

***OUTPLACEMENT, “LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL ACOMPAÑAMIENTO
POSTLABORAL”: CASO DE ÉXITO REFICAR***

AUTORES:

JOSE LUIS VELANDIA PATIÑO

CARLOS ANDRES BARRIOS HERRERA

DIRECTORA:

VERONICA TORDECILLA ACEVEDO, MBA

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA MBA

2015

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
1. Outplacement, una nueva tendencia empresarial	2
2. Crisis Financiera de los 90, detonante de una nueva tendencia en Colombia.....	4
3. Reficar, Marcada por la innovación	8
4. Talento humano a la carta.....	11
5. Un Horizonte en el camino.	14
6. Rompiendo la Inercia.....	19
7. Nacido para ser exitoso.	23
8. ¿Qué nos depara el futuro?	26
Anexos	28

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tasa de desempleo en Colombia año 1999	5
Tabla 2 - Disciplinas contempladas en Programa Horizontes	16
Tabla 3. Ruta de empleabilidad y emprendimiento	22

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Datos históricos del proyecto Reficar.	9
Figura 2. Registro fotográfico Avance del proyecto	11
Figura 3. Etapas metodología recursos humanos Reficar	12
Figura 4. Esquema del capital humano	15
Figura 5. Ficha de inscripción al programa Horizontes	18
Figura 6. Folleto informativo programa Horizonte	19

RESUMEN.

El último trimestre del 2015 ha sido señalado como el periodo para el inicio de las operaciones de la nueva Refinería de Cartagena, igualmente se llegará a la finalización del proyecto denominado “Ampliación y Modernización de la Refinería de Cartagena”, el cual a través de todas sus fases como proyecto, brindó la oportunidad de empleo y mejor calidad de vida a aproximadamente 33.000 personas en La Heroica, albergando en su pico máximo cerca de 18.000 colaboradores a lo largo y ancho de sus instalaciones; trabajando al unísono y enfocados en un objetivo común, “la terminación de las actividades”. La labor social que ha tenido la organización está compuesta por varias etapas, que a diferencia de lo que las personas ajenas al proyecto piensan, no es solamente evaluar habilidades específicas de las personas y beneficiarlas con una oportunidad laboral, sino por el contrario una oportunidad para dejar huella colocando un granito de arena. El proceso comienza con la capacitación del personal para incrementar y darle un valor agregado a sus habilidades, la vinculación laboral al proyecto y por mucho la parte más difícil y menos llevadera para el personal, la “DESVINCULACION LABORAL”. En cada una de estas etapas Reficar utilizó diferentes estrategias para gestionar el logro de dicha meta, la presente investigación tomara como foco la búsqueda de evidencias en la última etapa, la “desvinculación laboral”, analizaremos, evaluaremos y debatiremos las evidencias que fueron utilizadas como indicadores sobre la validez de la gestión para la consecución de los objetivos.

Desde el inicio del proyecto se planteó en Reficar el gran reto de transición laboral cuyo fin es el acompañamiento al trabajador luego de culminar su vinculación al proyecto de expansión y que los trabajadores que terminan su contrato tengan la oportunidad de descubrir cómo alcanzar un nuevo proyecto de vida que posibiliten el retiro del servidor de la entidad con beneficio para la persona y para el ambiente organizacional, a través de una gestión adecuada, que permita tratar la crisis causada por la pérdida del trabajo, también existía un gran reto frente a la ciudad, se quería reducir el impacto de un creciente número de mototaxis y negocios informales.

Palabras claves: Gestión, Reubicación laboral, Confianza, Emprendimiento, Empleabilidad.

1. Outplacement, una nueva tendencia empresarial

El concepto del trabajo se encuentra ante un cambio profundo y sustancial, ya que se está pasando de un modelo de empleo estable y fijo a uno más dinámico y polivalente, en donde el trabajador realizará diferentes trabajos y desempeñará distintos puestos de trabajo a lo largo de su vida laboral. Actualmente, las situaciones de crisis empresarial hacen que las organizaciones puedan tener la necesidad de adoptar medidas, que permitan un redimensionamiento de su equipo de trabajo, con la finalidad de mejorar su competitividad.

Una de las nuevas tendencias, es la utilización de una técnica denominada Outplacement que surgió en Estados Unidos, como estrategia de apoyo para las personas que sufrían despidos, con la intención de reducir lo máximo posible el periodo de desempleo. Desde la década de los cuarenta los psicólogos industriales estadounidenses comenzaron a desarrollar técnicas de apoyo y orientación destinadas a facilitar la búsqueda inteligente de un nuevo empleo, (Haldene, 1940) para las personas despedidas, procurando que el período del desempleo fuese lo más reducido posible. El progreso de estas tácticas ha llevado a considerar actualmente, el despido como parte de un ciclo profesional propio de determinadas condiciones socioeconómicas más que un acto aislado. (Vermot-Gaut, 1989).

Evolución del Outplacement

La actividad de Outplacement nace formalmente a finales de los años 60 en los Estados Unidos, dirigida principalmente a los ejecutivos de alto nivel y contratada por organizaciones con cierto sentimiento de «culpabilidad». Benito (1981) atribuye su origen al desarrollo de una idea de George I-lubber, de la consultora Think de Nueva York, el cual en 1969 decidió facilitar la colocación de los directivos que iban a ser despedidos de sus empresas. Otros autores estiman su origen a mediados de los sesenta para ayudar a integrarse en la sociedad civil a los sacerdotes que perdían la vocación. Otros, por el contrario, atribuyen su nacimiento a la recolocación de centenares de

técnicos y científicos de los que debía desprenderse la NASA como consecuencia de la reducción de los programas de investigación espacial.¹ .

Inicialmente, este proceso de apoyo u orientación, recibió el nombre de *decruitment* o *dehired* pero estas expresiones no tuvieron éxito. Se atribuye a North, D. el haber acuñado en los años sesenta, la expresión *Outplacement*, la cual no tiene traducción castellana y ha perdurado hasta hoy, según destaca Brittain; (1982). En castellano, se suele utilizar, en cambio, Desvinculación y cuando se desea expresar que se trata de un programa, se emplea, Desvinculación Programada o Desvinculación Asistida (Rodríguez - Kábana, 1987).

La Desvinculación natural es aquella que se produce en el momento de llegar a la edad de jubilación, en la desvinculación natural, existe una preparación o planificación que se va dando con el transcurrir de los años de la vida laboral; no obstante, existen estudios que han logrado determinar que la jubilación puede causar en algunas personas reacciones adversas, por los cambios que se producen una vez que esta se inicia, ya que desde el punto de vista económico, los ingresos disminuyen, desde lo social, también hay una reducción en cuanto a los contactos, alteración de las relaciones familiares, ruptura con los grupos de edades, entre otros. Y, en lo personal, lo que algunos denominan como la entrada “oficial” a la vejez influye negativamente en el autoestima y se pasa de una vida activa a pasiva.

Definición de Outplacement

El *Outplacement* es el conjunto de herramientas que utilizan las compañías para acompañar y asistir a los trabajadores en estos procesos de transición, y el cambio le permitirá al profesional acceder al mercado laboral rápidamente y con las mejores condiciones posibles, en este caso, se pone a disposición del trabajador todas las herramientas posibles para la búsqueda de un nuevo empleo, respondiendo a la necesidad de orientar a los candidatos hacia aquellos puestos y empresas donde mejor pueda encajar su perfil, realizando una completa reorientación profesional.

¹ (Uria, 1995). Citado en Sastre, M (1995).

En el proceso de Outplacement se identifican varias etapas; la primera consistiría en la evaluación de las capacidades, los conocimientos, experiencias, y aptitudes del candidato desvinculado de la empresa y el estudio de las formas en que el candidato podrá maximizar esas capacidades: En la segunda etapa se ayuda al candidato a la búsqueda de ofertas de empleo para funciones similares a las que estaba ejecutando, también se instruyen técnicas para mejorar la comunicación y un seguimiento del empleado hasta un año después de que consigue su nuevo empleo.

A priori se podría pensar que la reubicación de empleados puede tener nada o muy poco que ver con la retención y la mejora del talento, pero no es así. En tiempos de crisis en que los recortes de plantilla son habituales, la reubicación interna, se contempla como una posible solución para evitar y apaciguar los despidos. Además, para la empresa constituye una forma de preservar su imagen ante la sociedad que, en caso de despidos masivos, puede ser objeto de críticas, boicots o procesos jurídicos, la implementación de esta técnica representa un gana – gana para las compañías y sus trabajadores.²

Para Reficar, los conceptos de desvinculación asistida resultaban muy agresivos y daban a entender despidos arbitrarios y no terminación de contratos por cumplimiento de tiempos o hitos, por ello se adoptó el término “*Transición Laboral*” y horizontes sería el programa de acompañamiento a la transición laboral.

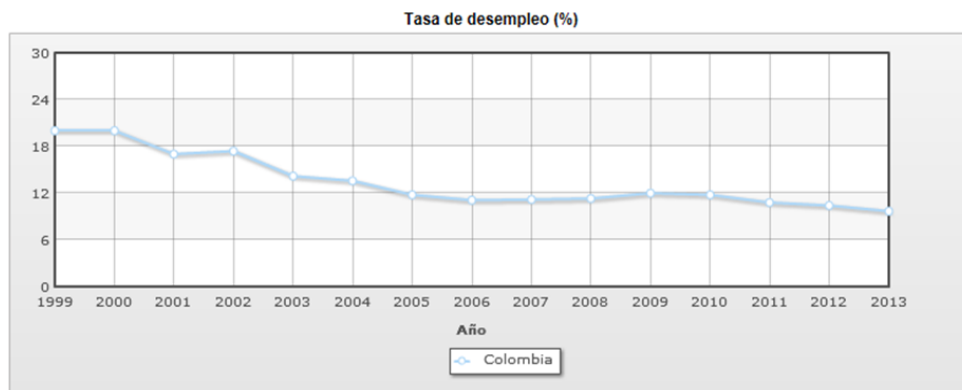
2. Crisis Financiera de los 90, detonante de una nueva tendencia en Colombia

En Colombia. El Outplacement empieza a ser utilizado hasta la década de los 90, cuando el país se vio golpeado por una crisis financiera, que obligó a las empresas que querían preservar su imagen ante la sociedad como responsable socialmente y que les interesaba garantizar un futuro para las personas desvinculadas, a comenzar a implementar esta técnica y las buenas prácticas de la generación de valor en el talento humano.

² Castillo, Conrado. Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo .http://rooter.es/userfiles/2009_Libro_nuevas_tendencias_en_la_retencion_y_mejora_del_talento.pdf. ISBN 978-84-936547-3-3

No existe una fórmula matemática ni una bola de cristal para poder predecir épocas de crisis y de depresión económica y lastimosamente la crisis financiera que tocó las puertas del país al finalizar el siglo XX, fue tan brutal como dolorosa para todos las personas naturales y jurídicas, trayendo consecuencias nefastas a lo largo y ancho de la economía nacional, tan fuerte que en el año 1999 el PIB se contrajo un -4.2 por ciento y la tasa de desempleo superaba fácilmente niveles del 20%, ¡¡¡despidos masivos por doquier!!!. **Ver tabla 1.**

Tabla 1. Tasa de desempleo en Colombia
Periodo 1999-2011



Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Colombia	20	20	17	17,4	14,2	13,6	11,8	11,1	11,2	11,3	12	11,8	10,8	10,4	9,7

Fuente: CIA World Factbook.

El principio del fin

Como consecuencia de la crisis y dentro de las decenas de entidades financieras que se tuvo que intervenir o liquidar por parte del gobierno colombiano en la década de los noventa esta Granahorrar, que fue primera en ser intervenida y la más recordada por su emblemático rescate. Este banco fue uno de los bancos de ahorro y crédito para vivienda más grandes del país, que presento graves inconvenientes de flujo de caja, desencadenado principalmente por diferencias entre sus líderes, y que lo llevó a una situación sin salida, pasó por “ofertas de compra por parte de otras entidades financieras”, entre las que hubo ofertas de bancos nacionales. Finalmente

no se concretó ninguna, banco perdía fuerza. Apareció entonces la animosa superintendente Sara Ordoñez, que no tuvo más opción que tomar la salida de emergencia y Nacionalizar³, lo cual contó con el beneplácito del Banco de la República, de la mano de su entonces gerente, Miguel Urrutia. 16 años después el gobierno volvió a intervenir una entidad pero solo era el principio⁴.

Sombras de una crisis sistémica

Luego de la intervención de Granahorrar, el gobierno de Colombia se mostró preocupado por las pocas garantías de control que desencadenada una nula supervisión que se ejercía sobre las entidades financieras y luego de que las disponibilidades del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, creado para manejar el seguro de depósitos, estaban agotadas con operaciones de apoyo al sector financiero, que ascendieron en lo corrido del año 98 a \$871.372 millones de pesos, la preocupación los llevo a realizar un autoexamen que mostrara el grado de solvencia de los bancos y de acuerdo a dicho grado clasificarlos y mostrar cuál de ellos se encontraban por debajo del nivel mínimo de solvencia, Alarmante fueron los resultados, de 33 bancos, 14 se encontraban caminando al borde de la insolvencia, a esta altura era un mal conocido en los habitantes del territorio colombiano, la desconfianza hacia el sector financiero fue en aumento a tal punto como lo demostrado en el episodio de Davivienda, por un rumor de que el banco iba a ser intervenido por el gobierno, se generó un pánico tal que los clientes vaciaron el efectivo del banco.

Efectos en el talento humano.

Las empresas tienen un vínculo muy estrecho con los bancos, tanto que el musculo financiero de un negocio esta modelado por una sana estructura contable para poder acceder a financiamientos

³ La nacionalización —que es la acción y efecto de nacionalizar— consiste en la expropiación de bienes, patrimonios, activos o empresas que pertenecen al sector privado de la economía para transferirlos al sector público mediante procedimientos que tienen carácter imperativo. Borja, Rodrigo. Enciclopedia de la Política. Recuperado de <http://www.encyclopediadelapolitica.org/Default.aspx?i=&por=n&idind=1043&termino=>

⁴ Aparicio, Mónica (2009, 21 de Junio) Una lección dolorosa. Semana. Recuperado de <http://www.semana.com/especiales/articulo/una-leccion-dolorosa/104434-3>.

para la operación de las empresas, las crisis bancarias siempre afecta en mayor o menor medida a la operativa empresarial. Préstamos y créditos que hoy están aprobadas, mañana pueden dejar de estarlo, logrando un efecto dominó de contagio, ya que la incertidumbre bancaria acaba trasladándose siempre al eslabón más débil de la cadena productiva, que para efectos del caso, en la cadena operativa empresarial colombiana serán las PYMES, cabe resaltar que estas son la mayoría de empresas consolidadas en Colombia y para ese periodo estas representaban una gran importancia en la economía del país, abarcaban al 97% de las empresas y genera casi la mitad del empleo nacional⁵. Estas empresas en muchos casos se crean para necesidad mas no por convicción, por lo que no siempre su flujo de caja es el fuerte.

Esta dependencia financiera de los bancos provoca que la operación esté condicionada a dicha sumisión, además las PYMES “viven enfrentadas a muchos problemas tanto internos como externos, que les impiden llevar a cabo procesos de fortalecimiento tales como restricciones al crédito, dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada, formalización y absorción de nuevas tecnologías, limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, la deficiente infraestructura física, falta de asociatividad empresarial, carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico, dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales, etc”⁶, por mencionar algunos elementos que les afectan, adicionalmente la planeación agregada nos enseña que cuando la capacidad instalada de la compañía sobrepasa la demanda del mercado, debemos reducirla, desafortunadamente la manera más fácil de reducir la capacidad de una empresa y reducir costos es con el despido de personal.

⁵ Guapatín, Carlos. Observatorio MIPYME. Estudio comparativo para 12 países de América Latina para Banco Interamericano de Desarrollo. Pág. 17. Comentario basado en Encuesta Nacional de Micro establecimientos de Comercio, Servicios e Industria del año 2000 de DANE y datos del Censo Económico Nacional de 1990. Página 16. Tomado de <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4725/Observatorio%20MIPYME%3a%20Compilaci%C3%B3n%20estad%C3%ADstica%20para%2012%20pa%C3%ADses%20de%20la%20regi%C3%B3n%20.pdf?sequence=1>

⁶ Sanchez, Jhon; Osorio Jaime y Baena, Ernesto. ALGUNAS APROXIMACIONES AL PROBLEMA DE LAS PYMES EN COLOMBIA. Scientia et Technica Año XIII, No 34, Mayo de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701. Pág. 2.

Todo lo anteriormente expuesto nos lleva a preguntarnos ¿Qué medidas de protección al talento humano podemos implementar en esos escenarios?

Efectos en las compañías

Cuando las compañías emplean estas técnicas de protección hacia el personal, inherentemente dan a saber al mundo exterior que son una compañía que es responsable socialmente y que se interesan en el futuro inmediato del personal del que están prescindiendo, dan tranquilidad al interior de las compañías, permitiendo que el clima laboral no se altere ni que la productividad del personal que permanece en la empresa disminuya, es una técnica de doble propósito, por ende constituyó un as en el póker de innovación que la empresa Refinería de Cartagena S.A. decidió incluir en su maso de ideas innovadoras para la ampliación de la planta de Ecopetrol en la ciudad de Cartagena.

3. Reficar, Marcada por la innovación

Origen de un Megaproyecto

La Refinería existente tiene más de 50 años de servicio con una tecnología que no le permite cumplir con las exigencias de calidad de combustibles tanto para el mercado internacional como para el doméstico, haciendo necesario importar combustibles de bajo contenido de azufre (S) para mezclar y cumplir los requerimientos del mercado doméstico, exportando el combustible excedente con castigos por calidad que hacen inviable la continuidad de la operación de la actual Refinería obligando al cierre de la misma con la implicaciones e impactos sociales que esto conlleva.

Tal como se mencionó anteriormente, Reficar - Refinería de Cartagena S.A. surge a partir de la oportunidad que el Gobierno Nacional otorgó a un socio estratégico privado para vincularse al mejoramiento y expansión del sector de refinación, que hasta entonces había estado a cargo del sector público; esto en la perspectiva de fortalecer el autoabastecimiento energético y los encadenamientos de este subsector, como proveedor de materias primas para la industria petroquímica, especialmente. Su estructuración data desde 1997, cuando el Gobierno Nacional

adoptó una estrategia de apertura en los esquemas de asociación para la exploración, explotación, tratamiento y transformación de los hidrocarburos.

Nacimiento de Reficar - Compañía de Talla Mundial

En el año 2006 comienza un proceso para ampliar la capacidad de la Refinería existente que al día de hoy produce 80.000 (BPD) barriles por día a 165.000 (BPD) y actualización tecnológica con procesos que permitan obtener productos refinados con la especificaciones de calidad exigidos en el mercado internacional, Gasolina con contenido de azufre $S < 30$ ppm (partículas por millón) y Diésel con contenido de $S < 15$ ppm, luego de la evaluación de propuestas, le es adjudicada la licitación a Glencore una empresa comercializadora suiza. Glencore y Ecopetrol se asocian y crean Reficar - Refinería de Cartagena S.A., quien será la empresa encargada del desarrollo del proyecto más importante del país en la última década. El 16 de febrero de 2009, Glencore y Ecopetrol llegan a una salida amigable, luego de que Glencore decide vender el 51% de sus acciones a Ecopetrol para retirarse del proyecto de ampliación y modernización de la Refinería de Cartagena S.A., ante la inhabilidad para conseguir los empréstitos internacionales que demanda la obra.

Figura 1. Datos históricos del proyecto Reficar



Más adelante en los primeros días del mes de marzo de 2009 se elaboró un memorándum de entendimiento que incluía la base del precio de compra de las acciones por un monto que se estima no superior a los \$658 millones de dólares que pagó originalmente la multinacional suiza a Ecopetrol. El 27 de mayo de 2009, Ecopetrol reafirmó su compromiso de crecimiento empresarial del país y cerró por intermedio de Andean Chemical la negociación de compra del 51% de las acciones que Glencore AG poseía en la Refinería de Cartagena S.A. – Reficar. La operación de adquisición de acciones se concretó por un valor de US\$ 549 millones de dólares. Esta operación le permitió a Ecopetrol avanzar en la búsqueda de la meta de aumentar la capacidad de refinación a 650.000 barriles por día previstos para 2015.

El compromiso era desarrollar el proyecto de modernización de la Refinería, para lo cual fue clave hacer sinergia con la Refinería de Barrancabermeja; de esa forma se maximizaron los beneficios para el negocio. El camino emprendido en la planeación y la posterior ejecución del proyecto de expansión se estimó hasta el año 2015, cuando se prevé la operación íntegra de la nueva refinería, con proyecciones de productividad y competitividad en los mercados internacionales y cuyo diseño tecnológico fue planteado desde el principio como uno de los más avanzados a nivel mundial. La ampliación de Reficar, además de ser la obra de ingeniería más importante que hasta la fecha se haya realizado en el país, también ha permitido evaluar la capacidad de respuesta, competitividad y capacidad productiva de los sectores proveedores de insumos, maquinaria y materiales del país.

Este proyecto se convierte también, en una gran oportunidad para que el sector industrial nacional, logre posicionarse como proveedor de insumos para el sector petrolero, e inclusive que logre apalancar otros subsectores de la cadena petroquímica-plástica.

Figura 2. Registro fotográfico Avance del proyecto



4. Talento humano a la carta.

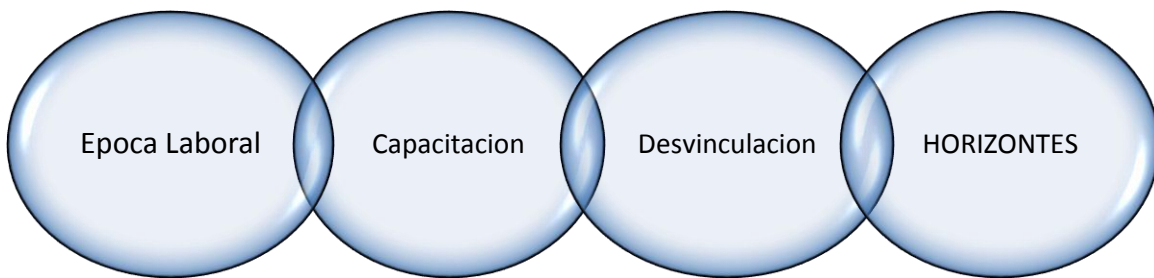
Innovación es un término que usualmente se usa para referirse a adelantos tecnológicos para los procesos productivos principales de las empresas, pero de igual manera es adaptable a procesos administrativos transversales como en el área de recursos humanos o el área de responsabilidad social, y definitivamente una idea innovadora era generar valor mediante la capacitación de la mano de obra cartagenera y actualizarla en términos técnicos constructivos, dicho conocimiento no era común en el personal de Cartagena, ya que era primera vez en mucho tiempo que se requería con tanta urgencia y a tal magnitud de un conocimiento tan específico.

Plan maestro.

El plan de Reficar con respecto al talento humano que requería y el conocimiento que necesitaba estaba claro pero para poder colocarlo en marcha necesitaba un socio estratégico para que ejerciera las veces de facilitador e instructor del conocimiento, ese facilitador era el El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), junto a la administración de turno (Alcaldía de Cartagena), elaboraron metodológicamente las capacitaciones para impulsar aquellas habilidades que requerían para la

construcción de la nueva planta. El sueño ya se materializaba y tomaba forma, el personal cartagenero podía acceder de manera gratuita a las formaciones para que luego la pudieran aplicar al interior de la empresa, el primer paso estaba dado el personal adquiría habilidades lo cual lo volvían más competitivo con respecto al personal de otras regiones e incrementaban las ilusiones de un futuro con más facilidades y el incremento de un nivel salarial a mediano y largo plazo

Figura 3. Etapas metodología recursos humanos Reficar



Fuente: Autores del proyecto

Manos a la obra.

Definidos los otros actores solo quedaba empezar a proyectar las primeras imágenes de la película que hasta la fecha solo estaba en lienzo y entonces empezaron las capacitaciones para el personal, principalmente para las siguientes especialidades, como lo muestra el extracto del periódico cartagenero El Universal:

“El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) formuló un nuevo llamado al personal interesado en capacitarse para laborar con la Refinería de Cartagena (Reficar). Soldadores, reforzadores de hierro, albañiles aparejadores, carpinteros de la construcción, electricistas, instrumentistas, aisladores de tuberías, mamposteros, soldadores de tuberías, instaladores de tubería, mecánicos

industriales, montadores de andamios, pintores industriales, con experiencia, son los convocados.”⁷

Foto 1. Ferias para la incursión laboral



Largas filas en las ferias laborales que hacían las veces de Assessment Center, contaban con la presencia de profesionales de título profesional, egresados de la escuela de formación para el empleo SENA y personal con experiencia previa en construcción.

Primer escalón y luego la fase productiva.

Después de culminar los estudios en cualquiera de las disciplinas, debían participar en las convocatorias que se abrirían según las necesidades del proyecto y de la misma manera competir con todas las personas que se postularan en dichas vacantes, por ende no garantizaba que culminar el proceso de capacitación del SENA significaba una vinculación laboral sin embargo si representaba una ventaja ya que contaban con la trazabilidad de un proceso iniciado.

⁷ Redacción Económica, (2011, 02 de Julio) Mano de obra para Reficar. El Universal. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/mano-de-obra-para-Reficar>

5. Un Horizonte en el camino.

Fuerza Laboral para la Competitividad de Cartagena

Desde el inicio del Proyecto se planteó el gran reto de transición laboral que se empezaría a presentar con la culminación mecánica de este. En toda iniciativa de este tipo se presenta una notable generación de empleo y de capacitación limitada por la definición de tiempo que implica su culminación, momento en el cual se presenta una salida de un gran porcentaje de sus colaboradores. La mayoría de colaboradores del Proyecto están vinculados a éste por medio de contratistas, por lo que son limitados los canales y los espacios de comunicación con cada uno de estos.

Considerando los elementos antes descritos surge la iniciativa Horizontes impulsada por Reficar, a partir del concepto de transición laboral que contara con una calificada y experimentada mano de obra compuesta por extrabajadores del proyecto de expansión y modernización de la Refinería de Cartagena. La iniciativa plantea que al final su ciclo laboral algunos integrantes hayan tomado la empleabilidad como su ruta de desarrollo laboral. Para ello, se han capacitado para actualizar sus técnicas de aplicación y participación en procesos de selección de una forma más profesional, acorde con sus conocimientos y desarrollo.

Al respecto de esta iniciativa se señala que:

“Reficar hace una propositiva invitación a todas las empresas establecidas en Cartagena y Bolívar, y en la región Caribe a que consideren en sus procesos de selección este capital humano de talla internacional, productivo y comprometido con la calidad, para consolidar el crecimiento regional a partir de la mano de obra local, ahora mejor calificada y competitiva.”

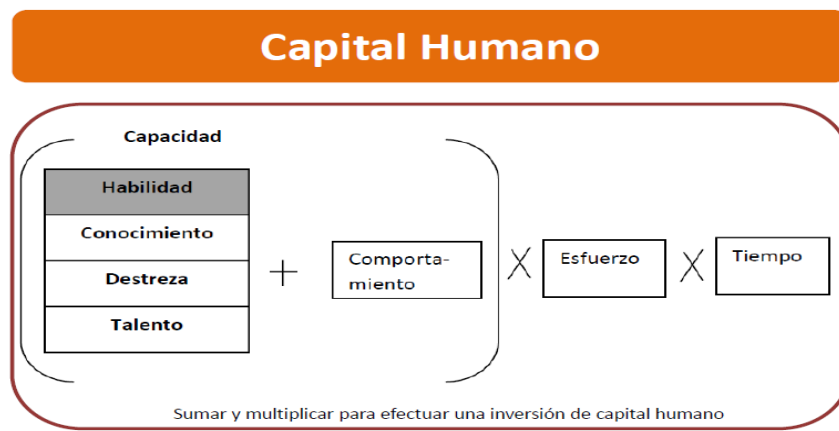
Extracto del Programa Horizontes

Hablando del factor Humano

El capital humano es definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad, nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología, que dé soporte en la producción ya que una máquina por muy avanzada que esté no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para entrar en funcionamiento,

Es entonces, el valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización.⁸ A continuación en la **Figura 4** se muestran los elementos integradores del concepto de capital humano sobre el que se formula esta iniciativa

Figura 4. Esquema del capital humano



Fuente: Davenport (2000:39) citado por Torres et al (2009)

Analizando con más detalle se observa que el perfil de los trabajadores vinculados a la iniciativa Horizontes, tienen en promedio, 38 años de edad y 9.8 años de experiencia en su oficio, tienen en común, el talento para asumir los más exigentes retos en sus respectivas disciplinas, gracias a la

⁸ Münch (2005: 14) citado por Torres et al (2009) y Coparmex (2010).

actualización en técnicas de construcción, certificación de trabajo en alturas, protocolos de seguridad industrial y experiencia adquirida durante su permanencia en el proyecto de ampliación y modernización de la refinería de Cartagena, los ex trabajadores que pueden participar en el programa “HORIZONTES” son todos aquellos que hicieron parte del proyecto en cada una de las disciplinas de la Refinería de Cartagena.

Tabla 2 - Disciplinas contempladas en Programa Horizontes

Discipline	Disciplina
Civil	Civil
Electrical	Eléctrica
Equipments and Rigging	Equipos e Izaje
Instrumentation	Instrumentación
Insulation	Aislamiento
Mechanical	Mecánica
Miscellaneous	Misceláneos
Oil Tank assembly	Montaje Tanques Hidrocarburos
Painting	Pintura
Piping	Tubería
Scaffolding	Andamiaje
Structural	Estructural
Topography	Topografía
Warehouse	Almacenamiento

Fuente: Autores del Proyecto

Nace la iniciativa Horizontes

La iniciativa Horizontes, impulsado por Reficar, llega para apoyar a los trabajadores del proyecto de expansión (directos, de contratistas y de subcontratistas), una vez terminen su contrato, en su proceso de transición laboral, a fin de incrementar sus posibilidades de empleabilidad, aprovechando al máximo la experiencia y el conocimiento adquirido, y potenciar así su crecimiento profesional y personal. De esta manera, coadyuva a mitigar un impacto socio económico negativo en la ciudad de Cartagena y la Región Caribe por cuenta de su desempleo inmediato.

La iniciativa Horizontes comenzó actividades a partir del 01 de Marzo de 2014 y tiene duración de dos años, la iniciativa tiene cobertura para 3,600 personas, el operador del programa es CEMPRENDE “Centro de Emprendimiento Pedro Romero”, es una instancia que permite ampliar el acceso a oportunidades de generación de ingresos y trabajo a la población en situación de pobreza, pobreza extrema y vulnerabilidad. Es un centro abierto para los cartageneros con ganas de emprender o ampliar sus oportunidades de vincularse laboralmente⁹. Cuando el trabajador contratista o extrabajador finaliza su contrato laboral de su actual empleo debe realizar los siguientes pasos para acceder al programa Horizontes:

1. Se preinscribe voluntariamente en los puestos de información dispuestos y en los CATs del Job Site.
2. El día que finaliza contrato se le entrega boleta de inscripción.
3. Con la boleta de inscripción se acerca a Cemprende.
4. Recibe inducción y escoge ruta en la que quiere ser capacitado:
5. Empleabilidad
6. Emprendimiento

A continuación, en la **Figura 5** se muestra la ficha de inscripción utilizada por los interesados para formalizar su ingreso al programa Horizontes.

⁹ Cemprende - Centro de Emprendimiento y Empleo Pedro Romero de Cartagena

Figura 5. Ficha de inscripción al programa Horizontes

Horizontes
PROGRAMA DE TRANSICIÓN LABORAL

reficar CBI Con el apoyo de  

No.

Cómo acceder al programa:

1. Con esta boleta acércate a la oficina de Cemprende ubicada en el Barrio San Pedro manzana 36 lote 2 plan 24, frente al nuevo CAJ de San Pedro.
2. Atiende a la charla introductoria en el horario establecido.
3. Diligencia el formulario de inscripción.
4. Elige la ruta de tu interés.
5. Asiste cumplidamente a las capacitaciones gratuitas.

NOMBRE: _____
CC: _____
TELÉFONO: _____
FECHA DE RETIRO DE CBI: _____
OFICIO DESEMPEÑADO: _____

Con el fin de apoyar la divulgación y/o campaña de información del programa Horizontes entre los trabajadores, REFICAR adelanto las siguientes acciones:

1. Distribución de volantes informativos a los trabajadores.
2. Publicación de afiches en sitios estratégicos del Job Site.
3. Capacitación a Business Partners de CBI para que transmitieran la información.
4. Más de 8.000 trabajadores informados.
5. Notas publicadas con información del programa en todas las ediciones del periódico Q'Nota desde Noviembre de 2013.
6. Se brindó capacitación a gerentes de RRHH de empresas subcontratistas sobre el programa y herramientas de registro.

Figura 6. Folleto informativo programa Horizonte



6. Rompiendo la Inercia.

Comienzo pedregoso

Desde el momento que la iniciativa Horizontes rodó al interior del proyecto de expansión de la Refinería de Cartagena, se supo que sería dividida la vida de los trabajadores de contratista y subcontratistas en dos, ya que era una oportunidad para poder seguir creciendo profesionalmente incluso fuera de las instalaciones del proyecto, pero como todo proceso, al inicio siempre es difícil. Había que romper la curva de aprendizaje lo más rápido posible, pero más importante que cumplir con los objetivos programáticos, era por el futuro de los cientos de trabajadores que se habían inscrito con muchas expectativas y rebosantes de esperanzas al programa, La atención estaba fijada sobre el programa, soportada por la junta con una gran cantidad de dinero para el logro de dichos objetivos.

“El convenio entre Reficar y Cámara de Comercio es por dos años y cuenta con un monto inicial de 1.000 millones de pesos. El pacto está planteado para extenderse en término y monto de dinero dependiendo de la respuesta de la gente. En el convenio, Reficar aporta los recursos económicos y la Cámara de Comercio la formación para hacer viable la idea del interesado y guiarlo en el sostenimiento de su naciente empresa”¹⁰

Uno de los principales cuellos de botella que encontraron los ejecutores de la iniciativa Horizonte era la mentalidad de los mismos trabajadores del proyecto y en la percepción que tenían del programa, su percepción de la situación permitía que los objetivos personales no estuvieran alineados con los objetivos de la iniciativa Horizontes, no habían caído en cuenta que los resultados eran directamente proporcionales a su participación en el programa, asistir a las jornadas de capacitación y completar un circuito que ayudaría a la persona a encontrar su foco o renovar la perspectiva que tenía de su futuro laboral.

Distorsión Salarial

Después que se acogieron a la ruta de empleabilidad los ex trabajadores del proyecto, presentaban una condición que en determinado momento podría convertirse en un grave problema, el inconveniente era que después de estar en el proyecto devengando un sueldo que era más alto al promedio devengado en otras empresas de la misma localidad de mamonal, más alto que sus salarios anteriores, estos acostumbraron al trabajador del proyecto de expansión a un nivel de vida e ingresos que obviamente quería mantener incluso al término del proyecto, por ende su principal objetivo era buscar trabajos que por lo menos igualaran su nivel de ingresos, lo cual era muy difícil por la realidad laboral cartagenera y porque por la naturaleza del mismo proyecto permitió que

¹⁰ Otero Brito, Érica, (2013, 20 de Agosto) \$1.000 millones disponibles para exempleados de Reficar que deseen crear empresa. El Universal. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.co/economica/1000-millones-disponibles-para-exempleados-de-Reficar-que-deseen-crear-empresa-131908>

fijaran los sueldos que doblaban la media ciudadana, este era el principal obstáculo mental que debían superar los trabajadores, para poder ser reubicados en la realidad empresarial cartagenera.

Estrategia de Puesta en Marcha

La estrategia de la Refinería de Cartagena para romper la inercia y dar a conocer el programa de transición laboral Horizontes fue el plan de comunicaciones utilizado donde se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones iniciales:

1. Desde el inicio del Proyecto se planteó el gran reto de transición laboral que se empezaría a presentar con la culminación mecánica de este. En toda iniciativa de este tipo se presenta una notable generación de empleo y de capacitación limitada por la definición de tiempo que implica su culminación, momento en el cual se presenta una salida de un gran porcentaje de sus colaboradores.
2. La mayoría de colaboradores del Proyecto están vinculados a éste por medio de contratistas, por lo que son limitados los canales y los espacios de comunicación con cada uno de estos.
3. En su planteamiento, el programa Horizontes no está en capacidad de cubrir a la totalidad de colaboradores del Proyecto, por lo tanto el generar altas expectativas sobre este puede ser contraproducente, debido a que existirá mano de obra que no será absorbida por la iniciativa.
4. Existe desconocimiento sobre el programa Horizontes entre los colaboradores del proyecto lo que supone un reto en términos de comunicaciones y en la definición de sus parámetros y términos de alcance.
5. Es indispensable que se especifique desde el día uno el alcance del programa, los cupos disponibles, los requisitos para acceder a este, es decir que con claridad se exponga el qué, el cómo y el porqué.

Para completar la estrategia de comunicación y difusión de la iniciativa se definieron dos tipos de mensajes desde Horizontes, uno interno, orientado al personal contratista y otro externo dirigido a la comunidad en general.

Mensaje Horizontes

- Externo:

“Horizontes, el programa de transición laboral de los colaboradores del proyecto de ampliación y modernización de la Refinería de Cartagena, es la apuesta para continuar con el crecimiento y desarrollo del capital humano local, por medio de la identificación de oportunidades y de la promoción del emprendimiento en la ciudad y en la región”

Director de Asuntos Corporativos Reficar.

- Interno:

El orgullo de haber sido parte de uno de los proyectos de infraestructura más importantes del país ha permitido que cada uno de los cartageneros participantes hayan fortalecido sus capacidades, hayan trabajado de la mano de los profesionales más sobresalientes en su campo y hayan recibido capacitaciones especializadas. Una hoja de vida robusta y con el atractivo de incluir como experiencia este proyecto país. Con la próxima culminación de las obras de la ampliación y modernización de la Refinería de Cartagena se abre la puerta a nuevas oportunidades, el programa de transición laboral Horizontes es la alternativa ideada para acompañar al capital humano que hizo realidad este proyecto.

Hablando de Números.

La bien llamada ruta de empleabilidad y ruta de emprendimiento que se monitorearon desde el principio nos muestra algunas verdades, la tasa más alta de deserción en los programas fue durante los primeros meses, ubicando a las razones principales que justifican dicha deserción, las causas

estaban estrechamente relacionadas con que el programa no era lo que ellos esperaban, en la **Tabla 3**. Se pueden apreciar datos relevantes e importantes sobre las dos rutas actualizadas a la fecha.

Tabla 3. Ruta de empleabilidad y emprendimiento

Acumulado 31-may-15

	TOTAL	RUTA DE EMPLEABILIDAD	EMPLEABILIDAD %	RUTA DE EMPRENDIMIENTO	EMPRENDIMIENTO %
Usuarios Formados	1742	1665	95.58	77	4.42
Usuarios Desertores	55	31	56.36	24	43.64
Usuarios Vinculados Laboralmente	48	48	100	0	0
Reentrenamiento	100	100	100	0	0
Microempresas Formalizadas	12		0	12	100
Microempresas Financiadas con Crédito	4		0	4	100
Usuarios Referenciados al Área de Crédito	9		0	9	100
Usuarios con formación Complementaria	5		0	5	5

Fuente: Programa Horizontes.

7. Nacido para ser exitoso.

Florece Horizontes

La iniciativa Horizontes a la transición laboral continúa su proceso de preparación de los ex trabajadores del proyecto que voluntariamente se inscribieron para seguir la ruta de

emprendimiento o de empleabilidad. A Mayo de 2015, un total de 2192 trabajadores finalizaron su capacitación bajo la dirección de CEMPRENDE, de estos 2070 trabajadores que equivalen al 94,30% finalizaron la capacitación en la ruta empleabilidad y 122 que corresponden al 5,70% del total de los trabajadores que utilizaron la ruta de emprendimiento y concluyeron la capacitación, el programa con el transcurrir de los días ha ganado más adeptos que desean obtener el mejor provecho a través de esta alternativa que les ayudara a generar ingresos, fortalecimiento de sus habilidades por medio de las capacitaciones y adquirir una mejor calidad de vida para ellos y sus familias, tomando una de las dos rutas pre-establecidas dentro del programa.

Tabla 4. Horizonte en Cifras

	Acumulado 31-may-15			
	TOTAL Empleabilidad Emprendimiento			
Personal que finalizó curso	2.192	2.070	122	97%
Personal en curso actualmente	0			0%
Personal que desertó	58	31	27	3%
TOTAL PERSONAL INSCRITO QUE INICIÓ PROCESO	2.250	2.101	149	100%
Personal por iniciar curso	0			
Personal inscrito que NO inició curso	708	708	0	24%
TOTAL PERSONAL INSCRITO	2.958	2.809	149	
Personal contactado telefónicamente	0			
Personal Inscrito con Boleta (Contrato Finalizado)	3.020	2.643	377	
Personal Preinscrito Total (Laborando + Contrato Finalizado)	6.639	5.424	1.215	

Empleabilidad

Es el potencial que tiene un individuo de ser solicitado por una empresa para trabajar en ella. Cada persona, además de la formación, posee unas capacidades y habilidades determinadas y debe aprender a rentabilizar toda la información profesional para ser elegido en un proceso de selección laboral, Reficar a través de la iniciativa Horizontes proporciona a los trabajadores que son despedidos 55 horas de capacitación sobre relaciones personales, orientación vocacional y adaptación al cambio, entre otros, y su hoja de vida a través de la Cámara de Comercio estará disponible para otras empresas, Se encontraran detalles de aquellas personas que se acogieron a esta modalidad y fueron seleccionadas por otras empresas, se sometieron a una entrevista sobre su experiencia en el proceso (ANEXO 7).

Emprendimiento

Es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros, el programa proporciona al personal 112 horas de capacitación en diferentes técnicas de emprendimiento y en el desarrollo del perfil emprendedor, estructuración de un plan de negocio, que pueda hacer solo o en asocio con otros participantes del programa, aquellas personas que se acogieron a esta modalidad se sometieron a una entrevista para calificar su experiencia en el programa (ANEXO 8)

Ruta Empleabilidad

- 1.** *Autoestima y Motivación laboral.*
- 2.** *Adaptación al cambio.*
- 3.** *Relaciones interpersonales.*
- 4.** *Identificación perfil ocupacional.*
- 5.** *Fortalecimiento hoja de vida.*
- 6.** *Proceso de selección.*

55 horas

Duración estimada: 2 a 4 semanas*

Ruta Emprendimiento

- 1.** *Descubre el perfil del emprendedor.*
- 2.** *Identificación Idea de Negocio y oportunidades de mercado.*
- 3.** *Diseño plan de Mercadeo.*
- 4.** *Estructuración económica y financiera Manejo de Herramientas, flujo de caja.*
- 5.** *Proceso de formalización.*

112 horas

Duración estimada: 4 a 8 semanas*

8. ¿Qué nos depara el futuro?

Es evidente que, para afrontar los retos que nos depara el futuro, debemos también hacer cambios sustanciales sobre nuestra “cultura social sobre el trabajo” si de verdad queremos enfrentarnos con éxito a los retos que nos depara los próximos años. Cambios culturales que pasan necesariamente por desarrollar el concepto de empleabilidad y emprendimiento. Cuando la confianza en el futuro se ha convertido en un bien escaso, cuando muchos de nosotros huimos de inculcar a los jóvenes el valor del esfuerzo es bueno recordar de nuevo el mensaje de Albert Einstein. “Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias violenta su propio talento. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia”. “El problema de las personas y de los países es la pereza para encontrar las salidas y las soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos todo es rutina. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Ante la crisis la única receta es el trabajo duro. Acabemos con la única crisis amenazadora: la tragedia de no querer luchar por superarla”.

La realidad del mercado laboral no sólo Colombiano, sino mundial, es muy distinta a la que reinaba hace tan solo dos décadas: asistimos al fenómeno de la virtual desaparición del empleo de por vida o por lo menos estable, lo que abre un espacio importante a la incertidumbre laboral, es necesario aplicar programas de orientación, apoyo y entrenamiento como el Outplacement a la persona desvinculada, al momento del “quiebre” en el plan de carrera, como parte natural de un ciclo que comenzó con el ingreso de la persona a la organización.

“Gerenciar la propia búsqueda” es la consigna que mueve el motor de crecimiento de la persona. Otro aporte de interés del Outplacement además de la búsqueda en sí, ha sido el énfasis en la preparación psicológica de las personas que están en condiciones de jubilarse ya sea en forma natural o anticipada. Se ve así a la Desvinculación Natural como un punto de inflexión que le permite al sujeto rediseñar su plan de vida y prepararse para vivir con un nivel de vida de calidad aceptable.

Además, como tercer punto fuerte, el conocimiento de la existencia de un programa de Outplacement al momento de la desvinculación puede mantener el interés, la motivación y la

productividad de los empleados constante hasta el final de su carrera, pues se sabe la forma técnica en la cual se conducirá el proceso de su desvinculación, lo cual también genera un efecto positivo hacia los que permanecen trabajando.

Los beneficios encontrados en este proceso a nivel empresarial son poderosos por lo que, la satisfacción interna de cada uno de los trabajadores aumenta de manera exponencial, hacerlo ver como una parte importante del eslabón productivo de las organizaciones, podemos ver la gráfica de productividad en el proyecto y en aquellas partes donde se esperaba un descenso considerable fue menos pronunciado de lo pronosticado y el desarrollo fue más estable. (ANEXO 10)

Con toda la situación antes expuesta, queda entonces reflexionar sobre algunos interrogantes finales:

- ¿Qué hacer frente a esta nueva realidad que hoy viven las compañías y sus trabajadores?
- ¿Cuáles son los factores de éxito con los que cuenta el Programa HORIZONTES que pueden convertirlo en un modelo exitoso para Cartagena y modelo de réplica a otras organizaciones?
- ¿Qué limitantes podría suponer la puesta en práctica en otros contextos diferentes a la ciudad y a Colombia?
- Existe o no responsabilidad social empresarial detrás del programa Horizontes implementado por REFICAR?
- Es beneficioso o no para la sociedad la generación de empleo con contratos a término fijo y con escalas salariales muy elevadas?

Anexos

ANEXO 1.

RUTA EMPLEABILIDAD

- 1.** 1.665 usuarios formados en Ruta Empleabilidad
- 2.** 31 usuarios desertores en ruta empleabilidad
- 3.** 48 usuarios vinculados laboralmente
- 4.** 100 usuarios formados en Trabajo en Alturas (Reentrenamiento)

RUTA EMPRENDIMIENTO

- 1.** 77 usuarios formados en Ruta Emprendimiento
- 2.** 24 usuarios desertores en Ruta Emprendimiento
- 3.** 12 microempresas formalizadas ante Cámara de Comercio de Cartagena
- 4.** 6 usuarios (4 microempresas) financiadas con crédito Cemprende por valor de 16 millones de pesos
- 5.** 9 usuarios referenciados al área de crédito Cemprende en espera de aprobación de recursos.
- 6.** 5 usuarios con formación complementaria para el fortalecimiento de sus negocios.

ANEXO 2.
Horizonte en Cifras

	Acumulado 31-may-15			
	TOTAL	Empleabilidad	Emprendimiento	
Personal que finalizó curso	2.192	2.070	122	97%
Personal en curso actualmente	0			0%
Personal que desertó	58	31	27	3%
TOTAL PERSONAL INSCRITO QUE INICIÓ PROCESO	2.250	2.101	149	100%
Personal por iniciar curso	0			
Personal inscrito que NO inició curso	708	708	0	24%
TOTAL PERSONAL INSCRITO	2.958	2.809	149	
Personal contactado telefónicamente	0			
Personal Inscrito con Boleta (Contrato Finalizado)	3.020	2.643	377	
Personal Preinscrito Total (Laborando + Contrato Finalizado)	6.639	5.424	1.215	

ANEXO 3.
Detalle De Ruta Emprendimiento

TABLA 1. USUARIOS FORMALIZADOS

	USUARIOS	C.C	TIPO DE NEGOCIO	NOMBRE DEL NEGOCIO	No. DE MATRICULA MERCANTIL	TIPO DE ORGANIZACIÓN
1	Eugenio Severiche Martínez	92.098.450	Distribuidora de productos lácteos	Distribuidora Queso Sabana	33178001	Persona Natural
2	Aldemar Molinares Sierra	73.154.497	Mantenimiento de zonas verdes.	Limcosta s.a.s	334570-12	Persona Jurídica
	William Alvis Anaya	73.149.264				
	Everardo Barrios Medina	3.803.995				

3	Kenner Díaz Castillo	73.181.667	Recuperación de materiales reciclables	Digico s.a.s	335441-12	Persona Jurídica
4	Manuel Bossio Zapateiro	7.886.438	Lavado en Seco de Muebles y colchones	Eli Aseos	33829601	Persona Natural
5	José María Paredes Pizarro	7.918.566	Pescadería	Pescaría y carnes rojas la sierra	33833201	Persona Natural
6	Antonio Vega Mercado	9.085.148	Restaurante	Restaurante MAT:633	337726	Persona Jurídica
7	Javier Enrique Triana	73.125.203	Empresa dedicada al montaje de estructuras de metálicas	al Grupo Metalmecánico Colombia – Grumetcol	0034189902	Persona Jurídica
	Franklin Donado Villegas	73.549.091				
8	Roberto Arnedo Barrios	73.117986	Taller de pintura automotriz	Taller Auto Vanessa	0030019702	Persona Natural
9	Manuel Pitalua Sequeda	79.190.097	Montaje de puertas automáticas para garaje	Tecnipuertas de Garaje	0034287501	Persona Natural
10	Álvaro Miranda García	73.142.057	Compra y venta de insumos químicos.	Especialistas Janilton	0023312901	Persona Natural
11	Maikol José Cantillo Pomares	1.043.980.932	Fabricación y Reparación de colchones y muebles	Colchonería Kania	0033191401	Persona Natural
12	Deibis Zabaleta Correa	73.575.678	Elaboración y Fabricación de productos de panadería	Trabajos Garantizados de Z.C.C. E.A.T.	29649610	Persona Jurídica

ANEXO 4

Usuarios Financiados por el fondo de microcrédito de Cemprende

TABLA 2. USUARIOS FINANCIADOS

	<i>CEMPRENDE</i>	<i>C</i>	<i>TIPO DE NEGOCIO</i>	<i>MONTO ASIGNADO</i>
1	<i>Eugenio Severiche Martínez</i>	92.098.450	<i>Distribuidora de productos lácteos</i>	\$2.000.000
2	<i>Javier Muñoz Caraballo</i>	8.853.568	<i>Miscelánea</i>	4.000.000
3	<i>Mauricio Maza Mercado</i>	7.920.440	<i>Taller de Pintura Automotriz</i>	4.000.000
			TOTAL	\$10.000.000

ANEXO 5

Usuarios Referenciados al área de crédito de Cemprende para fortalecimiento a través de microcrédito

TABLA 3. USUARIOS FINANCIADOS

	<i>CEMPRENDE</i>	<i>CEDULA</i>	<i>TIPO DE NEGOCIO</i>	<i>MONTO SOLICITADO</i>
1	<i>Manuel Sierra Hernández</i>	7.917.969	<i>Carpintería en Acabados Finos</i>	\$ 1.500.000
2	<i>José Buelvas Díaz</i>	1.007.229.287	<i>Barbería</i>	\$ 1.500.000
3	<i>Luis Carlos Pérez M</i>	73.378.942	<i>Comidas Rápidas</i>	\$ 1.000.000
4	<i>Manuel Pitalua Sequeda</i>	7.919.097	<i>Instalación de Puertas Automáticas de Garaje</i>	\$ 1.500.000
5	<i>Roberto Arnedo Barrios</i>	73.117.986	<i>Taller de Pintura Automotriz</i>	\$ 5.000.000
6	<i>Richar Beltrán Vergara</i>	78.301.810	<i>Taller de Marquetería</i>	\$1.000.000
7	<i>Rodolfo Romero Pérez</i>	73.547.369	<i>Comidas Rápidas</i>	\$ 3.000.000

8	<i>Deibis Zabaleta Correa</i>	73.575.678	<i>Panadería</i>	\$ 3.000.000
9	<i>Juan Carlos Castro Gale</i>	9.9096.742	<i>Papelería</i>	\$ 1.500.000
			<i>Total Solicitado</i>	\$ 19.000.000

ANEXO 6

Usuarios Referenciados a Capacitación

TABLA 4. USUARIOS CAPACITADOS

CEMPRENDE	CEDULA	TIPO DE NEGOCIO	CURSO
Antonio Vega Mercado	9.085.148	Restaurante	Manipulación de Alimentos
Fabián Castro Valdelamar	1.047.378.917	Restaurante	Manipulación de Alimentos
José María Paredes Pizarro	7.918.566	Pescadería	Manipulación de Alimentos
Gastón Trujillo Cantillo	1.128.052.783	Heladería	Manipulación de Alimentos
Aldemar Molinares Sierra	73.154.497	Servicios de Mantenimiento	Certificación ISO 9001

ANEXO 7

Casos De Éxito Área De Empleabilidad



Nombre: Jose Santander Sepúlveda Cano

Empresa vinculante: EMSIC SAS

Cargo: Técnico Eléctrico

Fecha de Inicio: Enero de 2015

Salario: \$1'100.000 pesos

Tipo de Contrato: Obra o Labor (aprox. 3 meses)

Experiencia en CBI: El señor Jose Sepúlveda, se desempeñó como *Auxiliar Eléctrico* en el proyecto de ampliación de la Refinería de Cartagena a través de la contratista KGM, en el período comprendido entre 24/06/2013 12/06/2014.

Experiencia con el Programa Horizontes:

Expresa su total satisfacción por los cursos de Formación Integral del Ser (FIS) realizados los días comprendidos entre el 10 y 13 de enero de 2015. Agradece la gestión realizada por el Programa para la consecución de su nuevo empleo.



Nombre: Felipe de Jesús Cardales Soto

Teléfono: 3145864611 - 3186645653

Empresa vinculante: EMSIC SAS

Cargo: Técnico Eléctrico

Fecha de Inicio: Enero de 2015

Salario: \$ 1'100.000 pesos

Tipo de Contrato: Obra o Labor

Experiencia en CBI:

El señor Felipe de Jesús Cardales, se desempeñó como *Electricista C* en el proyecto de ampliación de la Refinería de Cartagena a través de la contratista CBI, desde el 13/03/2013.

Experiencia con el Programa Horizontes:

Expresa su total satisfacción por los cursos de Formación Integral del Ser (FIS) realizados los días comprendidos entre el 14 y 17 de octubre de 2014. Agradece la gestión realizada por el Programa para la consecución de su nuevo empleo.



Nombre: Cristina Isabel Heredia Caicedo

Empresa vinculante: Persocaribe SAS

Cargo: Auxiliar de Servicios Generales

Fecha de Inicio: Febrero de 2015

Salario: \$ 644.350

Tipo de Contrato: Obra o Labor (aprox. 1 mes)

Experiencia en CBI:

La señora Cristina Heredia, se desempeñó como *Auxiliar de Servicios Generales* en el proyecto de ampliación de la Refinería de Cartagena a través de la contratista SERVIHOTELES, en el período comprendido entre el 01/03/2013 – 31/07/2013.

Experiencia con el Programa Horizontes:

Expresa su total satisfacción por los cursos de Formación Integral del Ser (FIS) realizados los días comprendidos entre el 7 y 10 de octubre de 2014. Agradece la gestión realizada por el Programa para la consecución de su nuevo empleo.

ANEXO 8

Preguntándole A Los Trabajadores

Horizontes le apuesta a dos frentes empleabilidad y emprendimiento. Con estas respuestas esperamos aclarar dudas y motivar la participación masiva en este programa en procura de bienestar y generación de ingresos.

1. ¿Quiénes se pueden beneficiar de Horizontes?

Los empleados de CBI en cuyo contrato de trabajo figuren como residentes en Cartagena y terminado el contrato, no sea renovado.

2. Si trabajé en CB&I puedo ser beneficiario de Horizontes?

Horizontes es válido desde enero del 2014. No aplica para aquellos que terminaron contrato en años anteriores.

3. ¿En qué consiste exactamente Horizontes? Me van a capacitar en nuevas técnicas acordes a mi oficio o profesión?

Horizontes está enfocado en fortalecer las capacidades personales de empleabilidad y de emprendimiento de los trabajadores, para facilitar su transición laboral.

- 4.** ¿Si escojo empleabilidad significa que Reficar me va a dar empleo en otra empresa?

Si escoges empleabilidad recibirás 55 horas de capacitación sobre relaciones personales, orientación vocacional y adaptación al cambio, entre otros, y tu hoja de vida a través de la Cámara de Comercio estará disponible para otras empresas. Reficar no garantiza un futuro empleo.

- 5.** ¿En emprendimiento aprendo a montar mi empresa?

Claro que sí! Recibirás 112 horas de capacitación en diferentes técnicas de emprendimiento y en el desarrollo de tu perfil emprendedor, estructuración de un plan de negocio, que puedes hacer solo o en asocio con otros participantes del programa

- 6.** ¿Si escojo emprendimiento me dan plata para montar un negocio?

Estructurados los planes de negocio, serán evaluados por un comité independiente de expertos y dependiendo de su viabilidad comercial, complejidad financiera y potencial para generar empleo, podrán recibir apoyo parcial de Reficar para su financiamiento. Reficar no entregara un valor fijo por beneficiario.

- 7.** ¿Acceder a Horizontes tiene algún costo, hay que pagar matrícula o mensualidad?

No. El programa es gratuito.

- 8.** ¿Horizontes cubre los gastos de transporte para asistir a la capacitación?

No. Cada uno paga su transporte.

9. ¿En dónde me puedo inscribir al programa Horizontes?

Te puedes preinscribir en los CAT al interior del proyecto, independiente de la fecha de terminación del contrato. El último día de trabajo de cada quien, cuando se dé la desvinculación laboral, todos los que se preinscribieron recibirán una ficha de inscripción, que deberán presentar directamente en Cemprede. Esta ficha de inscripción es personal e intransferible.

10. ¿Si no me preinscribí, puedo acceder al programa?

Los cupos para Horizontes son limitados, quienes no se inscriban no podrán acceder al programa.

11. Me inscribí, e inicié la capacitación y me salió trabajo en otra empresa. ¿Puedo cederle mi inscripción a un familiar o un amigo?

Horizontes es para beneficio exclusivo de los trabajadores de CBI, es personal y no puedes ceder el cupo a nadie.

12. ¿Inicié la capacitación pero no la terminé, puedo ser beneficiario del apoyo para empleo o emprendimiento?

Reficar y CBI quieren que tengas un futuro próspero por haber construido la refinería más moderna de latino américa. Si no cumples con el proceso al 100% no puedes acceder a los beneficios.

ANEXO 9

Casos De Éxito Área De Emprendimiento

Tipo Negocio: Restaurante.

Nombre del Negocio: Restaurante Mat: 633

Ingresos en Ventas Bruto: Entre 12 y 14 Millones de pesos mensuales.

Nombre: Antonio Vega Mercado

Antonio Vega Mercado, Ingeniero civil de profesión, trabajo en el proyecto de ampliación de la refinería como Capataz General en el área de montaje de estructuras. Hoy es propietario del restaurante Mat: 633 el cual logro adquirir gracias a los ahorros realizados a su labor como profesional.

A partir del mes de marzo del presente año el restaurante MAT: 633 es el proveedor de los refrigerios que el programa Horizontes ofrece a sus usuarios en las diferentes capacitaciones que brinda a cada uno de los participantes del proyecto. Inicialmente se solicitaron la cantidad de mil refrigerios con la posibilidad de ampliar la cifra en la medida que vaya cumpliendo.



Antonio Vega Mercado en la entrada de su restauranstantaurante

Tipo Negocio: Comercialización de Queso y Productos lácteos

Nombre del Negocio: Distribuidora de Queso Sabana

Ingresos en Ventas Bruto: Entre 3 y 4 Millones de pesos mensuales.

Nombre: Eugenio Carlos Severiche Martínez

Eugenio Carlos Severiche Martínez, es uno de los casos más sobresalientes que puede haber en cuanto mejoramiento de calidad de vida, trabajó en el proyecto de ampliación de la refinería en el área de obra civil por espacio de 25 meses aproximadamente, tiempo en el cual logro mejorar la vivienda en la cual habita en el barrio menbrillal, paso de vivir en una casa de madera con un piso completamente descubierto a lograr construir su vivienda de material, siempre se muestra agradecido con la oportunidad brindada en CBI y ha sido un participante constante del programa Horizontes en el área de emprendimiento.

Eugenio fue beneficiario del fondo de micro financiación de Cemprede y recibió recursos reembolsables por valor de dos millones de pesos (\$2.000.000.00) para el fortalecimiento de su negocio, dinero que fue invertido en un refrigerador para el almacenamiento de los productos lácteos que distribuye.



Eugenio Severiche en su comercializadora de productos lácteos

Tipo Negocio: Compra y Venta de Material Reciclable

Nombre del Negocio: Metales Digico S.A.S

Ingresos en Ventas Bruto: Entre 2 y 3 Millones de pesos mensuales.

Nombre: Kenner Alex Díaz Castillo

Kenner Alex Diaz Castillo, soldador de profesión del Sena, trabajo en CBI como soldador A por espacio aproximado de dos años, durante el tiempo que laboro en la ampliación de la refinería reunió recursos con el fin de crear su propia empresa, objetivo que se vio materializado con la creación de Metales Digico S.A.S. empresa que se dedica al reciclaje de productos ferrosos y no ferrosos.



Kenner Alex Diaz Castillo en la entrada de su negocio

ANEXO 10

Testimonios Empresariales.



Su opinión es importante para el Programa Horizontes. Agradecemos plasmar en este espacio la impresión que le deja el Programa, así como las expectativas, sugerencias y/o inconformidades.

Fecha: 27-05-15

me pareció super este programa, ya que me ayuda a resolver las necesidades de nuestra empresa.

Bernardo Osorio C & Ltda

Representante de la Organización

Deyana Cortillo Cueto.
Asesor de Gestión Empresarial



Su opinión es importante para el Programa Horizontes. Agradecemos plasmar en este espacio la impresión que le deja el Programa, así como las expectativas, sugerencias y/o inconformidades.

Fecha: 26 de Enero 2015.

Kareth Padilla Palacio
Psicóloga. Jishos SAS, VYR, tranzar SAS.

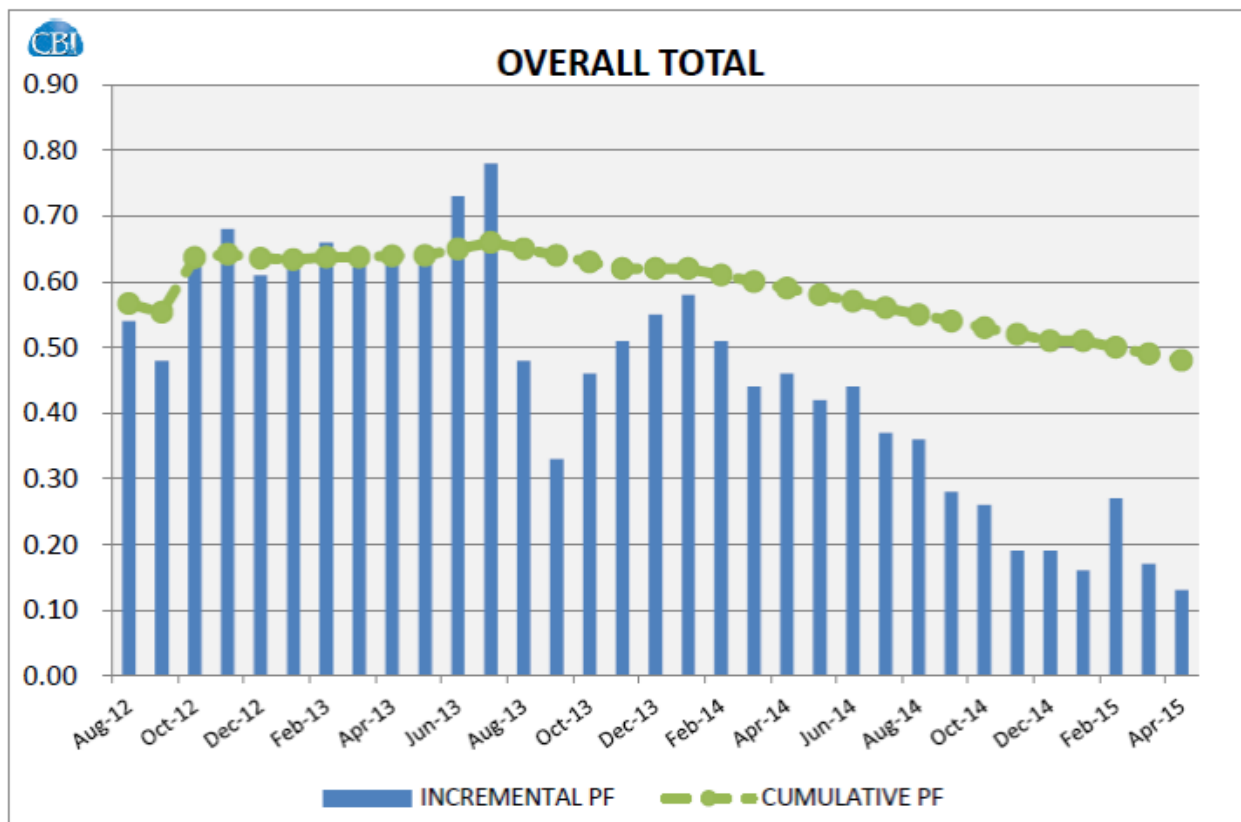
En cuanto a las expectativas, espero recibir su apoyo total en cuanto a los procesos y el reclutamiento de HDV. de las Usacartes que tenemos activas en las empresas.

Representante de la Organización

Iluminada Feljaica.
Asesor de Gestión Empresarial

ANEXO 11

Grafica de productividad (PF) del proyecto.



Fuente: Datos del Proyecto