabajo trascendieran las barreras de lo únicamente reglamentario y se convirtiera más bien en un estilo de vida, incorporado a los hábitos cotidianos dentro de la cultura de las personas y las organizaciones. Es por esto que, enmarcada como una estrategia del área de conservación y desarrollo del Talento Humano, surge la presente propuesta del Programa para la Gestión de la Cultura de la Seguridad y la Salud en el Trabajo basada en valores, dentro de la empresa de servicios temporales Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga.

5.2 ANTECEDENTES

Dentro de las estrategias formuladas en la planeación estratégica, se consideró la seguridad y salud ocupacional del personal de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, como la más relevante y la cual requería de mayor prioridad, porque los trabajadores son el activo más importante de la compañía y la prevención de accidentes y enfermedades en el ámbito laboral es una de las bases sobre las que se sustenta su bienestar y desarrollo, además de ser un propulsor del efectivo funcionamiento global de la organización, al ser abordada como se explica en este programa propuesto.

Es así como, a partir de la información recopilada para el diagnóstico inicial que se realizó durante la experiencia, fue posible evidenciar una serie de necesidades y problemas existentes en la empresa relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, como son:

- El programa de salud ocupacional y seguridad en el trabajo no cuenta con el plan de acción exigido por las normas legales colombianas.
- Existe incumplimiento de algunas de las disposiciones previstas por las leyes y la normatividad existente a este respecto.
- No se ha elaborado un panorama de riesgos en la empresa que permita la temprana detección de contingencias, su control y la oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- No se realiza el informe de vigilancia epidemiológica.
- Desde la creación del Vigía de la Salud no se le ha dado continuidad a su labor.
- En la empresa se carece de un botiquín, así como de conocimientos mínimos en primeros auxilios.
- La ARP no está cumpliendo efectivamente con el desarrollo de la función que le corresponde con la empresa Multiempleos.
- La seguridad y la salud en el trabajo son percibidas como un elemento que no tiene relación alguna con la productividad y la rentabilidad de la empresa.
- El personal no participa ni expresa sus observaciones o necesidades con respecto a su seguridad y salud ocupacional, ni sobre los factores de riesgo que afectan su lugar de trabajo o su labor, aunque representen para ellos una amenaza latente a su integridad física y mental.
- Las Directivas de la empresa son poco conscientes de los efectos del adecuado desarrollo de un programa de salud ocupacional y de los alcances de la prevención de enfermedades profesionales y accidentes laborales, así como del control de los factores de riesgo en la organización.

La información recogida permitió entrever la imperante necesidad de estructuración de una propuesta para la gestión de la seguridad y la salud ocupacional en la empresa de servicios temporales Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, con la cual se promueva una visión integral de la

seguridad y la salud en el trabajo incorporada en su cultura corporativa y que incida sobre todas las personas que componen la organización.

5.3 OBJETIVOS

5.3.1 Objetivo General

Fomentar en cada uno de los funcionarios de planta de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores, para el control, la eliminación y reducción de los riesgos en la empresa que los provea de un ambiente laboral permanentemente sano.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y controlar los factores de riesgo relacionados.
- Definir las acciones estratégicas de promoción y prevención que permitan satisfacer las necesidades y problemas respecto a la seguridad y salud ocupacional y mejorar las condiciones de trabajo y de salud del personal administrativo de la empresa Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga.
- Promover la integración de una nueva concepción de la seguridad y la salud en el trabajo a los hábitos cotidianos, dentro de la cultura de las personas y de la organización para que se convierta en su estilo de vida.

5.4 PLAN DE ACCION

Esta propuesta del Programa para la Gestión de la Cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores, al interior de la empresa de servicios temporales Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, combina

simultáneamente una serie de acciones enfocadas a mejorar y proveer de condiciones laborales saludables pero también, orientadas a garantizar que el personal actúe con seguridad, clarificando un sistema de valores de las personas a ser implementados en el auto-cuidado dentro de la conducta organizacional y en todos los ambientes donde actúa, entendido este nuevo elemento como el mecanismo mediante el cual la persona se conduce conscientemente de manera tal, que salvaguarda su integridad física y psicológica. Para ello, se debe impulsar la creación espacios de participación y diálogo que permitan negociar unos estándares de seguridad para la solución de los problemas relacionados, informar permanentemente sobre los resultados del proceso, su seguimiento y evaluación, e interactivamente aplicar la retroalimentación positiva.

Con el propósito de concebir la seguridad y la salud ocupacional como parte integral y funcional de la empresa Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, este programa pretende delinear e implementar acciones que cimienten una cultura de la seguridad y salud en el trabajo basadas en valores, a partir del análisis de las causas de los comportamientos que son críticos para la organización y de la puesta en marcha de mejoras en tres líneas básicas de actuación, como son: las políticas y valores de la salud y la seguridad en la empresa, los factores de riesgo en los puestos de trabajo y el fomento de espacios de participación y estilos de liderazgo en todo el personal.

Todo esto debe ser desarrollado desde el área de Selección de Personal, pero con la participación de todas las funcionarias de planta de los diferentes niveles que componen la organización y la intervención continuada de la Dirección Administrativa de esta compañía. Sin embargo, es indispensable para su ejecución mantener la afiliación a la ARP y exigir su asesoramiento durante el avance del proceso.

Esta propuesta debe mantenerse en permanente ejecución y tener en cuenta los siguientes factores relevantes para evitar confusiones e interrupciones durante su transcurso y consecuentes desviaciones en cuanto a los resultados que se esperan y requieren:

- Iniciarse desde la Gerencia General de la empresa;
- Contar con el concurso de todas las dependencias y niveles de la organización;
- Posibilitar la flexibilidad de los procesos;

- Relacionado con el aspecto anterior, establecer ciertos límites y definir con claridad hacia qué aspectos serán instaurados estos y hasta qué punto pueden ser traspasados;
- Integrarse en la cultura organizacional;
- Determinar las nociones, conceptos, conocimientos, paradigmas, necesidades, expectativas que previamente manejan las personas;

De esta manera, considerando lo anteriormente planteado, el proceso para el diseño y puesta en práctica del Programa para la Gestión de la Cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores en la empresa Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, contiene las acciones estratégicas, metas e indicadores que se detallan a continuación, en la Tabla 11.

Tabla 11. Planeación del Programa para la Gestión de la Cultura de la seguridad y la salud ocupacional basada en valores en la empresa de servicios temporales Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga

OBJETIVO: Fortalecer la eficiencia del Talento Humano de Multiempleos Ltda., incrementando y asegurando sus posibilidades de conservación y desarrollo integral con la organización		
ESTRATEGIA: Integración de la gestión de la cultura de la seguridad y salud ocupacional basada en valores		
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES
1. Realizar el diagnóstico inicial sobre el estado de la seguridad y la salud ocupacional en Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga.	Contar con el documento diagnóstico del estado de la seguridad y la salud ocupacional en Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, en la tercera semana de iniciado el proceso.	Diagnóstico inicial sobre el estado de la seguridad y salud ocupacional de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga.
2. Socialización del diagnóstico realizado sobre las percepciones de los trabajadores sobre la seguridad y salud en el trabajo, los comportamientos críticos a este respecto y los riesgos existentes en Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, con todo el personal de la organización.	Exponer en una reunión ante todo el personal de planta de Multiempleos el resultado del diagnóstico sobre el estado de la seguridad y la salud ocupacional en la oficina de Bucaramanga al primer mes de trabajo.	Acta del desarrollo de la reunión Formato de asistencia debidamente diligenciado por los asistentes a la reunión de socialización
3. Establecer en un documento el programa para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores, enfocados hacia la prevención, promoción y atención de riesgos en la empresa, con todo el personal de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga.	El documento del programa para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores, enfocados hacia la prevención, promoción y atención de riesgos en la empresa, será construido con todo el personal de Multiempleos Ltda., Bucaramanga, para la sexta semana de iniciado el proceso.	Programa de salud ocupacional de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, documentado y aprobado

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES
4. Desarrollo de sesiones de capacitación	Tener el registro completo de la información de la propuesta del programa de capacitación para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores de Multiempleos para la octava semana después de iniciado el proceso.	Documento de la propuesta del programa de capacitación para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores para el personal de planta de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga. Propuesta del programa de capacitación para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores de Multiempleos
5. Revisar con la ARP Suratep el documento del programa para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga	Conocer las consideraciones y recomendaciones de la ARP Suratep respecto al programa para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores, propuesto para el personal de planta de Multiempleos, a la novena semana de iniciado el proceso	Consideraciones y recomendaciones realizadas por el personal de la ARP Suratep al programa para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores, propuesto para Multiempleos
6. Presentar el programa para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores, ante la Directora Administrativa de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, para su aprobación	El documento de la propuesta del programa para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores de Multiempleos estará analizado y aprobado por la Directora Administrativa de la oficina Bucaramanga en la décima semana de iniciado el proceso	Aprobación de la propuesta del programa para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores, para el personal de planta de Multiempleos Bucaramanga, por su Directora del Área de Selección de Personal

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES
7. Divulgar en una cartelera para todo el personal de planta de la empresa los temas, fechas y lugares donde se realizarán las actividades del programa para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga	Participar a todo el personal de Multiempleos Bucaramanga, en una cartelera la información del programa para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores propuesto, a la semana 11 de iniciado el proceso	Cartelera expuesta en la oficina de Multiempleos Bucaramanga con la información del programa para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores, para el personal de planta de la compañía

Fuente: Autora

5.5 PROCESO METODOLÓGICO

1. Realizar el diagnóstico sobre el estado de la seguridad y la salud ocupacional en Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, partiendo de la identificación de las percepciones sobre la seguridad y la salud en el trabajo por parte del personal de todas las dependencias y niveles de la organización, así como, las concepciones que se manejan frente a los comportamientos que son críticos en este mismo sentido. Además, debe ser realizado el panorama de riesgos de la empresa. Así, para la elaboración del diagnóstico inicial se han trazado los siguientes pasos:

a) Elaboración del instrumento para la recolección de los datos que se recogerán para el estudio. Es necesaria la construcción de un cuestionario que pueda recoger los aspectos referentes a las percepciones sobre la seguridad y la salud en el trabajo de todo el personal; así como un formato donde se registren aquellos comportamientos considerados riesgosos y nocivos para la preservación de la seguridad y la salud ocupacional. Con respecto al panorama de riesgos, el personal calificado lo utilizará el modelo establecido en el formato “Panorama de factores de riesgos” planteado (Ver Anexo 24).

b) Recolección de los datos. Se distribuirá a todas las personas de la organización el cuestionario para recoger los datos sobre las percepciones que tienen éstas en cuanto a la seguridad y la salud en el trabajo. Del mismo modo, se repartirá el formato para la autoinspección realizada por los mismos trabajadores respecto a los comportamientos críticos y adversos a la preservación de la seguridad y la salud ocupacional. Es indispensable que el empleado conozca su lugar de trabajo, las condiciones en que se desenvuelven las tareas, el medio ambiente laboral, para poder definir cómo cada factor de riesgo puede alterar su salud y él, por sí mismo pueda conocer y entender cómo actúan esos riesgos.

Para la elaboración del panorama de riesgos, toda la organización debe ser analizada sobre aquellos factores de contingencia existentes en los puestos de trabajo, para comprobar que la labor se realiza en un ambiente seguro. Además, éste debe ser elaborado por miembros designados conjuntamente por todo el personal, teniendo en cuenta que sean los más calificados para efectuar el estudio sobre las posibilidades de riesgo que tiene la empresa, analizando cada lugar de trabajo.

c) Organización y sistematización de la información. Hace referencia a la digitación de los datos recolectados en toda esta fase, con el fin, primero de comprobar que toda la información esté completa y en orden, segundo, corregir errores que se hayan tenido durante el estudio, y tercero, conservar

un registro escrito del diagnóstico obtenido en toda la organización para acceder más fácilmente a esta información.

d) Análisis e interpretación de los resultados. Se trata de la revisión y la comprensión que se logre a partir de la información consolidada en el diagnóstico de las percepciones sobre la seguridad y la salud en el trabajo por parte del personal y las concepciones que se manejan frente a los comportamientos que son críticos en ese sentido, al igual que, sobre el panorama de riesgos, el cual será analizado de acuerdo a las escalas de valoración de los riesgos establecidas para este proceso (Ver Anexos 25 y 26); para luego abordar toda la temática del estudio realizado, en su conjunto, y con esto alcanzar una explicación global de la situación encontrada.

e) Construcción del documento final del diagnóstico sobre el estado de la seguridad y la salud ocupacional en Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga.

2. En una reunión con todo el personal de la organización, se socializará el informe final del diagnóstico sobre las percepciones de los trabajadores respecto a la seguridad y salud en el trabajo, los comportamientos críticos en tal sentido y los riesgos existentes en Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, esto con el fin de generar su sensibilización frente al tema. Posteriormente, se efectuará una lluvia de ideas que permita generar un análisis a partir del resultado obtenido sobre las causas que originan los problemas de seguridad y daños a la salud en el trabajo, y las maneras cómo ellos consideran es posible evitar o corregir tales causas y por ende, sus consecuencias. Del mismo modo, se trata de identificar las concepciones, conocimientos, paradigmas, necesidades, expectativas que manejan las personas de la empresa y, a partir de todo esto, construir colectivamente los estándares de seguridad y salud en el trabajo en Multiempleos.

3. Formular el programa para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud laboral basada en valores, enfocados hacia la prevención, promoción y atención de riesgos en la empresa, con todo el personal de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga. La configuración de este programa debe ser hecha en consenso con el personal, donde inicialmente se definan clara y concretamente los objetivos a alcanzar con relación a la gestión de la cultura de la seguridad y salud ocupacional basada en valores, y luego, se señalen actuaciones seguras que promuevan el valor de la seguridad y la salud ocupacional y que contribuyan al logro de la prevención de accidentes laborales y daños a la salud del trabajador.

Además, se debe establecer el nivel de conocimiento que el empleado debe tener para enfrentar posibilidades de riesgos y evitar, con su acción preventiva, el accidente y la enfermedad, las averías, los incendios y las afectaciones al ambiente laboral entre otras. También es necesario que se incluyan medidas de control y erradicación de condiciones inseguras, de forma creativa, adaptado a las realidades, necesidades y posibilidades de las características del puesto, que permitan lograr objetivos de calidad y eficiencia de los servicios.

Para realizar el seguimiento al programa se debe integrar un mecanismo que de visitas periódicas a los puestos de trabajo que permita monitorear los comportamientos en el trabajo, retroalimentar positivamente y utilizar una serie de herramientas que permitan al personal de todos los niveles, tener el control sobre el proceso de cambio.

Para garantizar el éxito del programa, el ejercicio de evaluación no sólo debe medir los resultados, sino el nivel de evolución o avance de las acciones, y el grado de compromiso de los empleados con el programa, a través de indicadores de desempeño.

En este sentido, la motivación es un elemento que no debe faltar en la gestión de la seguridad y la salud laboral, por lo que es imprescindible que se cuente en la empresa con un sistema de estímulos para el personal de todos los niveles por mantener, por ejemplo, un periodo sin accidentes, por haber creado un ambiente seguro en el puesto de trabajo o en las instalaciones de la organización, lo que permitirá que se generen condiciones seguras y exaltar el valor de la seguridad y la salud ocupacional.

Otras actividades que deben considerarse dentro de este programa son:

- Con la participación de todo el personal de la organización, realizar el mejoramiento continuo de las condiciones de seguridad y salud en los puestos de trabajo en todas las dependencias y niveles de la empresa Multiempleos Ltda.
- Instalación de un botiquín que debe estar a disposición del trabajador en un lugar cercano, resguardado y en óptimo estado, teniendo en cuenta las necesidades de las trabajadoras de planta de Multiempleos y la revisión periódica del vencimiento de los medicamentos, con su consecuente reposición, la cual debe definirse en la política de adquisición de estos.

- Fortalecer el Vigía de la Salud de la empresa con una estructura que le permita la agilidad en el conocimiento y la solución de los problemas, para darle respuesta rápida a la atención de contingencias con la coordinación adecuada entre las áreas de la organización.

- Realizar los reportes periódicos del panorama de riesgos, donde haga constar también la historia sobre las medidas que se han adoptado para la evitar accidentes, además, elaborar el informe de vigilancia epidemiológica y el reporte de los accidentes de trabajo que han ocurrido, sus causas, medidas adoptadas y lo referente a su cumplimiento con los requerimientos legales; otros aspectos que se podrían considerar como anexos serían la capacitación que se le ha dado a los trabajadores, los efectos económicos que se han producido por las enfermedades profesionales y por los accidentes ocurridos en la empresa, donde conste los gastos por las prestaciones de la seguridad social pagados.

4. Organizar y sistematizar la información en un documento para el programa de capacitación, detallando los temas, horarios y lugares apropiados para su desarrollo, el cual debe ser periódico, sin que se pierda la continuidad de cada sesión que se realice.

Frente a esto, es de suma relevancia que las directivas de la organización propicien y garanticen la participación del colectivo de trabajadores en el análisis de los problemas, la búsqueda de soluciones y el control del cumplimiento de las medidas y que se generen espacios para lograr el compromiso de todo el personal con el proceso y con la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores en la empresa. Esta capacitación a los trabajadores debe incluir necesariamente la legislación general en que se sustenta la seguridad y la salud en el trabajo.

Algunos de los posibles temas para el programa de capacitación para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, son:

- Ambiente Laboral y Oficina Saludable
- Riesgos en Oficinas → Riesgos Psicosociales
- Pausas Activas
- Enfermedades Profesionales

- Orden, Seguridad e Higiene
- Señalización de seguridad
- Actuación de Brigadas de Emergencia
- Accidente de Trabajo

Los medios didácticos que se pueden aplicar para el desarrollo del programa de manera comprensible y agradable son: Presentaciones de multimedia, videos, películas, proyectores de acetatos, cartelera, pizarrón, entre otros.

5. Revisar con la ARP Suratep el documento del programa para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga. Es importante contar con la asesoría de la ARP, la cual es indispensable para realizar el levantamiento de riesgos y de la inspección de los accidentes del trabajo que ocurran, así mismo, sobre la manera cómo efectuar el control de las medidas a aplicar, y acerca de la organización y el correcto funcionamiento del Vigía de la salud.

6. Presentar el programa para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores, ante la Directora Administrativa de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga, para su aprobación. Esto permitirá incorporar en los reglamentos generales de la empresa, el rumbo corporativo, la planeación estratégica u otros documentos con que cuenta la compañía, los objetivos de la gestión de la cultura de la seguridad y salud en el trabajo basada en valores; con el fin de promover la interiorización del valor de la seguridad y la salud en el trabajo en todo el personal de la empresa a través de los objetivos y valores corporativos.

7. Divulgar en una cartelera en los murales donde todo el personal de planta de la empresa tenga acceso a los temas, fechas y lugares en los cuales se realizarán las actividades del programa para la gestión de la cultura de la seguridad y la salud en el trabajo basada en valores de Multiempleos Ltda., oficina Bucaramanga.

La divulgación de las actividades también se puede realizar en las reuniones con el colectivo de trabajadores, abordando el tema sobre la seguridad y la salud ocupacional y las acciones que se estén realizando frente a ello; así como, con la anunciación directa con el empleado en el puesto de trabajo.

CONCLUSIONES

- En la empresa de servicios temporales Multiempleos Ltda., la seguridad y la salud en el trabajo no son consideradas como un valor, sino como un gasto que se debe hacer para cumplir con un requerimiento legal, anteponiéndose además, la productividad a la seguridad, lo que causa graves daños al trabajador.
- La cultura corporativa en su conjunto, constituye un componente del sistema organizacional que permite motivar y cambiar las actitudes de los trabajadores, impulsando cualquier objetivo empresarial en el que se requiera su contribución.
- El diagnóstico estratégico permite tener una visión clara y bastante amplia de la situación actual y de las necesidades tanto internas como externas de una empresa, por lo que se hace necesario adoptar una visión de sistemas, donde se distingan los límites del mismo, además de ser objetivo y preciso sobre los factores realmente relevantes para el análisis.
- La planeación estratégica es una metodología, cuyo proceso requiere de rigurosidad, cuidado y dedicación en su desarrollo, para evitar confusiones y errores en cálculos de tiempo o recursos, y para el logro de los objetivos y las metas propuestos. Una planeación diseñada sobre supuestos erróneos puede generar expectativas en la empresa que no se podrán cumplir.
- El diagnóstico obtenido en Multiempleos produjo varias estrategias, por lo que fue necesario desarrollarlas como propuestas para evitar iniciar procesos que se dejarían inconclusos y que no cumplirían con los objetivos formulados en la planeación estratégica.

RECOMENDACIONES

- Para avanzar en el proceso de intervención propuesto en la planeación estratégica, en Multiempleos se deben trabajar primero aquellas estrategias que están enfocadas a los procesos, fundamento de su servicio, para después encaminar el trabajo a fortalecer los demás objetivos del área organizacional, es decir, que la ejecución sea llevada en un orden lógico de intervención, ya que de nada serviría dirigir ésta, por ejemplo, hacia la responsabilidad social empresarial si no se contaba con un sólido equipo de trabajo y si los procesos se siguen lentos y desorganizados, y además, si no se están cumpliendo con unos mínimos de su responsabilidad civil frente a la seguridad y la salud ocupacional de los trabajadores.
- En los procesos de práctica de trabajo social organizacional se sugiere la focalización de su evaluación hacia el cumplimiento de los objetivos y del desarrollo de la metodología que se está trabajando, para evitar que las prácticas se concentren solo en la instrumentalización y en actividades de soporte en la empresa; porque, en el caso de la presente experiencia realizada en Multiempleos Ltda., además que fue necesario iniciar el proceso con escasa información para el diagnóstico y la planificación, el personal de la empresa que desconocía el valor de la planeación estratégica, manteniendo al principio, una incertidumbre respecto al trabajo que se realizaría la profesional en formación de Trabajo Social, llegándose incluso a desmeritar su labor, así como a la profesión misma.
- Para la futura ejecución de las propuestas es necesario comenzar por estudiarlas, hacer los ajustes que se consideren necesarios, teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo de los trabajadores de la organización y la interiorización de las nuevas nociones que se pretendan integrar en la empresa.
- La inexperiencia y el desconocimiento que se tiene al principio del proceso de práctica dificultan la elaboración de la planeación e incluso el

- cumplimiento de metas propuestas, por lo que el lapso de tiempo para realizar un trabajo verdaderamente óptimo es lo suficientemente estrecho, como para cumplir únicamente con la ubicación dentro de la organización, el diagnóstico y la planeación, esto en empresas o instituciones que presentan tantos problemas y necesidades como Multiempleos.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSET [en línea] Disponible en : <<http://www.acoset.org>>

ALLES, Martha. Gestión por competencias : El diccionario. 2ª Edición. Argentina : Granica S.A, 2003. 753P

ALONSO, Félix. Gerencia de riesgos : Introducción (I/III) [en línea] Disponible en : <http://www.ica.es/publicaciones/anales_getphp?id=472>

ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá : Legis, 1991. 266P

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Bogotá : McGrawHill, 1995 880p.

_____. Administración Proceso Administrativo. Tercera Edición. Bogotá : McGrawHill, 2001. 670P

COLOMBIA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA NACIONAL. Artículo 49. Santafé de Bogotá : Imprenta Nacional, 1991

_____. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Boletín de Prensa No.094, Bogota D.C., septiembre 4 de 2007 [en línea] Disponible en : <<http://minproteccionsocial.gov.co>>

_____. MINISTERIO DE SALUD. Ley 100 : Sistema General de Seguridad Social en Salud, Artículo 1°. Santafé de Bogotá : Imprenta Nacional, 1993

CRUZ GUZMÁN, Senén. Dirección y motivación [en línea] Disponible en : <<http://www.miespacio.org/cont/gi/direccion/htm>>

DANE. Registro Nacional de Empresas de Servicios Temporales. Actualizado a noviembre de 2006 Disponible en : <<http://www.elempleo.com/info/listado.pdf>>

DE BUSTAMANTE, Salom. Seguridad Industrial : un asunto de salud organizacional En : MEDULA. Revista de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes. Vol. 6, No.1-4, enero-diciembre de 1997. p.15-26 [en línea] Disponible en : <<http://www.saber.ula.ve/medula/>>

DÍEZ GUTIÉRREZ, Enrique. Cultura Organizacional [en línea] Disponible en : <<http://www.monografias.com/trabajos17/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>>

DIARIO OFICIAL [en línea]. Disponible en : <<http://www.dafp.gov.co> >

ELTIEMPO.COM. Boom de empresas y trabajadores temporales. En : Portafolio [en línea]. Bogotá D.C., septiembre de 2007. Disponible en : <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2662077>>

ESCORCIA ÁLVAREZ, Viviana Paola. Fortalecimiento del proceso de selección de personal en Multiempleos Ltda. para la mayor efectividad en la prestación de los servicios. Proyecto de Práctica Organizacional. Universidad Pontificia Bolivariana, Facultad de Psicología. Bucaramanga, 2006. 21P

FERNÁNDEZ, Evelin. Teoría de sistemas [en línea] Disponible en : <<http://www.monografias.com/trabajos15/teoria-sistemas.shtml>>

GARCÍA-PELAYO, Ramón. Nuevo Larousse manual ilustrado. Tercera Edición. París : Librairie Larousse, 1979. 1116P

GUTIÉRREZ, Eugenio. La salud de los trabajadores en América Latina y el Caribe : Mirando hacia el futuro En : Revista de la Organización Panamericana de la Salud : Perspectivas de salud [en línea]. Volumen 5, No.2, Año 2000 Disponible en : <http://www.amro.who.int/spanish/DPI/Numero10_articulo1.htm>

GUTIERREZ SILVA, Carolina. Informe final : Práctica de Trabajo Social Organizacional. Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social. Bucaramanga, 2006. 86P

LÓPEZ, Adriana. La motivación [en línea] Disponible en : <<http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.html>>

MAILXMAIL.COM. Mejora la Gestión de Recursos Humanos [en línea] Disponible en : <<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/drrhh/capitulo10.htm>>

McGREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Santafé de Bogotá : McGrawHill Interamericana, 1994. 243P

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Empresas de Servicios Temporales : EST con más claridad. Boletín de Prensa No.039 de abril 18 de 2007 Disponible en : <<http://www.minproteccionsocial.gov.co>>

MOLINA BENITO, José A. Historia de la seguridad en el trabajo en España. España : Gráficas Germinal, 2006. p.83-84 [en línea] Disponible en : <http://www.stecyl.es/salud/HISTORIA_Seguridad_Trabajo_España.pdf>

MULTIEMPLEOS LTDA. Procedimientos del Sistema General de Calidad – S.G.C.-. Planificación Directiva (Vigencia 2005-02-15). Bucaramanga, 2005. 76P

MUÑOZ ASTUDILLO, Manuel. Seguridad laboral [en línea] Disponible en : <http://www.prevention-world.com/articulos_de_preencion/articulo.asp?ID=641>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Oficina Subregional para Centroamérica, Haití, Panamá y República Dominicana [en línea]. Accidentes y enfermedades laborales causan 2,2 millones de muertes al año. En el mundo, mayo 3 de 2007 Disponible en : <<http://web.oit.or.cr>>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Organización Panamericana de la Salud [en línea]. Salud de los trabajadores en la Región de las Américas. Memorias del 41er Consejo Directivo. San Juan de Puerto Rico, septiembre 27 a octubre 1° de 1999 Disponible en : <http://www.ceips.ops_oms.org/busast/e/fulltext/region/region.pdf>

_____. Constitución de la Organización mundial de la salud. Documentos básicos, suplemento de la 45ª edición, Nueva York, 2006 [en línea] Disponible en : <http://www.who.int/entity/governance/eb/who_constitution_sp.pdf>

RÍOS REYES, Amilcar. Innovación y cambio organizacional [en línea] Disponible en : <<http://innovacionycambio.blogspot.com/2006/09/conozcamos-los-conceptos-clave-en.html>>

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Octava Edición. México : Prentice Hall, 1999. 816p. ISBN: 970-17-0236-0

ROMERO FERNÁNDEZ, Ariel. La Gestión de Riesgos como instrumento preventivo [en línea] Disponible en : <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/rrhh/grip.htm>>

ROMERO PERNALETE, Daniel. Trabajo y motivación [en línea] Disponible en : <<http://www.trabajomotivacion.blogspot.com>>

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica : teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Octava edición. Bogotá : Global Ediciones, 2003. 230P

SURATEP [en línea] Disponible en : <<http://www.suratep.com>>

TORRES, Carlos Eduardo. Visión sistémica del hombre en la organización En : Revista UIS-Humanidades, Volumen 27, No.2, julio-diciembre de 1998. Bucaramanga : Publicaciones UIS, 1998

_____. Grupos : Teorías y experiencias académicas. Material fotocopiado para la asignatura de Trabajo Social de Grupos. Bucaramanga, 2002. 69P

_____. Trabajo Social en Organizaciones : Nueva alternativa y perspectiva profesional En : CONETS. Revista Colombiana de Trabajo Social, No.19, Año 2005. p.102-125

SUÁREZ REVOLLAR, Carina. Teorías de la motivación [en línea] Disponible en : <<http://www.monografias.com/trabajos7/temo/temo.shtml>>

VEGA VEGA, Lina María. Salud Ocupacional y Seguridad Industrial; Proceso de selección de personal. Proyecto Práctica Profesional II. Universidad Antonio Nariño, Facultad de Psicología. Bucaramanga, 2006. 14P

WIKIPEDIA.COM Disponible en : <<http://es.wikipedia.org>>

ANEXOS

ANEXO 1
PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN DEL PERFIL OCUPACIONAL DEL
PERSONAL EN OFERTA DE MULTIEMPLEOS LTDA.

El objetivo de esta propuesta de estandarización del perfil ocupacional del personal en oferta de Multiempleos Ltda. es ayudar a mejorar el perfil de los trabajadores adecuándolo a las necesidades que actualmente presentan nuestras empresas clientes. Sin embargo, el propósito a largo plazo es la implementación del modelo de competencias como enfoque sistémico e integrador de la gestión de recursos humanos en Multiempleos Ltda.

Esta propuesta consiste en la construcción de una base de perfiles ocupacionales y humanos con unos criterios estandarizados del personal que proporciona Multiempleos Ltda. a sus empresas clientes con el fin de comparar estos parámetros de calidad con los requerimientos de los cargos más demandados por dichas empresas para sus vacantes y lograr seleccionar el personal más idóneo.

A continuación se encuentra una matriz con los lineamientos estandarizados del perfil ocupacional y humano, estructurados en torno a conocimientos, destrezas, habilidades y, conductas individuales y sociales del trabajador, a partir de sus funciones, requeridas para el cumplimiento de su labor en los cargos que se identificaron como los más demandados por las empresas clientes de Multiempleos Ltda.

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Así, esta matriz permite al personal del área de Selección de Personal conocer las características del perfil de competencias ocupacional y humano de calidad que se requieren del personal candidato a colocar en misión por Multiempleos., lo que dependerá fundamentalmente de las funciones que se desarrollen en el puesto vacante en la empresa cliente y que permitirá proporcionarles a éstas, personal con conocimientos adaptados a la realidad presente, garantizar su éxito competitivo y productivo, además del cumplimiento del rumbo corporativo.

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	10
RANGO DE EDAD:	De 19 a 45 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Estudios técnicos en Contabilidad, tecnología en administración de empresas y/o relacionados	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	

EN FUNCIONES COMO:

Manejo de almacén, inventarios, cierre de caja, sólidos conocimientos de contabilidad, sistema POS, proveedores, liquidación de nómina y contratación de personal.

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Capacidad para aceptar y corregir errores • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Agilidad
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo completo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE CARTERA Y NÓMINA	11
RANGO DE EDAD:	De 20 a 45 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Estudios técnicos en Contabilidad y/o Nómina	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Liquidación, manejo de nomina, archivo, afiliaciones, parafiscales, bases de liquidación, contrataciones, porcentajes y legislación.	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	TIMAX – SIIGO - HELISA
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Agilidad
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR CONTABLE	12
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	Mujer	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional en Auxiliar contable o estudiante de últimos niveles de contaduría	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	

EN FUNCIONES COMO:

Codificación y digitación de cuentas; conciliaciones de caja y bancarias, declaraciones tributarias, causaciones, realización de informes de balance y estados financieros; manejo en registro de libros contables y auxiliares de cuentas, retenciones, proveedores, pagos proveedores (cheques), recibos de caja y nómina, afiliaciones, retiros, parafiscales, EPS's, fondos, planilla SOI ECT. Amplio conocimiento en impuestos IVA E ICA.

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	TIMAX – HELISA - SIIGO
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Agilidad
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE OFICINA	13
RANGO DE EDAD:	De 20 a 45 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Estudios técnicos en Secretariado Auxiliar Contable, Auxiliar Contable o relacionados	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:		

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	TIMAX – HELISA - SIIGO
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Agilidad
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE ARCHIVO	14
RANGO DE EDAD:	De 20 a 45 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Estudios técnicos en Secretariado Auxiliar Contable, Archivística y relacionados	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Manejo de inventarios, conteos físicos, verificación de datos y soporte de ajustes	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> Aceptación de Normas y Políticas Apoyo a los compañeros Autonomía Calidad del trabajo Capacidad de planificación y de organización Competencia de los profesionales del conocimiento Competencia “del náufrago” Compromiso Conocimiento de la industria y el mercado Desarrollo de las personas Desarrollo estratégico de los recursos humanos Dirección de equipos de trabajo Empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> Actitud de servicio y Colaboración Adaptabilidad al cambio Alta adaptabilidad Autocontrol y Fortaleza Cordialidad y Buen genio Capacidad para aceptar y corregir errores Carácter y Temple Confiabilidad Confianza en sí mismo Cumplimiento y Puntualidad Dinamismo – Energía Discreción y Prudencia Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía Eficiencia y Disciplina personal Impacto e Influencia

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Agilidad
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	CAJERO(A)	15
RANGO DE EDAD:	De 20 a 45 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Estudios técnicos en Secretariado Auxiliar Contable o relacionados	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 2 años	

EN FUNCIONES COMO:

Manejo de caja, conocimiento del sistema POS, manejo de tarjetas débito y crédito, cheques, bonos.

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Equipos o máquinas específicas	Registradora Datáfono
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de normas y políticas • Autonomía • Calidad del trabajo • Compromiso • Ética • Innovación • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo (Team Work) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal

LABORALES		PERSONALES
		<ul style="list-style-type: none"> • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Agilidad
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA	16
RANGO DE EDAD:	De 20 a 35 años	
SEXO:	Mujer	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Estudios en Secretariado comercial o técnico, Secretariado auxiliar contable	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	

EN FUNCIONES COMO:

Manejo de caja general y caja menor, facturación y cotizaciones, realización de consignaciones, radicación de afiliaciones en seguridad social, manejo de archivo y correspondencia, elaboración de informes. Recepción y atención al cliente externo y al personal de la empresa, de forma directa y por vía telefónica, contestar teléfonos, atender directamente al Gerente, programación de agenda, manejo de relaciones públicas.

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	TIMAX - SIIGO
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Trascrición Calidad ortográfica y de redacción Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del naufrago” • Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Agilidad
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	RECEPCIONISTA	17
RANGO DE EDAD:	De 20 a 35 años	
SEXO:	Mujer	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Estudios en Secretariado comercial o técnico	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Atención a clientes, recepción de documentos, manejo de archivo, canalización efectiva de llamadas.	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Calidad ortográfica Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	Conmutador
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de normas y políticas • Autonomía • Calidad del trabajo • Compromiso • Ética • Innovación • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo (Team Work) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia

LABORALES		PERSONALES
		<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Agilidad
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	DIGITADOR(A)	18
RANGO DE EDAD:	De 18 a 35 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachillerato completo	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Digitación.	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Transcripción Calidad ortográfica Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de normas y políticas • Autonomía • Calidad del trabajo • Compromiso • Ética • Innovación • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo (Team Work) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia

LABORALES		PERSONALES
		<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Agilidad
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:	No influye	
OBSERVACIONES:	Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo	

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	INGENIERO DE MERCADOS	201
RANGO DE EDAD:	De 25 a 45 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional en Ingeniería de Mercados	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Implementación de sistemas de gestión	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Calidad ortográfica Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo de su equipo • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Entrepreneurial • Ética • Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Liderazgo para el cambio • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo 		<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Pensamiento estratégico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	INGENIERO(A) INDUSTRIAL Y DE FABRICACIÓN	202
RANGO DE EDAD:	De 25 a 45 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional o estudiante de último nivel de Ingeniería Industrial y de Fabricación	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Manejo del área de almacenamiento, logística, indicadores de gestión e informes.	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Calidad ortográfica Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo de su equipo • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Entrepreneurial 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo relaciones interpersonales

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Innovación • Liderazgo • Liderazgo para el cambio • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo 		<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Disciplina personal • Empatía • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Pensamiento estratégico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	INGENIERO(A) FINANCIERO(A)	203
RANGO DE EDAD:	De 25 a 45 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional o estudiante de último nivel de Ingeniería Financiera	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Análisis de flujo de caja	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Calidad ortográfica Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> Aceptación de Normas y Políticas Calidad del trabajo Capacidad de planificación y de organización Competencia “del náufrago” Compromiso Conocimiento de la industria y el mercado Desarrollo de las personas Desarrollo de su equipo Desarrollo estratégico de los recursos humanos Dirección de equipos de trabajo Empowerment Entrepreneurial Ética 	<ul style="list-style-type: none"> Actitud de servicio y Colaboración Adaptabilidad al cambio Alta adaptabilidad Autocontrol y Fortaleza Cordialidad y Buen genio Capacidad para aceptar y corregir errores Carácter y Temple Confiabilidad Confianza en sí mismo Cumplimiento y Puntualidad Dinamismo – Energía Discreción y Prudencia Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía Eficiencia y Disciplina personal

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Liderazgo • Liderazgo para el cambio • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo 		<ul style="list-style-type: none"> • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Pensamiento estratégico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	INGENIERO(A) DE SISTEMAS	204
RANGO DE EDAD:	De 25 a 45 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional o estudiante de último nivel de Ingeniería de Sistemas	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Programación y desarrollo a la medida en tecnología Web .NET, VB 6.0, PL/SQL, Cristal reports.	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	VISUAL BASIC 7.0 ORACLE 9i
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Pensamiento estratégico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Buena presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	INGENIERO(A) MECÁNICO(A) O MECATRÓNICO(A)	205
RANGO DE EDAD:	De 25 a 45 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional o estudiante de último nivel de Ingeniería Mecánica o Mecatrónica	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	

EN FUNCIONES COMO:

Supervisión y verificación en la fabricación de equipos, ductos, accesorios; prediseñar equipos según requerimientos. Impartir órdenes al personal de producción para la fabricación de equipos, verificar que el personal a cargo cumpla con las funciones asignadas, programar con el personal el mantenimiento de equipos de producción, revisar y hacer pruebas finales a los equipos y accesorio fabricados, garantizar la entrega oportuna de quipos a satisfacción del cliente. preferiblemente que tenga conocimientos en el sector automotriz, desarrollo de proveedores, control de almacenes, logística, sistemas de calidad, tecnologías de producción y aptitudes de negociación Manejo de Autocad, office, inventor autodesk.

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Pensamiento estratégico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	PSICÓLOGA	206
RANGO DE EDAD:	De 25 a 39 años	
SEXO:	Femenino	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional Psicología Organizacional o estudiante de últimos niveles de Psicología	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	

EN FUNCIONES COMO:

Coordinar y organizar procesos y acciones de Gestión de Recursos Humanos (Procesos de reclutamiento, selección, inducción, Desarrollo Humano, salud ocupacional, motivación al personal, entre otros), elaboración de informes, comunicaciones, circulares e invitaciones a eventos programados.

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Calidad de redacción Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo de su equipo • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo relaciones interpersonales

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurial • Ética • Innovación • Liderazgo • Liderazgo para el cambio • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo 		<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Pensamiento estratégico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR(A)	207
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional en Auxiliar contable o estudiante de últimos niveles de contaduría	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	

EN FUNCIONES COMO:

Experiencia requerida en el área contable. Experiencia en análisis de cuentas, conciliaciones bancarias e impuestos, balances, causaciones, ajustes por inflación, amortizaciones, depreciaciones, diferencia en cambio, declaraciones tributarias, costos por orden de producción, manejo de nómina y cartera, con experiencia en CG1. PUC. competencias de toma de decisión, liderazgo, capacidad de trabajar bajo presión y manejo de personal

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	TIMAX – HELISA - SIIGO
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Calidad ortográfica Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de industria y mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	ECONOMISTA	208
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional en Auxiliar contable o estudiante de últimos niveles de contaduría	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	

EN FUNCIONES COMO:

Facilitador en la búsqueda y desarrollo de estrategias diferenciales encaminadas a la rentabilidad. Excelente atención al cliente. Habilidad en negociación, comunicación y relaciones interpersonales, excelentes conocimientos en la rama financiera. Habilidades para el manejo de SAS, EViews o Rats. Experiencia en el mercado de capitales y análisis de inversión. Conocimientos en modelación econométrica. estudios de costos

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	HELISA - SIIGO
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Calidad ortográfica Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	ADMINISTRADOR(A) DE EMPRESAS	209
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional en Auxiliar contable o estudiante de últimos niveles de contaduría	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Excelentes conocimientos en cartera, bancos y manejo de procesos internos y administrativos y enfoque financiero.	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	HELISA - SIIGO
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Calidad ortográfica Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo de su equipo • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Entrepreneurial 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Innovación • Liderazgo • Liderazgo para el cambio • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo 		<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Pensamiento estratégico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	TECNÓLOGO EN ELECTROMECAÁNICA	220
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional en Auxiliar contable o estudiante de últimos niveles de contaduría	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	

EN FUNCIONES COMO:

mantenimiento industrial para empresa de alimentos, experiencia comprobada, disponibilidad para trabajar por turnos

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	TECNÓLOGO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	221
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Tecnólogo o estudiante de último nivel en administración de empresas	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	

EN FUNCIONES COMO:

Manejo de personal, liderazgo, alto nivel de compromiso con la empresa, que coordine el desarrollo de los procesos al interior del punto de venta, manejo de relaciones públicas con clientes, direccionar la proyección de la empresa, procurar las adecuadas relaciones administrativas

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Calidad ortográfica Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	TECNÓLOGO EN AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL	222
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	Hombre	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional o estudiante de último nivel de Tecnología en Automatización Industrial	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 6 meses	
EN FUNCIONES COMO:		

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Calidad ortográfica Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo estratégico los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	TECNÓLOGO EN MECÁNICA AUTOMOTRÍZ	223
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	Hombre	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional o estudiante de último nivel de Tecnología en Mecánica Automotriz	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 6 meses	

EN FUNCIONES COMO:

Supervisar, coordinar y programar las actividades de los trabajadores que reparan y hacen mantenimiento a vehículos automotores. Con disposición y actitud proactiva. motores a gasolina, cumplido y responsable

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Calidad ortográfica Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	TECNOLOGÍA EN SISTEMAS	224
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional o estudiante de último nivel de Tecnología en Sistemas	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 6 meses	
EN FUNCIONES COMO:		

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	TÉCNICO PROFESIONAL EN MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	230
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	Hombre	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Técnico Profesional o estudiante de último nivel de Mantenimiento Industrial	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Manejo de Soldaduras, Tornos, Taladros, Neumática e Hidráulica	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	TÉCNICO PROFESIONAL EN ELECTRICIDAD INDUSTRIAL	231
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	Hombre	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Técnico Profesional o estudiante de último nivel de Electricidad Industrial	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	

EN FUNCIONES COMO:

Inspeccionar y dar respuesta a las fallas presentadas a las diferentes instalaciones eléctricas. Instalar y mantener tableros, circuitos y acometidas eléctricas en óptimas condiciones. Armar tableros eléctricos. Tender acometidas eléctricas. Revisar y corregir conexiones eléctricas en tableros de aire acondicionado. Instalar accesorios eléctricos (contactores, breakers, termostato, presurizadores etc.). Revisar instalaciones eléctricas de producción, distribución y consumo de energía eléctrica, ejecutar pruebas, revisar circuitos, realizar mantenimiento a instalaciones eléctricas internas.

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Esfuerzo físico
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE VENTAS	30
RANGO DE EDAD:	De 25 a 39 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Técnica, Tecnológico y/o Profesional en Administración, Mercadeo, Contaduría o afines	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 2 años	

EN FUNCIONES COMO:

Manejo de puntos de productos de consumo masivo en el área comercial y administrativa que le permita planear, organizar, ejecutar y controlar las Ventas Mostrador y T.A.T propias y de su equipo de trabajo; logística y distribución del material, realización de Inventarios y Auditoria.

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo de su equipo • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo relaciones interpersonales

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurial • Ética • Innovación • Liderazgo • Liderazgo para el cambio • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo 		<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Pensamiento estratégico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	ASESOR(A) COMERCIAL	31
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachillerato completo y preferiblemente con estudios de mercadeo y ventas	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Habilidades para cerrar negocios en frío. Visitar clientes potenciales.	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Calidad ortográfica Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Pensamiento estratégico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	PREVENTISTA	32
RANGO DE EDAD:	De 22 a 39 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachillerato completo y preferiblemente con estudios de mercadeo y ventas	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Servicio al cliente, impulso y ventas	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Calidad ortográfica Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Resistencia
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	VENDEDOR(A) T.A.T.	33
RANGO DE EDAD:	De 23 a 39 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachillerato completo y preferiblemente con estudios de mercadeo y ventas	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Venta de productos de consumo masivo tienda a tienda; manejo de presupuesto, cobro, cartera y caja menor, reporte y volumen de ventas	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE - INTERNET
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	Moto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del naufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo • Empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Resistencia
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo Licencia de conducción

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	MERCADERISTA	34
RANGO DE EDAD:	De 22 a 39 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachillerato completo y preferiblemente con estudios de mercadeo y ventas	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	

EN FUNCIONES COMO:

Supervisión de operadores logísticos en almacenes de menor volumen, acompañamiento personal tienda a tienda, colocación de material POP en TAT, manejo de grupos, trabajo en equipo.

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de Normas y Políticas • Apoyo a los compañeros • Autonomía • Calidad del trabajo • Capacidad de planificación y de organización • Competencia de los profesionales del conocimiento • Competencia “del náufrago” • Compromiso • Conocimiento de la industria y el mercado • Desarrollo de las personas • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Dirección de equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal

LABORALES		PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Ética • Innovación • Liderazgo • Manejo de relaciones de negocios • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo (Team Work) 		<ul style="list-style-type: none"> • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Resistencia, Agilidad
	Mentales:	Habilidad analítica, Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo Pasado judicial y carné de manipulación

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	IMPULSADOR(A)	35
RANGO DE EDAD:	De 19 a 27 años	
SEXO:	Mujer	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachillerato completo y preferiblemente con estudios de mercadeo y ventas	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Ventas y servicio al cliente en diferentes puntos de comercialización de productos de consumo masivo en los horarios correspondientes; impulso y mercadeo.	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	No requiere
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de normas y políticas • Autonomía • Calidad del trabajo • Compromiso • Ética • Innovación • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo (Team Work) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal

LABORALES		PERSONALES
		<ul style="list-style-type: none"> • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Resistencia, Agilidad
	Mentales:	Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento conceptual, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		Estatura mayor a 1,68 cm., contextura delgada o atlética, de rostro atractivo
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	VENDEDOR(A) DE MOSTRADOR	36
RANGO DE EDAD:	De 20 a 30 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachillerato completo y preferiblemente con estudios de mercadeo y ventas	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Ventas, servicio al cliente, mercadeo	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje técnico
	Equipos y máquinas específicas	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> Aceptación de normas y políticas Autonomía Calidad del trabajo Compromiso Ética Innovación Orientación al cliente Preocupación por el orden y la claridad Productividad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo (Team Work) 	<ul style="list-style-type: none"> Actitud de servicio y Colaboración Adaptabilidad al cambio Alta adaptabilidad Autocontrol y Fortaleza Cordialidad y Buen genio Capacidad para aceptar y corregir errores Carácter y Temple Confiabilidad Confianza en sí mismo Cumplimiento y Puntualidad Dinamismo – Energía Discreción y Prudencia Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía

LABORALES		PERSONALES
		<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Resistencia, Agilidad
	Mentales:	Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:	No influye	
OBSERVACIONES:	Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo	

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	OPERARIO(A)	40
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachillerato completo y preferiblemente con estudios de mercadeo y ventas	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Manejo de maquinaria y labores de planta de producción de alimentos	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	No requiere
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de normas y políticas • Autonomía • Calidad del trabajo • Compromiso • Ética • Innovación • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo (Team Work) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Confiabilidad y Lealtad • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Integridad y Franqueza • Orden • Paciencia y Perseverancia • Respeto y Tolerancia • Seriedad

DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	No requiere
	Mentales:	Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento conceptual, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:	Fuerza, Resistencia, Motricidad, Agilidad, Coordinación	
OBSERVACIONES:	Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo	

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	GALPONERO	41
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	Masculino	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachillerato completo	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Cuidado y mantenimiento de granjas de pollos	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	No requiere
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	No requiere
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de normas y políticas • Autonomía • Calidad del trabajo • Compromiso • Ética • Innovación • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo (Team Work) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Capacidad para aceptar y corregir errores • Confiabilidad • Cumplimiento y Puntualidad • Discreción y Prudencia • Eficiencia y Disciplina personal • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Respeto y Tolerancia • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:
	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva

DESTREZAS	Corporales:	Fuerza, Resistencia, Motricidad, Agilidad,
	Mentales:	Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Cálculo.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:	No influye	
OBSERVACIONES:	Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo	

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE ALMACÉN	42
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	Hombre	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachillerato completo	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	

EN FUNCIONES COMO:

Manejo de inventarios y logística, administración de las áreas de almacenamiento de materias primas, insumos y producto terminado para despachos, de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa. Coordinación de las actividades de cargue y descargue de productos

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje técnico
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de normas y políticas • Autonomía • Calidad del trabajo • Compromiso • Ética • Innovación • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo (Team Work) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía

LABORALES		PERSONALES
		<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Fuerza, Resistencia, Motricidad, Agilidad
	Mentales:	Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE BODEGA	43
RANGO DE EDAD:	De 20 a 35 años	
SEXO:	Hombre	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 6 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Manejo de inventarios, pedidos, despachos, kárdex	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	OFFICE
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	Manejo de lenguaje técnico
	Equipos y máquinas específicas	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de normas y políticas • Autonomía • Calidad del trabajo • Compromiso • Ética • Innovación • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo (Team Work) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Iniciativa

LABORALES		PERSONALES
		<ul style="list-style-type: none"> • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Respeto y Tolerancia • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Fuerza, Resistencia, Motricidad, Agilidad
	Mentales:	Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	CONDUCTOR	44
RANGO DE EDAD:	De 22 a 39 años	
SEXO:	Hombre	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 18 meses	
EN FUNCIONES COMO:		

Excelente presentación personal, con experiencia en coordinación y entrega de pedidos, recibo y recaudo de dinero, con pase de conducción y conocimientos de mecánica. Experiencia mínima de dos años

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	No requiere
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	No requiere
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	Automóvil - Camión

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de normas y políticas • Autonomía • Calidad del trabajo • Compromiso • Ética • Innovación • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo (Team Work) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Adaptabilidad al cambio • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia

LABORALES		PERSONALES
		<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sagacidad • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Fuerza, Resistencia, Agilidad
	Mentales:	Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:	No influye	
OBSERVACIONES:	Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo Referencias laborales	

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	MENSAJERO	45
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	Hombre	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	mensajería en la ciudad, No debe estar estudiando	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	No requiere
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	No requiere
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	Motocicleta

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de normas y políticas • Autonomía • Calidad del trabajo • Compromiso • Ética • Innovación • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo (Team Work) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia • Perseverancia

LABORALES		PERSONALES
		<ul style="list-style-type: none"> • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Fuerza, Agilidad
	Mentales:	Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento conceptual, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo Referencias laborales

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	VIGILANTE	46
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
GÉNERO:	Masculino	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	

EN FUNCIONES COMO:

Persona encargada de controlar la entrada y salida de personal y materiales.
Estudios secundarios completos.

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	No requiere
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	No requiere
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de normas y políticas • Autonomía • Calidad del trabajo • Compromiso • Ética • Innovación • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo (Team Work) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Impacto e Influencia • Integridad y Franqueza • Lealtad

LABORALES		PERSONALES
		<ul style="list-style-type: none"> • Orden • Paciencia • Perseverancia • Respeto y Tolerancia • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Fuerza, Resistencia, Motricidad, Agilidad
	Mentales:	Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo, Razonamiento lógico.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:	No influye	
OBSERVACIONES:	Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo Referencias laborales	

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	ISLERO	47
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 12 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Atención de bombas de gasolina, servicio al cliente	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	No requiere
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	No requiere
	Maquinaria especializada	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de normas y políticas • Autonomía • Calidad del trabajo • Compromiso • Ética • Innovación • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo (Team Work) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Alta adaptabilidad • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Carácter y Temple • Confiabilidad • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden • Paciencia

LABORALES		PERSONALES
		<ul style="list-style-type: none"> • Perseverancia • Reserva • Respeto y Tolerancia • Sencillez • Seriedad
DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Fuerza, Resistencia, Motricidad, Agilidad
	Mentales:	Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio, Cálculo.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		No influye
OBSERVACIONES:		Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo

Multiempleos Ltda.

PERFIL OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO:	SERVICIOS GENERALES	48
RANGO DE EDAD:	De 20 a 39 años	
SEXO:	No influye	
ESTADO CIVIL:	No influye	
No. DE HIJOS:	No influye	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachillerato incompleto	
TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL:	Más de 6 meses	
EN FUNCIONES COMO:	Oficios varios de mantenimiento y servicio.	

PERFIL HUMANO

HABILIDADES ESPECÍFICAS:	Manejo de otro idioma	No requiere
	Sistemas de Oficina	No requiere
	Programas Contables	No requiere
	Programación y Bases de datos	No requiere
	Habilidad verbal y escrita	No requiere
	Equipos o máquinas específicas	No requiere
	Manejo de vehículo especial	No requiere

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

LABORALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de normas y políticas • Autonomía • Calidad del trabajo • Compromiso • Ética • Innovación • Orientación al cliente • Preocupación por el orden y la claridad • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo (Team Work) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio y Colaboración • Autocontrol y Fortaleza • Cordialidad y Buen genio • Capacidad para aceptar y corregir errores • Confiabilidad y Sencillez • Confianza en sí mismo • Cumplimiento y Puntualidad • Dinamismo – Energía • Discreción y Prudencia • Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía • Eficiencia y Disciplina personal • Integridad y Franqueza • Lealtad • Orden y Seriedad • Paciencia y Perseverancia • Respeto y Tolerancia • Sagacidad

DESTREZAS:	Sensoriales:	Control de la motricidad fina, Control de la motricidad gruesa, Visión de alcance cercano, Visión de lejano alcance, Agudeza auditiva
	Corporales:	Fuerza, Resistencia, Motricidad, Agilidad
	Mentales:	Rápido aprendizaje, Concentración, Memoria sensorial o Retentiva, Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo, Memoria antigua o a largo plazo, Agilidad mental, Sentido de la orientación espacio-temporal, Sentido de la ubicación, Percepción, Juicio.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:	No influye	
OBSERVACIONES:	Excelente presentación personal Disponibilidad de tiempo para trabajar por horas o días	

ANEXO 2
MANUAL DE COMPETENCIAS LABORALES DEL PERFIL
OCUPACIONAL DEL PERSONAL DE MULTIEMPLEOS LTDA.

- **Aceptación de normas y políticas.** Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Implica la capacidad de identificar, tanto a aquellas personas que toman las decisiones como las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo afectarán los nuevos acontecimientos o situaciones a las personas.
- **Apoyo a los compañeros.** Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuales los profesionales reciben feedback informal de sus resultados. El apoyo a los compañeros está basado en la confianza derivada de compartir los rigores del entrenamiento y de la valoración de los saberes de los demás, reunidos a partir de una política de selección uniforme de la organización para elegir a sus nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento.
- **Autonomía.** Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar cumplir con todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas menores. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y rapidez de respuesta como ventaja competitiva, asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la toma de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas.
- **Calidad del trabajo.** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Demostrar la capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información.

Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

- **Capacidad de Decisión.** Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.

- **Capacidad de planificación y de organización.** Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. En esta capacidad se busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de éstos. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios, ya sea desde una posición de conducción como desde una de participante en un equipo.

- **Competencia “del náufrago”.** Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa o área de negocios en la que trabaja, aun en épocas difíciles o en las peores condiciones del mercado, que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde, según los casos, la gestión pueda verse dificultada.

- **Competencias de los profesionales del conocimiento.** Hace referencia a las competencias que poseen y utilizan los profesionales para reunir, emplear y compartir el conocimiento. Coordinar, comunicar y controlar el conocimiento que fluye en la compañía, añadiendo valor a los resultados. Hace referencia a la especial capacidad de compartir el conocimiento sin que esté sólo circunscrito al accionar de cada uno, gestionando el conocimiento al establecer metodologías para que éste fluya en la organización.

- **Compromiso.** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones ligado por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones y objetivos acordados mutuamente como consecuencia directa del apoyo recibido y prestado a sus compañeros y de la toma de conciencia sobre la autodirección, añadiendo valor a la empresa y a sí mismo. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y alcanzarlos con éxito. Además, implica la capacidad de procurar al máximo su estabilidad laboral.

- **Conocimiento de la industria y el mercado.** Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, o de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas

competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización. Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo. Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.

- **Delegación.** Dar a otra la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio, para que haga sus veces o para conferirle su representación. Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

- **Desarrollo de las personas.** Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto personales como de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos, sino un esfuerzo respecto de su crecimiento y desarrollo, intelectual y moral. Guarda relación con aportar valor a las personas que se desempeñan en su área de trabajo.

- **Desarrollo de su equipo.** Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro; el desarrollo y motivación de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales tienen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad por parte de todo el equipo de la organización.

- **Desarrollo estratégico de los recursos humanos.** Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores, y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

- **Dirección de equipos de trabajo.** Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el fomento del empowerment en su propio grupo de subordinados, pues se trata de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es la habilidad de capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y la autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización, y el uso eficiente de sus componentes.

- **Empowerment.** Dar poder al equipo de trabajo, potenciándolo. Establece claros objetivos de desempeño con las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio.

Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene una adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

- **Entrepreneurial.** Esta competencia hace referencia a la calidad del entrepreneur, que es aquel que cambia recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Lo que define al entrepreneur es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de los mismos. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios.

- **Ética.** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

- **Habilidad de Control.** Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.

- **Innovación.** Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe. Incluye la capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales, y proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios.

- **Liderazgo.** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Esto implica el deseo de guiar a los demás. La capacidad para fijar objetivos y para realizar su seguimiento, y la aptitud de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades, y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, ya sea

desde una posición formal o informal de autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio, como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

- **Liderazgo para el cambio.** Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma ante la percepción de una necesidad de cambio, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos; consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

- **Manejo de relaciones de negocios.** Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo. Capacidad para coordinar, dirigir o controlar una reunión de negocios utilizando técnicas gana-gana, planificando alternativas para trazar los mejores acuerdos.

- **Orientación a los resultados.** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para responder y satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la habilidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

- **Orientación al cliente.** Es el compromiso personal para cumplir con los pedidos, deseos y expectativas del cliente. Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. Además, demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real ni solo de la “atención al cliente”, sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad, adjudicándole la más alta calidad a la satisfacción del cliente, esforzándose por una mejora continua, escucharlo, generar soluciones para satisfacer sus necesidades, atendiendo a la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y los beneficios futuros de la industrial del cliente.

- **Preocupación por el orden y la claridad del trabajo.** Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Demostrar constantemente el interés de aprender. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas en el trabajo, con la inquietud y la curiosidad constante por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto que puede ser útil en el futuro para la organización o el puesto mismo.
- **Productividad.** Es la capacidad de acrecentar los resultados positivos personales, estando motivado por el nivel de contribución y control que puede aportar personalmente a la compañía.
- **Relaciones Públicas.** Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes de todos los niveles estatales, provinciales y locales, grupos de interés, proveedores y la comunidad en general.
- **Tolerancia a la presión.** Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
- **Trabajo en equipo.** Es la capacidad de participación y compromiso activo en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos compartidos del equipo. Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva, requiere de una intención genuina de disposición al trabajo en equipo, respeto mutuo y colaboración. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.
- **Trabajo en equipo (Team Work).** Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a un objetivo que no está directamente relacionado con el interés personal. Supone facilidad para las relaciones interpersonales y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.
- **Visión de Futuro.** Es la capacidad especial de los líderes de saber anticiparse y adaptarse a los cambios con rapidez, prever los movimientos del sector y tomar la iniciativa. Esta capacidad estratégica es captada por el personal de la organización y en ella se basa gran parte de la confianza que éste deposita en su líder, en la medida en que entiende que su futuro se encuentra en buenas manos. Dicha visión comprende el corto, mediano y muy especialmente, el largo plazo. Se trata de una persona inquieta,

inconformista, soñadora, pero que consigue materializar sus sueños, su visión de futuro es exigente, pero creíble y motivadora, generando entusiasmo y un fuerte consenso dentro de la organización.

ANEXO 3

MANUAL DE COMPETENCIAS DE PERSONALIDAD DEL PERFIL HUMANO DEL PERSONAL DE MULTIPLEOS LTDA.

- **Actitud de servicio y Colaboración.** Es la disposición que se muestra hacia ciertas situaciones con la convicción íntima de que es un honor servir; cabe resaltar que no se trata de servilismo. Es desarrollar empatía con las demás personas. Se desarrolla una mayor capacidad de trabajo, con elevados índices de satisfacción en la labor que realiza, en cooperación con los que debe interactuar. Ejecutar algo con diligencia y cuidado, con prontitud de ánimo, agilidad interior y exterior, interés por hacer las cosas bien y sin desgano en el preciso momento de realizar las tareas y encomiendas. Implica tener expectativas positivas de reciprocidad respecto de los demás y comprensión interpersonal.
- **Adaptabilidad al cambio.** Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.
- **Alta adaptabilidad.** Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. Implica flexibilidad asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.
- **Autocontrol y Fortaleza.** Fuerza o dominio emocional de sí mismo. Control interno, de auto-evaluación y auto-monitoreo. Es la capacidad para tomar el control de las emociones personales y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés sin alteración. Asimismo, implica la resistencia para soportar condiciones constantes de presión, adversidad y entornos exigentes con el manejo de estados de tensión y pensamiento positivo.
- **Cordialidad y Buen genio.** Es la actitud de amabilidad, sinceridad y afecto en el trato a los demás y la disposición del ánimo según la cual obra alguien ocasional o comúnmente, sintiéndose y manifestándose alegre, positiva, serena y suavemente hacia las otras personas.
- **Capacidad para aceptar y corregir errores.** Hace referencia a la actitud de escuchar aportes y críticas de otras personas, con la disposición

anexa de reflexionar y asumir tales sugerencias con la intención para sí mismo de cambiar y evolucionar internamente.

- **Carácter y Temple.** Conjunto de las cualidades mentales y emocionales de alguien que lo hacen distinto a los demás, especialmente resalta actitudes de fuerza y elevación del ánimo natural, que muestran firmeza y energía. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos, abierta y directamente, justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos con serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica mantener el control y seguir adelante en medio de circunstancias adversas, con fortaleza energética y valentía serena para afrontar las dificultades y los riesgos. Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles.
- **Confiabilidad.** Se refiere a una persona que es digna de confianza, que ofrece seguridad, credibilidad, o en la que se puede confiar porque es reconocida por sus buenos resultados, sin faltas o descuidos.
- **Confianza en sí mismo.** Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza y firmeza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.
- **Cumplimiento y Puntualidad.** Exacto desempeño y respeto por lo que exigen las normas. Atender y acatar con precisión los tiempos establecidos.
- **Dinamismo – Energía.** Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
- **Discreción y Prudencia.** Se refiere a la sensatez para formar juicio y tacto para expresarse con agudeza, ingenio y oportunidad, u obrar acertada y moderadamente, sin exceso, sabiendo discernir lo bueno y lo malo, pensando y actuando con sentido común, en todo momento, en todos los aspectos de la vida. Se relaciona además, con una imagen de sobriedad, sencillez y sutileza.
- **Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía.** Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contactos con distintas personas mezclado con la capacidad de escuchar adecuadamente, entender y responder a pensamientos, necesidades, sentimientos, situaciones o intereses de otras personas y expresarles dicha comprensión, aunque éstas no las hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente. Considera también formas de negociación y manejo de conflictos.
- **Eficiencia y Disciplina personal.** Capacidad de hacer algo bien o conseguir un resultado deseado o un efecto determinado sin desperdiciar energía o esfuerzo. El uso productivo de recursos. Incluye la capacidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal,

alcanzándolos estricta y exitosamente con rigurosidad, sin espera que se le fije una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera en ella. Implica el ser competente, eficaz, efectivo, productivo, recursivo.

- **Impacto e Influencia.** Implica la actitud de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, o provocar una actuación concreta en los demás, cuando se persigue un objetivo.

- **Iniciativa.** Es la predisposición a emprender acciones proactivamente, crear oportunidades, mejorar resultados, o generar soluciones a frente a crisis u oportunidades potenciales sin necesidad de un requerimiento externo. También considera el actuar de forma preactiva permanentemente, adelantándose a los demás en su accionar y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

- **Integridad y Franqueza.** Hace referencia a obrar con rectitud y probidad y sinceridad, sin engaño o burla, doblez o disimulo. Es actuar en consonancia entre acciones, conductas y palabras, coherente con lo que dice o considera importante. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asumir la responsabilidad de los propios errores. Estar comprometido con la honradez, la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta. y estar dispuesto a actuar con autenticidad, justicia y verdad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

- **Lealtad.** Actitud que se guarda a alguien o algo con la debida fidelidad, ya sea en el trato o en el desempeño de un oficio o cargo.

- **Orden.** Es la capacidad de organizar y controlar las cosas para que tenga su debida proporción, forma o sentido, sucesivamente y como se van siguiendo las cosas. Incluye el coordinar un plan conveniente y concertadamente.

- **Paciencia.** Es la capacidad para hacer cosas rutinarias, tediosas o minuciosas sin alterarse ni colmarse. Implica también la facultad de saber esperar.

- **Perseverancia.** Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción y mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto.

- **Reserva.** Es la disposición de guarda o custodia que se hace de algo, de un modo exclusivo, para un uso o una persona determinados. Comprende

también la prevención, recelo o cautela de ello para que dé a conocer a su tiempo o para que no se descubra.

- **Respeto y Tolerancia.** Disposición o actitud de admiración y cortesía hacia alguien o algo. El respeto implica la intención de abstenerse de infringir o ir en contra de alguien o de algo, incluso hacia las ideas, creencias o prácticas de los demás aún siendo diferentes o contrarias a las propias.

- **Sagacidad.** Tendiente o basado en unos conocimientos profundos y que prevé, comprende y asume el mundo combinando la astucia, la agudeza, la inteligencia y el buen criterio.

- **Sencillez.** Es la capacidad de expresarse con naturalidad, sin exhuberancias, excesos ni apariencias, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Cualidad de algo o alguien que no tiene artificio, complejidad, complicación ni adorno.

- **Seriedad.** Sin engaño y sin burla, sentado y compuesto en las acciones y en el modo de proceder. La persona que actúa con seriedad dispone importancia y consideración a sus acciones y a las cosas que le competen.

ANEXO 4 MANUAL DE DESTREZAS PARA EL PERFIL HUMANO DE MULTIEMPLEOS LTDA.

DESTREZAS SENSORIALES

- **Manuales**
 - *Control de la motricidad fina:* Se refiere al control de los movimientos finos (pequeños, precisos), contrario a los movimientos gruesos (grandes, generales). También hace referencia a la coordinación de las funciones neurológicas, esqueléticas y musculares utilizadas para producir movimientos precisos (como señalar un objeto pequeño con un dedo, en lugar de mover un brazo hacia el área en general). El control de la motricidad fina requiere conocimiento y planeación para la ejecución de una tarea, al igual que fuerza muscular, coordinación y sensibilidad normal.
 - *Control de la motricidad gruesa:* Es la habilidad para realizar movimientos generales grandes, tales como agitar un brazo o levantar una pierna, y requiere la integración apropiada de funciones musculares, óseas y neurológicas.

- **Visuales**
 - *Visión de alcance cercano.* Capacidad de ver clara y detalladamente imágenes
 - *Visión de lejano alcance.* Definición de las características de los objetos como el color, la forma, el tamaño, los detalles, la profundidad, y el contraste con la visualización a una considerable distancia.

- **Auditivas.**
 - *Agudeza auditiva.* Percepción adecuada del sonido, atención y comprensión de la comunicación oral con su interlocutor.

DESTREZAS CORPORALES

- **Fuerza.** El poder corporal, el esfuerzo físico, o la energía material que alguien o algo poseen y que se usa hacia alguien o algo que resisten; incluye el vigor, la potencia, la resistencia, el estado físico, la intensidad, la consistencia, la firmeza.

- **Resistencia.** La habilidad de un organismo de soportar, de no sucumbir u oponerse al efecto de alguien o de algo: la habilidad de quedarse inalterado por el efecto perjudicial. La negativa de rendirse a algo.
- **Motricidad.** La capacidad de moverse: hacer un trabajo o un ejercicio especialmente. Implica flexibilidad, movimiento, gesticulación, coordinación, marcación o ritmo, agitación, dinamismo, equilibrio.
- **Agilidad.** Capacidad de moverse rápidamente y con la flexibilidad, con total destreza y control. Incluye rapidez, capacidad de respuesta, estado de alerta, vivacidad.
- **Coordinación.** Es la capacidad de mover diferentes partes del cuerpo al tiempo, conjunta y sincronizadamente, con agilidad y equilibrio.

DESTREZAS MENTALES

- **Análisis.** Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos, o que pasa del todo a las partes. Que procede descomponiendo o examinando con cuidado algo para formar dictamen,
 - *Habilidad analítica. (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común).* Esta competencia tiene relación con el tipo de razonamiento de la persona y su alcance, y con la forma en que ésta organiza cognitivamente las ideas. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos conceptuales y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- **Aprendizaje.** Conocer o comprender algo. Adquisición por la práctica de una conducta duradera.
 - *Rápido aprendizaje.* Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales, y la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas. Incluye la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones, por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica el demostrar constantemente interés en aprender.

- **Concentración.** Hace referencia a enfocar atenta y profundamente, la mente, recursos o esfuerzo hacia una sola dirección, ya sea una tarea especial, una idea o un tema Muy atento o pendiente. Es una vivencia muy focalizada de lo que se está haciendo.

- **Memoria.** Facultad psíquica por medio de la cual se hace el codifica, almacena y recupera información. La codificación hace referencia a la percepción inicial y la registro de la información. El almacenamiento es la retención de la información codificada con el tiempo. La recuperación se refiere a los procesos involucrados en usar información almacenada. Memoria y aprendizaje describen exactamente los mismos procesos a menudo. Es el recuerdo o aviso de algo pasado. Traer a exposición eventos, datos, objetos o personas referentes a determinado asunto del pasado, distante o de hace un momento.

- *Memoria sensorial o Retentiva.* Conocida también como fotografía mental. La memoria sensorial consulta la grabación inicial y momentánea de la información en nuestros sistemas sensoriales. Cuando la sensación golpea nuestros ojos, se quedan brevemente en el sistema visual. Esta clase de memoria sensorial es llamada la memoria de icónica y consulta la perseverancia visual generalmente breve de la información cuando está estando interpretado por el sistema visual. La memoria de Echoic es el nombre aplicado al mismo fenómeno en el dominio auditivo: el eco mental breve que persiste después de la información ha sido escuchado. Los sistemas similares son supuestos existir para otros sistemas sensoriales (el tacto, el gusto, y el olfato). Este tipo de memoria dura poco tiempo, probablemente de uno a cuatro segundos.

- *Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo.* La memoria de trabajo como se denomina actualmente, hace referencia a la habilidad de mantener la información en la mente durante un período de tiempo breve y se usa para consultar un sistema más amplio que los otros dos para almacenar la información por poco tiempo y admitir la manipulación y el uso de la información almacenada frecuentemente. Las personas pueden mantener solamente una cantidad limitada de información en cierto momento (un promedio de siete artículos) en su memoria activa. Sin embargo, pueden superar tales limitaciones de almacenamiento agrupando la información en grupos, o unidades significativas. Cuanta más capacidad tengan las personas para mantener la información en mente mientras piensan, más inteligentes son.

- *Memoria antigua o a largo plazo.* En general la memoria a largo plazo describe un sistema en el cerebro que puede almacenar las cantidades inmensas de la información sobre una base relativamente perdurable desde hechos conocidos hace algunos minutos, a recuerdos personales de hace muchos años, o a destreza aprendidas con la práctica. Aunque la información puede ser registrada simultáneamente en los sistemas de

estos dos últimos tipos de memoria. El cerebro se mantiene flexible y capaz de nuevo aprendizaje durante toda la vida, por lo menos bajo las condiciones normales.

- **Pensamiento.** Conjunto de ideas propias de una persona o colectividad. Incluye reflexionar, imaginar, teorizar o discernir.
 - *Pensamiento analítico.* Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, estableciendo racionalmente prioridades, entender la sucesión de hechos en una secuencia identificando paso a paso sus implicaciones temporales y relaciones causa-efecto entre los componentes o hechos. Esta destreza es importante para la toma de decisiones y la búsqueda de soluciones alternativas a problemas.
 - *Pensamiento conceptual.* Es la capacidad de comprender una situación o problema, uniendo sus partes, viendo el problema global, identificando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas, construyendo conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Se relaciona con habilidad y/o pensamiento analíticos. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
 - *Pensamiento crítico.* Es la capacidad de identificar información y fuentes de información de carácter relevante.
 - *Pensamiento estratégico.* Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.
 - *Agilidad mental.* Es la capacidad mental de pensar rápidamente y con inteligencia.

- **Sentido de la orientación espacio-temporal.** Aptitud para situarse correctamente respecto de un determinado punto de referencia. Determinar la posición o dirección de algo respecto a un punto cardinal.

- **Sentido de la ubicación.** Saber situar o instalar cada cosa y poder encontrarla adecuadamente en determinado espacio o lugar.

- **Percepción.** Sensación interior que resulta de una imagen o impresión material externa hecha por nuestros sentidos que produce una imagen

mental que puede ser una idea o concepto en el cerebro. Implica conocimiento, impresión.

- **Razonamiento.** Serie de conceptos encaminados a demostrar algo o a persuadir o mover a oyentes o lectores. Discurrir, ordenando ideas en la mente para llegar a una conclusión. Exponer, aducir las razones o documentos en que se apoyan dictámenes, cuentas, etc.

- *Juicio.* Opinión, parecer o dictamen. Operación del entendimiento, que consiste en comparar dos ideas para conocer y determinar sus relaciones. Tener cabal y entero su entendimiento para poder obrar con perfecto conocimiento y advertencia.
- *Cálculo.* Parte de la lógica formal que estudia las estructuras deductivas de las implicaciones lógicas y sus relaciones axiomáticas. Considerar, reflexionar algo con atención y cuidado.
- *Razonamiento lógico.* que expone las leyes, modos y formas del conocimiento científico.

ANEXO 5
MANUAL DE COMPETENCIAS LABORALES DEL PERFIL
OCUPACIONAL DEL PERSONAL DE MULTIEMPLEOS LTDA.

- Aceptación de normas y políticas
- Apoyo a los compañeros
- Autonomía
- Calidad del trabajo
- Capacidad de Decisión
- Capacidad de planificación y de organización
- Competencia “del náufrago”
- Competencias de los profesionales del conocimiento
- Compromiso
- Conocimiento de la industria y el mercado
- Delegación
- Desarrollo de las personas
- Desarrollo de su equipo
- Desarrollo estratégico de los recursos humanos
- Dirección de equipos de trabajo
- Empowerment
- Entrepreneurial
- Ética
- Habilidad de Control
- Innovación
- Liderazgo
- Liderazgo para el cambio
- Manejo de relaciones de negocios
- Orientación a los resultados
- Orientación al cliente
- Preocupación por el orden y la claridad del trabajo
- Productividad
- Relaciones Públicas
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo
- Trabajo en equipo (Team Work)
- Visión de Futuro

ANEXO 6
MANUAL DE COMPETENCIAS DE PERSONALIDAD DEL PERFIL
HUMANO DEL PERSONAL DE MULTIPLEMPLEOS LTDA.

- Actitud de servicio y Colaboración
- Adaptabilidad al cambio
- Alta adaptabilidad
- Autocontrol y Fortaleza
- Cordialidad y Buen genio
- Capacidad para aceptar y corregir errores
- Carácter y Temple
- Confiabilidad
- Confianza en sí mismo
- Cumplimiento y Puntualidad
- Dinamismo – Energía
- Discreción y Prudencia
- Desarrollo de relaciones interpersonales y Empatía
- Eficiencia y Disciplina personal
- Impacto e Influencia
- Iniciativa
- Integridad y Franqueza
- Lealtad
- Orden
- Paciencia
- Perseverancia
- Reserva
- Respeto y Tolerancia
- Sagacidad
- Sencillez
- Seriedad

ANEXO 7
MANUAL DE DESTREZAS PARA EL PERFIL HUMANO DE
MULTIEMPLEOS LTDA.

DESTREZAS SENSORIALES

- **Manuales**
 - *Control de la motricidad fina*
 - *Control de la motricidad gruesa*
- **Visuales**
 - *Visión de alcance cercano*
 - *Visión de lejano alcance*
- **Auditivas**
 - *Agudeza auditiva*

DESTREZAS CORPORALES

- Fuerza
- Resistencia
- Motricidad
- Agilidad
- Coordinación

DESTREZAS MENTALES

Categorías	Subcategorías
• Análisis.	▪ <i>Habilidad analítica.</i>
• Aprendizaje.	▪ <i>Rápido aprendizaje.</i>
• Concentración	
• Memoria.	▪ <i>Memoria sensorial o Retentiva.</i> ▪ <i>Memoria reciente, a corto plazo o memoria de trabajo</i> ▪ <i>Memoria antigua o a largo plazo.</i>
• Pensamiento.	▪ <i>Pensamiento analítico</i> ▪ <i>Pensamiento conceptual</i> ▪ <i>Pensamiento crítico</i> ▪ <i>Pensamiento estratégico.</i> ▪ <i>Agilidad mental</i>
• Sentido de la orientación espacio-temporal.	
• Sentido de la ubicación.	
• Percepción.	
• Razonamiento	▪ <i>Juicio.</i> ▪ <i>Cálculo.</i> ▪ <i>Razonamiento lógico.</i>

ANEXO 8
MANUAL DE HABILIDADES PARA EL PERFIL HUMANO DE
MULTIEMPLEOS LTDA.

- Idiomas
 - *Inglés*
- Sistemas de Oficina
 - *Microsoft Office - Internet*
- Programas Contables
 - *TIMAX – HELISA - SIIGO*
- Programación y Bases de datos
 - *VISUAL BASIC 7.0 - ORACLE 9i*
 - *Tecnología Web .NET, VB 6.0, PL/SQL*
- Habilidad verbal y escrita
 - *Rápida transcripción.*
 - *Calidad ortográfica y de redacción.*
 - *Habilidades mediáticas.*
 - *Manejo de lenguaje técnico.*
 - *Modalidades de contacto (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, facilidad de expresión)*
- Equipos o máquinas específicas
 - *Conmutador*
 - *Datáfono*
 - *Fax*
 - *Impresora de punto*
 - *Máquina de escribir electrónica*
 - *Registradora*
- Manejo de vehículo especial
 - *Motocicleta*
 - *Automóvil*
 - *Camión*
 - *Tractocamión*
 - *Doble troque*

ANEXO 9
PROPUESTA DE PLAN DE RECLUTAMIENTO CON AMPLIAS
POSIBILIDADES PARA LOCALIZAR, IDENTIFICAR Y CAPTAR
CANDIDATOS POTENCIALES PARA MULTIEMPLEOS LTDA.

El reclutamiento hace referencia a un conjunto de procedimientos orientados a identificar e interesar a candidatos probablemente dispuestos y potencialmente calificados para ocupar los cargos que se encuentren vacantes en una organización. Este proceso se inicia con la búsqueda de los candidatos y termina con la recepción de las hojas de vida de los interesados; sin embargo, de lo que se trata principalmente con este proceso es que la organización no desperdicie tiempo ni dinero al evaluar a solicitantes que no cumplen con las características requeridas para cubrir el puesto disponible.

El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa, para iniciar el proceso de selección de personal, a un grupo de posibles candidatos que concursen para ocupar la vacante existente. Sin embargo, en esta propuesta de Plan para el Reclutamiento de Personal en Multiempleos Ltda. se pretende aumentar las posibilidades para localizar, identificar y captar candidatos potenciales.

Además, cuando reclutamos personal, buscamos personas comprometidas, muy motivadas y con talento, que se presten para el progreso de Multiempleos. Consideramos que el talento es algo esencial para nuestro éxito.

En términos de Recursos Humanos hay un mercado de trabajo donde las personas ofrecen su fuerza de trabajo y demandan empleo, mientras las empresas ofrecen trabajo y demandan personal. En este sentido las perspectivas actuales a tener en cuenta para Multiempleos Ltda. frente al mercado de trabajo en el país, y específicamente en Bucaramanga, son:

1. Que en el mercado de trabajo en el área donde se reclutarán posibles candidatos, se nivele la ley de la oferta y la demanda. Entonces, el contexto actual de Multiempleos sería:

$$\begin{aligned} \text{Demanda de trabajo del personal} &> \text{Oferta de empleo de empresas} \\ &= \text{Alto desempleo} \end{aligned}$$

De lo anterior se tiene que en este mercado laboral se necesita:

- Perfiles más estrictos
 - Procesos de selección de personal más riguroso
 - Oferta salarial normal
2. La participación de la fuerza de trabajo dentro de las empresas requiere

de mayor calidad para un mejor desarrollo del individuo dentro de la organización.

3. Realizar un ágil y adecuado proceso de selección de personal debido a la expansión de la mano de obra.

METODOLOGÍA

En la propuesta de Plan para el Reclutamiento de Personal en Multiempleos Ltda. la metodología del proceso de reclutamiento comprende las siguientes etapas:

2. Definición del mercado objetivo. Inicia el proceso con la identificación del mercado laboral hacia donde será enfocada la búsqueda de las personas que probablemente cumplen con las características que demanda la empresa para ocupar adecuadamente la vacante. En este caso, comprende un extenso mercado objetivo de trabajo de Multiempleos debido a su necesidad de reclutar personal para trabajar en misión en distintas empresas clientes y está dirigido tanto a hombres como a mujeres, con un rango de edad entre los 18 a 45 años, y de estrato social entre la 1ª a la 5ª categoría generalmente, residentes en Bucaramanga y su área metropolitana, aunque en algunos casos se puede recurrir a otros municipios de Santander; que se encuentren desempleados(as) y/o con expectativas de laborar en alguna de nuestras empresas clientes; y que posean la disposición y la cualificación para desempeñarse especialmente en cargos del área de ventas y servicios, y de operación de equipos, del transporte y oficios generales. Al momento del proceso de selección se precisan más los perfiles, de acuerdo a los requisitos que demande cada empresa para cubrir debidamente sus vacantes.
3. Reconocer y abarcar la mayor cantidad de las fuentes de reclutamiento de personal posibles; entre las que se pueden cubrir:
 - a. Fuentes de reclutamiento interno. Cuando exista determinada vacante en una de las empresas clientes se realizará la divulgación de la información sobre dicha vacante desde el interior de la compañía, entre los empleados, clientes y filiales de la empresa. Así, en Multiempleos se abarcará como fuente de reclutamiento interno:
 - a) *Amistades o parientes propuestos como candidatos por el personal de Multiempleos.* Estas personas son recomendadas por el personal que labora en la empresa, con los cuales tienen una relación de amistad o parentesco y los recomiendan a la empresa para ocupar el puesto vacante.
 - b. Fuentes de reclutamiento externo. Cuando se presente cierta vacante en Multiempleos, intentará cubrirla con solicitantes externos a la

organización, atraídos por determinadas fuentes de reclutamiento como las siguientes:

a) *Sistema de gestión de la información del personal oferente de Multiempleos.* La empresa deberá contar con un sistema de registro y gestión de la información de los candidatos que provienen de otros reclutamientos o que se presentan espontáneamente a diario en sus instalaciones, ofreciendo su fuerza de trabajo para ser tenidos en cuenta al momento de presentarse una vacante o recibir la ayuda de esta compañía para lograr una adecuada ubicación acorde a sus particularidades y necesidades. Este sistema de reclutamiento es de menor costo y uno de los más funcionales en esta etapa del proceso; además facilita y agiliza el proceso de selección sin necesidad de volver a reclutar personal.

b) *Centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento.* Con la elaboración de un listado de ciertas instituciones tanto públicas como privadas, cuya actividad es la capacitación y adiestramiento, así como la promoción de personal para determinadas áreas de trabajo y el desarrollo de actividades específicas (Tabla 1), Multiempleos amplía las posibilidades para captar personal potencialmente idóneo para cubrir las vacantes que se presenten de las empresas clientes; en este caso puede optar por contar con la autorización de la(s) persona(s) correspondiente(s) para publicar o divulgar la información respectiva acerca de las vacantes existentes, u orientarlas a la bolsa de empleos directamente en el caso que la institución ofrezca este servicio a las personas inscritas en sus programas de formación.

Tabla 1. Listado de Centros Promotores de Empleo, Capacitación y Adiestramiento

INSTITUCIÓN	PROGRAMAS DE FORMACIÓN QUE OFRECEN
Academia Nacional de Aprendizaje Sandoval y García Cía. Ltda.	Auxiliar de Mercadeo Auxiliar de Oficina
Caja de Compensación Familiar COMFENALCO Santander	Auxiliar de Ventas y Servicio al Cliente
Comunidad de Vida Cristiana Claver de Bucaramanga – Congregación Mariana	Auxiliar de Estación de Servicio (Vendedor de Isla) Auxiliar de Oficina Auxiliar de Supermercados Auxiliar en Manejo de Archivo Encuadernación y Empaque Digitador Operador de Sistemas (Microsoft Office)
Cooperativa Universitaria de Servicios Educativos de Trabajo Asociado COUNIVERSITARIA	Auxiliar de Merchandaising y Mercadeo

INSTITUCIÓN	PROGRAMAS DE FORMACIÓN QUE OFRECEN
Fundación Instituto Tecnológico Cooperativo COOMULTRASAN-FITEC DECOOM	Auxiliar de Archivo y Correspondencia Auxiliar de Estadística y Encuestador Auxiliar de Información y Servicio al Cliente
Multicómputo LTDA.	Digitador Operador de Sistemas (Microsoft Office) Auxiliar de Contabilidad Básica Y Cuentas
Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA-	Gestor de Empresas Digitadora Recepcionista Procesador de Datos Contables Vendedor en Puntos de Venta Mercaderista Vendedor Impulsador Auxiliar de Inventario y Almacenamiento Auxiliar en Administración Criador de ponedoras y pollos de engorde Ayudante de Mantenimiento Ayudante de Mecánica Industrial Auxiliar Mecánico de Segunda Auxiliar Mecánico de Primera Auxiliar de Taller Aseador Industrial Operador de Excavadoras y Retroexcavadoras Operador de Tractocamiones Operador de Montacargas Ayudante de Mantenimiento Industrial Auxiliar de Almacenamiento Almacenista de Alimentos Inspector de Producción y Control de Calidad de Alimentos Operador de Procesos Industriales Supervisor de Producción Operador Auxiliar Operador Analista Auxiliar de Aseo Operario de Máquinas Especiales Auxiliar de Almacenamiento y Ventas de Productos Cárnicos Auxiliar de Control de Calidad de Lácteos
Unión Temporal CETA-CORCIENCIA	Auxiliar de Ganadería y Especies Menores en Granja (Auxiliar de Granja con Énfasis en Ganadería Y Especies Menores)

Fuente: Autora

c) *Establecimientos educativos como universidades e instituciones técnicas.* Mediante un listado de las universidades e instituciones de formación técnica y tecnológica existentes en Bucaramanga (Tabla 2),

similar al mencionado en el anterior literal, Multiempleos puede optar por publicar o divulgar las oportunidades de empleo ofrecidas por la empresa, y puede utilizar esta fuente aunque no haya vacantes en el momento para intensificar la presentación de solicitantes. Esta es una fuente que permite el reclutamiento de candidatos jóvenes, con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral, aunque la posibilidad de laborar por largas jornadas es más reducida. En la actualidad, algunas de estas instituciones ofrecen a sus estudiantes la bolsa de empleos hacia donde se puede orientar también la solicitud; por ejemplo la bolsa de empleos de las Unidades Tecnológicas de Santander, UMB-ITAE.

Tabla 2. Listado de las universidades e instituciones de formación técnica y tecnológica de Bucaramanga

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PROGRAMAS PROFESIONALES, TECNOLÓGICOS O TÉCNICOS QUE OFRECEN
Universidad Industrial de Santander UIS	Economía Ingeniería Eléctrica Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones Ingeniería Industrial Ingeniería Mecánica Trabajo Social
Universidad Autónoma de Bucaramanga	Administración de Empresas Contaduría Pública Economía Ingeniería Financiera Ingeniería de Mercados Ingeniería Mecatrónica Psicología Tecnología en Logística y Distribución
Universidad Pontificia Bolivariana	Administración de Empresas Administración y Negocios Internacionales Economía Ingeniería Eléctrica Ingeniería Electrónica Ingeniería Industrial Ingeniería Mecánica Psicología Trabajo Social
Universidad Santo Tomás de Aquino	Comercio exterior Contaduría pública Economía Ingeniería Mecatrónica

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PROGRAMAS PROFESIONALES, TECNOLÓGICOS O TÉCNICOS QUE OFRECEN
Universidad Cooperativa de Colombia	Administración de Empresas Ingeniería de Mercados Ingeniería de Sistemas Mercadeo y Negocios Internacionales Contaduría Pública Economía
Universidad de Santander UDES	Ingeniería ambiental Ingeniería industrial Ingeniería de sistemas Ingeniería electrónica Ingeniería de alimentos Microbiología industrial Tecnología en Administración financiera y de sistemas Administración de negocios internacionales Tecnología en Alimentos Tecnología en Producción Tecnología en contabilidad de impuestos
Universidad Antonio Nariño	Administración de Empresas Comercio Internacional Contaduría Pública Ingeniería Electromecánica Ingeniería Industrial Tecnología en Administración de Producción Industrial Tecnología en Sistematización de Datos
Unidades Tecnológicas de Santander	Banca e Instituciones Financieras Contabilidad Financiera Gestión Agroindustrial Gestión Empresarial Mercadeo Tecnología Electromecánica
Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI	Administración de Empresas Ingeniería Comercial Ingeniería de Sistemas Ingeniería Electrónica Tecnología Contable y Tributaria Tecnología en Sistemas
Universidad Tecnológica FITEC DECOOM	Tecnología en Administración Financiera Tecnología en Administración de Empresas Tecnología en Mercadeo Tecnología en Alimentos
Universidad UNICIENCIA	Contaduría pública Administración de empresas

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PROGRAMAS PROFESIONALES, TECNOLÓGICOS O TÉCNICOS QUE OFRECEN
Instituto de Educación a Distancia INSED-UIS	Gestión Empresarial Tecnología Empresarial Producción Agroindustrial
Colegio Integral de Capacitación de Santander INCADES	Administración de Empresas y Mercadeo en Sistemas Auxiliar Contable Contabilidad General Sistematizada Digitador en Sistemas Recepcionista y Auxiliar de Oficina Secretariado General Sistematizado
Academia Nacional de Aprendizaje	Administración y finanzas Auxiliar sistemas Contabilidad sistematizada Secretariado gerencial sistematizado Ventas y mercadotecnia
Centro de Educación y Formación Técnica CEFORTEC	Contabilidad Secretariado general Sistemas
Escuela Técnica CORCIENCIA	Comercio exterior y negocios internacionales Contabilidad con énfasis en sistemas Administración de empresas
Corporación Educativa de Colombia EFORSALUD	Técnico en Contabilidad sistematizada Técnico en sistemas y redes de computación Técnico en mercadeo y ventas
Corporación Interamericana de Educación Superior CORPOCIDES	Administración bancaria y financiera Contaduría Impacto ambiental Secretariado ejecutivo bilingüe Comercio internacional Sistemas e informática
Corporación San Diego	Auxiliar de Almacén y Bodegaje Auxiliar de Mercadeo y Ventas Auxiliar de Servicios Contables con manejo de Herramientas Informáticas (Auxiliar Procesador de datos contables) Auxiliar de Ventas y Servicio al Cliente Operador de Empaque
Corporación Educativa UMB-ITAE	Administración Comercial Administración de Empresas Contaduría Financiera Gestión de Mantenimiento y Operación de Plantas Industriales Producción Industrial Sistemas Auxiliar de Mercadeo y Ventas

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PROGRAMAS PROFESIONALES, TECNOLÓGICOS O TÉCNICOS QUE OFRECEN
Corporación Educativa ASED	Auxiliar de Almacén y Bodegaje
Universidad de Pamplona con Sede en Bucaramanga	Administración de empresas Contaduría pública Economía
Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Sede en Bucaramanga	Profesional en Administración de Empresas Tecnología en Gestión Industrial Tecnología en Gestión Comercial y de Negocios Profesional en Ingeniería de Alimentos Profesional en Ingeniería de Sistemas Profesional en Ingeniería Industrial Profesional en Ingeniería Electrónica Tecnología Industrial Tecnología de Alimentos

Fuente: Autora

d) *Contactos con organizaciones no gubernamentales.* Gestionar contactos con estas organizaciones de beneficio social y comunitario en Bucaramanga tiene una mayor amplitud por las redes existentes alrededor de ellas, por ser instituciones financiadas por empresas o grupos de empresas, por sus relaciones con otras instituciones, asociaciones y con los medios de comunicación, y porque comprenden un amplio grupo de población como beneficiaria; además, mediante estos contactos Multiempleos sería promotor de trabajo y actor en el desarrollo de Santander. Algunas de estas organizaciones presentes en Bucaramanga y que se pueden considerar al momento de reclutar personal para trabajar son: Corporación Compromiso, Centro Juvenil Amanecer (con programas de formación en mecánica automotriz, auxiliar y digitador de archivo, entre otros), Asociación Cristiana de Jóvenes, Asociación Paz y Cooperación, Fundación Estructurar, Fundación para el Desarrollo de Santander FUNDESAN, Fundación Mundial de la Mujer, Fundación para el Desarrollo de la Universidad Industrial de Santander FUNDEUIS, Fundación para la Promoción y el Fomento de la Educación Popular FUNPROCEP, Visión Mundial, entre otras.

e) *Buscadores o Web Sites de otras agencias de empleo.* Compensan con tiempo y rendimiento si se hace un uso eficaz y periódico de estos sitios, además, por este medio se puede obtener publicidad para Multiempleos en Internet. Entre las que se pueden considerar están:
<http://colombianostrabajando.sena.edu.co>,
<http://clasificados.colombia.com/>
www.computrabajo.com,

www.uts.edu.co,
www.bucaros.com,
www.avisosenlaweb.com
www.tumejortrabajo.com,
www.zonajobs.com.co (usuario: MultiempleosLtda; clv.: 890212212)
www.publicatodo.com

4. Determinar y aplicar los canales de reclutamiento acordes a la intención, alcance e impacto que se quieran generar.

a. Canal interno.

a) *Verbalmente*. Se trata de una comunicación verbal por parte de las personas responsables de la provisión del talento humano en Multiempleos hacia sus empleados, clientes y filiales de la empresa referente a las vacantes existentes.

b. Canales externos.

a) *Medios masivos de comunicación*. La prensa local y nacional, y en menor grado la radio, son reconocidas como unas de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos puesto que están dirigidas a un público en general; sin embargo, su discriminación dependerá del grado de selectividad que se pretenda aplicar al hacer uso de tales medios, precisando los perfiles necesarios para poder lograr la filtración de candidatos más calificados.

b) *Cartel o anuncio impreso*. Es una técnica de bajo costo aunque su rendimiento y rapidez de resultados depende de varios factores, serán más efectivas si se colocan tanto fuera como dentro de la empresa y en lugares públicos donde haya una masiva y constante circulación de personas con el fin de atraer posibles candidatos, si se utilizan avisos ciegos para crear expectativa entre las personas, con anuncios claros, llamativos y de fácil visualización, incluso desde una distancia considerable, y ubicados en sitios de cómodo acceso, preferiblemente en barrios o zonas cercanos a la empresa cliente que tiene la vacante. Si se trata de reclutamiento en otros municipios de Santander, es conveniente ubicar estos carteles en lugares estratégicos, como son la alcaldía, la iglesia, la plaza de mercado, el parque principal, los bancos, instituciones educativas; y no olvidar describir breve y claramente la información de la vacante con un punto de referencia cercano y conocido en el pueblo al que puedan remitirse las personas interesadas.

En general, esta propuesta contribuye en la maximización de los recursos que se utilizan durante el desarrollo del proceso de reclutamiento en Multiempleos Ltda., puesto que, al determinar el mercado laboral objetivo, las fuentes y los canales a utilizar para captar personal es más factible orientar el proceso de búsqueda hacia aspectos más concretos, como son el tipo de

población, su localización, etc., lo que hace al proceso más efectivo en la captación de candidatos potenciales en el menor tiempo posible, si se realiza de forma organizada y controlada, siguiendo las etapas definidas.

Finalmente, entre los recursos a tener en cuenta en la ejecución de esta propuesta de plan para el reclutamiento de personal para Multiempleos Ltda., se pueden anotar:

- **Recurso Humano.** En este punto, mantiene la responsabilidad compartida en todas las etapas del proceso, la Directora de Selección de Personal y la Auxiliar de Selección de Personal. Sin embargo, al recurrir a algunas fuentes, se requiere de la participación conjunta de otras personas como son el personal de planta, las personas de las empresas clientes de Multiempleos, las personas de las distintas instituciones y organizaciones que también colaborarán con este proceso.
- **Recurso Tecnológico.** Abarca los equipos, listados, medios de comunicación y sistemas que se utilizarán para el reclutamiento como son: computadores, impresoras, tablas incluidas en la propuesta, prensa, radio, Internet, sistema de gestión de la información.
- **Recurso Económico.** Implica los costos financieros en que incurre Multiempleos, causados directamente por la realización del proceso de reclutamiento de personal, como son: papelería, fotocopias, transportes, refrigerios, jornales, etc.

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

- Es importante tener en cuenta que el rendimiento del tiempo en la ejecución de esta propuesta de plan para el reclutamiento de personal es posible siempre y cuando se simplifiquen los procesos, buscando la practicidad, sintetizando, reduciendo o eliminando aquellas actividades que limitan la agilidad en el proceso.
- Desarrollar la propuesta de plan para el reclutamiento de personal permite a Multiempleos Ltda. cumplir con su Responsabilidad Social Empresarial al reclutar el personal de formas y lugares diversos, incluso por medio de instituciones socialmente responsables o con la colaboración de centros educativos locales, ofreciendo oportunidades de empleo para personas de distintas poblaciones, vulnerables, con beneficios salariales y no salariales, lo que contribuye con el mejoramiento de la calidad de vida y el progreso del país.

ANEXO 10
PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA
LAS HOJAS DE VIDA DEL PERSONAL EN OFERTA DE MULTIEMPLEOS
LTDA.

En la actualidad, los sistemas de gestión de la información son otro componente del capital intelectual que posee una compañía, pues hace parte de su capital estructural, lo que, además de contribuir con la agilidad y efectividad de sus procesos (misionales como es el caso de Multiempleos), contribuye con la rentabilidad financiera al incrementar la productividad, maximizando los beneficios en relación con el costo, tiempo y eficacia de la respuesta. Por ello, agregaría valor a la empresa porque contribuye con la obtención instantánea y precisa de candidatos con perfiles más calificados para las vacantes de las empresas clientes de Multiempleos.

Este sistema tiene como objetivo agilizar el proceso de reclutamiento de personal entre las hojas de vida que se encuentran en la empresa, al proporcionar una mejor organización y localización de estas, tanto virtualmente como en el archivo físico existente en Multiempleos Ltda.

El proceso que se propone en este sistema de gestión de la información de las hojas de vida de las personas que traen espontáneamente a Multiempleos Ltda. su *currículum* para ofrecer su fuerza de trabajo, consiste en:

7°. Diseñar un software que contenga la base de datos de las hojas de vida que posee la empresa y de las que diariamente traen personas para ofrecer su servicio en busca del empleo que les interesa o al que tengan más posibilidades de aplicar. La base de datos deberá contener la siguiente información: Datos básicos del aspirante, formación académica, información ocupacional donde se incluyen las competencias laborales y de personalidad de los candidatos, y algunos aspectos físicos necesarios únicamente para algunos cargos.

En esta etapa, es importante que los campos que conformen esta base de datos sean precisos al incluir solo los datos más relevantes que se requerirían de las personas en el reclutamiento; además, que sean prácticos al momento de sistematizar la información, utilizando preferiblemente checkbox o listas desplegables en las que se señalen algunas de las opciones, evitando gastar más tiempo en la digitación, para que el proceso sea realmente ágil y sencillo. Además, que la base de datos tenga la capacidad de almacenar una gran cantidad de hojas de vida, teniendo en cuenta que diariamente se reciben unos 20 *currícula*.

8°. Elaborado e instalado el software continúa la actividad de entrenamiento en una práctica y breve sesión que irá acompañada de la lectura del manual de instrucciones para el usuario. Este punto es esencial. Los procedimientos en el sistema de gestión de la información deben ser perfectamente reforzarse y es necesario que se despeje cualquier inquietud que se presente en esta sesión de adiestramiento para favorecer la comprensión y evitar consultas innecesarias al proveedor o estancamientos durante el proceso.

9°. A continuación, se procede a sistematizar la información completa de las hojas de vida existentes en la empresa, anotando datos básicos como son: nombre completo, número de cédula de ciudadanía, sexo (hombre/mujer), número de la libreta militar, lugar y fecha de nacimiento, edad, estado civil, si tiene o no hijos, dirección de residencia, barrio para determinar la zona si la vacante lo llega a requerir, municipio del área metropolitana, teléfono de la residencia, teléfono celular, correo electrónico, número de la licencia de conducción y categoría, y si tiene o no moto.

En cuanto a la formación académica se señala, entre las opciones ofrecidas, el máximo nivel académico alcanzado por la persona y si además ha realizado algún tipo de cursos, seminarios, diplomados o capacitaciones en el SENA. De la misma forma, se registra la información ocupacional, indicando los datos correspondientes a la profesión, ocupación u oficio, cargo al que aplica por haberse desempeñado en éste en un lapso de tiempo considerable y el cargo al que aspira el individuo, el número de meses de experiencia laboral del oferente; la situación en la que se encuentra la documentación del candidato, que puede ser completa o incompleta; y si la persona laboró anteriormente en alguna de las principales empresas clientes de Multiempleos (MacPollo, Avicampo, Avícola El Madroño, Freskaleche).

En el mismo ítem de información ocupacional y con la misma mecánica se señalan las habilidades, competencias laborales y de personalidad de las personas oferentes, expuestas en la propuesta de estandarización del perfil ocupacional del personal de Multiempleos Ltda., para terminar con algunas características físicas necesarias y exclusivas de ciertos cargos, como la presentación personal, la estatura en centímetros y el tipo de cuerpo del oferente.

10°. Es fundamental que el sistema de gestión de la información cuente con una aplicación que automáticamente asigne un código consecutivo a cada hoja de vida en la medida que sean sistematizadas, de acuerdo al área en la que se ubique el oferente determinada por el cargo al que aplica, principalmente. Sin embargo, los códigos a considerar por área y cargo son los que se encuentran expuestos en la propuesta de estandarización del perfil ocupacional del personal de Multiempleos Ltda.

Así, fijado el código de registro por el sistema de gestión de la información y sistematizados completamente los datos de la hoja de vida del oferente se procede a inscribir el mismo código al *currículum* para situarla dentro del archivo del físico, esto, con el fin de lograr una mejor organización en las carpetas y la ubicación de cada hoja de vida directa e inmediatamente en el archivo físico de Multiempleos Ltda.

11°. Completada la sistematización de las hojas de vida de los oferentes, existentes en Multiempleos, se procede a la utilización del sistema de gestión de la información que, como su nombre lo indica, se trata de aplicaciones interactivas que permiten realizar la búsqueda automática de los datos solicitados por la requisición, en este caso, es el mismo software el que administra la información y ubica las hojas de vida de las personas que sean más compatibles y opcionadas para cumplir con los requisitos demandados.

12°. De otra parte, es pertinente que el sistema de gestión de la información tenga, dentro de sí un subsistema para las hojas de vida descartadas, para evitar su acumulación y que se traslapen con las que aún califican para el reclutamiento, aquéllas que cumplen con criterios tales como: haber concursado en más de dos procesos sin generar resultados; las que habiendo llegado al momento de la selección, hayan presentado fallas respecto a la veracidad de la información suministrada en la hoja de vida o incumplimiento con Multiempleos o con la empresa usuaria, sin la debida presentación de una excusa; tener un estado pasivo de más de un año y medio en la base de datos.

Para finalizar, entre los recursos que se requerirán para la ejecución de esta propuesta de sistema de gestión de la información para las hojas de vida de personal en oferta de Multiempleos Ltda. son, a saber:

- **Recurso Humano.** Las dos gestoras que trabajan en el área de selección de personal y preferiblemente, algunas profesionales en formación de psicología o Trabajo Social de las universidades locales que se encuentren realizando su proceso práctico con Multiempleos Ltda. y que colaboren con este proceso.
- **Recurso Estructural.** Abarca, además de la base de datos y el sistema de gestión de la información, los equipos como son: los dos computadores del área de Selección de Personal de Multiempleos que se utilizarán durante la sistematización y la gestión de la información en el reclutamiento. Así como el archivo físico de las hojas de vida existentes, del personal en oferta de Multiempleos debidamente codificadas.
- **Recurso Económico.** Implica la inversión que realice Multiempleos por la compra del paquete del sistema de gestión de la información.

Se calcula que esta propuesta de sistema de gestión de la información para las hojas de vida de personal en oferta de Multiempleos Ltda., comprenderá aproximadamente 8 meses entre la preparación y la instalación de este sistema, si se tiene en cuenta que en la presente propuesta se exponen claramente los requerimientos para la elaboración del software, lo cual podría abarcar de 1½ a 2 meses y, de 4 a 6 meses la sistematización de la información de las hojas de vida existentes en Multiempleos, siempre y cuando se realice un trabajo continuo y organizado por parte de la persona auxiliar del área de selección de personal y de la(s) profesional(es) en formación de psicología y/o trabajo social que se encuentren realizando su práctica en esta empresa, contando con la correspondiente coordinación de la Directora de Selección de Personal.

Sin embargo, la maximización del tiempo utilizado durante la gestión de la información de las hojas de vida existentes en Multiempleos en el reclutamiento será una gran ventaja, evidente en una disminución significativa del tiempo de búsqueda con respecto al proceso que se sigue tradicionalmente en la empresa, en el cual es necesario ubicar las carpetas o AZ's con las hojas de vida según los cargos de acuerdo a los requerimientos de alguna empresa cliente que encomiende su solicitud a Multiempleos, para después revisar detalladamente cada currículum e ir escogiendo a las personas más aptas para cubrir la vacante, lo que hasta ahora no está garantizando que el perfil de los candidatos cumpla con las necesidades y expectativas de dichas empresas puesto que el proceso no es exhaustivo y riguroso; esto entonces, genera molestias para los clientes, lo que también afecta la imagen que tienen de Multiempleos, sin contar que, igualmente esta situación implica volver a reclutar personal, lo que significa más tiempo, más recursos al tratarse de un doble proceso de reclutamiento para una misma empresa cliente.

El sistema de gestión de la información de las hojas de vida del personal en oferta existentes en Multiempleos Ltda. será monitoreado en constantemente, con el fin de poder hacer los ajustes necesarios, en caso tal que presente algunos inconvenientes que no se acoplen a las necesidades del proceso de reclutamiento en Multiempleos mediante este sistema de gestión de la información; además, es preciso evaluar este sistema de gestión de la información con respecto al tiempo de respuesta a los clientes que solicitan el reclutamiento de su personal, y en las ventajas relacionadas con el tiempo utilizado durante la gestión del personal requerido por estas empresas mediante este sistema por parte de las personas que lo estarán adoptando, así como por la reducción de tareas que su implementación implica. También se medirá si el grado de satisfacción por parte de los clientes con respecto a los perfiles ha incrementado con respecto al proceso que tradicionalmente se usa y que ya fue evaluado con anterioridad.

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

- Es importante tener en cuenta en la programación de este sistema de gestión de la información los criterios para los campos que se han considerado en la propuesta debido a que, estos son el producto de un completo diagnóstico que se realizó con el personal encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal de Multiempleos, y responde precisamente a sus necesidades e inquietudes, así como a dificultades halladas en la oficina de Multiempleos Bucaramanga que tiene relación, directa e indirecta, con los resultados de estos procesos y por ende, implicaciones sobre algunas de sus actividades y productos.
- Para una mejor comprensión y aplicación del software es conveniente que se le anexe un manual de instrucciones para el usuario del sistema de gestión de la información, así mismo, que se realice una sesión de entrenamiento sobre su implementación, todo esto para poder cumplir con el objetivo planteado en esta propuesta.
- La implementación del sistema de gestión de la información de las hojas de vida del personal en oferta de Multiempleos también se extiende hacia la Responsabilidad Social Empresarial de esta organización puesto que permite dar una respuesta ágil, idónea y oportuna a sus empresas clientes con respecto al personal que solicitan para cumplir con sus objetivos corporativos; además, proporciona mayores posibilidades a las personas que acuden espontáneamente a esta empresa en busca de empleo ya que, al optimizarse el proceso de reclutamiento entre las hojas de vida es posible abarcar un amplio número de personas sin que sean excluidas por falta de tiempo o por la desorganización del archivo de las hojas de vida.

CR No.

DATOS BÁSICOS

NOMBRES Y APELLIDOS:

CÉDULA DE CIUDADANÍA No.: SEXO: H M

LIBRETA MILITAR No.:

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:

EDAD: ESTADO CIVIL: HIJOS: SI NO

DIRECCIÓN DE RESIDENCIA: BARRIO:

MUNICIPIO: TEL. RESIDENCIA:

E-MAIL: TEL. CELULAR:

LIC. CONDUCCIÓN No.: CAT.: MOTO: SI NO

FORMACIÓN ACADÉMICA

PRIMARIA COMPLETA PRIMARIA INCOMPLETA

SECUNDARIA COMPLETA SECUNDARIA INCOMPLETA

UNIVERSIDAD COMPLETA UNIVERSIDAD INCOMPLETA

FORMACIÓN TECNOLÓGICA FORMACIÓN TÉCNICA CAP SENA

POSTGRADO CURSOS SEMINARIOS Y/O DIPLOMADOS

INFORMACIÓN OCUPACIONAL

PROFESIÓN, OCUPACIÓN U OFICIO

CARGO AL QUE ASPIRA

CARGO AL QUE APLICA

TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL: MESES

LABORÓ EN ALGUNA DE NUESTRAS EMPRESAS CLIENTES: SI NO

HABILIDADES

OTRO IDIOMA: GRADO DE DOMINIO B M A

SISTEMAS DE OFICINA: WORD EXCEL POWER POINT ACCESS

INTERNET

PROGRAMAS CONTABLES: TIMAX HELISA SIIGO

HABILIDAD VERBAL Y ESCRITA:

PROGRAMACIÓN Y BASES DE DATOS: VISUAL BASIC ORACLE 9i

TECN. WEB.NET VB 6.0 PL/SQL

EQUIPOS/MÁQUINAS ESPECÍFICAS: FAX CONMUTADOR DATÁFONO

IMPRESORA DE PUNTO CAJA REGISTRADORA

MANEJO DE VEHÍCULO ESPECIAL: MOTO AUTOMÓVIL CAMIÓN

TRACTOCAMIÓN DOBLETROQUE

COMPETENCIAS LABORALES

ACEPTACIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS	<input type="checkbox"/>	EMPOWERMENT	<input type="checkbox"/>
APOYO A LOS COMPAÑEROS	<input type="checkbox"/>	ENTREPRENEURIAL	<input type="checkbox"/>
AUTONOMÍA	<input type="checkbox"/>	ÉTICA	<input type="checkbox"/>
CALIDAD DEL TRABAJO	<input type="checkbox"/>	HABILIDAD DE CONTROL	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD DE DECISIÓN	<input type="checkbox"/>	INNOVACIÓN	<input type="checkbox"/>
CAP. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<input type="checkbox"/>	LIDERAZGO	<input type="checkbox"/>
COMPETENCIA "DEL NÁUFRAGO"	<input type="checkbox"/>	LIDERAZGO PARA EL CAMBIO	<input type="checkbox"/>
COMP. DE PROF. DEL CONOCIMIENTO	<input type="checkbox"/>	MANEJO RELACIONES DE NEGOCIOS	<input type="checkbox"/>
COMPROMISO	<input type="checkbox"/>	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	<input type="checkbox"/>
CONOCIMIENTO DE LA IND. Y EL MCDO.	<input type="checkbox"/>	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	<input type="checkbox"/>
DELEGACIÓN	<input type="checkbox"/>	PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD DEL TRABAJO	<input type="checkbox"/>
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	<input type="checkbox"/>	PRODUCTIVIDAD	<input type="checkbox"/>
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	<input type="checkbox"/>	RELACIONES PÚBLICAS	<input type="checkbox"/>
DLLO. DE SU EQUIPO DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	<input type="checkbox"/>
DLLO. ESTRATÉGICO DE SU RR.HH.	<input type="checkbox"/>	TRABAJO EN EQUIPO	<input type="checkbox"/>
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	TEAM WORK	<input type="checkbox"/>
		VISIÓN DE FUTURO	<input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS DE PERSONALIDAD

ACTITUD DE SERVICIO Y COLABORACIÓN	<input type="checkbox"/>	EFICIENCIA Y DISCIPLINA PSNAL.	<input type="checkbox"/>
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	<input type="checkbox"/>	IMPACTO E INFLUENCIA	<input type="checkbox"/>
ALTA ADAPTABILIDAD	<input type="checkbox"/>	INICIATIVA	<input type="checkbox"/>
AUTOCONTROL	<input type="checkbox"/>	INTEGRIDAD Y FRANQUEZA	<input type="checkbox"/>
CORDIALIDAD Y BUEN GENIO	<input type="checkbox"/>	LEALTAD	<input type="checkbox"/>
CAP. DE ACEPTAR/CORREGIR ERRORES	<input type="checkbox"/>	ORDEN	<input type="checkbox"/>
CARÁCTER Y TEMPLE	<input type="checkbox"/>	PACIENCIA	<input type="checkbox"/>
CONFIABILIDAD	<input type="checkbox"/>	PERSEVERANCIA	<input type="checkbox"/>
CONFIANZA EN SÍ MISMO	<input type="checkbox"/>	RESERVA	<input type="checkbox"/>
CUMPLIMIENTO Y PUNTUALIDAD	<input type="checkbox"/>	RESPECTO Y TOLERANCIA	<input type="checkbox"/>
DESARROLLO DE RELACIONES INTERPERSONALES Y EMPATÍA	<input type="checkbox"/>	SAGACIDAD	<input type="checkbox"/>
DINAMISMO Y ENERGÍA	<input type="checkbox"/>	SENCILLEZ	<input type="checkbox"/>
DISCRECIÓN Y PRUDENCIA	<input type="checkbox"/>	SERIEDAD	<input type="checkbox"/>

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

PRESENTACIÓN PERSONAL:	REGULAR <input type="checkbox"/>	BUENA <input type="checkbox"/>	EXCELENTE <input type="checkbox"/>
ESTATURA: <input type="text"/> CM.			
TIPO DE CUERPO:	DELGADO <input type="checkbox"/>	PROMEDIO <input type="checkbox"/>	ATLÉTICO <input type="checkbox"/>
			VOLUPTUOSO <input type="checkbox"/>

BÚSQUEDA

SEXO EDAD ESTADO CIVIL HIJOS
 BARRIO MUNICIPIO
 FORMACIÓN ACADÉMICA SELECCIONE SOLO UNO...
 PROFESIÓN, OCUPACIÓN U OFICIO SELECCIONE SOLO UNO...
 CARGO AL QUE ASPIRA SELECCIONE SOLO UNO...
 CARGO AL QUE APLICA SELECCIONE SOLO UNO...
 LIC. DE CONDUCCIÓN CATEGORÍA MOTO
 SISTEMAS DE OFICINA OTRO IDIOMA PROGRAMACIÓN/BASES DE DATOS
 PROGRAMAS CONTABLES EQUIPOS/MÁQUINAS ESPECÍFICAS
 HABILIDAD VERBAL Y ESCRITA MANEJO DE VEHÍCULO ESPECIAL

COMPETENCIAS LABORALES	COMPETENCIAS DE PERSONALIDAD
ACEPTACIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS	<input type="checkbox"/> ACTITUD DE SERVICIO Y COLABORACIÓN
APOYO A LOS COMPAÑEROS	<input type="checkbox"/> ADAPTABILIDAD AL CAMBIO
AUTONOMÍA	<input type="checkbox"/> ALTA ADAPTABILIDAD
CALIDAD DEL TRABAJO	<input type="checkbox"/> AUTOCONTROL
CAPACIDAD DE DECISIÓN	<input type="checkbox"/> CORDIALIDAD Y BUEN GENIO
CAPACIDAD PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<input type="checkbox"/> CAP. DE ACEPTAR/CORREGIR ERRORES
COMPETENCIA "DEL NÁUFRAGO"	<input type="checkbox"/> CARÁCTER Y TEMPLE
COMP. DE PROFESIONALES DEL CONOCIMIENTO	<input type="checkbox"/> CONFIABILIDAD
COMPROMISO	<input type="checkbox"/> CONFIANZA EN SÍ MISMO
CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MCDO.	<input type="checkbox"/> CUMPLIMIENTO Y PUNTUALIDAD
DELEGACIÓN	<input type="checkbox"/> DLLO. DE RELACIONES INTERPERSONALES Y EMPATÍA
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	<input type="checkbox"/> DINAMISMO Y ENERGÍA
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	<input type="checkbox"/> DISCRECIÓN Y PRUDENCIA
DESARROLLO DE SU EQUIPO DE TRABAJO	<input type="checkbox"/> EFICIENCIA Y DISCIPLINA PERSONAL
DESARROLLO ESTRATÉGICO DE SU RRHH.	<input type="checkbox"/> IMPACTO E INFLUENCIA
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	<input type="checkbox"/> INICIATIVA
EMPOWERMENT	<input type="checkbox"/> INTEGRIDAD Y FRANQUEZA
ENTREPRENEURIAL	<input type="checkbox"/> LEALTAD
ÉTICA	<input type="checkbox"/> ORDEN
HABILIDAD DE CONTROL	<input type="checkbox"/> PACIENCIA
INNOVACIÓN	<input type="checkbox"/> PERSEVERANCIA
LIDERAZGO	<input type="checkbox"/> RESERVA
LIDERAZGO PARA EL CAMBIO	<input type="checkbox"/> RESPETO Y TOLERANCIA
MANEJO RELACIONES DE NEGOCIOS	<input type="checkbox"/> SAGACIDAD
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	<input type="checkbox"/> SENCILLEZ
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	<input type="checkbox"/> SERIEDAD
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CLARIDAD DEL TRABAJO	<input type="checkbox"/>
PRODUCTIVIDAD	<input type="checkbox"/>
RELACIONES PÚBLICAS	<input type="checkbox"/>
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	<input type="checkbox"/>
TRABAJO EN EQUIPO	<input type="checkbox"/>
TEAM WORK	<input type="checkbox"/>
VISIÓN DE FUTURO	<input type="checkbox"/>

PRESENTACIÓN PERSONAL TIPO DE CUERPO

SISTEMA DE DESCARTE DE CANDIDATOS

CR No.

DATOS BÁSICOS

NOMBRES Y APELLIDOS:
CÉDULA DE CIUDADANÍA No.: SEXO: H M

RAZONES DE DESCARTE DEL CANDIDATO

CANDIDATO(A) IRREFERENCIABLE	<input type="checkbox"/>
REFERENCIAS NEGATIVAS	<input type="checkbox"/>
DOCUMENTACIÓN INCOMPLETA	<input type="checkbox"/>
CANDIDATO(A) ILOCALIZABLE	<input type="checkbox"/>
CANDIDATO(A) LABORANDO	<input type="checkbox"/>
CANDIDATA EN ESTADO DE EMBARAZO	<input type="checkbox"/>
CANDIDATO(A) ENFERMO(A)	<input type="checkbox"/>
CANDIDATO(A) MENOR DE EDAD Y SIN PERMISO LABORAL	<input type="checkbox"/>
CANDIDATO(A) INCAPACITADO(A) FÍSICA O MENTALMENTE	<input type="checkbox"/>
FALLECIMIENTO DE CANDIDATO(A)	<input type="checkbox"/>
HOJA DE VIDA PROVENIENTE DE PROCESO ANTIGUO	<input type="checkbox"/>
ABANDONO DEL PUESTO	<input type="checkbox"/>
FALSIFICACIÓN DE DOCUMENTOS	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES

<input type="text"/>
<input type="text"/>

ANEXO 11

PROPUESTA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN MISIÓN CON CRITERIOS DE CALIDAD, CUMPLIMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS

El proceso de selección del personal en misión de Multiempleos Ltda. tiene como propósito elegir a la persona o al personal calificado para un puesto adecuado a su perfil y a un costo proporcionado; este proceso no trata solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más acorde a sus características y competencias, tomando como base que todo individuo puede trabajar.

El proceso de selección se compone de etapas preestablecidas, consecuentes y que dependen también del tipo de cargo. Además, utiliza una serie de técnicas de selección de personal, como la entrevista, las pruebas psicológicas, las visitas de comprobación familiar, etc., que pretenden ser lo más objetivas posible, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan aproximarse a los candidatos idóneos, evaluando su potencialidad física y mental, así como su aptitud para el trabajo, y lograr filtrar acertadamente a los solicitantes de acuerdo con los requerimientos de la solicitud realizada por la empresa cliente para sus recursos humanos.

GLOSARIO DE LOS TÉRMINOS MÁS UTILIZADOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Área de desempeño de la colocación (con código): Hace referencia a un campo de actividad productivo definido por el tipo y naturaleza del trabajo que es desarrollado. Se consideran otros factores adicionales al tipo de trabajo como las áreas de conocimiento que se requieren para el desempeño y la industria donde se encuentra el empleo. De esa forma se obtienen las siguientes áreas:

0. Ocupaciones de Dirección y Gerencia
1. Finanzas y Administración
2. Ciencias naturales y sociales, aplicadas y relacionadas
3. Ventas y Servicios
4. Operación de equipos, del transporte y oficios generales

Cargo: Es el conjunto de tareas y funciones sobre las cuales una persona tiene la responsabilidad en una organización o empresa. De esa forma, en el caso de Multiempleos se obtienen los siguientes cargos:

0 OCUPACIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA

1 FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

- 10 Auxiliar Administrativo
- 11 Auxiliar de Cartera y Nómina
- 12 Auxiliar Contable
- 13 Auxiliar de Oficina
- 14 Auxiliar de Archivo
- 15 Cajera(o)
- 16 Secretaria(o)
- 17 Recepcionista
- 18 Digitador(a)

2 CIENCIAS NATURALES Y SOCIALES, APLICADAS Y RELACIONADAS

20 Profesional

- 201 Ingeniería de Mercados
- 202 Ingeniería Industrial y de fabricación
- 203 Ingeniería Financiera
- 204 Ingeniería de Sistemas
- 205 Ingeniería Mecánica y Mecatrónica
- 206 Psicología
- 207 Contaduría Pública
- 208 Economía
- 209 Administración de Empresas

22 Tecnológica

- 220 Tecnología en Electromecánica
- 221 Tecnología en Administración de Empresas
- 222 Tecnología en Automatización Industrial
- 223 Tecnología en Mecánica Automotriz
- 224 Tecnología en Electricidad y Telefonía
- 225 Tecnología en Telecomunicaciones
- 226 Tecnología en Sistemas
- 227 Tecnología en Gestión Agroindustrial

23 Técnica

- 230 Técnica Profesional en Mantenimiento Industrial
- 231 Técnica Profesional en Electricidad Industrial

3 VENTAS Y SERVICIOS

- 30 Asesor(a) Comercial
- 31 Preventista
- 32 Vendedor(a) T.A.T.
- 33 Mercaderista
- 34 Impulsador(a)
- 35 Vendedor(a) de mostrador

4 OPERACIÓN DE EQUIPOS, DEL TRANSPORTE Y OFICIOS GENERALES

- 40 Operarios de Planta
- 41 Galponeros

- 42 Auxiliar de Almacén
- 43 Auxiliar de Bodega
- 44 Conductor
- 45 Mensajero(a)
- 46 Vigilante Privado
- 47 Islero en bombas de gasolina
- 48 Servicios Generales

Capacidades: Circunstancia o conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes, especialmente intelectuales, que permiten el desarrollo de algo o para alguna cosa, el cumplimiento de una función, el desempeño de un cargo, etc. Talento para comprender bien las cosas: capacidad para las matemáticas; capacidad artística o intelectual; una persona de mucha capacidad; capacidad de trabajo; capacidad de producción.

Colocación: Resultado o enganche que obtiene un oferente a una vacante a la que aplica y/o de su interés.

Colocados: Personas que logran colocarse en las vacantes registradas.

Competencia: Aptitud, idoneidad. Propiedad que posee una persona como experta o que conoce bien una disciplina o una técnica o que tiene capacidades y aptitudes para ocuparse de ella. Competencia es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior en un trabajo o situación.⁸⁴

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales; en tanto, las competencias la personalidad y de concepto de sí mismo, carácter y motivaciones están más escondidas, más “adentro” del ser.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

⁸⁴ SPENCER, Lyle M. ; SPENCER, Signe M. Competence at work: models for superior performance. citado por ALLES, Martha En : Diccionario de comportamientos : Gestión por competencias. La gestión de recursos humanos por competencias. Granica : Buenos Aires, 2005. p.26

Destrezas: Habilidad y experiencia en la realización de una actividad determinada, generalmente automática o inconsciente, y es algo innato que tiende a ser hereditario. Las destrezas mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de la información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

Documentación: Indica la situación en la que se encuentra la documentación del candidato, que puede ser completa o incompleta.

Entrevista de selección: Consiste en una plática formal y en profundidad, que se sigue con el uso de una guía utilizada para registrar la información que va proporcionando el candidato en el transcurso de la entrevista; ésta es conducida para comprobar que el candidato tiene los conocimientos y la experiencia laboral que el puesto exige, y evaluar la idoneidad que tenga ese solicitante con respecto a todo tipo de requerimientos. Las entrevistas no pueden tener más del 15% del total de calificación de todas las pruebas que se tengan.

Experiencia laboral: Variable numérica que indica el número de meses de experiencia laboral del aspirante.

Formación Académica: Corresponde al máximo nivel educativo formal alcanzado por la persona; así como, el título solicitado o estudios requeridos para el cargo. Sin embargo, también se tiene en cuenta la educación no formal, como son programas de aprendizaje o cursos de capacitación con el SENA u otra institución.

Habilidades: f. Capacidad, inteligencia. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental correctamente, en un tiempo corto y con facilidad.

Personal en misión: Personas que han cumplido satisfactoriamente el proceso de selección realizado por Multiempleos y que son contratadas para cubrir las vacantes para las que fueron solicitadas por las empresas cliente.

Personal preseleccionado: Es el resultante del proceso de selección del personal realizado por Multiempleos porque cumple con los requerimientos del perfil solicitado, pero que son las empresa cliente quienes eligen de este grupo a la persona más idónea para cubrir su vacante.

Proceso de selección: Es el conjunto complejo de procedimientos y técnicas elaboradas y rigurosas que realiza el personal del área de Selección de Personal de Multiempleos para identificar al personal que más

posibilidades cumpla dentro de un rango que se tiene como clasificatorio de acuerdo a una serie de pruebas o etapas que se realizan.

Pruebas o exámenes psicotécnicos: Es una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad para el puesto y su futuro desarrollo. Son instrumentos de muchas modalidades: de conocimiento, de aptitud, de personalidad, de destrezas, simulaciones, etc., todo depende de su objetivo, de sus limitaciones, y de quién las aplica.

Reclutamiento: Es el conjunto de actividades que ejecuta la empresa para atraer posibles candidatos potencialmente calificados para cubrir las vacantes de sus empresas clientes.

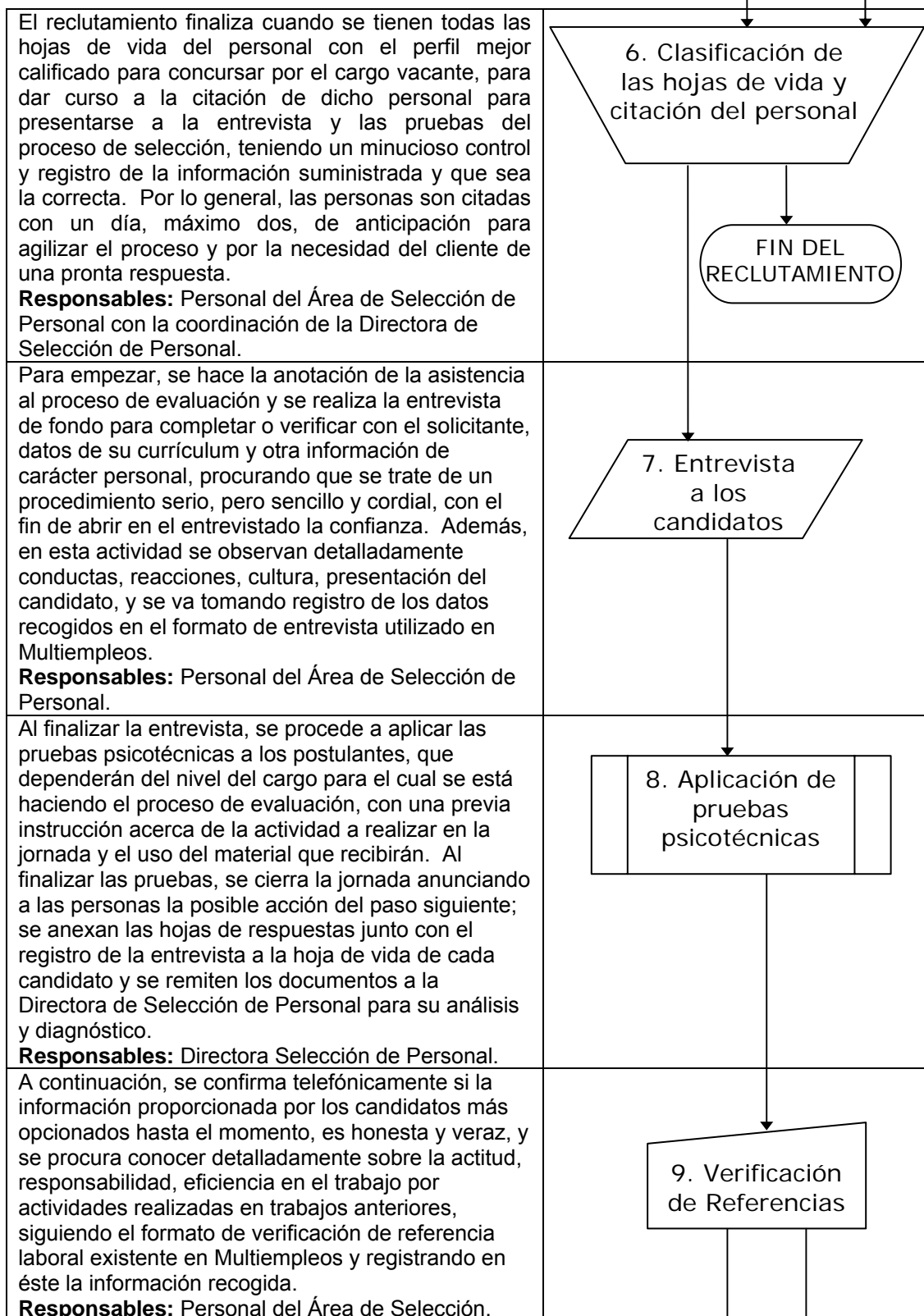
Requisición de personal: Oficio u hoja de requerimientos, donde se notifica la solicitud de personal a Multiempleos por parte de la empresa cliente, especificando el puesto a cubrir, las características, conocimientos y habilidades que debe llenar un aspirante para cumplir idóneamente con el perfil de una plaza vacante demandada por dicha empresa cliente, y la fecha en que deberá ser remitido el personal preseleccionado.

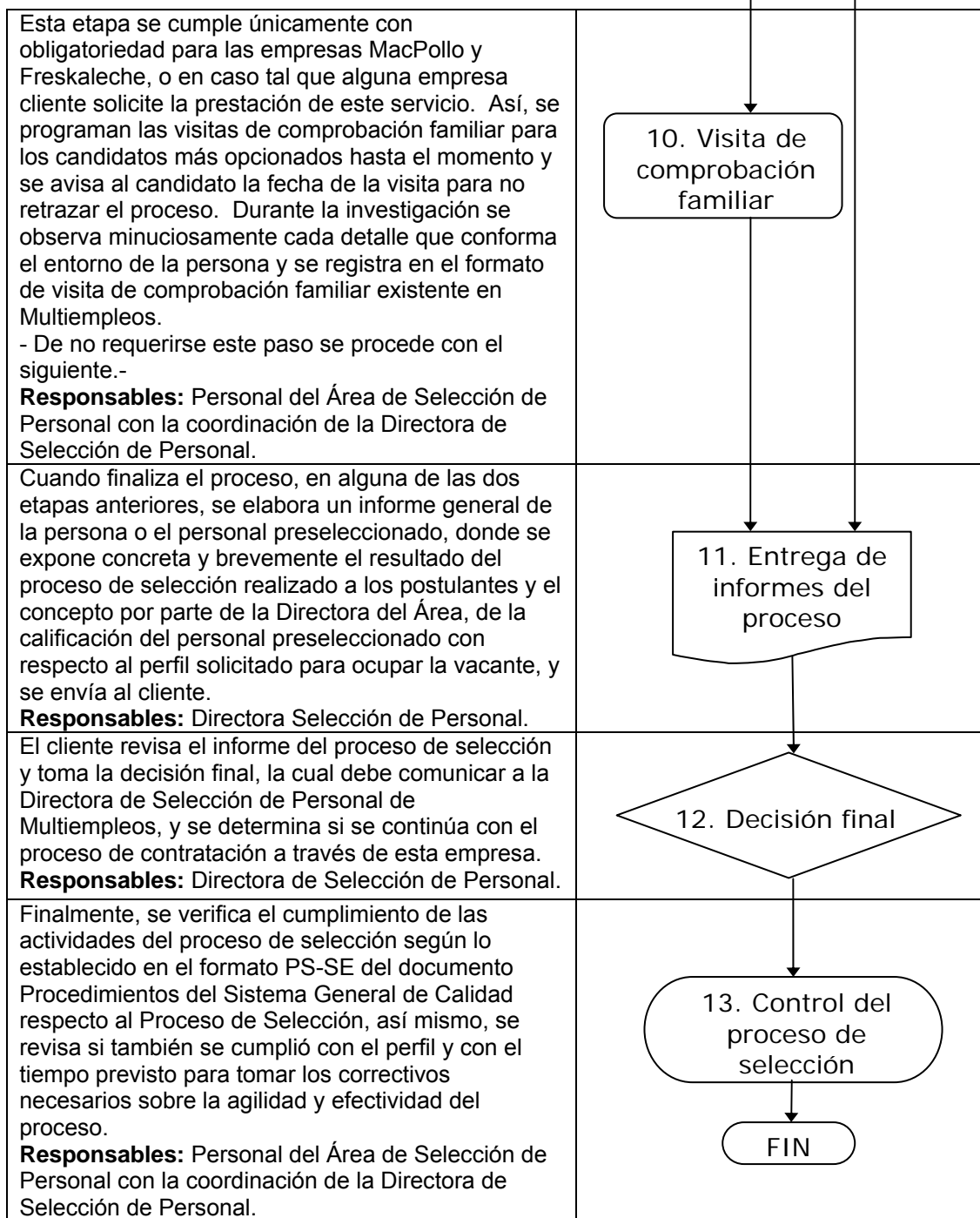
Vacantes: Plazas registradas por las empresas clientes para una determinada ocupación.

Visita de comprobación familiar: Es una herramienta con la que se comprueban los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección. Se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de los conceptos expresados por las personas con la que ha tenido interrelación en su actividad socio-familiar, así como indagar aspectos relevantes que pueden influir en el trabajo.

PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN MISIÓN

ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA DE LAS ETAPAS
<p>Se recibe y registra la requisición realizada por el cliente a Multiempleos, donde especifica el cargo, el perfil del personal que solicita para cubrir la vacante en su empresa, el servicio que necesita de Multiempleos y la fecha para recibir los resultados; puede ser efectuada por teléfono o enviada por fax, correo certificado o e-mail.</p> <p>Responsables: Personal del Área de Selección de Personal</p>	<pre> graph TD INICIO[INICIO] --> E1[/1. Recepción de la requisición/] </pre>
<p>De inmediato, la información de la requisición recibida se revisa y se complementa con el perfil por competencias estandarizado según el cargo solicitado, para darle cumplimiento.</p> <p>Responsables: Directora de Selección de Personal</p>	<pre> graph TD E1 --> D2{2. Revisión de los parámetros del perfil} </pre>
<p>Seguidamente, se inicia la búsqueda y captación del personal solicitado, procurando que se cumplan los criterios del perfil por competencias idóneo para ocupar la vacante y, siguiendo los procedimientos propuestos en el plan de reclutamiento.</p> <p>Responsables: Personal del Área de Selección de Personal con la coordinación de la Directora de Selección de Personal.</p>	<pre> graph TD D2 --> E3[3. Reclutamiento] </pre>
<p>La búsqueda iniciará entre las hojas de vida del personal oferente existentes y almacenadas en el sistema de gestión de la información y teniendo en cuenta los parámetros estandarizados del perfil por competencias para el cargo requerido.</p> <p>Responsables: Personal del Área de Selección de Personal con la coordinación de la Directora de Selección de Personal.</p>	<pre> graph TD E3 --> E4(4. Revisión de las hojas de vida del personal oferente existentes en Multiempleos) </pre>
<p>Durante el reclutamiento, e incluso días después, se reciben las hojas de vida del personal que ha sido atraído por este proceso y que está interesado en concursar para ocupar la vacante. Cuando la persona entrega personalmente su currículum a Multiempleos, es conveniente cerciorarse "a primera vista" de los requisitos más obvios e importantes, como la presentación personal, disponibilidad para el trabajo y de tiempo, experiencia en la labor requerida y registrar esas observaciones a un lado de la hoja de vida; esto, con el fin de ir filtrando al personal que, aunque aspira al cargo no cumple con el perfil requerido. Sin embargo, a estas personas se las coloca en los cargos para los que serían más competentes.</p> <p>Responsables: Personal del Área de Selección de Personal</p>	<pre> graph TD E4 --> E5[/5. Recepción de las hojas de vida del personal reclutado/] </pre>





Fuente: Autora

Luego de realizarse el reclutamiento comienza la etapa de selección. El proceso se inicia despejando en una primera instancia las incógnitas técnicas y relativas a conocimientos, continuando luego con las competencias propiamente dichas.

Primero se analizan los requisitos técnicos del perfil; esto se puede realizar en primer lugar, a partir de la lectura de los *currícula* de los candidatos. Los aspectos técnicos se analizan nuevamente en la entrevista, y durante la misma se evalúan también las competencias.

ANEXO 12 PROCESO DE REINDUCCION DEL PERSONAL DE MULTIPLEOS LTDA.

La visión compartida es vital para la organización, por lo tanto, una organización que logra que sus miembros interioricen los elementos relacionados con su misión y visión, y que dominen el ámbito de trabajo en el que se desenvuelven, estará orientada a prestar servicios con calidad y productividad. En este caso, la reinducción es el medio a través del cual, la Gerencia o Dirección de la Compañía logra integrar al personal con los objetivos y la cultura organizacional de la Empresa.

La Reinducción es un proceso dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional, en virtud de la necesidad continua y oportuna del personal de estar informado de todos los cambios producidos en cualquiera de los procedimientos, funciones y cualquier otra clase de situación que directamente se refiera a sus objetivos. Los programas de Reinducción se impartirán a todo el personal por lo menos cada año, o antes, en el momento en que se produzcan ciertos cambios.

El proceso de reinducción está orientado a todo el equipo de trabajo de Multiempleos Ltda., y su principal objetivo es procurar encausar al recurso humano en la misma dirección de los objetivos de la empresa, logrando que todo el personal se reconozca como parte esencial de la organización y con ello, empoderar a su Talento Humano para que mejoren en su desempeño.

METODOLOGÍA DEL PROCESO DE REINDUCCIÓN

El proceso de reinducción al personal de Multiempleos Ltda. se realizará en un taller de una sola sesión en la jornada de descanso del personal, con una duración de una hora. Para su desarrollo, es necesario iniciar con la citación dirigida a todo el personal de Multiempleos, por lo que se enviará una tarjeta de invitación personalizada, información del nombre de la actividad, fecha, hora y lugar, además, anexa a cada invitación irá el documento del manual de reinducción para el personal de Multiempleos. Es preciso que las tarjetas finalicen con una nota en la que se solicite a la persona su puntual asistencia a la actividad y se recalque la importancia de realizar previamente la lectura del manual.

Para la realización del taller es conveniente contar con un espacio amplio y agradable, si se quiere ambientar el lugar puede optar por emplear elementos discretos o, llamativos y de estilo ejecutivo que induzcan al

sentido de pertenencia con la organización. Además, sería ideal que ubicara a todas las participantes formando un semicírculo permitiendo la visualización del grupo completo.

Entre los materiales y equipos a utilizar para el desarrollo del taller se necesitarán: 1 computador, 1 video beam, 1 impresora, 8 manuales de reinducción de Multiempleos Ltda., 1 tablero de acrílico, expógrafos, borrador, refrigerios, archivo de la presentación en multimedia, 4/2 hojas de papel Kimberly tamaño carta para las 8 tarjetas de invitación de las colaboradoras de Multiempleos, 7 fotocopias de los formatos para la evaluación del taller, 1 fotocopia del formato de asistencia al taller de reinducción (Ver Anexo), formato del instrumento de la evaluación de la actividad por parte de la persona responsable con los indicadores que espera medir. Es aconsejable revisar que los equipos estén funcionando correctamente y que todo esté completo y en orden antes de comenzar el taller para asegurar el éxito de la reunión.

El taller puede ser orientado por las Directivas de Multiempleos Ltda., la Directora de Selección de Personal o por la(el) profesional en formación de Trabajo Social. La persona responsable del taller comienza mencionando su nombre, su cargo y una breve introducción en la que se indique el objetivo del taller.

Seguidamente, invita a cada una de las participantes a dar su nombre, el cargo que actualmente ocupan y a compartir un pequeño comentario sobre la importancia de conservar la familia de Multiempleos Ltda. y de la orientación de todas hacia una misma imagen corporativa. Los aportes del personal serán escritos en el tablero para recalcar e interiorizar en el personal el resultado obtenido. (Dinámica)

Luego, se realiza una lluvia de ideas en la que todas las colaboradoras participen haciendo un recuento de la historia de la organización, recuerden misión, visión, objetivos y valores de la organización.

Con una instrucción programada se explica mediante una presentación en multimedia la siguiente información:

- Estructura (organigrama) general de la compañía y la estructura (organigrama) específica, con la ubicación de cada cargo y de todas las personas con las que interactúa, así como la incidencia que tiene cada área de trabajo con relación a todo el resto de la organización.
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre salud ocupacional, medidas de higiene, orden y seguridad en el trabajo. La compañía debe atribuirle tanta importancia a la

seguridad como a la productividad, a la calidad y a la rentabilidad, ya que se trata de inculcar en las personas que son ellas mismas las responsables de la seguridad de su trabajo.

- Orientación clara, completa y práctica a las trabajadoras sobre lo que se espera que hagan como equipo de trabajo (objetivos y metas), cómo lo puede hacer (o cómo se trabaja en equipo) y la forma en cómo van a ser evaluadas individual y colectivamente.

A continuación, las participantes comentan los servicios que presta la empresa, los sectores que atienden, las cosas positivas de la organización y su contribución a la sociedad.

Con la técnica de estudio de casos, se exponen problemas o errores simulados en la prestación de servicios para que los resuelvan las involucradas y se recuerda la importancia de los clientes.

Para terminar, se puede realizar una actividad dinámica que resalte las relaciones humanas en la organización.

Luego de finalizar el proceso de reinducción, el personal debe realizar la evaluación del taller, con el fin de identificar aquellos puntos claves de la reinducción que no quedaron lo suficientemente claros, con el fin de retomarlos y profundizar en ellos. Una forma para realizar la evaluación es con un corto y sencillo formato donde las participantes registren sus opiniones sobre el taller. Ésta es una forma barata y rápida de obtener información y sugerencias de los participantes. La única dificultad con esta técnica es que se basa en opiniones y no en hechos, es decir, su opinión puede ser excelente y sin embargo, no aprendió algo con el programa.

Esta evaluación se debe de hacer, con base en los instrumentos de registro, elaborados y adjuntados para esta propuesta, donde conste que el trabajador recibió la reinducción por parte de Multiempleos Ltda.

Todo el taller se cierra con un refrigerio.

SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE REINDUCCIÓN

Para realizar el seguimiento del programa de reinducción y poder determinar si ha sido verdaderamente efectivo o si ha fracasado, si se han logrado los objetivos del Desarrollo de Recursos Humanos, y conocer su grado de avance, hay que buscar siempre la retroalimentación de las participantes. Incluso, se puede realizar el monitoreo sobre el cambio de comportamiento, observando que lo aprendido realmente se refleje en la práctica. De igual

manera, es muy importante mantener registros del programa para poder evaluar y tomar decisiones.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL PROCESO DE REINDUCCIÓN

Multiempleos Bucaramanga es constantemente considerada como la mejor empresa entre todas sus oficinas en el país, como consecuencia del compromiso que demuestran sus colaboradoras con su trabajo día a día y de su permanente comportamiento responsable entre sus compañeras, y con los clientes, proveedores, competidores, la comunidad y el medio ambiente. La Dirección de la empresa espera y promueve esto de todas ellas.

Así mismo, Multiempleos Ltda. es consciente de su responsabilidad frente a todo su Talento Humano, por lo que procura dotarle de un ambiente laboral satisfactorio, atractivas oportunidades para progresar, beneficios sociales excelentes y un adecuado nivel de inversiones en la capacitación continua son un efectivo reflejo de la responsabilidad social empresarial de esta organización.

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

- Es fundamental alentar a las participantes de la importancia del proceso de reinducción y procurar que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, recalcando en la cultura organizacional de Multiempleos, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.
- Se le debe dar confianza, haciéndolas sentir capaces de realizar su trabajo.
- Aunque el dinero utilizado para procesos como la reinducción, la capacitación y formación son realmente una inversión en recurso humano, si el criterio de calidad que se trate de medir con este proceso no satisface la calificación de "bueno o excelente", este dinero se convertirá en un gasto para la empresa.
- Por último, es importante recalcar que un adecuado proceso de reinducción debe de mantener una motivación permanente del personal, ya que ésta es el impulso que permite que las trabajadoras reflejen los resultados del proceso en la organización.

**ANEXO 13
MANUAL DE REINDUCCIÓN DE MULTIEMPLEOS LTDA.,
OFICINA BUCARAMANGA**



**LE AGRADECE SU APOYO AL LOGRO DEL
ÉXITO DE NUESTRA EMPRESA**

**BUCARAMANGA
2007**

BIENVENIDA(O) NUEVAMENTE A MULTIEMPLEOS LTDA. ...SU EMPRESA

Multiempleos Ltda. le brinda un cálido abrazo de agradecimiento y la felicitamos por ser una parte importante de nuestra gran familia de trabajadores que, responsabilidad y entusiasmo, labora eficientemente para contribuir con el logro del éxito de esta Empresa, que orgullosamente trabaja por el desarrollo económico y social de Santander y de Colombia, ayudando a forjar un mejor futuro para su familia y la de todos nuestros empleados.

Sabemos que comparte con nosotros la enorme satisfacción de saber que con nuestra labor estamos llevando felicidad a miles de personas que se benefician con nuestros servicios. Así mismo, Multiempleos Ltda. le ofrece amplias ventajas y beneficios a todos nuestros trabajadores siendo ésta nuestra mayor satisfacción, colaborando con el crecimiento personal y de las familias de nuestras colaboradoras.

Con el deseo de alcanzar juntos el éxito de nuestra Organización y el progreso de nuestro talento humano, hemos preparado este MANUAL DE REINDUCCIÓN que facilita la orientación y comprensión del rumbo corporativo de nuestra Empresa y los servicios que ofrecemos, así como, de los beneficios de los que goza como trabajadora. Además, con el propósito de mejorar y renovar nuestra imagen esperamos recibir de todo nuestro personal sus valiosos aportes sobre cualquier punto de los aquí consignados, los cuales pueden ser consultados con la Directora Administrativa del Equipo de Multiempleos Ltda.

VISION

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.

MISION

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.

NUESTRO COMPROMISO

- CON EL TALENTO HUMANO. Proporcionando oportunidades laborales mediante acciones de capacitación y estimulando su espíritu emprendedor en la búsqueda constante de soluciones innovadoras, sin parar de aprender.
- CON NUESTRAS EMPRESAS CLIENTES. Apoyamos su competitividad en el mercado, gestionando el mejor Talento Humano a través de nuestro grupo humano profesional idóneo, procesos especializados de selección, administración y desarrollo de personal y con tecnología actualizada.
- CON LA SOCIEDAD. Al contribuir con el emprendimiento de acciones que beneficien y satisfagan expectativas sociales presentes entre los diferentes sectores o grupos sociales con los que interactuamos como organización en el cumplimiento de nuestras obligaciones.

NUESTROS VALORES

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.

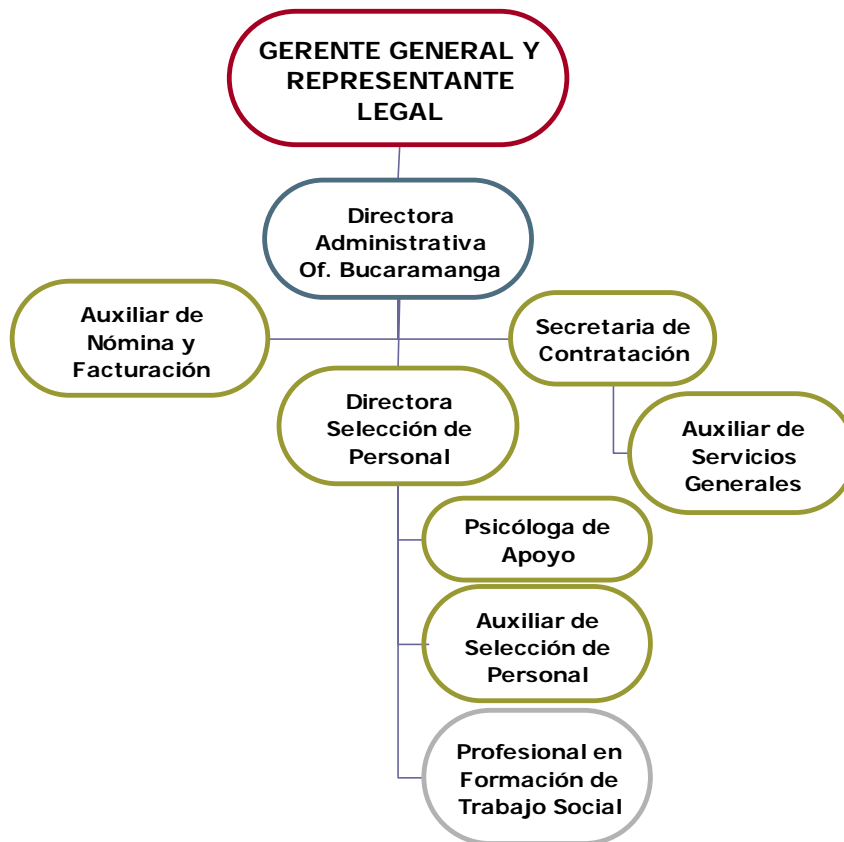
Solidaridad

Brindamos el máximo apoyo a nivel laboral y personal.

NUESTRA EMPRESA

Multiempleos Ltda. hizo la apertura de sus servicios en la ciudad de Bucaramanga el 26 de marzo de 1986, constituyéndose estas instalaciones en su primera y principal sede; posteriormente fue estableciendo otras oficinas en distintas ciudades y actualmente abarca varias zonas del país como son: Bogotá, Cali, Barranquilla, Medellín, Bucaramanga, Ibagué, Valledupar, Cúcuta, Cartagena, Pereira. Sin embargo, las ciudades más representativas y con mayor personal interno vinculado directamente con Multiempleos Ltda. son Bogotá y Bucaramanga.

En la actualidad, nuestra organización está conformada por equipos de trabajo con una estructura flexible y horizontal, donde se promueve la productividad y la participación de nuestro talento humano.



CELEBRACIONES ESPECIALES EN NUESTRA EMPRESA

La familia de Multiempleos Ltda. se reúne y organiza actividades variadas para celebrar fechas significativas para el personal y en ocasiones, se coordinan jornadas de esparcimiento patrocinadas por algunos de nuestros proveedores, que propician el acercamiento, la comunicación y la integración entre el personal de todas las áreas, como son:

- **Celebración de cumpleaños de nuestras colaboradoras**
- **Día de la mujer**
- **Día de la Secretaria**
- **Fiesta de navidad para nuestras empleadas**
- **Jornadas de SPA**

SOMOS UN EFICIENTE
EQUIPO DE TRABAJO

Consideramos que en el adecuado funcionamiento de nuestra organización es importante que trabajemos en equipo para garantizar en nuestra labor un excelente servicio; por esto, es oportuno que usted, como miembro fundamental de nuestra organización se desempeñe activamente en nuestro equipo de trabajo, laborando diariamente en Multiempleos Ltda. con toda su vitalidad y entusiasmo, prueba de ello es la satisfacción que se evidencia en el reducido flujo de nuestro personal, condición primordial del sólido compañerismo en un productivo equipo de trabajo como en Nuestra Organización.

Multiempleos Ltda. alcanzará la **excelencia** en los servicios que ofrecemos, si como equipo, compartimos y marchamos juntas, como una unidad hacia un objetivo en común y una misma meta, y si organizamos nuestras actividades como un adecuado equipo; su concentración y su rendimiento en el trabajo son esenciales en el logro de la **EXCELENCIA** de nuestra compañía.

RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO

En la relación con sus jefes y coequiperos, usted es considerada como una verdadera amiga y estarán dispuestos a colaborarle en lo que sea necesario. Por esto, es preciso tener presente en el trato con todas las personas de nuestra organización la armonía, el respeto y el entendimiento entre todos y todas, y evitar ciertos hábitos o comportamientos que puedan deteriorar o afectar la comunicación y el adecuado desarrollo de su relación con las demás personas; además unas armoniosas relaciones humanas en el trabajo nos permitirán:

Alcanzar nuestros objetivos y metas personales y organizacionales





Trabajar con satisfacción y con la colaboración de nuestros coequiperos

Comunicarnos con confianza y lograr una mayor coordinación y control de nuestras actividades

Interactuar mejor con todas las personas de la organización

EL SERVICIO AL CLIENTE

La fidelidad de nuestros clientes es el producto de la satisfacción de sus necesidades e intereses, que conquistaremos con la prestación efectiva de nuestro servicio lo cual, es la razón de ser de nuestra Organización. Por lo mismo, nuestro trabajo incluye:

-  Complacer al máximo a nuestros clientes en sus requerimientos.
-  Ofrecerles nuestro agradable y eficiente servicio.
-  Realizar mejoramientos continuos en nuestros procesos, recursos y actividades.
-  Cumplir con responsabilidad y eficacia a todos nuestros clientes en los plazos establecidos.

MEDIDAS DE HIGIENE, ORDEN Y SEGURIDAD

En Multiempleos Ltda. nos importa la seguridad en el trabajo y nos agrada mantener un ambiente de trabajo limpio y organizado, y usted puede evitar accidentes laborales a usted como a sus compañeros y colaborar con la creación de la cultura de la prevención de riesgos profesionales en nuestra Organización, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Procure cuidar y hacer uso adecuado de los útiles, materiales, equipos y enseres de oficina.
- Mantenga los útiles, equipos o materiales que estuviera ocupando durante la jornada de trabajo en un lugar seguro, que no implique riesgo alguno.
- Si utiliza equipos que no son de su área de trabajo
- Respete las normas de Higiene y Seguridad Industrial.
- En caso de accidente de trabajo, comuníquelo inmediatamente a la Directora de Selección de personal para proceder a reportarlo a la Administradora de Riesgos Profesionales (ARP).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Evaluar el desempeño de cada miembro de nuestro equipo de trabajo es una etapa importante en el logro de la efectividad y la excelencia que deseamos alcanzar. Por ello, nuestra organización requiere conocer el grado de comprensión, adaptación e interés que poseen nuestras colaboradoras con respecto a su puesto de trabajo, las actividades que realiza y la organización en general, para lo cual nuestra Directora de Selección de Personal evaluará periódicamente a las personas que integran nuestro equipo de trabajo, analizar los resultados que se produzcan, y programar acciones correctivas o de capacitación que mejoren las fallas que se presenten en el desempeño laboral de nuestro personal.

BENEFICIOS PARA NUESTRAS COLABORADORAS

ACTIVIDADES DE ENTRENAMIENTO

Al modificar o incorporar procesos o tecnologías en Multiempleos Ltda. realizamos un grupo de acciones que permiten la instrucción de nuestro equipo de trabajo sobre los conocimientos requeridos para su mejor adaptación y la efectividad en su labor.

JORNADAS DE CAPACITACIÓN

Pensando en la conservación y el pleno desarrollo de nuestro Talento Humano, en Multiempleos Ltda. ofrecemos a nuestro equipo de trabajo jornadas de capacitación sobre provechosas e interesantes temáticas, con la colaboración de algunos de nuestros proveedores.

SALUD OCUPACIONAL

Todas podemos elegir el servicio de la EPS que más se acomode a nuestras necesidades.

CULTURA DE LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO

En Multiempleos Ltda. todas las colaboradoras estamos afiliadas a la ARP SURATEP y contamos con un Programa de Salud Ocupacional, el cual contiene una sección de Higiene, Orden y Seguridad en el Trabajo regido por las normas del ministerio de Protección Social, del cual usted goza como parte de nuestro equipo de trabajo y que puede consultar cuando desee.

DIRECTORIO DEL GRUPO DE TRABAJO

DEPENDENCIAS	EXTENSIÓN
Conmutador	6573418
Dirección Administrativa	12
Área de Selección de Personal	13
Nómina y Facturación	15
Contratación	17

Nuestro Correo Electrónico

multiempleosbucaramanga@hotmail.com

**MULTIEMPLEOS LTDA. TE DESEA SIEMPRE LO
MEJOR Y TE AGRADECE NUEVAMENTE POR HACER
PARTE DE ESTE GRAN EQUIPO**

ANEXO 15
FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL TALLER DE REINDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE PLANTA DE
MULTIEMPLEOS LTDA.

Ciudad y fecha: _____

ITEMS A EVALUAR:

1. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL: _____

2. CONOCIMIENTO PREVIO SOBRE LA ESTRUCTURA GENERAL DE LA COMPAÑÍA: _____

3. CLARIDAD Y COMPRENSIÓN DE LA TEMÁTICA: _____

4. COMENTARIOS REALIZADOS ACERCA DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA: _____

5. ASPECTOS SEÑALADOS COMO POSITIVOS POR LAS(LOS) COLABORADORAS(ES) EN LA ORGANIZACIÓN: _____

6. PERSPECTIVA DE LA CONTRIBUCIÓN QUE HACE LA EMPRESA A LA SOCIEDAD: _____

7. EXPECTATIVAS MANIFESTADAS POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO: _____

Responsable: _____

ANEXO 16
PROPUESTA DE PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL DE
MULTIEMPLEOS LTDA.

Trabajar en la PREVENCIÓN DE RIESGOS, como factor integral de la gestión empresarial, es un aspecto que influye en la productividad y la posibilidad competitiva de las organizaciones del país. Además, su importancia está relacionada con un derecho que tienen constitucional y humanamente todas las personas de trabajar en un ambiente libre de riesgos para evitar accidentes o enfermedades que puedan impactar su calidad de vida y la tranquilidad de su familia.

Así, enmarcada en la estrategia de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, surge la presente propuesta del Programa de Salud Ocupacional para Multiempleos Ltda., consiste en definir y ejecutar las acciones de promoción y prevención de salud, seguridad e higiene en el trabajo, con el objetivo de mantener y mejorar las condiciones de salud y trabajo de los empleados dentro de las empresas, proporcionándoles un ambiente sano y promoviendo en toda la organización la cultura de la prevención al controlar los factores de riesgo relacionados.

El Programa de Salud Ocupacional propuesto será desarrollado por Multiempleos con la participación de las trabajadoras de planta; ejecutado permanentemente, como un proceso de mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo, aunque deberá ser actualizado cada seis (6) meses para que sea un proceso eficaz la integración de la cultura de la salud ocupacional en la empresa. Sin embargo, es necesario para su realización mantener su afiliación a la ARP, y exigir el asesoramiento de ésta en su desarrollo.

Programa de Salud Ocupacional de Multiempleos Ltda.

Contenido Temático	Dirigido a
• Ambiente Laboral y Oficina Saludable	Todo el personal
• Riesgos en Oficinas → Riesgos Psicosociales	Todo el personal
• Pausas Activas	Todo el personal
• Enfermedades Profesionales	Todo el personal
• Orden, Seguridad e Higiene	Todo el personal
• Señalización de seguridad	Todo el personal
• Actuación de Brigadas de Emergencia	Todo el personal
• Accidente de Trabajo	Directivas de la empresa

Fuente: Autora

Los medios que se pueden aplicar en esta propuesta son: Presentaciones de multimedia, videos, películas, proyectores de acetatos, carteleras, pizarrón.

Para garantizar el éxito del programa, el ejercicio de evaluación no sólo debe medir los resultados, sino el grado de evolución o avance de las acciones, y el grado de compromiso de los empleados con el programa, a través de indicadores de desempeño.

Integración de la seguridad y la salud en el trabajo en la Responsabilidad Social Empresarial

Es importante integrar la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo en la cultura corporativa y es por ello por lo que se desarrollan con regularidad actuaciones en materia de salud y seguridad. La RSE ofrece la oportunidad de emprender iniciativas diferentes y complementarias, evitando que la percepción de la seguridad y salud en el trabajo caiga en la rutina.

Además, la RSE puede ser el vehículo que permita acercar la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo a otros aspectos importantes como: Recursos humanos; otros derechos laborales fundamentales; cuestiones de medio ambiente; seguridad y salud pública; rentabilidad y productividad.

Así pues, la integración de la seguridad y la salud en el trabajo y la RSE se convierte en una excelente oportunidad para que la empresa le brinde a las personas la posibilidad de participar y ser tenidos en cuenta en la solución de problemas que podrían afectar su bienestar, físico y mental, su calidad o su productividad, estimulando la motivación y el compromiso con la organización, lo que genera un incremento del rendimiento del trabajo y lógicamente, el aumento de la producción, además de permitir que las personas puedan crecer profesional y personalmente.

Consideraciones y Recomendaciones

- Cuando una empresa desarrolla su Programa de Salud Ocupacional, logra beneficios como: mejora en la calidad del ambiente laboral, mayor satisfacción en el personal y en consecuencia, mejora también en la productividad y la calidad de los productos y servicios.
- La gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo comparte el mismo nivel de importancia que los otros aspectos de la organización y debe estar estrechamente ligado a los objetivos y valores corporativos.

- Para su desarrollo y cumplimiento se requiere del compromiso de todos, trabajadores y empresarios, congruente con el actuar de la organización, y de un conocimiento del contexto de la empresa para que las acciones en intervención de riesgos profesionales sean una respuesta acorde con su realidad.
- Para que el programa de salud ocupacional sea integral debe incluir tres dimensiones en la organización como son: el saber: Conocimientos-capacitación-información; el querer: Motivación-satisfacción-internalización-creencias; y el poder: Capacidades-equipos-tiempos-recursos-políticas.
- En la medida que Multiempleos vaya logrando los objetivos propuestos en la planeación estratégica presentada, será posible conformar el Comité Paritario de Salud Ocupacional, para que cumpla con su razón de ser que es hacer seguimiento al cumplimiento de las actividades planeadas en el Programa de Salud Ocupacional.

ANEXO 17
PROPUESTA DE EQUIPO DE TRABAJO EN MULTIEMPLEOS LTDA.
BASADO EN LAS 5C

Esta propuesta de equipo de trabajo basado en las 5C's en Multiempleos Ltda. tiene como principal objetivo fortalecer la eficiencia del trabajo orientado a cumplir con el direccionamiento estratégico de la organización e incrementar la productividad y la efectividad organizacional a través de un proceso de cambio y mejoramiento continuo que le permita a la organización adaptarse e integrarse a un nuevo entorno más competitivo.

Hay actividades que se organizan mejor en base al trabajo individual que al trabajo en equipo. Otras actividades en cambio presentan tal nivel de complejidad que difícilmente va a ser posible que una persona las abarque y las domine en toda su extensión, por lo que se hace necesaria la constitución de un equipo de trabajo formado por personas que cubran cada área interdependientemente; pero simplemente reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo no significa constituir un equipo de trabajo. El equipo de trabajo exige mucho más.

CONDICIONES PARA SER UN EQUIPO DE TRABAJO

- La introducción del equipo de trabajo en la empresa debe comenzar con el apoyo visible de los niveles superiores. Este apoyo permite que toda la organización se convenza de que hay que impulsar esta nueva visión de la organización del trabajo dentro de la empresa. No obstante, para evitar posibles malentendidos, la dirección debe fijar claramente el cometido del equipo y el ámbito de actuación de sus miembros, y comunicarlo a toda la organización.
- Integrar el equipo de trabajo a la cultura organizacional. Convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión organizacional requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que trabajan en la organización. Es condición indispensable que se predique y se ponga en práctica desde el rumbo corporativo.
- Cambio de nociones mediante formación dirigida a que los empleados interioricen el nuevo modo de gestión. Resulta interesante ofrecer a sus miembros sesiones de formación sobre equipo de trabajo (coordinación, toma de decisiones, responsabilidades, desarrollo de las reuniones,

funciones del líder, etc.) y enseñarle al personal a trabajar en equipo, con las diferencias que ello representa respecto al trabajo individual.

- Que implique realmente flexibilidad de los procesos. Los equipos de trabajo rompen con las estructuras organizacionales jerárquicas muy definidas y con áreas de trabajo departamentalizadas ya que, para agilizar el trabajo es indispensable que sus miembros vayan tomando decisiones sobre la marcha. En el equipo participan miembros de áreas diversas que dentro del equipo se ponen bajo el mando de un mismo coordinador.
- Estimular la participación y el liderazgo de los empleados. El empleado puede aportar su granito de arena en el proceso de cambio y ejercitar el liderazgo en el equipo de trabajo; éste último es un rol que puede moldearse y fijarse en una persona, pero para la operatividad, la productividad del equipo, es preferible que sea rotativo y que se estimule en el equipo el desarrollo de distintos liderazgos y nuevos líderes como estrategia para el desarrollo organizacional.
- La organización fija los objetivos a alcanzar pero debe dar rienda suelta al equipo para que organice su trabajo como considere conveniente y para que tome sus propias decisiones, asumiendo responsabilidades. Si se quiere que el equipo funcione con agilidad es necesario delegar en los colaboradores, la capacidad de tomar decisiones sobre la marcha, sin tener que consultar permanentemente al jefe.
- Establecer límites en la delegación de autonomía y responsabilidad. Si bien en el trabajo en equipo quien conduce tiene que tomar decisiones individuales por el carácter de su función, así también tienen que quedar delegadas ciertas decisiones y responsabilidades en determinados individuos. En toda delegación es fundamental establecer claramente los límites de la misma para evitar que se puedan sobrepasar facultades que no se hayan concedido o dejando de atender unos cometidos que en cambio sí han sido delegados. Por otra parte, quien delega (ya sea la organización, ya sea el jefe del equipo) tendrá que asegurarse previamente de que quien recibe la delegación cuenta con la preparación necesaria para hacer un buen uso de la misma puesto que, la delegación conlleva asumir la responsabilidad de la decisión tomada. Para la toma de decisiones en equipo, la mejor forma de resolverlas es el consenso (cuando el tiempo y la situación lo permiten); pero, aquellos temas de mayor trascendencia serán los que se deban consultar con el jefe o los que se debatan en comité.
- Desarrollar comunicaciones abiertas. Esto implica crear confianza y respeto a los trabajadores, compartir información con los empleados, lo

cual es posible dentro de un ambiente de participación en el que los miembros exponen sus opiniones, se fomenta el debate abierto, sin cortapisas, y no se intenta imponer un pensamiento único; además, la crítica constructiva es bienvenida. Sin embargo en este aspecto es necesario que también exista una atmósfera cordial de trabajo y un fuerte sentimiento de compromiso de todos los miembros de la organización.

IMPLEMENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO EN MULTIEMPLEOS LTDA., ENMARCADO EN LAS 5C's

Para que el grupo de trabajo pase a constituirse como equipo es necesario inicialmente, que deje de ser la mera agregación de las producciones individuales del equipo. Además, la puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por varias fases, como son:

1°. Definir con claridad cuáles van a ser sus cometidos y cuáles los objetivos que deberá alcanzar.

2°. Tener muy claro que la tarea encomendada debe justificar la formación de un equipo de trabajo. Sólo se deben formar equipos cuando haya razones de peso, si no será una pérdida de tiempo y de esfuerzo.

3°. Entre los miembros se nombra un jefe del equipo, de quien va a depender, el cual debe poseer la suficiente experiencia y una visión más completa del trabajo asignado, además de la capacidad de conducir equipos de trabajo.

4°. En función de la tarea asignada hay que situar a las personas con las capacidades y experiencia suficiente para cubrir adecuadamente las distintas facetas del trabajo de la organización. Es conveniente que tengan personalidades diferentes ya que ello enriquece al equipo, puesto que cada persona aporta unas cualidades diferentes, pero lo más importante es que las personas sean capaces de trabajar en equipo evitando individualidades.

5°. Una vez constituido el equipo, el jefe los reunirá antes de comenzar propiamente el trabajo con vista a que sus miembros se vayan integrando al nuevo modo de gestión y que comiencen a establecerse como equipo. Es conveniente fomentar el espíritu de equipo, el sentirse orgulloso de pertenecer al mismo. Hay que ser consciente que el equipo va a necesitar tiempo para acoplarse y funcionar eficazmente.

6°. Ya dentro del equipo, el jefe les informará cómo se van a organizar, cuál va a ser el cometido de cada uno, sus áreas de responsabilidad, con qué nivel de autonomía van a funcionar, etc.

7°. Las directivas de la organización definirán la tarea, objetivos a alcanzar, funciones de sus miembros, los métodos, medios con los que cuenta y cómo serán evaluados sus integrantes; todo lo anterior se comunicará al equipo con la mayor claridad, confirmando que sea comprendido completamente por cada miembro.

8°. Proveer al equipo de trabajo de los recursos y medios para su operatividad. El equipo debe disponer de los medios necesarios (técnicos y humanos) para desarrollar eficazmente la tarea encomendada; y si el equipo detecta que necesita algún apoyo adicional debe ponerlo en conocimiento de la organización inmediatamente, con vista a cubrir esta carencia lo antes posible y evitar que su desempeño se vea afectado.

9°. Es frecuente que los miembros del equipo tengan que organizar su presencia en el equipo simultáneamente con su trabajo habitual, lo que puede originar problemas de coordinación si no se realiza correctamente, así que el jefe del equipo deberá determinar con sus colaboradores la organización del trabajo de estos.

Después de tener conocimiento del proceso con el que deberá cumplir el grupo para configurarse como un equipo de trabajo, será el momento de implementar el Equipo de Trabajo basado en las "5 C's" que se propone para Multiempleos Ltda., el cual enmarca los siguientes aspectos a considerar, que son:

- *Complementariedad*: Cada miembro domina una fracción determinada de la tarea encomendada. Los conocimientos de todos y cada uno de los miembros del equipo son necesarios para sacar el trabajo adelante. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
- *Coordinación*: Los miembros del equipo, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el trabajo adelante.
- *Comunicación*: El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- *Confianza*: Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al protagonismo personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo porque sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
- *Compromiso*: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. El equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de autonomía para planificarse, para estructurar el trabajo; sin embargo, el equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

Para empezar, todo equipo necesita una persona que lo dirija. El jefe puede ser un auténtico líder, aunque hay jefes que no son líderes y también puede

haber líderes que no son jefes. Pero, si bien el jefe no es un líder al menos debe ser una persona que posea una serie de cualidades, como son:

- Justa, que sepa exigir pero también recompensar, que no haga discriminaciones arbitrarias, sino que trate a todos por igual.
- Trabajadora, que dé ejemplo a sus colaboradores, puesto que el equipo también tiende a imitar el comportamiento que transmite el jefe.
- Exigente pero humana, que busque y persiga la excelencia pero que sepa reconocer el esfuerzo y la entrega.
- Comprensiva ante el fallo del colaborador. Una persona con una actitud fría, distante, de superioridad, que no sea capaz de relacionarse con sus colaboradores difícilmente va a ser capaz de liderar un equipo de trabajo.
- Respetuosa y que el mismo respeto que muestre hacia sus superiores lo muestre también hacia sus colaboradores. Pero que sepa mantener la disciplina y sepa decir NO cuando sea necesario.
- Defensora de su equipo, que no tolere ataques externos. Si hay que tomar medidas las toma dentro del equipo, con sus colaboradores.
- Preocupada por el bienestar de su gente, de que todos se sientan a gusto en el equipo, integrados, participando activamente. De igual forma, que tenga la capacidad de asumir ante el exterior del equipo algún fallo, sin echarle la culpa a un colaborador, aunque internamente pedirá la explicación y realizará los correctivos necesarios.
- Organizadora; consigue que el equipo funcione, que vaya avanzando, que se vayan cumpliendo los plazos.
- Decidida, que sepa tomar decisiones por difíciles que sean.
- Que confíe en su equipo ya que esto el equipo lo percibe.

En general, las funciones principales del jefe del equipo de trabajo enmarcado en las 5C's son:

- Organizar el equipo: quién se va a ocupar de cada aspecto, normas de funcionamiento (nivel de autonomía de cada miembro, coordinación del equipo, reuniones, evaluaciones, etc.).
- Procurar al equipo los recursos necesarios para realizar su labor, (técnicos, materiales, humanos, etc.).
- Tratar de lograr un equipo cohesionado, eficiente.
- Vigilar el cumplimiento de los objetivos y plazos respectivos, verificar que se va avanzando en la dirección adecuada tomando en caso contrario las medidas oportunas.
- Supervisar el trabajo del equipo antes de presentar los resultados a quien corresponde.

Por otra parte, algunas de las características que el jefe del equipo de trabajo debe tratar de potenciar entre sus colaboradores y que ellos deben presentar son:

- Espíritu de equipo: que se deje atrás el individualismo y anteponer el interés del equipo.
- Colaboración: las personas deben tener disposición de ayudar a sus demás compañeros y estar atentas a detectar posibles dificultades de alguno de ellos para ofrecer su apoyo.
- Respeto: tanto con el jefe del equipo como entre los compañeros. Deben saber defender sus puntos de vista con firmeza pero sin menospreciar otras opiniones, manteniendo un trato amable, especialmente en momentos de tensión y ante los fallos de alguien.
- Buen carácter: personas con las que resulte fácil trabajar, que contribuyan a crear un buen ambiente de trabajo, que no generen conflictos y que si estos surgen dentro del equipo puedan solucionarlos.
- Lealtad.
- Responsabilidad.
- Trabajo.
- Inconformismo: buscando permanentemente mejorar, sin conformarse con lo conseguido, pues el equipo tiene potencial.

En cuanto a la definición de los objetivos, la tarea, y funciones es preciso procurar que estos sean:

- Motivadores, atractivos, que impliquen un desafío. Sus miembros tan sólo darán lo mejor de si mismo si el trabajo que se les encomienda les realiza profesionalmente.
- Exigentes pero alcanzables. Tan negativo resultan los objetivos poco exigentes (el equipo no se esforzará, perderá motivación), como objetivos inalcanzables, absurdos.

Para el cumplimiento de metas, es conveniente fijar unas metas intermedias cuando el equipo se encuentre trabajando por un proyecto a largo plazo o una meta muy tediosa para que sienta la inmediatez y luche por alcanzar estos objetivos a corto plazo. Además el poder alcanzar unas metas, aunque sean menores, contribuye a lograr parcialmente el cumplimiento del objetivo, y a aumentar enormemente la motivación del equipo al ver que se avanza en la dirección correcta.

Sin embargo, el trabajo en equipo exige ante todo coordinación y esto sólo se logra con una comunicación fluida entre sus miembros. La comunicación debe darse en todas las direcciones: De arriba hacia abajo (es decir, del jefe hacia sus colaboradores). De abajo hacia arriba (de los colaboradores hacia el jefe). Horizontalmente (directamente entre los colaboradores). Una comunicación fluida entre los integrantes del equipo se favorece cuando existe una relación cordial entre ellos. El líder debe favorecer esta relación personal, siendo para ello muy útil promover actividades extra-laborales.

El mantener reuniones periódicas es una buena oportunidad de fomentar la comunicación dentro del equipo; además, las reuniones de trabajo constituyen uno de los distintivos del equipo de trabajo. Se celebran reuniones con cierta frecuencia, persiguiendo distintos objetivos:

- Debatir y decidir sobre asuntos de mayor trascendencia en los que convenga conocer la opinión de todo el equipo.
- Puesta en común con todos los miembros acerca de la situación o estado de algún aspecto del trabajo del equipo.
- Fijar criterios, homogeneizar ideas, compartir opiniones, intercambiar puntos de vista, ayudar a crear una cultura común (modo de actuar, nivel de exigencia, escala de valores, etc.).

Las reuniones deben estar bien organizadas y dirigidas lo que exige que se les preste la seriedad y atención debida para que sean eficaces. Preparar las reuniones implica: Fijar un orden del día, dentro de un tiempo estimado con la intención de respetarlo, que todos los asistentes deben conocer, permitiéndoles preparar aquellos temas que se vayan a tratar. El orden del día se establece, lo que no impide cierta flexibilidad para poder tratar algún asunto que pueda surgir sobre la marcha. Se debe avisar con tiempo suficiente a aquellas personas que vayan a presentar algún informe para que tengan tiempo de prepararlos. Finalmente, es necesario ir cerrando temas, tomando decisiones claras antes de pasar a otro tema. En el acta de la reunión hay que recoger de forma precisa los temas tratados y las decisiones adoptadas.

Es fundamental promover e incluso exigir a los colaboradores su participación en las reuniones y en la toma de decisiones para que se involucren completamente en el trabajo y para que éste se desarrolle con cierta fluidez, al estimular un mayor compromiso de los miembros hacia la gestión; además, de que se evita la tendencia de algunas personas de consultar siempre y no querer decidir nunca, convirtiéndolos en protagonistas de su propia tarea.

ANEXO 18
PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE
EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE MULTIEMPLEOS LTDA., OFICINA
BUCARAMANGA

Si la organización desarrolla y fomenta el equipo de trabajo como su modo de gestión debe tener en cuenta la evaluación del desempeño de sus colaboradores con los correctivos pertinentes, que, en esta propuesta no se basan únicamente en el trabajo individual sino que, también considera el desempeño del equipo de trabajo en su conjunto.

Periódicamente la organización debe realizar una valoración del desempeño del equipo con vista a detectar aquellos posibles puntos débiles que convenga corregir lo antes posible. No obstante, es esencial comunicar al equipo cuáles son aquellos indicadores que se van a considerar para evaluar su desempeño.

Esta medición (en el momento de planeamiento) tiene que tener en cuenta cuatro variables, que son las siguientes:

- Lo que se aspira a lograr (por ejemplo: vender, afiliar, cobrar, etc.) expresado en forma verbal en infinitivo.
- La unidad de medida: producto, servicio, clientes, pesos.
- La cantidad, medida numéricamente o en porcentajes.
- El horizonte de tiempo, que puede ser medido en fechas concretas, días, semanas, etc.

Al realizarse la evaluación es importante compartir los resultados de la misma con el resto de colaboradores. A partir del análisis posterior a la evaluación del desempeño aplicada, las directivas de la empresa elaborarán un programa de posibles mejoras a introducir en el equipo y fijarán un sistema de seguimiento. El resultado de esta evaluación será tenido en cuenta para conocer las necesidades de formación y a la hora de fijar una gratificación extraordinaria para el equipo. Aunque el trabajo en equipo sea básicamente colectivo es necesario discriminar, teniendo en cuenta la diferente implicación de sus miembros.

Lo común en esta socialización y revisión de los resultados de la evaluación del desempeño en equipo de trabajo es el feed-back o retroalimentación, el cual es un proceso dinámico en el que cada quien puede exponer libremente sus razones sobre el cumplimiento de metas y logro de los objetivos planteados, expresar su percepción sobre el avance del proceso sin llegar a críticas o evaluaciones individuales, o las dificultades por las que atraviesa el

conjunto, y proceder a gestionar el cuestionamiento general aportando soluciones para optimizar, que propicia la madurez de los integrantes y regula la participación, favorece el ambiente de trabajo y crea espacios propicios de corrección y mejoramiento necesarios para la continuidad y mantenimiento del equipo.

La evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores de Multiempleos es un proceso complejo, que requiere establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de su desempeño pero visto desde una perspectiva balanceada e integral, en la que también se tenga en cuenta el criterio personal de la revisión individual de la realización de su trabajo, lo cual se denomina en esta propuesta como autoevaluación y comprende habilidades administrativas, de servicio, y de gestión.

Finalmente, es importante tener el conocimiento de propuestas que puedan hacer los miembros del equipo para mejorar la gestión en la organización y optimizar los resultados para el logro de la eficiencia. Sin embargo, se reitera que para ello es necesario estimular desde el principio, la participación de todos los miembros del equipo de trabajo de Multiempleos y que sus contribuciones sean realmente tenidos en cuenta.

ANEXO 19
CUESTIONARIO HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

NOMBRE _____

FECHA _____

El siguiente cuestionario, es personal y confidencial, requiere especialmente de su lectura y análisis en cada afirmación. Lea entonces las afirmaciones que aparecen en la tabla y marque con una X según el puntaje que le da al concepto.

Concepto	Calificación				Razones de su calificación	Medidas propuestas para mejorar
	E	B	R	M		
Mi habilidad para planear es...						
Mi habilidad para organizar es...						
Mi habilidad para coordinar es...						
Mi habilidad para interrelacionarme con mis co-equiperos es...						
Mi habilidad para controlar mi trabajo es						

Responsable: _____

ANEXO 20
CUESTIONARIO HABILIDADES DE SERVICIO

El siguiente cuestionario, es personal y confidencial, requiere especialmente de su lectura y análisis en cada afirmación. Lea entonces las afirmaciones que aparecen en la tabla y marque con una X según el puntaje que le da al concepto.

NOMBRE _____

FECHA _____

AFIRMACION	PUNTAJE	Totalmente en desacuerdo			Parcialmente de acuerdo			Totalmente de acuerdo		
		2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Las directivas de esta empresa conocen muy bien la misión y buscan que nosotros la alcancemos										
2. Enfoco mi trabajo al cumplimiento de la Misión de mi empresa todo el tiempo										
3. Mi cargo demanda algunos cambios que yo puedo realizar										
4. En mi puesto cuento con los medios y el tiempo para atender eficazmente a nuestros clientes										
5. Pongo toda mi voluntad y mi energía en mi trabajo										
6. Cuando un cliente se equivoca siempre le doy la razón										
7. En esta empresa trabajamos hasta lograr la satisfacción del cliente										

Responsable: _____

ANEXO 21
CUESTIONARIO HABILIDADES DE GESTIÓN

El siguiente cuestionario, es personal y confidencial, requiere especialmente de su lectura y análisis en cada afirmación. Lea entonces las afirmaciones que aparecen en la tabla y marque con una X según el puntaje que le da al concepto.

NOMBRE _____

FECHA _____

Concepto	Calificación				Razones de su calificación	Medidas propuestas Para Mejorar
	E	B	R	M		
Mi habilidad para identificar problemas						
Mi habilidad para manejar problemas						
Mi habilidad para anticiparse a los problemas						
Mi habilidad para tomar decisiones						
Mi habilidad para obtener resultados						

Responsable: _____

ANEXO 22
PLANES DE ACCION ELABORADOS POR LOS CO-EQUIPEROS

Fecha: _____

Nombre del Empleado:
Situación Actual:
Acciones propuestas:
Recursos:
Otras ayudas:
Observaciones:

Responsable: _____

ANEXO 23
PROPUESTA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE
MULTIEMPLEOS LTDA.

La RSE es un compromiso voluntario cuyos objetivos y actuaciones deben dirigirse siempre, claramente, más allá de los niveles mínimos de protección de los trabajadores dispuestos por la legislación nacional. Las empresas deberían adoptar iniciativas socialmente responsables puesto que en ello radica su interés a largo plazo.

La RSE abarca tanto las necesidades internas de los trabajadores como las necesidades sociales externas. Aunque no es un proceso fácil ni rápido, es provechoso a la final, ya que los sistemas propuestos integrados permiten mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos, reducir gastos y ahorrar esfuerzos, cumplir con la normatividad legal y fortalece el proceso de mejoramiento continuo.

La empresa será socialmente responsable cuando las actividades que realiza se orienten a las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno. Sin embargo, ser socialmente responsable implica inicialmente, como mínimo, actuar de una manera ética dentro de la Ley.

AGENDA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE
MULTIEMPLEOS LTDA.

Alcance Grupos de Interés	Necesidad y/o Expectativas Sociales	Innovación en RSE
1. Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones justas y condiciones de trabajo seguras. • Apoyo a planes de carrera. • Un nivel de salud y de seguridad en el trabajo superior al establecido en la normativa nacional. • Programas de desarrollo humano para los empleados y sus familias. • Programas de incentivos por incremento de productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago justo y buen trato a los trabajadores. • Programas para el desarrollo humano de los empleados y sus familias, desde actividades de bienestar, como celebración de fechas especiales, hasta capacitación para la formación de competencias. • Programa de bienestar social, capacitación, educación y recreación para los empleados.

Alcance Grupos de Interés	Necesidad y/o Expectativas Sociales	Innovación en RSE
		<ul style="list-style-type: none"> • Programa de incentivos al desempeño laboral. • Programa de bienestar y recreación para los hijos de los empleados. • Apoyo a microempresas de familiares de los empleados con la compra de algunos de sus productos.
2. Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Precios adecuados. • Personal y servicios de calidad • Fácil acceso a las oficinas de Multiempleos. • Mejora en la calidad del personal candidato a misión • Rápida y efectiva respuesta de los servicios solicitados a Multiempleos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento continuo y rediseño de los procesos y servicios de Multiempleos • Establecimiento de un procedimiento de sugerencias y atención de reclamos. • Capacitación y utilización de logística para mejorar la selección de personal. • Implementación de la propuesta del perfil de calidad para ocupar las vacantes de las empresas clientes. • Programa de prevención de accidentes de trabajo para los empleados en misión ubicados en empresas clientes
3. Proveedores y Aliados	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de marcas propias con proveedores colombianos. • Importación de ideas de otros países para que sean desarrolladas por proveedores colombianos. • Ferias artesanales permanentes. • Acercamiento a las Pymes a través de conferencias. • Mayores ingresos a productores por compra directa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago justo y buen trato a los proveedores. • Compra directa a productores para evitar la intermediación. • Apoyo en la obtención de certificación de calidad de los proveedores de Multiempleos. • Comunicación de ideas innovadoras para que los proveedores las desarrollen.

Alcance Grupos de Interés	Necesidad y/o Expectativas Sociales	Innovación en RSE
4. Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Rechazo a la competencia desleal 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de prácticas de publicidad y mercadeo específicas, correctas y justas de Multiempleos
5. Comunidad Local y Global	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personas habitantes de zonas vulnerables de la ciudad. • Campañas especiales para donación en educación y nutrición. • Compra de productos a grupos vulnerables. • Apoyo de actividades y eventos cívicos. • Oportunidades laborales a poblaciones vulnerables de la sociedad. • Apoyo en caso de catástrofes naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento de personal de formas y lugares diversos. • Contratación de jóvenes, con el fin de darles la oportunidad de obtener mayor experiencia laboral. • Formación para el trabajo y posibles contactos laborales a personas desempleadas. • Programa de Prevención del trabajo infantil. • Programa para generar oportunidades laborales a personas con discapacidades y poblaciones excluidas. • Oportunidades laborales para madres cabeza de familia.
6. Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de buen gobierno corporativo. • Apoyo a políticas gubernamentales del actual Plan Nacional de Desarrollo • Entrega del informe solicitado por el Ministerio de la Protección Social y el Dane a las EST's. • Derechos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación y autonomía puesta en los colaboradores del equipo de trabajo para estimular en ellos el liderazgo y el alcance de metas ambiciosas. • Apoyo a programas sociales del presente gobierno • Estricto diligenciamiento y cumplimiento del informe trimestral solicitado a las EST's por el Dane y el Ministerio de la Protección Social • Protección de los Derechos Humanos y de específicos de la mujer con prácticas éticas al interior de la compañía.

Alcance Grupos de Interés	Necesidad y/o Expectativas Sociales	Innovación en RSE
7. Organizaciones Privadas e Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en instituciones socialmente responsables. • Prácticas de mercadeo que incluyan causas nobles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de productos de microempresas creadas por fundaciones de grupos sociales marginados. • Donaciones de juguetes para la Navidad de los niños de escasos recursos. • Donación de alimentos para niños de escasos recursos.
8. Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de principios de protección ambiental • Manejo de desechos de computadoras al final de su vida útil 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de productos de limpieza no tóxicos • Programa ambiental interno para cumplir los estándares de calidad de la compañía. • Programa de manejo de residuos como cartón, papel y el plástico para una asociación de recicladores. • Promoción de la cultura del ahorro de energía y agua en la compañía. • Actualizar las computadoras en lugar de botarlas. • Comprar computadoras que puedan actualizarse y que tengan una vida útil más larga • Adopción de zonas verdes.

Fuente: Autora

Consideraciones y Recomendaciones

- Es imprescindible el fuerte apoyo y convicción de los altos directivos de Multiempleos para impulsar la agenda de la RSE propuesta para lograr los objetivos propuestos e incorporar a la compañía en la agenda empresarial actual.
- Formar a los empleados en el significado de la RSE y explicarles su participación en la misma no sólo fomenta un sentimiento de pertenencia a algo propio, sino que también les motiva a proyectar externamente una buena imagen de la empresa.

- El balance social prima cada vez más en las decisiones de los grandes inversionistas. Además, el mercado del empleo es cada vez más competitivo y los profesionales cualificados aspiran a trabajar y permanecer al servicio de empresas socialmente responsables.

ANEXO 24
FORMATO PARA REALIZAR EL PANORAMA DE FACTORES DE RIESGO

MULTIEMPLEOS LTDA.

Fecha: _____

Nº Trabajadores: _____

Responsable: _____

PANORAMA DE RIESGOS OCUPACIONALES								PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN								
ÁREA O PUESTO DE TRABAJO	FACTOR DE RIESGO	INDICADOR	FUENTE GENERADORA	EFECTO CONOCIDO	# DE EXPUESTOS	% DE EXPUESTOS	TIEMPO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES RECOMENDADOS	CONSECUENCIA	EXPOSICIÓN	PROBABILIDAD	GRADO DE PELIGROSIDAD	FACTOR DE PONDERACIÓN	REPERCUSIÓN DEL RIESGO	PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN
	Físico	Ruido y vibraciones														
		Humedad														
		Iluminación														
		Calor														
	Biológico	Virus														
		Bacterias														
		Hongos														
		Animales														
	Mecánico	insectos														
		Equipos														
		Máquinas														
		Herramientas														

	Químico	Gases																
		Vapores																
		Neblinas y rocíos																
	Eléctrico	Cables																
		Paneles																
		Motores eléctricos																
	Radiaciones no ionizantes	Pantallas																
		Fotocopiadora																
		Scanner																
		Lámparas fluorescentes																
	De superficie	Superficie a un mismo nivel																
		Distribución del espacio																
		Obstáculos en vías de acceso																
		A distinto nivel																
	Actividad física	Carga física																
		Movimientos repetitivos																
		Dinámica y estática postural																

	Ergonómico	Enseres de trabajo																
		Material de labor																
	Carga mental	Contenido del trabajo																
		Organización del trabajo																
	Psico-social	Factores del trabajo																
		Funcionamto. de la empresa																
		Clima organizacional																
		Entorno ambiental																
		Entorno social																
		Cambios en tecnología																
	Estructural	Incendios																
		Inundaciones																
		Colapso de infraestructura																
		Explosiones																
	Ambiente natural	Sismos																
		Tormentas																
		Tornados																

	Saneamiento básico	Residuos orgánicos															
		Residuos no biodegradable															
		Instalaciones sanitarias															

Aprobado por: _____

ANEXO 25
ESCALAS PARA VALORACION DEL GRADO DE PELIGROSIDAD Y
REPERCUSIÓN DEL RIESGO

VALOR	CONSECUENCIA: C
50	Varias muertes o efectos masivos.
40	Muerte
30	Lesiones extremadamente graves
20	Enfermedades incapacitantes
5	Heridas politraumatismos menores
1	Lesiones leves no incapacitantes
-	PROBABILIDAD: P
10	Es el resultado más probable y esperado si la situación de riesgo continúa (cercano a 1).
8	Es completamente posible, nada extraño tiene (probabilidad es de actuación del 0.8 a 1%)
6	Podría ser la consecuencia esperada con posibilidad de que ocurra (0.5)
3	Probabilidad de moderada a baja
1	Sería una consecuencia remota
0,5	Nunca ha sucedido, pero podría pasar
-	EXPOSICION
10	Continua (100% de la jornada laboral)
8	Frecuente (80% de la jornada)
6	Moderada (50% al 80% de la jornada)
5	Ocasional (menos de un 5%)
2	Extraordinaria (del 1% al 5% de la jornada)
1	Remotamente posible (menos del 1%)
0,5	No existe contacto con el riesgo

Fórmulas:

Grado de peligrosidad: $GP = C \times E \times P$

30	100	200	300	450
(Bajo)		(Medio)	(Alto)	

Grado de repercusión: $GR = GP \times \text{FACTOR DE PONDERACIÓN}$

1	2	2,5	3	4	5
Soportable	Moderado	Riesgo bajo	Grave	Extremo	Insoporable

ANEXO 26
RANGOS DE PONDERACIÓN PARA CALCULAR EL GRADO DE
REPERCUSIÓN DEL RIESGO

RANGOS DE PONDERACIÓN	TIPO DE RIESGO
Mayor de 450	Insoportable (5)
Mayor a 300, menor o igual a 450	Extremo (4)
Mayor a 200, menor o igual a 300	Grave (3)
Mayor a 100, menor o igual a 200	Moderado (2,5)
Mayor a 30, menor o igual a 100	Riesgo bajo (2)
Menor o igual a 30	Soportable (1)