

**EL PROCESO DE INDUCCION, GESTIONANDO EL TALENTO HUMANO EN LA
ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.**

CLAUDIA MARCELA MOJICA LANDAZABAL

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

**EL PROCESO DE INDUCCION, GESTIONANDO EL TALENTO HUMANO EN LA
ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.**

CLAUDIA MARCELA MOJICA LANDAZABAL

Trabajo de grado para optar al título de Trabajadora Social

**Directora del Proyecto
EDITH RUEDA PALOMINO
Trabajadora Social**

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

DEDICATORIA

A Dios por brindarme paz interior y sentirte presente en cada uno de mis decisiones.

A mis padres Otoniel Mojica y Mary Landazábal por su entrega, enseñanza, amor y ejemplo que me han brindado; ustedes son para mí motivo de orgullo, los amo y le doy gracias a la vida y a Dios por tener tan maravillosos padres.

A mi esposo Robin David Blanco Hernández, Es maravilloso estar junto a ti y poder compartir este triunfo con el que tanto soñamos y saber que juntos construiremos un gran futuro al lado de nuestro hijo hasta la eternidad, TÉ AMO.

A mi hijo Diego Alexander Blanco Mojica, que con su llegada a mi vida me lleno de alegría y motivos para perseverar en todas mis metas en honor a ti dedico este proyecto.

A mi nonita Brigida por su entrega incondicional y su ayuda constante para con mi hijo.

A mis amigas de toda una vida Lilibian Rodríguez, Alejandra Naranjo, Carolina Gutiérrez y Yohana Prada por los momentos compartidos y el apoyo brindado cuando más las he necesitado.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios por hacer parte de mi vida y brindarme fortaleza en todo mi proceso de formación profesional.

A mis padres por su apoyo incondicional y ser mis ángeles guardianes.

A mi esposo Robin David por tu amor entrega incondicional y paciencia en la construcción de este gran sueño.

A mi hijo Diego Alexander que fundó en mi corazón mi deseo de salir adelante para brindarte lo mejor del mundo.

A mi nonita por cuidar de mi hijo en mis horas de clases, sin ti este sueño no se habría cristalizado.

A la UIS por brindarme mis mejores momentos en la academia

A mi asesora de práctica profesora Edith Rueda Palomino por todos sus consejos los cuales tendré en cuenta a lo largo de mi vida.

A mis calificadoras profesoras Adriana Vega Y Aura Pinto por su apoyo guía en este meta de mi vida.

A la ESSA S.A E.S.P y grupo de trabajo por brindarme la oportunidad de realizar mi practica y poder fortalecerme en mi accionar profesional.

A doña Leonor por ser una gran persona y colaborarame cuando lo necesite.

A todos y cada una de las personas que hacen parte de mi vida y has aportado para que hoy pueda cumplir esta meta de mi vida.

A todos GRACIAS.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	15
1. EL HOMBRE Y LA ORGANIZACIÓN, VISION SISTÉMICA DE SU INTERRELACIÓN	19
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	43
2.1 PERSPECTIVAS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO, TLC, PARA EL SECTOR ELECTRICO	43
2.1.2 EFECTOS DEL TLC EN EL SECTOR ELÉCTRICO COLOMBIANO	45
2.1.3 EL SECTOR ELÉCTRICO COLOMBIANO	48
2.1.4 EL SECTOR ELÉCTRICO REGIONAL	53
2.1.5 ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	54
2.2 CONTEXTO PARTICULAR	58
2.2.1 SECTOR ELÉCTRICO COLOMBIANO Y SU LEGISLACIÓN	58
3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	63
3.1 ELECTRIFICADO DE SANTANDER S.A. E.S.P	63
3.2 RUMBO CORPORATIVO	68
3.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL	74
3.4 COMPOSICIÓN ACCIONARIA DE LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER SA ESP	75
3.5 PROCESOS EN QUE SE ENMARCA EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.	78
3.6.1 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN	84

3.6.2 ORGANIZACIONES GRUPALES EN LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A E.S.P	91
3.6.3 DESCRIPCIÓN GRUPAL DE ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P	91
4. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	97
4.1 ETAPAS DEL PROCESO DE PRÁCTICA	98
4.1.1 DIAGNÓSTICO	99
4.1.2 ANÁLISIS DOFA	101
4.1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EXPERIENCIA	104
4.2 EJECUCIÓN	105
5. EVALUACIÓN GENERAL	122
6. PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN PARA LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.	126
6.1 JUSTIFICACION	126
6.2 OBJETIVO ESTRATEGICO	130
6.3 FASES DE LA PROPUESTA	130
6.3 CURSOS DE ACCIÓN	131
6.3.1 CURSO DE ACCIÓN INICIAL: ENTREGA DE LA INFORMACIÓN BÁSICA EMPRESARIAL.	133
6.3.2 CURSO DE ACCIÓN INTERMEDIO: ENTRENAMIENTO EN EL CARGO ASIGNADO.	138
6.3.3 CURSO DE ACCIÓN FINAL: RETROALIMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.	139
6.3.4 CURSO DE ACCIÓN PERMANENTE: REINDUCCIÓN AL PERSONAL ANTIGUO DE LA EMPRESA.	141

6.4 PERFIL DE QUIEN REALIZA LA INDUCCIÓN	143
7. CONCLUSIONES	147
8. RECOMENDACIONES	149
BIBLIOGRAFIA	151

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. EL SISTEMA Y SUS CUATRO ELEMENTOS ESENCIALES	20
FIGURA 2. ÁREAS DEL PROCESO PROFESIONAL PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.	36
FIGURA 3. ÁREAS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL	37
FIGURA 4. NIVELES DE FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.	39
FIGURA 5. ESTRUCTURA DEL MERCADO ELÉCTRICO COLOMBIANO	51
FIGURA 6. FUNCIONES INSTITUCIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO COLOMBIANO	55
FIGURA 7. NORMATIVIDAD DEL SECTOR ELÉCTRICO COLOMBIANO.	60
FIGURA 8. COMPOSICIÓN ACCIONARIA DE LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER SA ESP.	75
FIGURA 9. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER SA ESP	1
FIGURA 10. ESCALA SALARIAL DE ACUERDO AL NIVEL	89
FIGURA 11. CURSOS DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA.	133

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. INSTITUCIONES DEL SECTOR ELÉCTRICO COLOMBIANO	56
TABLA2. COMPOSICIÓN ACCIONARIA DE LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER SA ESP	76
TABLA 3. MATRIZ DOFA	100
TABLA 4. CRUCE DE VARIABLES MATRIZ DOFA	102
TABLA 5. PLANEACIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL	105
TABLA 6. PLANEACIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL. OBJETIVO 2	1
TABLA 7. PLANEACIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL. OBJETIVO 3	116
TABLA 8. PLANEACIÓN DE INTERVENCIÓN. CURSO DE ACCIÓN INICIAL. ESTRATEGIA 1	133
TABLA 9. PLANEACIÓN DE INTERVENCIÓN. CURSO DE ACCIÓN INTERMEDIO.	138
TABLA 10. PLANEACIÓN DE INTERVENCIÓN. CURSO DE ACCIÓN FINAL.	140
TABLA 11. PLANEACIÓN DE INTERVENCIÓN. CURSO DE ACCIÓN PERMANENTE.	141

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1. CAMBIOS DEL SECTOR ELÉCTRICO COLOMBIANO A PARTIR DE 1995	52
CUADRO 2. UBICACIÓN DE LA OFICINA PRINCIPAL DE LA ESSA	66
CUADRO 3. COMPARATIVO DEL PERSONAL POR SEXO Y NIVEL SALARIAL	84
CUADRO 4. COMPARATIVO DEL PERSONAL POR SEXO Y SU DISTRIBUCIÓN EN LAS GERENCIAS	85
CUADRO 5. COMPARATIVO DEL PERSONAL SOBRE SU ESTADO CIVIL Y NIVEL SALARIAL	87
CUADRO 6. LINEAMIENTOS GENERALES SOBRE EL CONTENIDO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.	135
CUADRO 7. METODOLOGÍA PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL.	144

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. MAPA DE UBICACIÓN DE LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. ESP.	154
ANEXO B. MAPA DE ZONAS ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P	155
ANEXO C. EL TALENTO HUMANO EN LA ESSA	156
ANEXO D. FORMATO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN.	1
ANEXO E. PROPUESTA DE TALLERES PARA PROPICIAR UN ADECUADO CLIMA LABORAL	160
ANEXO F. FORMATO PARA CONSTANCIA DE INDUCCIÓN	1
ANEXO G. POLITICA DE CAPACITACION DE LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A.	164
ANEXO H. PROPUESTA PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN	166
ANEXO I. EVIDENCIA FOTOGRAFICA PROCESO DE INDUCCION	172
ANEXO J. MANUAL DE INDUCCIÓN ELECTRIFICADORA DE SANTANDER	174

RESUMEN

TITULO: EL PROCESO DE INDUCCIÓN, GESTIONANDO EL TALENTO HUMANO EN LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER SA ESP^o

AUTOR: CLAUDIA MARCELA MOJICA LANDAZABAL^o^o

PALABRAS CLAVES: Inducción, rumbo corporativo, cultura organizacional, organización – empleado.

DESCRIPCIÓN:

La inducción es un proceso de adaptación del ser humano a la organización donde se logra de forma organizada y precisa compartir con el empleado el rumbo corporativo y hacerlo parte de él. A las empresas estatales se les exige planear actividades de motivación y aculturación para su personal, pero más que un deber empresarial se trata de materializar la ley en hechos reales donde participe el empleado en la construcción de sus espacios de trabajo.

El objetivo de este informe es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, fines de la empresa y estructura de éstos con el fin de facilitar la adaptación del empleado a la ESSA ESP y permitir la integración al grupo de trabajo a través de procesos de inducción y reinducción permanentes, lográndose con el compromiso de la empresa, y participación del empleado. Socialmente, se reflexiona sobre la importancia de incluir este programa en los planes de obligatorio cumplimiento y evitar el desgaste de los recursos.

Metodológicamente se planteó la intervención profesional desde lo estratégico y teóricamente se citaron autores como Bertalanffy, Carlos E. Torres y Douglas Mc Gregor, para desarrollar teorías de relación mutua entre la organización y el trabajador.

Finalmente, la ESSA ESP como empresa estatal dispuso de la logística, tuvo el compromiso constante y manifestó su interés de continuar con las actividades programadas. La preocupación de la ESSA ESP por su Talento Humano es evidente en la receptividad y disposición de los recursos empresariales para adelantar las actividades programadas, hechos que garantizaron el alcance de los objetivos.

^o Trabajo de Grado

^o^o Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Profesora Edith Rueda Palomino

ABSTRAT

TITLE: THE PROCESS OF INDUCTION, MANAGING THE HUMAN TALENT IN THE ELECTRIFICADORA OF SANTANDER SA ESP^o.

AUTHOR: CLAUDIA MARCELA MOJICA LANDAZABAL^{oo}

KEY WORDS: Induction, corporate course, culture organizational, organization - employee.

DESCRIPTION:

The induction is a process of adaptation of human beings where the organization is accomplished in an organized manner and requires the employee to share with the corporate direction and make it part of it. A state-owned enterprise are required to plan activities and acculturation motivation for their staff, but more than a corporate duty is to materialise the law on real events where the employee is involved in building their workspaces.

The purpose of this report is to give workers an effective general guidance on the functions that perform business purposes and structure them in order to facilitate adaptation to the employee's ESSA ESP and enable the integration to the working group through processes of induction and permanent reinduction, obtained with the company's commitment and involvement of the employee. Socially, it reflects on the importance of this program to include mandatory plans and avoid the erosion of resources.

Methodologically raised the professional intervention from the strategic and theoretically were cited as authors Bertanlaffy, Carlos E. Torres and Douglas Mc Gregor, to develop theories of mutual relationship between the organization and the employee.

Finally, the ESSA ESP as state enterprise before logistics, was the continued commitment and expressed their interest to continue with planned activities. The concern of the SGP by ESSA its human talent is evident in the responsiveness and disposition of corporate resources to advance planned activities, events that ensured the attainment of the objectives.

^o Work of Degree

^o *Department of Human Sciences. School of Social Work. Teacher Edith Rueda Palomino

INTRODUCCION

El ambiente empresarial a lo largo del tiempo ha tenido que enfrentarse y por decirlo así “adaptarse” a los factores externos de cambio, los cuales se han constituido en los principales motores para la evolución organizacional. Esto ha implicado para las organizaciones asumir nuevos comportamientos frente al contexto de la empresa tanto interno como externo, en procura de lograr una adaptación rápida y eficiente a los diversos factores de cambio.

En este contexto de constantes cambios en las organizaciones, el área organizacional se estima como un importante espacio para el ejercicio profesional del Trabajo Social, siendo ésta una profesión que se destaca por tener una visión integral de las diversas realidades en que se desempeñan los seres humanos, así como por tener las habilidades y formación profesional necesarias para el conocimiento y la construcción de estrategias de intervención que generen impactos en pro del mejoramiento de las condiciones de vida de las personas en sus diversos entornos, sean estos grupales, comunitarios, familiares, sociales, ó empresariales.

Para el caso de la experiencia profesional de Trabajo social que se muestra en el presente documento, la población objetivo fue la que se desenvuelve cotidianamente en el ámbito empresarial, específicamente los trabajadores de la Electrificadora de Santander SA ESP; personas que deben ser vistas como seres biopsicosociales y espirituales que pasan la mayor parte de su tiempo en el entorno de la empresa y que por lo tanto presentan unas necesidades específicas para su bienestar integral.

La Electrificadora de Santander (ESSA) SA ESP es una importante empresa Estatal del Departamento de Santander que goza de una posición privilegiada en el mercado energético Santandereano y Colombiano. Actualmente experimenta un escenario de venta que hoy día no se ha concretado, generando expectativa frente a una respuesta definitiva en el corto plazo lo cual afecta directamente al cliente interno, externo, proveedores, accionistas, la región, el departamento y la nación.

Por otra parte, es una empresa destacada por mantener un alto perfil en su equipo humano que cuenta con una elevada calidad académica y personal, lo que genera intrínsecamente un aporte invaluable a los objetivos empresariales. En su misión resalta la importancia que les brinda tanto a los clientes como empleados y accionistas procurando su *engrandecimiento* para sustentar la tesis de un trabajo común, en equipo y proactivo en el sector energético para el bienestar de clientes internos y externos.

Bajo esta premisa, con la intervención profesional se procuró coadyuvar al cumplimiento de la misión y visión empresarial en el contexto actual de la empresa, por medio de diversas estrategias orientadas hacia el logro del bienestar integral del personal activo, estrategias relacionadas fundamentalmente con los programas de inducción o adaptación a la cultura organizacional, el mejoramiento de las relaciones interpersonales y familiares de los trabajadores, y la capacitación requerida para el adecuado desempeño de cada perfil laboral.

En el documento el lector podrá encontrar la descripción del proceso de práctica desarrollado desde el área de Gestión Humana de la empresa, en el cual se desarrolló el proceso metodológico necesario para una intervención profesional de Trabajo Social, a saber: la ubicación teórica, contextual, legal e institucional; la fase diagnóstica; la planeación; ejecución y finalmente el proceso de evaluación.

En el primer capítulo se describen los aportes teóricos de autores como Chiavenato o Douglas Mac Gregor quienes contribuyeron al entendimiento de la realidad empresarial a intervenir.

En el segundo capítulo, se describe el contexto general, particular, legal y político de la participación de la ESSA ESP en la región y el país, así como los lineamientos normativos que soportan la propuesta de intervención y justifican la participación de Trabajo Social en los procesos empresariales.

Como tercer capítulo el lector encontrará la ubicación institucional en donde se destaca el carácter estatal, rumbo corporativo, filosofía empresarial, y la descripción grupal y socio – demográfica de los empleados, necesarios para la comprensión de sus necesidades, expectativas y la determinación de un rumbo para la intervención.

El cuarto capítulo es una exposición de la planeación de tipo estratégica que se desarrolló, con la cual se definieron las pautas a seguir con la intervención. La planeación inicia con el diagnóstico matricial DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas), que determinó los objetivos estratégicos a desarrollar mediante el proceso.

Este capítulo se constituye en la base para el quinto capítulo, porque ofreció los insumos necesarios para la creación de una propuesta de trabajo sobre la necesidad sentida de la población objeto de la intervención, es por ello, que ante la expectativa, la respuesta y aceptación de empleados y empresa a la práctica profesional se decide ahondar estratégicamente sobre el aspecto de inducción y preparación para el trabajo, obteniendo como resultado la propuesta de intervención profesional *Programa de Inducción y Reinducción para la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P.*

Finalmente se expone una evaluación que describe las dificultades y avances de las actividades ejecutadas en el marco de la planeación estratégica de la práctica profesional, evaluación que es complementada con una serie de recomendaciones y conclusiones del proceso adelantado en la organización.

Este informe es una herramienta y una guía de acción que orienta futuros procesos de intervención profesional en esta área, porque marca y establece las rutas de trabajo más eficientes para alcanzar los resultados de manera más eficaz.

1. EL HOMBRE Y LA ORGANIZACIÓN, VISION SISTÉMICA DE SU INTERRELACIÓN

Conocer las teorías que rodean determinada realidad social es un importante punto de partida para la realización de un proceso de intervención profesional de Trabajo Social sea cual fuere el área de acción, es por esto que el proceso de práctica desarrollado en la Electrificadora de Santander SA ESP se inició con una exploración de las teorías existentes en el área organizacional.

En este sentido fue posible encontrar las doctrinas defendidas por autores especialistas en la administración de Recursos Humanos a lo largo del tiempo, desde Bertalanffy (1950) hasta la actualidad, que en este capítulo se describen y analizan como marco de referencia para comprender la intervención profesional en el área.

Es así como se expone la importancia de dinamizar las relaciones entre el hombre y la empresa; las bases legales y procedimentales que implica al empleado adaptarse a la cultura organizacional y las estrategias de ajuste del personal que reducen costos y aumentan la productividad empresarial.

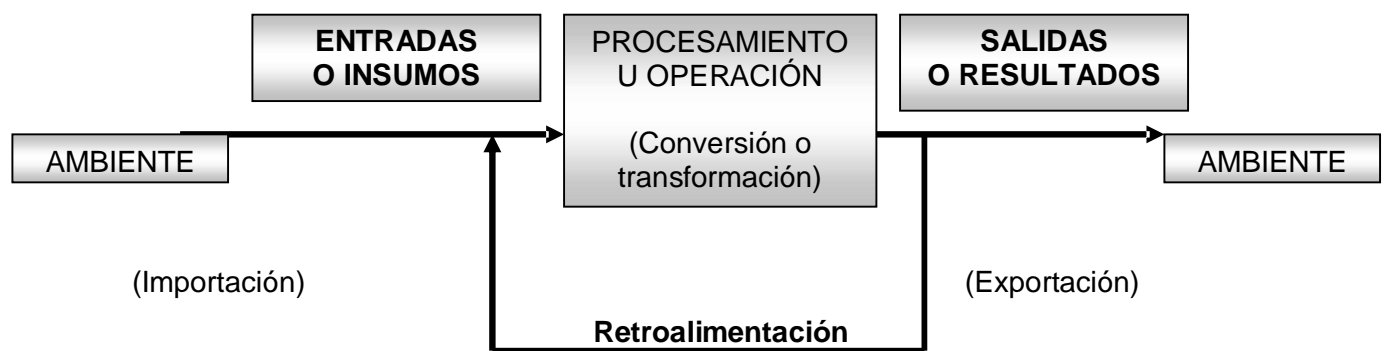
A la luz de estas teorías existe un punto de partida fundamental y es la idea de que para intervenir con el Capital Humano en una organización es necesario concebirlo como el elemento principal e importante en donde se hacen diferentes aportes profesionales, en este sentido, el hombre debe ser comprendido como un ser bio – psico – social y espiritual (ser multidimensional) que se reconoce, reafirma, desarrolla, evoluciona y vive gracias a la interacción permanente con el otro.

La mutua influencia, interdependencia e interacción que se genera entre los seres humanos y los grupos a los cuales pertenecen a lo largo de su vida, es una característica propia de los *sistemas*, el objetivo de dicha dependencia es lograr el cumplimiento de propósitos que solos -los seres humanos- no podrían alcanzar.

Según la teoría de los sistemas, existen ciertos elementos esenciales que articulados generan y mantienen vivo a un sistema, estos son las entradas o insumos, el procesamiento y las salidas, todos ellos enmarcados en un ambiente.

Teniendo en cuenta lo anterior, la actividad de un sistema necesita de fuentes externas que le proveen, alimentan y en las que circulan los insumos, la información, la materia prima, los recursos (entradas o inputs), que necesita para transformarlos, procesarlos y convertirlos mediante un proceso en el producto final o resultados (salidas o outputs); productos convertidos, consumidos o demandados por otro sistema que necesita y toma de la fuente los recursos para seguir funcionando.

Figura 1. El Sistema y sus cuatro elementos esenciales



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Colombia: Mc Graw Hill, 2000. p. 16

En la descripción de este proceso deben tomarse por separado los conceptos aquí usados para tener claridad en qué consiste cada uno de los elementos o partes que se presentan en la Figura 1.

a. Entradas: que pueden ser de dos formas: recursos materiales como materia prima, maquinaria y los recursos no materiales como los operarios, personal e información en general de la empresa. Son los llamados inputs y que fueron productos de salida de otros sistemas.

b. Proceso: como la transformación de los recursos de entrada para generar las salidas. En este punto el hombre aporta parte de sí mismo en la elaboración del producto final, le da el valor agregado al producto o al servicio que presta.

c. Salidas: son el resultado, producto o respuesta de una operación del sistema, que pueden ser en información, personas, productos, insumos o servicios. Son los llamados outputs y representan las entradas a otros sistemas.

Los sistemas son entonces un conjunto de elementos, personas, y hasta de los mismos sistemas que dependen unos de otros para sobrevivir, en la medida en que responden a un medio que los rodea proveyéndose de información, productos, objetos, que les representa los insumos para cumplir con un proceso del que surgirán nuevos insumos, productos, información que dados al medio serán insumo de entrada de otro sistema que los necesita para cumplir con el propósito para el cual fue creado.

Las organizaciones son organismos sociales, vivos y cambiantes que se dinamizan y proyectan económica y socialmente por su contenido, el hombre que forma el subsistema de mayor importancia de las organizaciones por su aporte en experiencia y conocimiento ya que cuenta con gran capacidad creativa e innovadora que le aporta a las mismas un alto nivel de productividad y competitividad debido a su perfección y mejoramiento en las tareas asignadas.

En esta descripción básica del funcionamiento, características y proceso de los sistemas, el concepto del mismo es una noción que prevalece, lo que compilado en una definición y en palabras del autor Idalberto Chiavenato, el sistema es entendido como:

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.¹

Muchos autores coinciden con estas palabras y las retoman en sus escritos para describir procesos naturales (inicios del desarrollo de la teoría) y hoy para explicar los hechos sociales y humanos.

De la evolución que ha tenido el término puede rescatarse su creación e inicios desde la biología por un alemán y experto en la materia Ludwing Von Bertalanffy, quien se ha conocido desde mediados del siglo XIX por sus publicaciones acerca de la Teoría General de Sistemas; de los avances más significativos que esta teoría ha tenido para las ciencias sociales es su aplicación a diferentes esferas dentro de esta ciencia. Es por ello que ante la necesidad de enmarcar teóricamente una experiencia profesional de trabajo con las personas en la organización, se hace imprescindible hablar de sistemas.

Como parte de la explicación de la estructura sistémica en donde se encuentran las personas, las instituciones, los mismos hechos de la vida cotidiana, debe hacerse un recorrido preciso y explícito de los aspectos que caracterizan un sistema, es así como se entienden las características de las estructuras sistémicas² aplicado también a los grupos conformados por los empleados de la

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. P. 16

² TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Grupo teoría y experiencias académicas. P 59 - 65

organización y a la organización misma estudiada en relación con su contexto, éstas son,

- Globalidad: Un sistema pertenece a otro que le rodea o suprasistema y éste a su vez se compone de sistemas que son llamados subsistemas. Cada uno de ellos poseedores de estas mismas características y se necesitan mutuamente para sobrevivir.
- Entropía: El concepto como tal se refiere al desgaste, desorden, desintegración, según varios autores, pero lo que sí debe tenerse en cuenta es que las diferentes acepciones pueden también ser cambio, evolución, desarrollo del mismo.
- Sinergia: Es la dinámica del sistema que se genera en la interdependencia mutua y en el cumplimiento de sus funciones. Con la dinámica o movimiento del sistema también logra darse una evolución, un cambio, y desarrollo del sistema. En el proceso de desarrollo de funciones y movimiento del sistema, puede tenderse a la entropía, por lo cual se da el proceso de homeóstasis al interior y se recobra el equilibrio de éste.
- Homeóstasis: Es la característica del sistema referida al equilibrio que resulta del sistema gracias al acomodamiento que internamente se da de los elementos constitutivos del sistema.
- Retroalimentación: Sucede cuando los elementos (productos, información o outputs) de salida de los sistemas, pueden convertirse en entradas de otros, en inglés, es el llamado feed back, vuelve a comenzar el proceso de inputs – procesamiento – outputs, con el fin de mantener el equilibrio del sistema y evitar la entropía.
- Jerarquía: Con el fin de coordinar de forma adecuada las actividades a cumplirse con cada uno de los sistemas, se da una jerarquía como lo suprasistemas y los subsistemas de un mismo sistema.
- Límites: Son las demarcaciones que cada sistema determina para cumplir con su función, pero éstos suelen ser semipermeables, ya que permiten la comunicación intersistemas y la influencia mutua.

- **Morfogénesis:** Es una característica que en particular, permite que cada elemento del sistema adopte la forma, estructura y finalidad del sistema al cual pertenece, generándose así una relación de dependencia entre los elementos en busca del logro de los objetivos del sistema.
- **Equifinalidad:** Teniendo claros los objetivos y la función por los cuales se crea el sistema, resulta más fácil para sus elementos constituyentes trabajar por el logro de los mismos.
- **Diferenciación:** Corresponde a la variedad que existe de los sistemas que permite igualmente diferenciarlos unos de otros, y esto se debe a la multitud de tareas, actividades y funciones con las cuales debe cumplir cada sistema dentro de una dinámica de muchos otros sistemas que funcionan para lograr la interrelación entre ellos mismos.
- **Funcionalidad:** La característica de la que anteriormente se explicaba, se relaciona estrechamente con las funciones con las cuales fueron creados y funcionan los sistemas, para el cumplimiento de ellas, cada sistema se provee, estructura y se relaciona de acuerdo con sus funciones, sus elementos constitutivos deben ser testimonio de ello.

De las aplicaciones que esta teoría puede tener en diversas áreas del conocimiento y esferas del ser humano, no se puede ser ajeno a la realidad sistémica que moldea, rodea y hace parte de las organizaciones, y como concepto orientador en la propuesta de planes de intervención profesional.

Las organizaciones, como conglomerados de personas que se influncian continuamente y en el trabajo conjunto mantienen relaciones unos con otros, forman grupos (subsistemas) que dependen de otro más grande (suprasistema), que lo contiene y lo mantiene vivo con lo que le provee. Los subsistemas a nivel organizacional identificados son: el de recursos humanos, financiero, logístico, comercial, administrativo, técnico, reunidos en un sistema mas amplio que los acoge. Así como los sistemas se caracterizan por elementos básicos que los

distinguen unos de otros y permite reconocerlos, las organizaciones entendidas como sistemas sociales y abiertos también tienen las suyas, éstas son³:

1. Existen personas capaces y con los medios para comunicarse
2. Ellas están dispuestas a actuar conjuntamente
3. Desean el logro de un objetivo común.

A esta enumeración de características puede agregarse una cuarta y muy importante y es que las personas que pertenecen a la organización actúan sistémicamente y esto implica que se reconozcan como un eslabón dentro de la cadena de producción (material o intelectual, según la posición de esta persona en los diferentes niveles de la pirámide organizacional operativo, intermedio o estratégico). Esta concepción ha sido relacionada con el concepto y características de los sistemas inicialmente citados.

Este hombre en la organización, así como es poseedor de cualidades, valores, aptitudes y habilidades, tiene también unas limitaciones que le representan buscar a otros y en cooperación, coordinación y apoyo mutuo podrán lograrse los objetivos y metas que solos no pueden alcanzarse.

Las organizaciones como un *sistema abierto* recibe y demanda los insumos, la materia prima, personas, información, datos del medio que le rodea (inputs), para ser transformados en su interior gracias a los procesos de conversión de éstos en productos finales (outputs) enviados al medio y serán asumidos por otros sistemas como materia prima para otros procesos. La descripción anteriormente hecha tiene un sentido: cumplir con un objetivo o propósito que da vida a la organización que en dinámicas similares el hombre y la estructura definen, instalan y cumplen con determinadas características que los dirigen a la realización de tareas y objetivos.

³ Ibíd. P. 7

La organización como un *sistema social* significa que las organizaciones están conformadas por personas, que pueden igualmente pertenecer a diferentes organizaciones debido a que ellas le garantizan el logro de los objetivos por los cuales se asociaron; una vez cumplidos estos propósitos se establecen otros para continuar y con ello evolucionar hacia el logro de metas más complejas, todo ello permite confirmar la naturaleza viva, cambiante e inacabada de la organización.

De las organizaciones se han identificado como sistemas abiertos, vivos, inacabados, son conglomerados de personas que se reúnen con alguna finalidad, que en ocasiones puede ser con ánimo de lucro u otras no contemplar la finalidad lucrativa dentro de la naturaleza de su quehacer. Para describir un ejemplo de las organizaciones con ánimo de lucro ha considerado a la *empresa* que dentro de su estructura contempla necesariamente el objetivo de lucro, una definición de ella lo hace Chiavenato así:

Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos (...), cuyo propósito es lograr el autosostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de Bienes y servicios⁴

El lucro en la empresa representa el motor de su sostenimiento y cumplimiento de objetivos y estructura organizacional, contemplados en los estatutos, reglamentos internos, manual de procedimientos, la descripción de cargos, entre otros.

Debido a que definir empresa, caracterizarla y establecer su filosofía coadyuva al conocimiento, descripción y mejor entendimiento de la experiencia de intervención profesional descrita en capítulos siguientes de este trabajo, se cita entonces a la empresa como un concepto que describe la organización desde la cual se acoge

⁴ Ibíd. P. 15

una propuesta de intervención de Trabajo Social en el departamento de Gestión Humana, en el área organizacional de intervención profesional.

Con su definición, caracterizarla es retomar algunos elementos de su concepto, donde se resalta⁵:

- Su fin social (bienestar a la comunidad que le rodea y personal que la compone)
- Productividad (empleo a los factores de producción)
- Uso racional de sus recursos.
- Retorno de los factores de entrada.
- Ambiente favorable en la satisfacción de necesidades humanas básicas.

En esta última condición, de favorecimiento a la satisfacción de necesidades humanas básicas, puede extraerse entre líneas, el interés de la organización por sus miembros para lograr productividad y resultados de eficiencia, y cómo las personas encuentran en ella una forma para evolucionar y alcanzar sus propios objetivos. Lo que entre líneas se interpreta como la *Teoría de la Integración* o *Teoría Y* propuesta, presentada y descrita por Douglas McGregor en su libro *El Lado Humano de las Organizaciones*, que describe la relación e interdependencia mutua entre los objetivos de la empresa y los de sus empleados, y la forma como se logran paralelamente con el cumplimiento de la razón social de la organización en coherencia con el desarrollo de un proyecto personal de vida.

En el capítulo cuarto del libro enumera los seis supuestos de la Teoría de la Integración en contraposición con la *Teoría X*, que afirma que el hombre es un ser perezoso, que debe obligarse a cumplir con sus tareas y debe controlar su quehacer diario con amenazas y castigos, caso contrario son los supuestos de la *Teoría Y* que explican:

⁵ Ibíd. P. 31

1. *La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.*
2. *(...) El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.*
3. *El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro.*
4. *El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades.*
5. *La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización está amplia, no estrechamente, definida en la población.*
6. *en las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte.*⁶

La aplicación de esta Teoría y la concepción del hombre según estos supuestos se debe a la gerencia, es decir es este grupo de personas que son responsables por hacer prosperar a sus miembros, su Talento Humano, y debido a ello debe hacerse consciente que en esa integración de objetivos, la gerencia propicia los ambientes de trabajo (información, herramientas, tecnologías, entre otros), para que el hombre desempeñe adecuadamente y contribuya con su esfuerzo físico e intelectual al éxito de la empresa, en esta reciprocidad el hombre también encuentra en ella la mejor opción para satisfacer sus necesidades básicas y encontrar tranquilidad, seguridad y estabilidad para él y su familia. La teoría de sistemas expone conceptos entendidos en ejemplos como el grupo de gerencia de una organización, que conforma un sistema dentro de un suprasistema entendido como la organización, pero las personas dentro de ella conforman otros sistemas y

⁶ MCGREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. P 47 y 48.

participan de otros tales como la familia, un grupo social, deportivo, espiritual, que también se influyen mutuamente, de esta forma, existe una red de relaciones, influencias e interdependencias, que no pueden desligarse del hombre, y quien intervenga con él, ello obliga a tener una mirada sistémica para tratarlo desde su multidimensionalidad y desarrollar un plan integral que lo favorezca en su trabajo, con su familia y grupos a los cuales pertenezca, que de acuerdo a lo expuesto líneas atrás se entendería también como Teoría de la Integración.

Cuando el hombre ha aceptado ser parte de una organización, ha aceptado también la cultura y rumbo empresarial y logra identificarse con ellos por que recopila sus deseos y la satisfacción de sus necesidades, al mismo tiempo, este personal es poseedor de las cualidades, características, aptitudes, conocimientos, experiencia, rasgos y requisitos necesarios para desempeñar el cargo y cumplir sus funciones en conjunto con el esfuerzo y trabajo de otras personas y la organización, cumplen de forma eficaz y eficiente con los propósitos y metas organizacionales. La formalidad de dicha relación Hombre – Organización se identifica en el contrato económico y el psicológico que se basa en el alcance, de parte y parte, de los objetivos (económicos y psicológicos) propios de cada parte. Como los programas de apoyo a la adaptación del nuevo trabajador a la empresa, se desarrollan estrategias que coadyuvan al entrenamiento inicial, tales programas de aprestamiento empresarial son ordenados por la ley y de obligatorio cumplimiento por las entidades públicas del país. Estos programas colaboran en la tarea de integrar adecuadamente al trabajador a su empresa y entrenarlo en las labores propias de su quehacer.

La proposición básica de McGregor es que la búsqueda de armonía puede lograrse cambiando las hipótesis que los ejecutivos tienen sobre el comportamiento humano, aceptando que las personas pueden ser confiables,

capaces de autocontrol y auto motivación, y que tienen la capacidad de integrar sus propios objetivos personales con los de la organización formal.

El programa de inducción resulta ser un proceso dentro del área de provisión del Talento Humano que brinda información acerca de las expectativas y necesidades del personal que ingresa a la organización y así aprender la cultura y el rumbo corporativo, y de esta forma la organización también se prepara para atender a este personal nuevo para el cargo, así también entendido como reinducción.

La inducción como procedimiento habitúa al nuevo trabajador con la empresa, su cultura y comparte con él, el rumbo corporativo de la misma, igualmente se informa sobre su cargo y la relación con los demás departamentos y cargos, funciones, responsabilidades, temas concernientes a Higiene Ocupacional y Seguridad Industrial, entre otros aspectos que la Dirección y departamento de Talento Humano consideren importantes compartir con el nuevo trabajador.

Este proceso de acercamiento, conocimiento y primeros contactos con la organización es una necesidad del personal nuevo, y antiguos trabajadores cuando éstos últimos asumen nuevos cargos dentro de la organización. Como la inducción responde a las necesidades de la persona, no puede descuidarse igualmente las necesidades de los grupos que acoge al nuevo compañero, la inducción debe ser un proceso de acompañamiento permanente e integral, integrando a las áreas que serán afectadas con los nuevos miembros.

Como cualquier programa que adelante una planeación para el mejoramiento de las condiciones de trabajo del hombre dentro de la organización, éstos deben tener verdaderas bondades para la población objeto de ellos, que dentro de los beneficios con los que cuenta la buena planeación y posterior desarrollo de un

programa de inducción surgen las siguientes afirmaciones y de esta forma se justifica la acción profesional, su importancia y el apoyo con el que debe contar en todas las etapas de su desarrollo,

- *La buena inducción puede reducir costos de inducción.*
- *La buena inducción puede ser un factor de motivación para el personal nuevo.*
- *La inducción se puede utilizar como una introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo.*
- *La organización puede aprender del personal nuevo.⁷*

Siguiendo con la dinámica de exaltar las virtudes de un completo programa de inducción, se resaltan estos tres propósitos básicos que son los objetivos generales y aplicables a todo plan de inducción, éstos son:

- a. Facilidad de ajuste del nuevo trabajador a la organización
- b. Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño
- c. Reforzar una impresión favorable

El concepto de inducción, la base teórica sobre la cual se sostiene, los beneficios y objetivos que la orientan y la normatividad que la rigen, hacen en conjunto los requisitos a ser cumplidos y exigidos por los profesionales que la promulguen y ejecuten en la empresa.

Con un adecuado y completo proceso de inducción, puede darse tiempo después, un proceso de reinducción para los miembros antiguos de la organización y que por evolución, cambios y desarrollos de la empresa o diagnósticos que demuestren desmotivación, se pueda justificar un nuevo proceso de inducción.

El sustento de un plan de inducción no es solo teórico sino también legal, en su estudio se dan nuevas directrices para ser desarrollado en las entidades públicas

⁷ MEIGAHN, Michael. Programas de inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución. P. 8

del país. En Colombia existe vigente una normatividad que hace parte del procesos de inducción y reinducción que se han venido tratando hasta aquí, tal es el caso del decreto 1567 de 1998, por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado, este decreto enuncia los objetivos que rigen un plan de capacitación, entre los que expone, contribuir al mejoramiento institucional, el desempeño del empleado y la vida laboral y personal del trabajador con el estímulo y fortalecimiento de sus habilidades correspondientes a su cargo en la empresa; en su capítulo segundo establece la inducción y la reinducción como programas obligatorios dentro del plan de desarrollo y fortalecimiento institucional, definiéndolos como

Artículo 7. (...) a) *Programa de inducción. Es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación. El aprovechamiento del programa por el empleado vinculado en período de prueba deberá ser tenido en cuenta en la evaluación de dicho período.*

Sus objetivos con respecto al empleado son:

- 1. Iniciar su integración al sistema de valores deseado por la entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética.*
- 2 Familiarizarlo con el servicio público, con la organización y con las funciones generales del Estado.*
- 3. Instruirlo acerca de la misión de la entidad y de las funciones de su dependencia, al igual que de sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos.*
- 4. Informarlo acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos.*
- 5. Crear identidad y sentido de pertenencia respecto de la entidad;*

b) Programa de reinducción. Está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos, que más adelante se señalan.

Los programas de reinducción se impartirán a todos lo empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualización acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa.

Sus objetivos específicos son los siguientes:

1. *Enterar a los empleados acerca de reformas en la organización del Estado y de sus funciones.*
2. *Informar a los empleados sobre la reorientación de la misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo.*
3. *Ajustar el proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética.*
4. *Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad.*
5. *A través de procesos de actualización, poner en conocimiento de los empleados las normas y las decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, así como informarlos de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos.*
6. *Informar a los empleados acerca de nuevas disposiciones en materia de administración de recursos humanos⁸.*

El artículo séptimo del decreto recoge el sentir de la nación, la necesidad del trabajador y la obligación para la empresa, por ello los objetivos que de igual manera explica el artículo son dirigidos a cumplir el compromiso de *favorecer ambientes agradables de trabajo* para el nuevo empleado así como también al empleado antiguo se orienta la reinducción en el cumplimiento del obligación de la empresa por *informar* al trabajador.

La Ley 90 de 1995, es creada para dictar normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa, así, de su estudio se resalta el capítulo V, Aspectos institucionales y pedagógicos, título D. Aspectos pedagógicos, artículo 64, ya que enuncia la obligación de las entidades públicas para crear un programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad y uno de actualización cada dos años para informar al trabajador del cambio en la normatividad en lo referido a inhabilidades, incompatibilidades y las que riñen con la moral administrativa.

⁸ DECRETO 1567 DE 1998 (agosto 5) Diario Oficial No. 43.358, del 10 de agosto de 1998.

La normatividad estudiada permite explicar los esfuerzos que la organización hace por invertir en el personal profesional idóneo que desarrolle programas de ubicación empresarial, por ser los primeros contactos que el empleado tiene con la empresa. En la exposición de este tema, están relacionados otros conceptos como la rotación de personal, los pasos de intervención para desarrollar los procesos que facilitan la inducción del personal, y el papel del profesional que debe tratarlo. Para avanzar en el dominio del tema de inducción, son analizados estos tres temas articulados al quehacer del Trabajador Social, quien es el profesional con el bagaje académico y la experiencia necesaria para tratar conceptos organizacionales y de administración del Recurso Humano. En lo referido a la alta rotación de personal en una empresa, puede ser visto y usado como un buen indicador para iniciar procesos de inducción y reinducción que lleven a que el trabajador protagonista de la rotación, promoción o traslado se acople en un menor tiempo y entienda de forma eficaz y eficiente lo que se espera de él en ese nuevo cargo.

La rotación es presentada como una dificultad dentro de los procesos, programas y actividades que por adaptar al empleado a la empresa proponen, y también como una oportunidad de intervención profesional, que nace del estudio de la situación de la empresa y las expectativas del empleado. La rotación es un proceso que retrasa actividades, genera sobrecostos y requiere de un profundo estudio que explique las causas de este fenómeno para intervenirlos y tomar las medidas necesarias para evitar que altere profundamente a la organización. Simeón Losada López, en su libro define la rotación como “el fenómeno de entradas de nuevas personas y las salidas del personal ya existente”⁹ y cita finalmente a Leener (1959) para confirmar que cualquier problema que en la Organización se presente se debe a la inestabilidad del Recurso Humano, entendida también como esa falta de retroalimentación que debe existir permanentemente trabajador – empresa para el logro de sus objetivos mutuos

⁹ LOSADA LOPEZ, Simeón. Selección, contratación e inducción de personal. P 147

(Teoría de la Integración), para en el hecho de fallar este proceso de mutua correspondencia, fallan también los procesos y procedimientos usados para llegar al acuerdo entre las partes, es decir, no hay entendimiento entre ellas o lo que significa un retroceso o demora en el alcance de los resultados esperados por la empresa del trabajador y viceversa.

Los índices de rotación de una empresa demuestran las condiciones organizacionales que dentro se viven, una rotación demasiado alta proyecta una imagen negativa frente a la conservación del personal en la empresa, debido a que la rotación se relaciona con la *insatisfacción* de una persona, de su trabajo, actitudes, desempeño; estudiar la rotación permite conocer los deseos del trabajador y expectativas de la empresa, para lo cual pueden hacerse mas acertados los procesos de convocatoria y selección del personal.

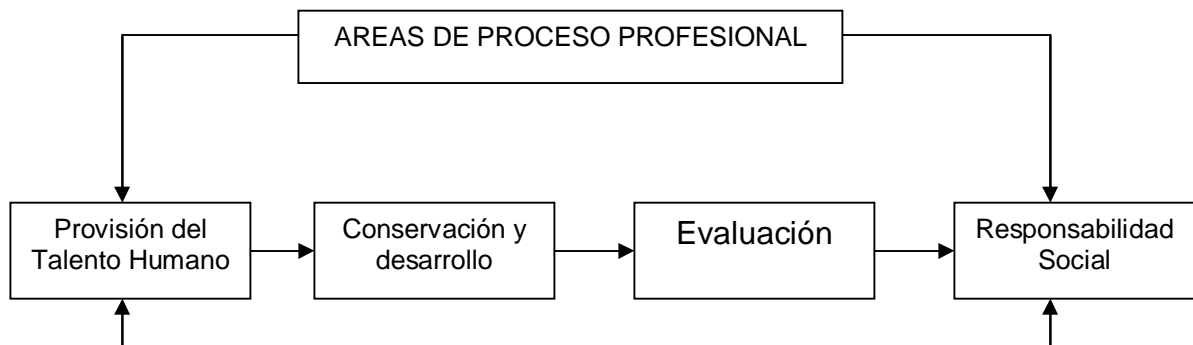
Para responder a este fenómeno y evitar la presencia reiterada en las organizaciones, Trabajo Social proponen los planteamientos teóricos – prácticos que sustentan las cuatro áreas en las cuales interviene el profesional en una organización y las cuales son descritos en la figura 2. Son estas áreas de intervención las que permiten mantener la estabilidad del sistema organizacional y el desarrollo de los procesos propios de la empresa, dando respuesta y asegurando las medidas de acción a tomar, para evitar el desequilibrio empresarial que genera un empleado insatisfecho.

La aplicabilidad de cada una de estas áreas se evidencia desde el mismo diagnóstico que determina el rumbo de la intervención y exige del profesional las habilidades, características y conocimientos para lograr cumplir con los indicadores y los objetivos de la propuesta de trabajo.

La figura 2 representa las cuatro áreas del proceso profesional y la conexión entre ellas, resaltando la idea de ser áreas interdependientes y de mutua influencia

generando con ello retroalimentación desde el propio campo de acción de cada una.

Figura 2. Áreas del proceso profesional para el Desarrollo Humano en la organización.



Fuente: TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Revista UIS – Humanidades No 2. Trabajo Social en organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. P.121

La inducción, como proceso de intervención profesional en la ESSA ESP, pertenece al área de *Provisión del Talento Humano* y propone su desarrollo y revisión periódica, es decir, evaluación y seguimiento de las estrategias propuestas para aportar a la ubicación integral del nuevo empleado a la empresa y el reajuste de los antiguos a nuevos cargos a los cuales fueron promovidos o se produjo la rotación. Los estudios de rotación deben hacerse con el fin de descubrir fallas humanas, técnicas o de procedimiento y actuar con ellas profesionalmente par evitar el desperdicio, la pérdida de tiempo, sobrecostos e insatisfacción del empleado.

Cada una de las áreas contiene estrategias y acciones estratégicas a aplicar, a saber:

Figura 3. Áreas del proceso de intervención profesional

AREA DEL PROCESO PROFESIONAL	ESTRATEGIA	ACCIONES ESTRATÉGICAS
PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO	Análisis ocupacional	Identificación de cargos
		Análisis anual de cargos
	Reclutamiento	Fuentes internas de candidatos
		Suministro externo de candidatos
	Selección	Pruebas de habilidades cognoscitivas, físicas, motoras, personalidad e intereses
		Entrevista
	Inducción	Proceso general de inducción
		Revisión anual
	Entrenamiento	Conocimiento del puesto de trabajo
	CONSERVACIÓN Y DESARROLLO	Salud Ocupacional
Higiene industrial		
Seguridad industrial		
Capacitación		
Disminución de riesgos psicosociales		
Capacitación y desarrollo		Capacitación técnica
		Capacitación en crecimiento de personal
		Capacitación normativa
		Mecanismos de rotación
		Métodos eficientes de competencia
CONSERVACIÓN Y DESARROLLO	Motivación	Gestión participativa: Espacios de innovación y creatividad.
		Comunicación organizacional
		Ambiente laboral adecuado.
Mejoramiento sociolaboral	Prestaciones y servicios	
	Proceso de pensión	
	Fondo de ahorro	
	Orientación familiar	
	Evaluación para el	Formulación de objetivos
		Asesoría en el diseño de instrumentos

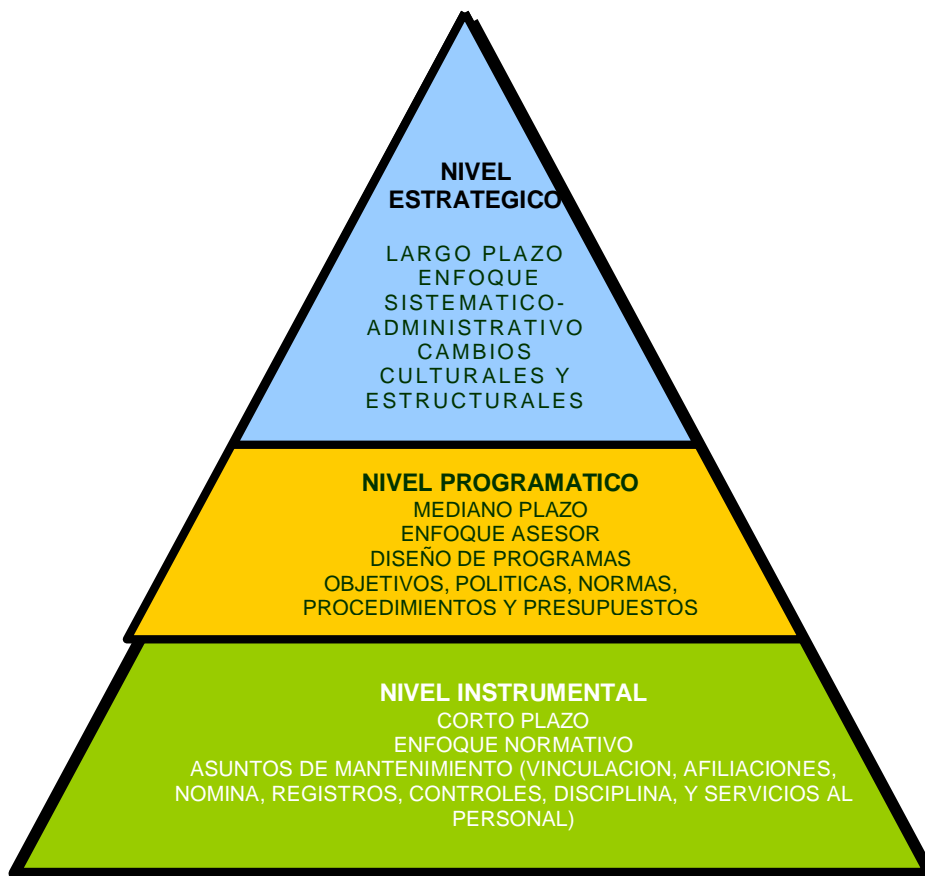
EVALUACIÓN	desarrollo humano No administrativa	Capacitación a evaluadores en objetivos de mejoramiento y crecimiento personal del evaluado.
		Evaluación de cumplimiento
		Diseño de plan de carrera
RESPONSABILIDAD SOCIAL	<u>Concepto:</u> Es la obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con otros sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social.	1ª etapa: Diseño de informe social. 2ª etapa: Diseño de balance social.

Fuente: TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Revista UIS – Humanidades No 2. Trabajo Social en organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. p. 122-124.

Como se observa en la figura anteriormente expuesta, está presenta la amplitud de acciones para intervenir en una empresa, organización o institución, ya que trabajar gestionando al personal es una responsabilidad del área de Talento Humano y de la Dirección, cada uno de ellos responde a las premisas de entender al hombre en la organización como el elemento principal y gestionándolo desde diversas áreas puede concluirse con el enfoque sistémico, porque en el estudio del hombre, sus necesidades y expectativas, debe estudiarse su entorno social, político, ambiental, familiar, cultural que le rodea para comprender sus actitudes y ser acertados en la toma de decisiones que le afecten y de esta forma llegar al personal con programas de capacitación, desarrollo y evaluación acordes a la realidad y necesidades de cada uno, en beneficio del colectivo, que para este caso, es la organización.

Los niveles en los cuales puede ubicarse Trabajo Social en la organización para administrar el talento humano, pueden ser tres, el estratégico, el programático y el operacional, cada uno de los cuales comprende una serie de tareas y actividades que colaboran con el desarrollo y satisfacción de necesidades y expectativas del personal.

Figura 4. Niveles de funcionamiento del sistema de administración de los recursos humanos.



Fuente: de Castillo, Aponte Julio – Administración del Personal, citado por TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Revista UIS – Humanidades No 2. Trabajo Social en organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. 2004. p. 117

El Trabajador Social puede ubicarse en cualquiera de estos niveles, significando limitaciones, jerarquía y mando, como también determina los alcances de su

intervención. El nivel instrumental tiene establecido las tareas y actividades ya planeadas y dispuestas a ejecutarse, no puede proponerse qué hacer, aunque sí cómo hacerlas mejor; el nivel programático alcanza un rango mayor para intervenir, permite imaginar y proponer sobre bases preestablecidas, se limita también a lo ya existente aunque se reconoce su capacidad de ingenio y precisión para intervenir; y desde el nivel estratégico estudia, apoya, propone, y gestiona, en este nivel es exigido que el profesional sea crítico, acucioso en el estudio del contexto, conocedor de la empresa y del medio que le rodea y con gran proyección para marcar los caminos de acción de la empresa con el establecimiento de las bases estructurales y pautas de acción para los niveles subyacentes.

Desde cualquier espacio, área, departamento o ámbito desde la cual haga presencia la acción del profesional de Trabajo Social, en el ejercicio de sus funciones no debe desenfocar su objeto de intervención: la persona, de esta forma si se realizan actividades o gestiones a nivel instrumental, programático o estratégico, todas ellas apuntan a generar las mejores condiciones laborales para el empleado y lo que las diferencia son las tareas a realizar y el alcance de cada nivel de intervención (corto, mediano y largo plazo), que propician el espacio igualmente enriquecido de la experiencia de trabajo con las personas.

Como conclusión a este apartado teórico, y en relación con las áreas de intervención del trabajador Social en una organización y definidos los niveles en los que puede ubicarse, se da de manifiesto el papel que cumple el Trabajador Social en la organización,

- *Participa y promueve en las reuniones de carácter administrativo los procesos de Desarrollo Humano de la empresa.*
- *Dirige y mantiene sistemas de selección, inducción, capacitación que garanticen la integración y socialización del empleado con la empresa.*

- *Dirigir la formación de equipos humanos encargados de desarrollar procesos de desarrollo Humano.*
- *Dirigir procesos encaminados a la adecuada prestación de los servicios de Seguridad Social en beneficio del empleado.*
- *Impulsar procesos de investigación en diferentes áreas para mejorar la proyección de la organización y el desarrollo integral de su Talento Humano.*
- *Dirigir evaluaciones periódicas de los procesos llevados a cabo por el departamento de Desarrollo Humano que permitan efectuar los ajustes pertinentes para el logro de objetivos.¹⁰*

El Trabajador Social actúa favoreciendo los intereses empresariales con el pleno conocimiento de los requerimientos del empleado. El hombre es el objeto de intervención de este profesional y por tener la característica de complejidad, los procesos dirigidos hacia él deben hacerse por un profesional que conozca la forma como establecen relaciones, funciona y vive. El Trabajador Social lo estudia como sistema, en su comportamiento y expectativas en la organización, y de ello concluye líneas de acción que alimentan la planeación que busca su desarrollo y promoción.

La participación del profesional de las ciencias humanas es reconocida desde las diferentes esferas de la organización, en el transcurso de la ejecución del plan de acción profesional, inevitablemente son tratados aspectos de la vida del empleado que son ubicados en las cuatro áreas de intervención del Trabajador Social (Provisión del Talento Humano, Conservación y Desarrollo, Responsabilidad Social y Evaluación), entendiendo que la persona es un ser integral que merece ser reconocido, promovido y exaltado en sus valores y cualidades, pero para garantizar la acción ética del profesional deben el papel del experto en Recursos Humanos debe ser de mediador entre la organización y el empleado; en el ejercicio de este rol se consiguen acuerdos, establecimiento de garantías y mejoramiento de las condiciones, teniendo claras las características intelectuales y

¹⁰ TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Revista UIS – Humanidades No 2. Trabajo Social en organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. p. 125-127

actitudinales del profesional, puede hacerse una fácil aprehensión de las funciones por las cuales está llamado a participar en la organización.

El sustento teórico expuesto, es el punto de partida o la base para comprender al hombre y sus relaciones y con ello dar explicación a sus comportamientos, como también justificar la actuación del Trabajador Social en la Electrificadora de Santander SA ESP, entendida como una organización empresarial que se influencia diariamente por elementos externos (competidores, grupos reguladores, clientes y proveedores) proveedores de los insumos necesarios para funcionar adecuadamente y elaborar los productos y servicios para los cuales trabaja. Para el cumplimiento de su razón social, cuenta con un grupo de personas que actúan, se influyen y poseen las características propias de los sistemas, y que conforman el activo intangible y más valioso de la empresa; bajo esta percepción el hombre invierte su tiempo, fuerza física, conocimientos y habilidades por los objetivos organizacionales para los cuales trabaja, y espera que la empresa revierta estos esfuerzos en bienestar personal y familiar, lo que se trató en líneas anteriores como Teoría de la Integración, de los objetivos de la persona con los de la empresa. La empresa por su parte garantiza los espacios, dispone el personal y el presupuesto para que se planeen los procesos, los programas y las actividades y se desarrollen en los plazos convenidos y para el cumplimiento de los indicadores establecidos.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1 PERSPECTIVAS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO, TLC, PARA EL SECTOR ELECTRICO

Según el Plan Energético Nacional de 2007 la tendencia mundial en el sector eléctrico muestra la importancia de analizar el desarrollo económico del mundo con un enfoque de mayor complejidad y de esta manera poder determinar los posibles ejes de crecimiento y su efecto en las distintas regiones mundiales.

Argumentos como la competencia tecnológica, principalmente entre los EE. UU. y Europa, las tendencias de la rápida modernización urbana de Asia (en especial China e India), son hechos que generan cierto grado de influencia sobre las grandes economías emergentes, las cuales determinan en gran medida la evolución del consumo energético mundial al tiempo que estas pueden convertirse en competidores comerciales y tecnológicos de los países industrializados.

No obstante el sector eléctrico colombiano debe prepararse para la llegada de un gran cambio el cual modificará la comercialización de energía debido a la competencia de tipo internacional para lo cual el Ministerio de Minas y Energía brinda el apoyo de asesorías para una mejor preparación y establecer las oportunidades en el mercado al momento de firmar el TLC con Estados Unidos.

Para Colombia nace una nueva perspectiva con respecto al mercado de tipo internacional debido a las puertas que se abren por la opción de firma en el Tratado de Libre Comercio – TLC- con Estados Unidos el cual según en el artículo Cultura del Mercado se enuncian las diferentes ventajas que conlleva para el sector eléctrico colombiano firmar un tratado de libre comercio, en el sentido de

que “el TLC busca reglamentar de manera amplia las relaciones comerciales entre los países andinos y Estados Unidos, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social.”¹¹.

Entre las nuevas tendencias mundiales se encuentra competir con calidad y eficacia en los mercados internacionales y como se expone, esto representa inversión en tecnología, personal y logísticamente lo necesario para convertir a Colombia en potencia mundial en el uso de la energía, entre las ventajas con las que cuenta el país, está la riqueza en las materias primas y recursos naturales como fuentes de energía para generar los servicios y productos destinados a la competencia mundial con la apertura que surge de los tratados de libre comercio.

Los acuerdos de libre comercio le pueden representar a Colombia múltiples beneficios de tipo comercial, con potenciales implicaciones positivas para la economía en su conjunto. Entre estos últimos cabe mencionar:

- *Un aumento en la tasa de crecimiento económico, y por tanto, en el nivel de ingreso per cápita, así como en el nivel de bienestar de la población.*
- *Una expansión significativa de las exportaciones, en particular de las no tradicionales.*
- *Un aumento en la competitividad de las empresas, gracias a que es posible disponer de materias primas y bienes de capital (maquinaria) a menores costos.*
- *La creación de empleos derivados de una mayor actividad exportadora y el incremento de la competitividad.*
- *Un flujo significativo de nueva inversión extranjera, con repercusiones favorables en el volumen de exportaciones, la generación de empleo y la transferencia de tecnología.*¹²

La adecuada administración, el uso racional de los recursos, servicios y productos colombianos, generan dividendos y crecimiento del Producto Interno Bruto, lo que

¹¹ Tomado de www.isa.com.co

¹² Ibid

poseiona al país a nivel mundial como un buen escenario de inversión extranjera, fortaleciéndose no solo la inversión económica sino también la imagen del país, la inversión en el turismo, en educación para la población y nuevas oportunidades de vida y generación de recursos.

2.1.2 Efectos del TLC en el sector eléctrico colombiano¹³

El Tratado de libre Comercio, TLC, que actualmente se está negociando con Estados Unidos, afecta en gran medida al mercado colombiano debido a que la economía nacional no tiene la capacidad suficiente instalada en sus empresas, la mentalidad de competir en el exterior, desconocimiento de las tendencias mundiales y bajas garantías para el sector agropecuario, para competir con el mercado internacional, por esto se debe entender que este proceso esta siendo llevado a los diferentes debates y consecuente con ello se debe analizar que los puntos no solo favorezcan al mercado internacional sino que de igual manera el sector eléctrico colombiano no se vea afectado por los acuerdos en dichos debates, ya que la idea principal es favorecer el sector eléctrico y en general de todos los sectores que se ven afectados con esta apertura comercial.

Ante este nuevo proceso como lo es el TLC, el sector eléctrico colombiano debe brindar en el mercado un valor agregado a sus servicios para competir con las industrias internacionales donde éste podrá ser un mercado de grandes exigencias como también es una puerta para abrirse a nuevos mundos en dicho sector y así dinamizar la economía nacional.

Colombia es un país el cual aun no tiene la capacidad para competir con el mercado extranjero ya que por clasificar como un país subdesarrollado se encuentra en desventaja con países que a nivel mundial determinan con su economía el rumbo mundial del comercio, procesos los cuales han obligado a

¹³ www.isa.com.co. Información del sector energético colombiano.

países como Colombia a privatizar aquellas entidades públicas que se han considerado poco rentables para el Estado, ya que éste participa en ellas con el aporte de rubros anuales que se han considerado insuficientes para su funcionamiento ante lo cual determina la enajenación de éstas y se produce un proceso de venta al sector privado; caso concreto de esta situación lo experimentan cinco electrificadoras del país entre las cuales se encuentran del sector eléctrico nacional: Empresa de Energía de Boyacá S.A. (EBSA), Electrificadora de Santander S.A. E.S.P (ESSA ESP), Electrificadora del Meta S.A. E.S.P (EMSA), Empresa de Energía de Cundinamarca S.A. E.S.P. (EEC) y Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P., (CENS), ventas establecidas mediante decreto número 3105 de 16 de Agosto de 2006, donde se insta la enajenación de la Electrificadora de Santander, teniendo en cuenta que en la fecha en la cual se expidió el decreto la Nación era propietaria de doce mil treinta y un millones trece mil setenta (12.031.013.070) acciones ordinarias totalmente suscritas y pagadas emitidas por la Electrificadora de Santander S.A. ESP Empresa de Servicios Públicos¹⁴ afectando de gran manera la economía de dichos departamentos.

Debido al fenómeno al que muchas empresas del Estado se están sumando, la ESSA ESP, empresa la cual aporta de gran forma a la economía del departamento, según el senador Hugo Serrano Gómez, se encuentra avaluada por debajo del valor real, de igual manera el Doctor Roberto Schmalbach Cruz en sesión realizada el pasado 22 de enero de 2008 de la asamblea departamental opina al respecto:

En este proceso se encuentra la Electrificadora de Santander que quieren vender, no porque esté en malas condiciones económicas, financieras, retraso tecnológico, infraestructura, cobertura, mercado, comercialización o bajo nivel de posicionamiento o de satisfacción de usuarios, todo lo contrario, la quieren vender

¹⁴ Tomado de: www.dnp.gov.co

*porque quien cuente hoy con un mercado, una infraestructura extendida y un conocimiento de la industria de la energía tiene un TESORO en sus manos y la electrificadora es uno de esos tesoros, las cifras así lo indican*¹⁵.

Y el autor continúa, exponiendo su punto de vista frente a la dificultad de hablar sobre la venta de la Electrificadora de Santander la cual posee,

*una extensión del 99,79% de la cobertura urbana del departamento y el 90,82% de la rural en los sectores residencial, comercial, industrial, oficial de acueductos, y alumbrado público y un posicionamiento de primer lugar de satisfacción de usuarios, con crecimiento sostenido de utilidades en los últimos cuatro años del orden de 105%, con un valor económico agregado de 45.979 millones de pesos en el 2006, y una caja que le permite cubrir sus compromisos de pago y servicio de la deuda de largo plazo.*¹⁶

Santander posee una empresa con alta calidad en sus cuatro procesos de generación, transmisión, distribución y comercialización la cual a finales del 2006 terminó sin ningún tipo de obligaciones financieras, todo esto sumado a que la empresa como tal genera empleo en el departamento de Santander como también mejora la economía del mismo; convirtiéndose en una de las electrificadoras mas eficientes en mercado del sector eléctrico a nivel nacional.

Para entender acerca del tema de la enajenación que está preocupando a la Electrificadora de Santander, ESSA ESP, y en el cual se incluyen otras empresas del orden nacional y público del país, se expone a continuación una síntesis que muestra la evolución de la situación en la que se encuentran estas empresas del sector eléctrico nacional.

¹⁵ Tomado de robertoschmalbach.info

¹⁶ Ibíd.

2.1.3 El sector eléctrico colombiano¹⁷

Durante los años ochenta, el Sector Eléctrico Colombiano entró en crisis, al igual que en la mayoría de países de América Latina. Esta situación se debió especialmente al subsidio de tarifas y a la politización de las empresas estatales, lo cual generó un deterioro en el desempeño de este sector. Al mismo tiempo, se desarrollaron grandes proyectos de generación, con sobrecostos y atrasos considerables, lo que llevó a que finalmente el sector se convirtiera en una gran carga para el Estado y en la década de los 90 se dio el inicio de un cambio para la energía eléctrica colombiana, debido a que se presentaron dificultades en la generación de energía en donde con la concurrencia de racionamientos de la energía eléctrica, provocada por el conocido fenómeno del niño, generando reformas en dicho sector. En la primera se aceptó la participación por parte del sector privado; esta decisión se toma a partir de la consideración de algunos antecedentes legales que se referían a la prestación de este servicio, tales como, la promulgación de la Constitución de 1991, Capítulo 5 “sobre la finalidad del Estado y de los servicios públicos“, la cual establecía que el Estado se encargaría de garantizar la óptima distribución de los servicios públicos para la generación de energía, seguidamente con la ley 700 de 1992, el Estado aprueba la participación de entidades privadas que se vincularon en la distribución de la misma ; la segunda reforma para el sector eléctrico fueron la promulgación y divulgación de las leyes 142 (Ley de los Servicios Públicos Domiciliarios) y Ley 143 de 1994 (Ley Eléctrica) de servicios públicos domiciliarios y electricidad las cuales separan la actividad eléctrica en 4 sectores: generación, transmisión, distribución y comercialización, con esta disposición permite que los usuarios puedan tener libertad de escogencia en la prestación del servicio, habilitándose a otras entidades para que en un mercado de libre oferta y demanda entraran a competir con el Estado en la prestación de este servicio.

¹⁷ Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios revista supercifras 2002

Con la aprobación de las leyes 142 y 143 de 1994 se generan grandes cambios en el sector eléctrico los cuales modifican la forma como se venía prestando el servicio antes de éstas ser promulgadas, se pasa de un Estado propietario a un Estado el cual regula, controla y vigila el proceso del sector eléctrico donde se da la oportunidad a los sectores privados a vincularse en los diferentes negocios de generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidades donde la participación de éstos en el sector exigiría eficiencia, calidad, continuidad, adaptabilidad, neutralidad, solidaridad y equidad dentro de esta libre competencia.

De la ley 142 de 1994, emergen entidades las cuales regularan los procesos relacionados con este sector, estos son: Creación de la Comisión de Energía y Gas - CREG; Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios de acuerdo con lo establecido en la Constitución de 1991, separación de las actividades de transmisión y generación que realizaba ISA, conformando con estos últimos activos una nueva empresa: ISAGEN; creación del Consejo Nacional de Operación –CON-, de igual manera el establecimiento de transacciones de electricidad libres, donde a partir de las cuales se evidenció la necesidad de crear el Mercado de Energía Mayorista mediante un esquema de libre oferta y demanda, que funcionaría a través de la Bolsa de Energía ubicada en la ciudad de Medellín y administrada por la Interconexión Eléctrica SA, ISA, que comenzó a funcionar el 20 de julio de 1995, la cual históricamente fue una fecha de tipo trascendental para el sector eléctrico colombiano debido a que la bolsa de energía llegaría a ser considerada como uno de los mejores mercados a nivel latinoamericano.

La Bolsa de energía, se presenta como una de las formas para transar energía, dado también por medio de contratos bilaterales. La bolsa de energía es un sistema de información en el cual los generadores y comercializadores del Mercado de Energía de Mayoristas, MEM, realizan las transacciones de

electricidad, mediante las ofertas de precios y disponibilidad de los recursos de generación y demandas de energía de los comercializadores, representada por ellos directamente en la bolsa o a través de contratos. La Bolsa de Energía es creada por la Comisión de regulación de energía y Gas, CREG, para este propósito, la Comisión se asesoró de consultores nacionales e internacionales y con apoyo de las empresas del mismo sector, promulgó las reglamentaciones básicas y puso en funcionamiento el nuevo esquema.

La estructura del mercado eléctrico (oferta y demanda), se presenta en la figura 5, que compendia el proceso que sigue la transacción de energía en Colombia.

Esta época se dio una apertura a las entidades privadas lo cual generó nuevas reglas en este sector en el cual se realizó una separación de las actividades: generación, transmisión y distribución, la bolsa genera grandes alcances como lo son confiabilidad, calidad cobertura y precios bajos.

Figura 5. Estructura del Mercado Eléctrico Colombiano



El futuro de la Bolsa de Energía se percibe muy desafiante: se tiene en proyecto la integración regional a nivel de Latinoamérica y a su vez una mayor convergencia de los sectores del gas y de electricidad y la entrada en funcionamiento del Sistema Electrónico de Contratos, SEC; con lo cual se plantean importantes avances del Sector Eléctrico hacia la búsqueda de la eficiencia.

A continuación, se sintetizarán los cambios generados por la creación de la Bolsa de Energía a partir del 20 de julio de 1995, un comparativo del antes y después de la creación de la bolsa.

Cuadro 1. Cambios del sector eléctrico colombiano a partir de 1995

ANTES DE JULIO DE 1995	DESPUÉS DE JULIO DE 1995
<ul style="list-style-type: none"> • Poca confiabilidad • Monopolio del Estado • Mínima inversión privada • Esquema de subsidios indirectos • Estado como empresario • Usuario paga costos de ineficiencia • Todas las actividades: monopolio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operación confiable • Mercado (competencia) • Amplia inversión privada • Esquema de subsidios directos • Estado como regulador • Ineficiencia asumida por la empresa • Monopolios naturales regulados

FUENTE: www.superservicios.gov.co

Como efectos de la evolución del mercado eléctrico en Colombia se han establecido algunas bases en común para realizar el anterior paralelo, sentimiento que genera la prestación del servicio, papel del Estado, papel del sector privado, papel del usuario, manejo del sistema en general; son estas variables las que permiten imaginar un futuro promisorio para el sector eléctrico colombiano, la legislación que emana de este sector y la participación de terceros en la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía, con ello se garantiza transparencia, eficacia y eficiencia en el sector. Se ha dado también un paso importante en la creación de entidades que garantizan llegar a los usuarios del servicio con procesos que concluyen en buenos resultados en la gestión y prestación de la energía eléctrica.

2.1.4 El sector eléctrico regional

Santander debe rescatar su vocación industrial que hacia 1891 lo llevo a ser la tercera región del país después de Panamá y Bogotá en contar con el servicio de energía eléctrica para alumbrado público y servicio domestico y la primera para uso industrial. Otras regiones del país tienen actualmente un alto desarrollo industrial y comercial que serán elementos a favor de las empresas regionales y de energía eléctrica que la distribuirán a tarifas promedio superiores, con mejores márgenes de rentabilidad que se podrán revertir en su propio desarrollo. El nacimiento, la construcción y la propiedad de plantas de generación y energía o la posibilidad de construirlas en el mediano y largo plazo con costos de instación, operación y mantenimiento competitivos, pesará también en el futuro de las empresas del sector de manera determinante pues le dará ventajas comparativas y competitivas sobre otras empresas del sector que debe comprar a terceros la energía que han contratado para distribuir .

La ESSA E.S.P tiene los recursos tecnológicos y humanos para enfrentar con éxito los retos del futuro y garantizarle a la comunidad Santandereana que su desarrollo no se limitará en lo referido al servicio de energía eléctrica, ya que ésta es un factor determinante dentro de las comunidades.

Hoy en día la empresa posee totalmente referenciado la totalidad del sistema de distribución en toda el Área Metropolitana de Bucaramanga; una moderna infraestructura operacional, procedimental y técnica junto con un selecto grupo de profesionales y técnicos del sector que aportan sus conocimientos para el engrandecimiento de la empresa, impulsa el desarrollo de la región. Las obras en infraestructura, instalación, cobertura y mantenimiento han sido planeadas, dirigidas, concluidas y puestas en servicio por la ESSA E.S.P, empresa que ha participado en un alto porcentaje con la financiación de las mismas

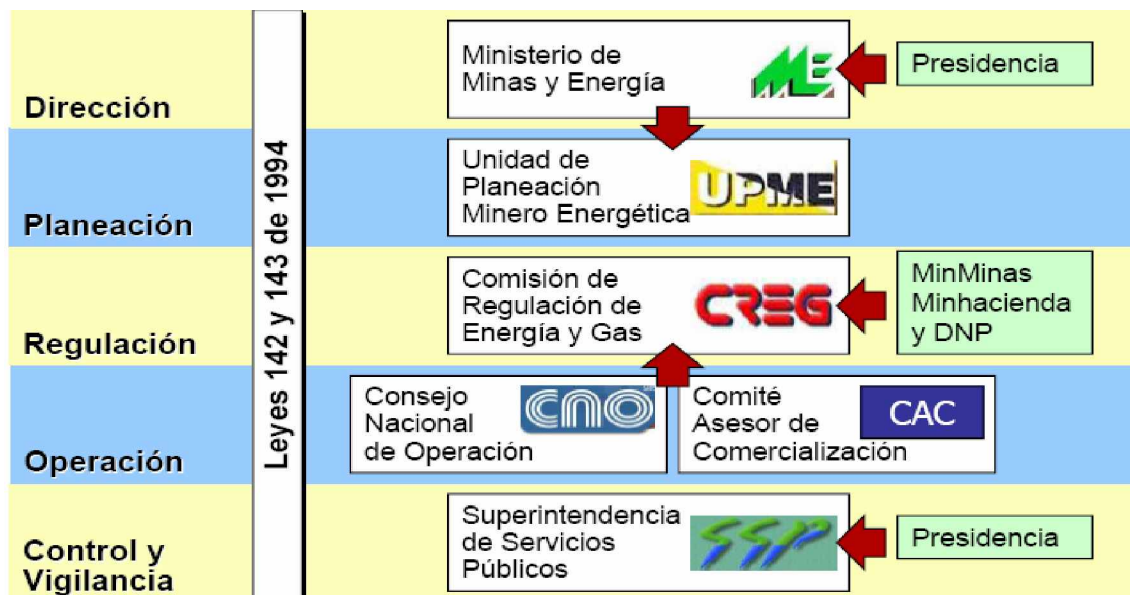
La Electrificadora de Santander S.A. E.S.P ha demostrado ser de las empresas mas rentables con la que cuenta la región, lo que le ha significado unas cifras considerables de ingresos netos por la prestación del servicio, muestra de ello son los eficientes resultados transcurrido el año 2005, durante este periodo, el consumo total de energía eléctrica en el departamento de Santander facturado por la Electrificadora de Santander S.A., sumó 1.151 millones Kw. /h, consolidado que frente a 2004 evidenció un aumento de 6,9%, como resultado de los aumentos de los sectores residencial, comercial e industrial, en contraste con la disminución observada por el oficial y el alumbrado público, los resultados de la empresa a través de los años dan muestra de la eficacia en el cumplimiento de su razón social en el departamento.

2.1.5 Estructura institucional

Con la vigencia de las leyes 142 y 143 de 1994, se crean seis entidades las cuales guiarán los diferentes procesos adelantados en el sector eléctrico.

Es por ello que en el ámbito institucional, se han venido consolidado las autoridades del sector en cada una de estas entidades con las cuales se han creado un sistema con separación clara de funciones, entre ellas: Dirección (Ministerio de Minas y energía), Planeación (Unidad de Planeación Minero Energética), Regulación (Comisión de Regulación de Energía y Gas), y Control y Vigilancia (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios).

Figura 6. Funciones institucional del Sector Eléctrico Colombiano



FUENTE: Artículo Convergencia de los sectores electricidad y gas en Colombia. Tomado de www.xm.com.co

Para ahondar en el conocimiento de estas seis entidades se han consultado las páginas electrónicas oficiales con el objetivo de establecer la relación que existe entre el Sector Eléctrico Colombiano y las entidades del orden regional y nacional que se presentan en la figura 6, demostrando en la tabla 1 la síntesis de las entidades y los objetivos que las reúnen con los fines de dirección, planeación, regulación, operación, supervisión y vigilancia

Tabla 1. Instituciones del Sector Eléctrico Colombiano

INSTITUCIÓN	OBJETIVO
Ministerio De Minas Y Energía, ME	Administrar los recursos naturales no renovables del país asegurando su mejor y mayor utilización; la orientación en el uso y regulación de los mismos, garantizando su abastecimiento y velando por la protección de los recursos naturales del medio ambiente con el fin de garantizar su conservación y restauración y el desarrollo sostenible, de conformidad con los criterios de evaluación, seguimiento y manejo ambiental señalados por la autoridad ambiental competente.
Unidad De Planeación Ministerio De Energía, UPME.	Realizar la Planeación del desarrollo sostenible de los sectores de Minas y Energía de Colombia, para la formulación de las políticas de Estado y la toma de decisiones en beneficio del País, mediante el procesamiento y el análisis de información.
Comisión Reguladora De Energía Y Gas, CREG.	La Comisión de Regulación de Energía y Gas tiene como misión regular los servicios públicos domiciliarios de energía eléctrica y gas combustible de manera técnica, independiente y transparente, promoviendo el desarrollo sostenido de estos sectores, regulando los monopolios, incentivando la competencia donde sea posible y atendiendo oportunamente las necesidades de los usuarios y las

	empresas de acuerdo con los criterios establecidos en la Ley.
Concejo Nacional De Operación, CNO	Acordar los aspectos técnicos para garantizar que la operación conjunta del sistema interconectado nacional sea seguro, confiable y económico.
Comité Asesor de Comercialización, CAC	Es un Comité creado por la Comisión de Regulación de Energía y Gas – CREG – mediante la Resolución 68 de 1999, para asistirle en el seguimiento y la revisión de los aspectos comerciales del Mercado de Energía Mayorista
Superintendencia De Servicios Públicos, SSP.	Evaluar y controlar la prestación eficiente de los servicios públicos, proteger los derechos de los usuarios y gestionar con agilidad, oportunidad y calidad las solicitudes de la ciudadanía

FUENTE: La autora

Estas entidades hacen parte del apoyo logístico, técnico, ambiental, normativo y procedimental del sector eléctrico Colombiano, en sus objetivos se demuestra claramente los límites de acción y el rumbo corporativo de cada una, cumpliendo con los parámetros para los cuales se expidieron las leyes 142 y 143 de 1994.

2.2 CONTEXTO PARTICULAR

2.2.1 Sector eléctrico colombiano y su legislación

El sector eléctrico colombiano se guía por leyes las cuales han sido emitidas para dar cumplimiento y mejorar los procesos que hasta hoy el sector eléctrico participa. Inicialmente, el tramo eléctrico colombiano era regulado por la Constitución Política de Colombia de 1991 la cual consta en su título XII Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, capítulo 1, artículo 334, que se le brindará la facultad al Estado de explotar los recursos naturales de Colombia, uso del suelo, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, todo esto en busca de mejoras en la calidad de vida de los colombianos¹⁸; continúa el artículo 336 estableciendo con respecto al monopolio que el Estado mantenía sobre las empresas electrificadas y otras más del país,

*Ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la ley. La ley que establezca un monopolio no podrá aplicarse antes de que haya sido plenamente indemnizado los individuos que en virtud de ella deban quedar privados del ejercicio de una actividad económica lícita.*¹⁹

De igual forma dentro del mismo título en el Capítulo 5 De la Finalidad Social del Estado y de los Servicios Públicos, artículos 365 al 370, establece la finalidad de determinar aspectos tales como la cobertura, calidad del servicio, control en las tarifas de los usuarios de forma equitativa, la libertad de competencia, aspectos los cuales son importantes y sirven como base para emitirse las dos leyes fundamentales que rigen el sector eléctrico colombiano como lo son la ley 142 de 1994 (Ley de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios), la cual reglamenta con diez capítulos los servicios públicos domiciliarios donde se establece (ver figura 7) de qué manera se transforma y se establecen los

¹⁸ Constitución política de Colombia 1991 Pág. 100

¹⁹ Ibíd.

parámetros del mismo como se indica en el artículo primero del título primero en los principios generales,

ARTICULO 1. *Ámbito de aplicación de la ley.* *Esta ley se aplica a los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural; a las actividades que realicen las personas prestadoras de servicios públicos de que trata el artículo 15 de la presente ley, y a las actividades complementarias definida en el Capítulo II del presente título y a los otros servicios previstos en normas especiales de esta ley.*²⁰

En artículos siguientes se expresan las competencias a nivel regional, departamental y nacional para la prestación del servicio, así como los derechos y deberes de los usuarios de la energía eléctrica en el territorio colombiano, existe un capítulo que define con precisión algunos términos que para la comprensión total de la ley se necesitan ahondar, establece para las entidades prestadoras del servicios límites en su acción, contratación, vinculación laboral de sus empleados, control y gestión de resultados, liquidación, regulación, control y vigilancia del Estado en ellas, régimen tarifario, facturación y la injerencia en sus procesos de la Superintendencia de Servicios Públicos domiciliarios y todo lo concerniente al cumplimiento de las actividades propias de su objeto social.

Ley 143 de 1994 (Ley Eléctrica), en su artículo primero, capítulo 1, De los principios generales, establece:

Artículo 1o.- *La presente ley establece el régimen de las actividades de generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad, que en lo sucesivo se denominarán actividades del sector, en concordancia con las*

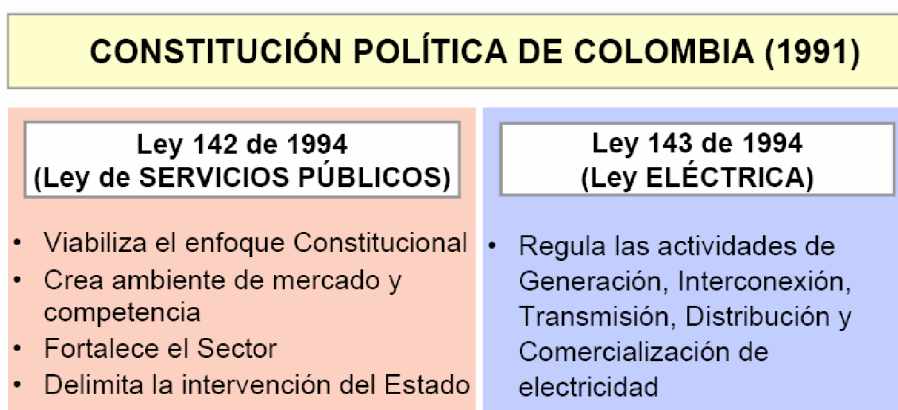
²⁰ Ley 142 de 1994

funciones constitucionales y legales que le corresponden al Ministerio de Minas y Energía.²¹

La ley 43 resulta más específica con respecto a la prestación del servicio de energía ya que luego de su consulta y posterior evidencia de su aplicabilidad en la empresa Electrificadora de Santander SA ESP, se concentra en la planeación, regulación, generación, interconexión y operación del tramo de interconexión nacional, tarifas y acceso a las redes, conservación del medio ambiente y contratación, uso, conservación y ahorro de energía; del señalamiento de estos capítulos se concluye en la definición de una norma de tipo técnico que regula la conexión y uso de energía, en lo referente a las redes y consideraciones de los hechos tangibles que se necesitan para llegar con el servicio a los usuarios finales.

Como rescate a los aspectos más importantes de cada una de estas leyes, y considerando la base constitucional de 1991, se expone la figura 7, en síntesis de lo que hasta aquí se ha descrito con respecto al sector eléctrico colombiano.

Figura 7. Normatividad del sector eléctrico colombiano.



Fuente: www.isa.com.co

²¹ Ley 143 de 1994

Con la expedición de las leyes 142 y 143 de 1994, se produjeron profundos cambios en la forma cómo se reglamenta y maneja el mercado eléctrico colombiano, entre las modificaciones se presentan las siguientes en consideración con los elementos más trascendentales de las dos leyes,

1. *El cambio de un Estado propietario a un Estado regulador, controlador y vigilante*
2. *La posibilidad de que agentes privados participen en los negocios de generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad;*
3. *La obligación de que las actividades del sector se rijan por principios de eficiencia, calidad, continuidad, adaptabilidad, neutralidad, solidaridad y equidad;*
4. *La promoción de la libre competencia;*
5. *Cambios en la naturaleza jurídica de las empresas y en sus regímenes contractual y laboral;*
6. *Separación de las actividades del sector (sólo aquellas empresas que estaban integradas verticalmente al momento de la expedición de estas normas, es decir, que ejecutaban actividades de generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización al mismo tiempo, podrían continuar haciéndolo), permitiendo que únicamente la actividad de comercialización pueda ser realizada a la vez por una empresa generadora o una distribuidora o directamente por una empresa comercializadora independiente;*
7. *Creación de la Comisión de Energía y Gas - CREG;*
8. *Creación de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios de acuerdo con lo establecido en la Constitución de 1991;*
9. *Separación de las actividades de transmisión y generación que realizaba ISA, conformando con estos últimos activos una nueva empresa: ISAGEN;*
10. *Creación del Consejo Nacional de Operación -CNO, cuya función principal es la de acordar los aspectos técnicos para garantizar que la operación conjunta del sistema interconectado nacional sea segura, confiable y económica, y*
11. *Establecimiento de transacciones de electricidad libres, a partir de las cuales se creó el Mercado de Energía Mayorista, que comenzó a funcionar el 20 de julio de 1995.²²*

²² SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS. Sección 1. Aspectos generales del sector eléctrico. En: revista SUPERCIFRAS. Revista No. 6. Colombia. 2002. P.10

Con la expedición de la nueva normatividad en materia de energía, fue posible la participación del sector privado en la oferta del servicio eléctrico para los colombianos, hoy día, aún existen empresas que lo constatan, así por ejemplo la CENS, Central Eléctrica de Norte de Santander, apareció a partir de la entrada en vigencia de estas dos leyes, e hizo más competitivo el mercado eléctrico.

Con la reglamentación se dieron profundos cambios para el control, seguimiento y veeduría de la acción de las empresas energéticas del país, con la expedición del CREG, Comisión de Energía y Gas, como el avalador de las empresas nacionales junto con principios que son los regentes de su accionar y de otras entidades evaluadoras del servicio.

Las nuevas características y exigencias del mercado eléctrico nacional, originaron la competencia en el sector y la garantía de la prestación de un buen servicio para el país.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

3.1 ELECTRIFICADO DE SANTANDER S.A. E.S.P²³

la ESSA ESP se ha convertido en una empresa que apoya y gestiona la producción eléctrica en el departamento de Santander, su labor inició desde finales del siglo XIX hasta nuestros días , transformándose para los santandereanos en una herramienta imprescindible de trabajo y desarrollo departamental.

En el pasado dos fueron los protagonistas de los inicios de esta gran empresa, ellos fueron Julio Jones Benítez y Rinaldo Goelkel quienes se propusieron iluminar la naciente villa de Bucaramanga. Luego de muchos intentos, el 30 de agosto de 1891, a las 7:30 de la noche, 30 focos de arco de 1200 bujías, fueron las primeras manifestaciones de lo que hoy se reconoce como patrimonio de los Santandereanos la Electrificadora de Santander S.A. E. S. P.

Así nació la Empresa de Energía Eléctrica, convirtiéndose en la primera en utilizar la hidroelectricidad, tanto para el alumbrado público como para el servicio doméstico, a partir de la planta generadora de Chitota, que aprovechaba la caída de agua del Río Suratá para producir la energía del departamento. Para entonces se contaba con un generador de corriente continua, especial para alumbrado de arco y un motor de turbina de capacidad de 300 caballos de fuerza.

Este avance, ubicó a Santander en la tercera región del País, después de Panamá (antes de 1903, antes de la proclamación de la República de Panamá cuando ésta era un departamento de la República de Colombia) y Bogotá en contar con el

²³ Tomado de <http://intranet.essa.com.co>

servicio de energía eléctrica para alumbrado público y servicio doméstico, y la primera para uso industrial.

La naciente Compañía Eléctrica fijó sus tarifas: \$2,40 centavos mensuales por cada lámpara utilizada y \$3,00 por la instalación. Dos años después, se constituye la Compañía Anónima Eléctrica de Bucaramanga LTDA y comienza así a escribirse la historia de la empresa, y el surgimiento de pequeñas sociedades que suministraban el servicio en algunas regiones.

La crisis económica del 1929 incidió en la fusión de las dos empresas más significativas del departamento de aquel entonces. Se reforman y toman el nombre de Compañía Eléctrica de Bucaramanga, fusión que le abrió las puertas a nuevos capitales, y precisa las posibilidades de aprovechar otras caídas de agua para montar nuevas plantas.

Como política del Estado de asumir el control de este servicio, en 1941 se transforma en la Hidroeléctrica del Río Lebrija, que coincide con el proceso de urbanización de la Ciudad de Bucaramanga, para 1974, y luego de lograr la fusión con pequeñas compañías, se cambia la razón social a la Electrificadora de Santander.

La creciente demanda de energía introdujo el concepto de interconexión; eléctrica, comenzando la expansión de la generación para atender el constante y creciente desarrollo del departamento. Esto conlleva a la construcción de las unidades de Termobarranca.

Actualmente la Electrificadora de Santander SA ESP comercializa energía en un total de 96 municipios de Santander, Norte de Santander, Boyacá, Cesar, Antioquia y Bolívar; la ESSA ESP atiende Grandes Consumidores de energía eléctrica en Santander, en la Zona del Eje Cafetero y Bogotá. El mercado atendido

está compuesto por más de 492.502 clientes actualmente, donde su objetivo principal es el de generar valor agregado y crecimiento con rentabilidad consiguiendo así, ser la empresa mas rentable y sostenible del departamento. El fortalecimiento tecnológico permite optimizar los procesos asociados con la atención a los clientes, una muestra de mejora es la obtención de la Certificación de la Calidad, NTC ISO 9001: 2000, en el año 2006, cuyo proceso tuvo una duración de un año.

La evolución de la energía eléctrica en Santander se ha dado de forma pausada pero siempre respondiendo a las necesidades de los clientes, esta sensibilidad ha hecho que la empresa logre mantenerse como la primera a nivel departamental, con rendimientos económicos que generan un valor agregado de \$45.979 millones de pesos en el 2006, un flujo de caja de \$ 42.161 millones de pesos en el mismo año, y no registra endeudamiento financiero, con estas cifras resulta apropiado y conveniente para la empresa invertir en actualización, tecnología y talento humano.

La reseña histórica da muestra del perfeccionamiento en los procesos de instalación, en aspectos técnicos y tecnológicos y del progreso en las condiciones de trabajo para los empleados de esta importante empresa. En la descripción que se hace del surgimiento de la ESSA E.S.P se realiza un despliegue de la evolución técnica y tecnológica de la empresa, de sus alcances y cobertura a través del tiempo, lo que genera un desconocimiento hacia la parte humana del talento humano con el que siempre ha contado, es por ello que ante la naturaleza eminentemente técnica de la empresa, se reconoce al trabajador sólo en su aporte para la instalación, reparación, y mantenimiento de redes (en los cuatro procesos base de la ESSA ESP: generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía), ante ello, la preocupación se dirige ahora a considerar y generar programas que aporten al buen desempeño de la labor y a mejorar sus condiciones de trabajo del ser humano que labora para la empresa; así se

conforma un grupo de trabajo interdisciplinario de profesionales con los conocimientos en salud ocupacional, atención psicológica y atención familiar. Hoy por hoy, es un grupo que genera programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, prevención de riesgos, capacitación de acuerdo a los perfiles requeridos para los cargos, concursos para nuevos cargos, y la ejecución de programas de inducción y reinducción del personal nuevo y antiguo de la empresa. Con esto se amplía el panorama del nacimiento de la empresa, de una descripción técnica de la evolución empresarial a una exposición del progreso humano del empleado en la empresa.

De las oficinas que ha establecido la ESSA ESP en el departamento de Santander para acercarse al consumidor final, la principal se encuentra en la ciudad de Bucaramanga, para ello se caracteriza a la oficina en el cuadro 2, donde también se relacionan las oficinas de atención al cliente y puntos de pago para cancelación mensual del servicio.

Cuadro 2. Ubicación de la Oficina Principal de la ESSA

RAZON SOCIAL	ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P, ESSA E.S.P
REPRESENTANTE LEGAL	Ing. Ricardo Roa Barragán
DIRECCIÓN OFICINA PRINCIPAL	Calle 28 # 18-15 Bucaramanga – Santander
TELEFONO	PBX 6303333 – Conmutador 6339767
PAGINA WEB	www.essa.com.co
UBICACIÓN ESPACIAL	Ver anexo A
NUMERO DE OFICINAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	24
NUMERO DE BANCOS Y CORPORACIONES DE RECAUDO	91

FUENTE: La autora

La ESSA ESP es una empresa sólida, con una gran sostenibilidad que permite garantizar la calidad del servicio a sus clientes y resultados financieros a sus propietarios donde su servicio de energía llega a todo el territorio de Santander y áreas vecinas; con una cobertura del 97% en las áreas rurales y 100% en las áreas urbanas, esto significa que la electrificadora da muestras de avance e inversión que genera los resultados cuantitativos y cualitativos que resaltan quienes ahondan en su estudio.

En la actualidad la Electrificadora de Santander S.A E.S.P se encuentra distribuida en 5 zonas (ver anexo B) como los son, Barranca, San Gil, Barbosa, San Alberto y Bucaramanga en donde hace presencia ofreciendo sus servicios de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía.

Además de los servicios de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía, la ESSA ESP, ofrece productos y servicios adicionales que se presentan a continuación y contribuyen a llegar de manera óptima al cliente, como lo son:

- *Proyecto ESSA en CASA*
- *Servicio de Aseo*
- *Impuesto de Alumbrado Público*
- *Publicidad anexa a la factura*
- *Venta de normas técnicas*
- *Centro de control*
- *Líneas energizadas*
- *Laboratorio de medidores*
- *Equipos de termografía*
- *Equipo de Registro de Medidas Eléctricas*
- *Equipo pruebas y Mediciones Eléctricas*
- *Diagnóstico Preventivo y Predictivo de equipo*

- *Asesoría en cambio de nivel de Tensión*
- *Uso racional de la energía*
- *Protección del Medio Ambiente*²⁴

Estos complementan la prestación del servicio de la Electrificadora de Santander SA ESP y el cumplimiento de su razón social, ante esto se enumera y resaltan los productos y servicios integrales que hacen parte del plan de trabajo que paralelamente acompaña la ejecución de los procesos bases empresariales.

Gracias al significativo avance en estos programas y la receptividad que tienen entre la comunidad, la Electrificadora de Santander S.A ha alcanzado las metas propuestas en lo referente a la responsabilidad social empresarial, como los hechos y resultados que acerca la empresa a la sociedad y se convierte en una organización mas humana al emprender las actividades de impulso comunitario a nivel social, cultural y político.

3.2 RUMBO CORPORATIVO

En toda empresa es importante definir el rumbo corporativo de la misma para compartirla y divulgarla entre quienes la componen y establecer un mismo idioma con objetivos claros en donde el empleado logre conocer hacia dónde va la empresa de la que hace parte. La Electrificadora de Santander establece con respecto al objeto de la empresa que su misión es,

Participar en negocios del sector energético con tecnología, efectividad, calidad y rentabilidad para el engrandecimiento y bienestar de nuestros clientes, empleados y accionistas.

²⁴ Tomado de www.essa.com.co

Somos un factor de progreso de la región y del país, haciendo el mejor aprovechamiento de los recursos, preservando el medio ambiente y su desarrollo sostenible²⁵

En el engrandecimiento y bienestar de los empleados, clientes y accionistas de la empresa y como protagonistas del progreso regional y nacional se logrará ser una empresa líder en el mercado eléctrico nacional, como lo estipula su visión,

La Electrificadora de Santander S.A. ESP. será una empresa competidora en los mercados en que participe, modelo en el sector energético por su orientación al cliente, a la creación de valor para sus accionistas y en el uso de las mejores prácticas de gestión.

Como consecuencia en el 2010 su rentabilidad deberá superar el costo de capital²⁶

Dentro del marco de la visión y la misión de la Electrificadora de Santander S.A E.S.P se muestra cómo la empresa pretende fortalecer y participar en el sector energético siendo competente, buscando un desarrollo de tipo general el cual abarca el bienestar no solo de la región sino también del empleado, accionista y cliente teniendo en cuenta de esta manera tres aspectos importantes para la empresa en su generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía.

La misión de la ESSA E.S.P reconoce la importancia que tienen los clientes internos (empleados) para alcanzar su objeto social, su visión y los objetivos empresariales, en su pretensión de trabajar por el bienestar de este grupo se compromete a brindar las condiciones, garantizar los medios y generar los ambientes apropiados para que el empleado se desempeñe de forma armoniosa y coherente con el rumbo corporativo de la empresa. En esta correspondencia, el interés de la empresa por el empleado y de éste por alcanzar los mejores rendimientos, se asegura un espacio de intervención y de trabajo profesional para

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ *Ibíd.*

psicología, Trabajo Social, enfermería y fisioterapeuta, que en un trabajo coordinado procuran asegurar el bienestar integral del que trata la misión de la empresa.

La profesión de Trabajo Social juega un papel importante en organizaciones como la Electrificadora, pues aportan sus conocimientos, destrezas, habilidades y propuestas pertinentes para aportar al bienestar de los empleados, para el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial y para la satisfacción de los usuarios de manera integral. En este sentido es preponderante la participación de este tipo de profesionales que apoyen estos procesos al interior de la empresa.

La empresa abre sus puertas al desarrollo de una propuesta de intervención de Trabajo Social, por el interés que demuestra en el desarrollo de actividades de promoción del empleado y similares; de esta forma se ejecutaron programas, actividades y tareas que aportaron a dos elementos de la misión, el *engrandecimiento y bienestar* de su cliente interno, entre los que se exponen: mejoramiento de clima laboral, inducción-reinducción y capacitación. Esta intervención profesional se apoyó en la misión para justificar la acción coordinada de Trabajo Social con psicólogas en el área de Gestión Humana y conseguir los resultados de rendimiento y buen desempeño del cliente interno.

En el cumplimiento de esta misión inevitablemente se están dirigiendo los esfuerzos a hacer realidad la visión para el 2010 una rentabilidad que supere el costo de capital, hecho que puede hacerse posible con el trabajo diario, comprometido y responsable del capital humano que mueve las bases de operación a todo nivel, área y región donde hace presencia la empresa.

Los principios y valores corporativos de la Electrificadora de Santander S.A E.S.P deben ir de la mano junto con la visión y misión de la empresa debido a que éste es un trabajo mutuo en la búsqueda del cumplimiento del objetivo empresarial

principal que describe la prestación de un servicio con calidad y responsabilidad. Con estas consideraciones, se ponen de manifiesto los objetivos y valores de la empresa.

La empresa abre sus puertas al desarrollo de una propuesta de intervención de Trabajo Social, por el interés que demuestra en el desarrollo de actividades de promoción del empleado y similares; de esta forma se ejecutaron programas, actividades y tareas que aportaron a dos elementos de la misión, el *engrandecimiento y bienestar* de su cliente interno, entre los que se exponen: mejoramiento de clima laboral, inducción-reinducción y capacitación. Esta intervención profesional se apoyó en la misión para justificar la acción coordinada de Trabajo Social con psicólogas en el área de Gestión Humana y conseguir los resultados de rendimiento y buen desempeño del cliente interno.

En el cumplimiento de esta misión inevitablemente se están dirigiendo los esfuerzos a hacer realidad la visión para el 2010 una rentabilidad que supere el costo de capital, hecho que puede hacerse posible con el trabajo diario, comprometido y responsable del capital humano que mueve las bases de operación a todo nivel, área y región donde hace presencia la empresa.

Los principios y valores corporativos de la Electrificadora de Santander S.A E.S.P deben ir de la mano junto con la visión y misión de la empresa debido a que éste es un trabajo mutuo en la búsqueda del cumplimiento del objetivo empresarial principal que describe la prestación de un servicio con calidad y responsabilidad. Con estas consideraciones, se ponen de manifiesto los objetivos y valores de la empresa.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ***Perspectiva Financiera:*** *Crecer con rentabilidad y flujo de caja para incrementar el valor de la empresa en mayor proporción que lo que debemos invertir para lograrlo.*

- **Perspectiva Cliente y Mercadeo:** Disponibilidad, calidad, atención y tarifa competitiva.
- **Perspectiva Interna:** Procesos claros, ágiles, confiables, estandarizados y económicos.
- **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:** Desarrollar Competencias empresariales.²⁷

Los objetivos corporativos son pautas de acción que orientan la intervención profesional en cada una de las áreas de la ESSA ESP, de los cuatro presentados anteriormente *perspectiva, aprendizaje y crecimiento* es el mas adecuado para justificar un plan de acción desde Trabajo Social, en programas relacionados con el fortalecimiento de habilidades, entrenamiento, mejoramiento de clima laboral y capacitación al personal ajustado al perfil del cargo donde se desempeña; estos programas sólo pueden desarrollarse con un apoyo del área de Gestión Humana, quien cuenta con un grupo interdisciplinario de profesionales y un rubro anual propio asignado por la Gerencia administrativa y financiera para invertirlo en el Capital Humano; la inversión de este presupuesto responde de forma autónoma al área y al jefe de sección, y con informes anuales debe presentarse y justificar las transacciones realizadas con estos fondos.

Cualquier plan de acción, actividad o tarea a ejecutarse, estrategias a establecerse o programación a construirse, debe ser guiada por los objetivos y valores institucionales es decir, por el rumbo corporativo de la empresa que resulta la ruta a seguirse para la ejecución de los mismos. El proceso de intervención de Trabajo Social inició con un abordaje y estudio de documentos de importancia empresarial tales como los estatutos, la convención colectiva de trabajo, manual de funciones, código de ética y buen gobierno, donde se estableció los caminos a seguir para la planeación, desarrollo y evaluación de los procesos, programas y actividades propuestas.

²⁷ Ibíd.

VALORES COORPORATIVOS

- **COMPROMISO:** Lealtad del personal con los objetivos y metas de la organización
- **SERVICIO:** Disposición por parte de la organización y de las personas en función de las necesidades del cliente
- **EQUIDAD:** Igualdad
- **RESPECTO:** tratar con consideración a todas las personas entendiendo y aceptando las diferencias.
- **HONESTIDAD:** Rectitud integral y transparencia en las realización de actos personales y de trabajo.
- **COMPETITIVIDAD:** solo en la medida en que la empresa sea productiva será capaz de satisfacer las necesidades de los empleados, sociedad, proveedores cliente y accionista.
- **APORTE SOCIAL:** Compromiso por mejorar la calidad de vida y desarrollo regional.
- **DISPOSICIÓN AL CONTROL CIUDADANO:** Incorporación del control ciudadano en el proceso de mejoramiento.
- **RESPONSABILIDAD AMBIENTAL:** La empresa es solidaria con la vida en todas sus manifestaciones y por ello desarrolla una gestión orientada por un criterio de sostenibilidad.²⁸

La vinculación del personal a la empresa implica la adquisición y conocimiento de los valores que rigen la organización, además de los ya adquiridos por la persona, le compete incorporar otros como: aporte social, disposición al control ciudadano y responsabilidad ambiental que se exigen para participar en los procesos de una empresa como la ESSA ESP.

Los responsables de gestionar, planear y promocionar al trabajador serán conscientes de encaminar sus planes con el rumbo corporativo establecido para lograr las metas de eficacia y eficiencia y el cumplimiento de su razón social.

Para divulgar el rumbo corporativo de la empresa y convertir lo escrito en hechos tangibles es necesario planear el uso de instrumentos que puedan usarse para la

²⁸ Ibíd.

divulgación de la misión, visión, los objetivos y valores corporativos que en el corto plazo representan los patrones de comportamiento que determinan finalmente las líneas de acción y de trabajo con el personal activo, éste proceso puede darse con el uso de herramientas como por ejemplo la inducción.

3.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL

La ESSA ESP integró la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, en su gestión 2005, empezado por su adhesión al **Pacto Mundial**, promovido por las Naciones Unidas y la Asociación nacional de Empresas de Servicios Públicos – ANDESCO-, el cual pretende reunir empresas, organismos de las Naciones Unidas, trabajadores y representantes de la sociedad civil, para apoyar principios básicos universales en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anti-corrupción.

La política de RSE de la ESSA ESP se basa en generar acciones de bienestar general en el entorno en el que se desarrollan sus negocios, dando cumplimiento a la ley en el fomento eficiente de los recursos con que cuenta; fortaleciendo su imagen corporativa y las relaciones con sus clientes, trabajadores, proveedores, accionistas y todo aquel que tenga relación directa e indirecta con la ESSA ESP, garantizando la competitividad y posicionamiento en el mercado.

En el cumplimiento de la Responsabilidad Social, se tiene un departamento especializado que se encarga de gestionar diversos programas de extensión a la comunidad y de acercamiento al cliente externo, aunque es un área de importancia para la ESSA ESP su filosofía debe ser igualmente conocida por sus miembros con el fin de aportar a estos procesos desde su experiencia particular de desempeño laboral, demostrando el interés que debe caracterizar a las empresas estatales y que hace parte de la extensión de la empresa a la

comunidad devolviéndole en acciones sociales lo que ha avanzado financieramente en materia de resultados.

3.4 COMPOSICIÓN ACCIONARIA DE LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER SA ESP²⁹

La Electrificadora de Santander SA ESP, se compone de un total de capital de \$152,293,105,430 de pesos, para un número total de acciones de 15,229,310,543, de los cuales se puede encontrar la proporción de acciones para cada uno de los actores propietarios de la ESSA ESP, entre los que se encuentran: la Nación (80%), el departamento de Santander(14.37%), los municipios (3.86%), 7 personas naturales, el Asilo San Antonio del Socorro, la Electrificadora de Cundinamarca y la Promotora de Energía de Colombia S.A.(3%), entidad la cual se crea mediante decreto 1760 de 2003 en donde ECOPETROL modifica su estructura orgánica y se crea la Agencia Nacional de Hidrocarburos y la Sociedad Promotora de Energía de Colombia y cuyo objetivo es “la participación e inversión en compañías cuyo objeto social se relacione con actividades del sector energético o con actividades similares, conexas o complementarias”³⁰

Figura 8. Composición accionaria de la Electrificadora de Santander SA ESP.



²⁹ Tomado de: www.essa.com.co

³⁰ Tomado de: www.ecopetrol.com.co

Tabla2. Composición accionaria de la Electrificadora de Santander SA ESP

Accionista	Porcentaje %	Accionista	Porcentaje %	Accionista	Porcentaje %
La Nación (Ministerio de Minas)	78.99907	Mun. de Guadalupe	0.01142	Mun. de Guavatá	0.00256
Departamento de Santander	14.37237	Mun. de Molagavita	0.01119	Mun. de Guapotá	0.00116
Prom. de Energía de Colombia S.A	3.49446	Mun. de Oiba	0.01028	Álvarez Benigno	0.00029
Mun. Bucaramanga	2.76052	Mun. de Bolívar	0.00966	Rúgeles Moreno Saúl	0.00017
Mun. San Vicente	0.07258	Mun. de Suaita	0.00801	Luque José Ángel	0.00009
Mun. Barrancabermeja	0.05822	Mun. de Guepsa	0.00728	Plata Marco Tulio	0.00009
Mun. Puerto Wilches	0.03785	Mun. de Sucre	0.00573	Asilo San Antonio-Socorro	0.00003
Mun. Cerrito	0.03268	Mun. de Málaga	0.00535	Rúgeles Pablo	0.00002
Fábrica de San José de Suaita	0.02693	Mun. del Socorro	0.00402	Emp. de Energía de Cundinamarca.	0.00002
Mun. de Vélez	0.02668	Mun. de Chipatá	0.00344	Díaz Pedro José	0.00001
Mun. de San Gil	0.01663	Mun. de Chima	0.00277	Rodríguez Teófilo	0.00001
Mun. de Barbosa	0.01583	Mun. de Palmas del Socorro	0.00260		

Fuente: www.essa.com.co

En cuanto a la participación accionaria de los municipios del departamento de Santander, Bucaramanga cuenta con un 2.76% y le siguen San Vicente, Barrancabermeja, Puerto Wilches, Cerrito, San José de Suaita, Vélez, San Gil, Barbosa, Guadalupe, Molagavita, Oiba, Bolívar, Suaita, Guepsa, Sucre, Málaga, Socorro, Chipatá, Chima, Palmas del Socorro, Guavatá y Guapotá.

Con el proceso de venta de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P y de otras cuatro electrificadoras del país (Empresa de Energía de Boyacá S.A. (EBSA), Electrificadora del Meta S.A. E.S.P (EMSA), Empresa de Energía de

Cundinamarca S.A. E.S.P. (EEC) y Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P., (CENS)), se ha presentado la propuesta por parte del Gobernador santandereano Horacio Serpa Uribe que la compra de acciones que ofrece la nación en venta se ofrezca a los santandereanos (sector solidario , alcaldes y personas particulares del Departamento), con el fin de garantizar que la ESSA E.S.P continúe siendo patrimonio de Santander, esta propuesta esta siendo estudiada por el Presidente de la Republica Álvaro Uribe Vélez y su equipo económico.

En la descripción accionaria de la electrificadora se demuestra que el patrimonio de la electrificadora se encuentra en manos de los santandereanos y del sector público que se mantiene como el primer participante accionario, esta observación permite comprender que las utilidades de la empresa se reinvertirán en planes sociales garantizando la participación comunitaria para un gran porcentaje de la población del país. El sector público se caracteriza por mantener empresas, desarrollar programas e invertir en procesos para el bienestar común, con la filosofía de ser de todos y para todos, así como también en la reinversión de utilidades; el rechazo a la privatización se interpreta como las barreras que se imponen entre lo que era de la comunidad y ahora hacer parte del patrimonio de algunos para mejorar las condiciones propias, esta concepción es compartida por personas que se oponen a una privatización de lo público y se niegan a entregar en pocas manos lo que era de muchos, de esta situación que parece contradictoria al común, el gobernador de Santander Horacio Serpa Uribe propone a los santandereanos comprar las acciones de la empresa y conservar a la empresa como patrimonio santandereano, en este momento las conversaciones avanzan y la venta sigue en camino.

Este proceso generó tensión e incertidumbre entre los empleados de la ESSA SA y fue una observación que la profesional en práctica se planteó desde el análisis inicial de la realidad a intervenir con la empresa; se replantearon acciones de

intervención, se modificaron cronogramas y se intervino con la intención de ayudar al empleado de acuerdo con el momento histórico que vivía la empresa.

3.5 PROCESOS EN QUE SE ENMARCA EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.

La oficina de Gestión Humana se encuentra ubicada en el área administrativa y financiera y depende de la oficina de personal; dicha oficina cuenta con dos psicólogas, una enfermera, un fisioterapeuta, una secretaria, el asesor de la ARP, practicante y/o aprendiz SENA, persona la cual es constante dentro de la oficina.

El área de Gestión Humana trabaja en el cumplimiento del objetivo de calidad, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el cual busca asegurar la competencia de todos los empleados de la empresa y apunta a los procesos misionales de la organización.

Dentro de las funciones a realizar de las psicólogas del área, una de ellas se encarga de la capacitación constante de los trabajadores para que puedan realizar con mejores conocimientos y las habilidades necesarias las labores desempeñadas dentro de su cargo, de la convocatoria a concurso de nuevos cargos y del desarrollo de programas tales como inducción y reinducción de igual manera la segunda psicóloga es la encargada de trabajar conjuntamente con la Aseguradora de Riesgos Profesionales, ARP, generando programas de prevención de la enfermedad y promoción de la salud tales como, espalda sana, cardiovasculares y brigadas de emergencia; la secretaria quien se encarga de todo los aspectos a nivel operativo del área y la o el estudiante en práctica y/o aprendiz SENA encargado de algunos de los procesos y procedimientos que administra el área.

De manera general puede enumerarse algunas otras funciones del área de Gestión Humana, entre ellas están:

- Realizar, gestionar y controlar los requerimientos de promoción de vacantes en las diferentes áreas de la organización.
- Coordinar las diferentes tareas asignadas que tengan que ver con el bienestar del trabajador.
- Seleccionar el personal con derecho a adjudicación de becas, jardín, primaria, secundaria, universitaria y especializada.
- Planear y coordinar las actividades de capacitación e inducción del personal nuevo y antiguo de la empresa (Desarrollo del personal).
- Coordinar junto con el equipo de Gestión Humana las diferentes actividades culturales, recreativas y deportivas para el bienestar del trabajador.
- Aplicar la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, S.G.C., (procedimientos, instructivos, planes, manuales, entre otros).
- Diligenciar en su totalidad los formatos que evidencian las actividades del proceso.
- Identificar e informar los recursos necesarios al jefe inmediato o líder del proceso para el desarrollo de las actividades del proceso.
- Generar acciones correctivas, acciones preventivas y acciones de mejora.
- Participar en los comités de los cuales forma parte y/o en las reuniones de los procesos que sea invitado.
- Participar activamente en sensibilizaciones, sesiones de capacitación y/o entrenamientos programados por la empresa.
- Promover el mejoramiento continuo en la organización.
- Cumplir las demás funciones que le sean asignadas y tengan relación con la naturaleza de su cargo.

El área de Gestión Humana por medio del cumplimiento de estas funciones básicas, aporta con el cumplimiento del rumbo corporativo propuesto y desarrollado por la dirección de la empresa, de esta forma los lineamientos establecidos por la dirección son traducidos y convertidos a planes concretos en las diferentes áreas para tener como fin el alcance eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales en el corto, mediano y largo plazo.

3.6 EL TALENTO HUMANO DE LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER SA ESP

El personal de la Electrificadora de Santander asciende a 1153 trabajadores que están distribuidos en 7 zonas (Bucaramanga, Barbosa, Barrancabermeja, Málaga, San Gil, Socorro y Termobarranca) y en 6 gerencias (administrativa, comercialización, distribución, generación, pérdidas y transmisión), desempeñando cargos calificados por la empresa como altamente calificados, calificados, no calificados, profesionales, profesional jefe de sección, jefe de departamento, profesional especial y técnico, que responde al nivel educativo del empleado y determina su nivel salarial.

La estructura organizacional expuesta en el organigrama de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P, según la Figura 9, se compone por las siguientes áreas:

- Asamblea general
- Revisoría fiscal
- Junta directiva
- Gerente General
- Control interno
- Unidad de planeación
- Secretaría General
- Comité directivo de calidad

De la gerencia general de la ESSA ESP subyacen otras cinco gerencias, entre las que se inscribe el personal y se encargan de cada una de las acciones necesarias para la producción de la energía (generación, transmisión y distribución, comercialización y administrativa y financiera), éstas son:

1. *Gerencia de Generación:* consiste en la transformación de energía química, mecánica, térmica o luminosa en energía eléctrica.
2. *Gerencia de Transmisión y Distribución:* Es la preparación logística, técnica y tecnológica de los espacios y herramientas necesarias para llevar la energía eléctrica producida desde las plantas generadoras hasta sus puntos de consumo. Esta tarea es realizada con el soporte de 66 subestaciones y más de 560 mil kilómetros de líneas y redes.
3. *Gerencia de Comercialización y Mercadeo:* Es el negocio de la Electrificadora que permite más acercamiento a la comunidad y usuarios del servicio. Durante los últimos años esta área ha implementado nuevas estrategias tendientes a centrar la atención al cliente; de una parte, el portafolio de servicios se ha desarrollado pensando en las necesidades de los usuarios mostrando la capacidad en atención y equipos de alta tecnología que mantiene para solucionar los problemas en la infraestructura eléctrica de los sectores industrial y comercial y desde el año 2000 a través de la escuela de clientes se capacita a empresarios en temas como costos tarifas, aspectos generales de electricidad, Implementación del RETIE (Reglamento Técnico para Instalaciones Técnicas) y ahorro de energía entre otros.
4. *Gerencia administrativa y Financiera:* La componen, la Secretaría General, las unidades de planeación y Control Interno que desarrollan procesos de apoyo a las otras cuatro gerencias.
5. *Gerencia de Control de Pérdidas:* Propone las estrategias para controlar y reducir la pérdida de energía como Proyectos de

Optimización de los Ingresos Energéticos (PROINE) y el laboratorio de medidores de energía eléctrica.

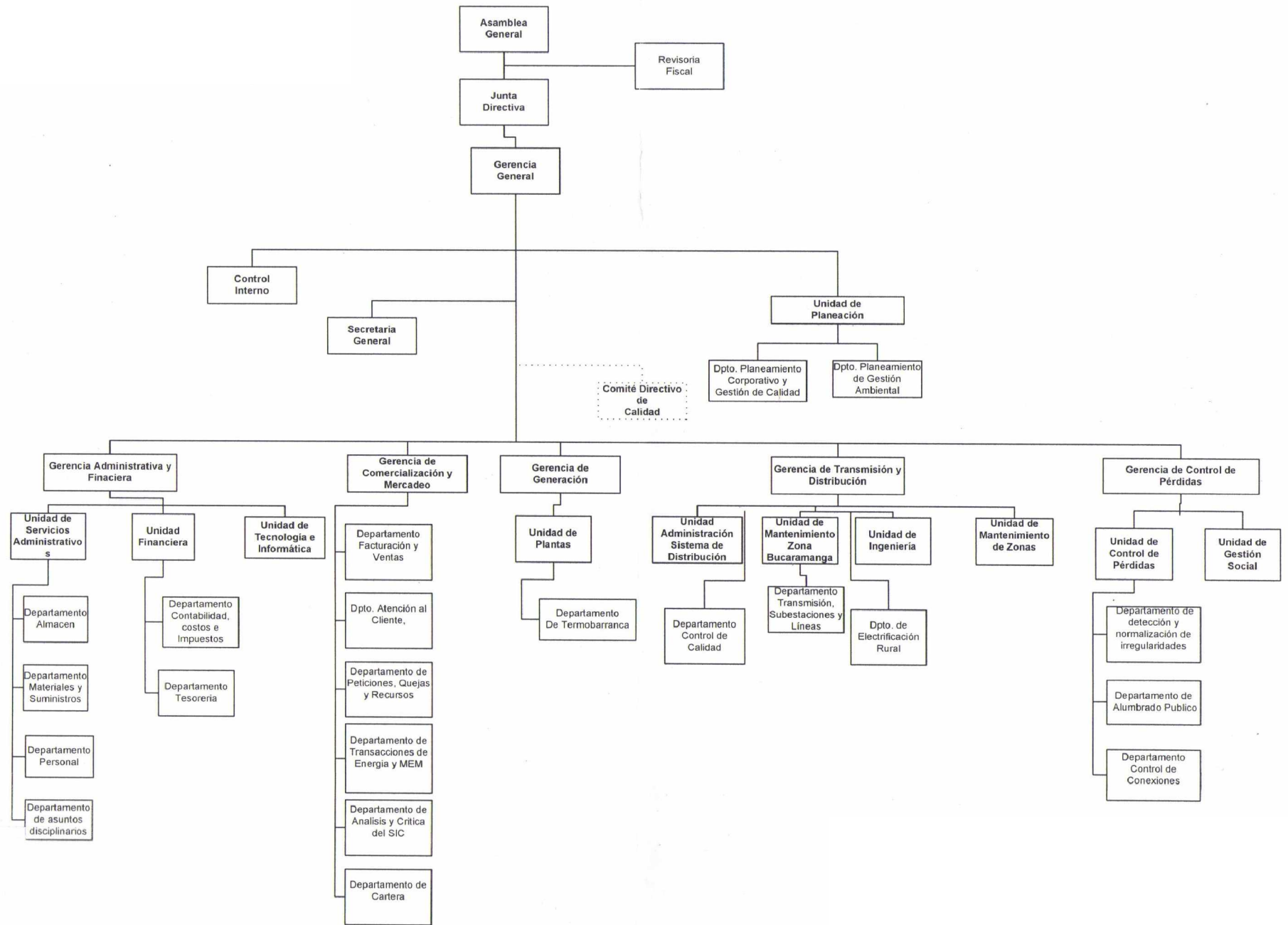
Las gerencias descritas y referenciadas son la descripción en su totalidad de los procesos base de la empresa.

El plan de intervención profesional de Trabajo Social se enmarcó en la Gerencia Administrativa y Financiera, en donde se encuentra el área de Gestión Humana que genera procesos de apoyo a toda la ESSA ESP, de esta forma acompaña, asesora y participa en las labores administrativas, financieras, jurídicas, de control y logísticas para garantizar que el desarrollo de los procesos misionales se ejecute sin contratiempos.

Esta área se compone por dos psicólogas una de ellas es la encargada de direccionar temas encaminados prevenir y mejorar la salud ocupacional del empleado de la ESSA ,trabajando de la mano con el asesor de la ARP con quien programa capacitaciones de promoción y prevención de igual forma se cuenta con profesionales capacitados en el área de salud ,1 enfermera ,1 auxiliar y la fisioterapeuta realizan programas de promoción y prevención de la enfermedad en las diferentes zonas que conforman la ESSA.

La oficina cuenta de igual forma con una segunda psicóloga encargada de encaminar programas de capacitación y el bienestar del trabajador.de igual forma una estudiante en práctica que después de realizar el diagnostico respectivo realiza su intervención de acuerdo a los objetivos de acción y la secretaria encargada de llevar toda la correspondencia y sistema del área.

Figura 9. Organigrama General de la Electrificadora de Santander SA ESP



Fuente: Gerencia administrativa y Financiera. ESSA ESP

3.6.1 Descripción de la población

Ante la necesidad de describir el grupo humano que cumple sus labores para la Electrificadora de Santander ESP, se han tomado las variables sexo, nivel salarial y distribución por gerencias para compararlas y deducir de ellas elementos importantes que enriquecen la intervención profesional, en lo referido a la caracterización de la población objeto de intervención. Estas variables se comparan con el objetivo de lograr una descripción más profunda y competitivo del personal con el cual se ejecutarán planes de intervención.

Cuadro 3. Comparativo del personal por sexo y nivel salarial

COMPARATIVO DEL PERSONAL SEXO- NIVEL SALARIAL									
SEXO	ALTAMENTE CALIFICADO	CALIFICADO	NO CALIFICADO O FUERA DE CONVENCION	PROFESIONAL	PROFESIONAL JEFE DE SECCION	PROFESIONAL JEFE DE DEPARTAMENTO	PROFESIONAL ESPECIAL	TECNICO	TOTAL
FEMENINO	31	12	160	14	7	10	6	14	254
MASCULINO	79	55	556	50	28	33	17	71	889

Fuente: La autora

Los datos aquí consignados son la muestra de la sobresaliente participación de los hombres en los cargos en general de la empresa así como en la escala salarial que se ha determinado en la explicación del cuadro 3. El aporte masculino al desarrollo de la labor de la empresa y el cumplimiento de la razón social de la ESSA ESP es determinante en el desarrollo de los planes y proyectos base que se encuentran relacionados, primero, con el uso de la fuerza y resistencia física y en la exposición a riesgos de todo tipo en el trabajo que debe realizarse en las redes e instalaciones con las que cuenta la empresa, y segundo, con el supuesto de que el hombre resuelve los problemas centrados en la meta, mientras que las mujeres lo hacen centradas en los procesos, bajo estas concepciones la empresa organiza a su personal y hace los requerimientos ajustados a cada perfil de acuerdo con los resultados que quiere obtener de cada cargo.

En las labores administrativas se da la única situación donde las mujeres sobrepasan a los hombres en 3 personas, como se expone en el cuadro 5, este escenario es fácil de imaginar, las mujeres por considerarse con la capacidad de realizar tareas intelectuales de forma simultánea, con expresión verbal adecuada y la personalidad para ocuparse de atención a las personas y atender los procesos que ameriten detalle, minuciosidad y organización, ocupan los cargos administrativos que requieren de este tipo de habilidades, sin desconocerse que los hombres también participan activamente en las funciones financieras y administrativas aportan desde las altas esferas, es decir, en los altos mandos (gerencia general, y las 4 gerencias de transmisión, control de pérdidas, comercialización y generación), sin encontrarse registro de ellos en cargos de secretario o registrándose 23 cargos técnicos en mujeres y 40 para hombres. Son algunas de las evidencias para sustentar la tesis de que ante el eminente ejercicio técnico y procedimental de la empresa, la contratación es reiterativa y continúa para convocar, seleccionar o promocionar al personal, lo que implica iniciar, seguir y gestionar los recursos para hacer los procesos de reinducción permanente, y obedeciendo al índice de rotación del personal en la empresa.

Cuadro 4. Comparativo del personal por sexo y su distribución en las gerencias

COMPARATIVO DEL PERSONAL POR SEXO Y SU DISTRIBUCION EN LAS GERENCIAS					
SEXO	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	COMERCIALIZACION Y MERCADEO	TRANSMISION Y DISTRIBUCION	GENERACION	CONTROL Y PERDIDAS
HOMBRES	93	224	351	99	132
MUJERES	96	62	48	9	39

Fuente: La autora

La empresa se convierte en un complejo grupo conformado por personas con características disímiles que hacen parte de equipos de trabajo para cumplir con los indicadores del área a la cual pertenecen, en la ESSA ESP, estas personas son en su mayoría hombres los que los integran, lo que debe motivar a tener una mirada detallada de las labores que ellos realizan, características demográficas, composición familiar, para atender profesionalmente las necesidades de esta

población en particular. Con los datos consolidados en un cuadro que especifican la distribución por cada una de las gerencias, puede tenerse una mirada global de las características cualitativas de los empleados y tenerlas en cuenta para capacitarlos, atenderlos y generar programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, o programas dirigidos a mejorar las condiciones del trabajador en su área de trabajo. La intervención profesional debe ser acertada no sólo en los resultados sino en el porcentaje de población atendida, y para que esta condición se garantice, la base de datos establece claramente la población a atender de manera prioritaria.

El porcentaje de personal femenino o masculino contratado por la empresa depende de las especificaciones del cargo y de la finalidad que tenga su vinculación (lo que se espera de él); con esta particularidad la empresa hace su convocatoria y selecciona al personal que cumpla con el perfil exigido (académico, psicológico, experiencial, personal), para la ESSA ESP se ha determinado un perfil que en su mayoría corresponde a las características que el género masculino reúne en su mayoría y la base de datos lo demuestra.

Cuadro 5. Comparativo del personal sobre su estado civil y nivel salarial

COMPARATIVO DEL PERSONAL ESTADO CIVIL- NIVEL SALARIAL											
		ALTAMENTE CALIFICADO	CALIFICADO	NO CALIFICADO O FUERA DE CONVENCION	PROFESIONAL	PROFESIONAL JEFE DE SECCION	PROFESIONAL JEFE DE DEPARTAMENTO	PROFESIONAL ESPECIAL	TECNICO	SUBTOTAL	TOTAL
CASADO	HOMBRES	90	25	148	15	7	15	6	45	351	416
	MUJERES	14	3	28	3	2	4	4	7	65	
SEPARADO	HOMBRES	2	0	8	0	0	1	0	3	14	31
	MUJERES	2	2	5	3	1	0	3	1	17	
SOLTERO	HOMBRES	41	15	293	8	5	6	3	19	390	539
	MUJERES	13	6	113	7	0	3	2	5	149	
UNION LIBRE	HOMBRES	30	8	87	2	1	0	1	4	133	154
	MUJERES	2	1	13	1	2	1	0	1	21	
VIUDO	HOMBRES	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
	MUJERES	0	0	2	0	0	0	0	0	2	
TOTALES		195	60	697	39	18	30	19	85	1143	1143

Fuente: La autora

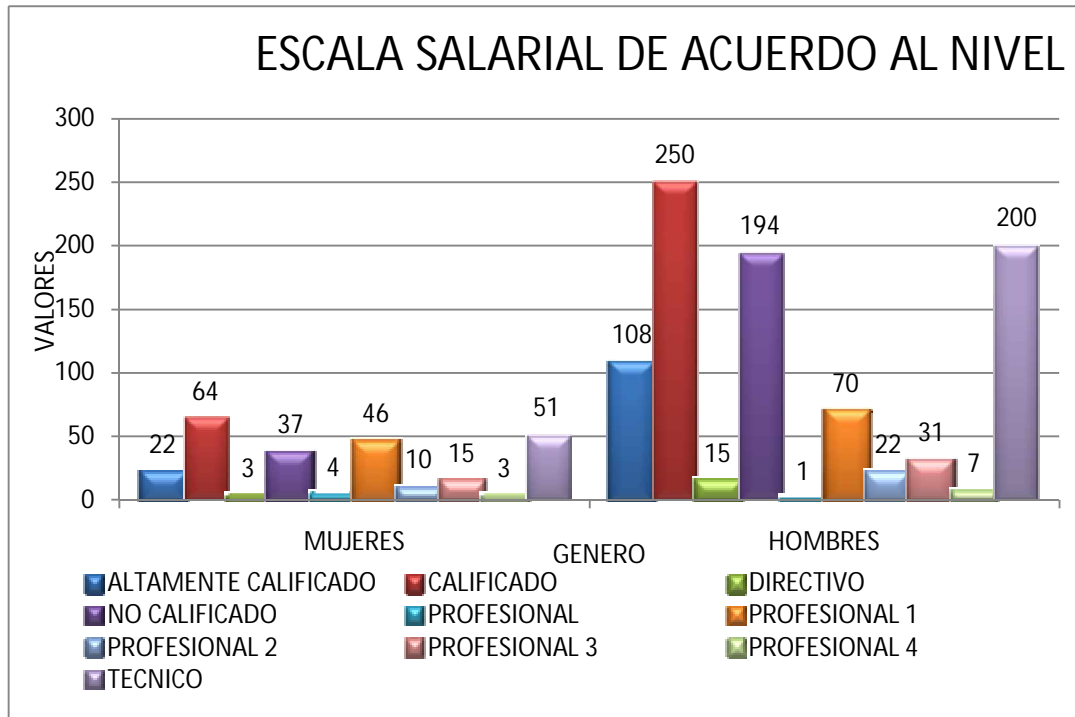
Como se expresa el Cuadro 5, la diferencia entre los casados hombres y casados mujeres es de 286, resaltando como los datos mas altos para aquellos hombres y mujeres que se encuentran fuera de la convención, devengando mensualmente \$ 574.841, establecido según la Convención Colectiva de Trabajo vigente para el 2007, salario invertido en las necesidades diarias de compañero y/o compañera y sus hijos así como las propias.

El mayor número de empleados se identifican como solteros de los cuales 390 son hombres y 149 mujeres, lo que significa que ante planes de atención e intervención debe priorizarse a los grupos solteros que integran la empresa, pero de este grupo sobresalen los que están fuera de la convención. En busca de encontrar el mejor camino y las estrategias mas apropiadas, debe tenerse en cuenta:

- El cruce de variables consignado en estos cuadros, porque contiene la información más detallada de lo que sucede con el personal a trabajar.
- La ubicación geográfica e institucional de las personas, esto permite garantizar el uso racional de los recursos financieros, logísticos y humanos con los que se cuentan para emprender los procesos.
- Reconocer que desde el área desde la cual se trabaje se determinarán igualmente los datos más relevantes para su estudio y enriquecerán la intervención.

Luego del análisis de estas variables y del cruce de la misma se ha afirmado que los empleados de la ESSA ESP son en su mayoría solteros y vinculados como fuera de la convención, esto hace pensar que los programas que se encaminen al bienestar, mejora de condiciones, cambio de actitudes, promoción de habilidades, actitudes y cualidades debe priorizarse a los solteros y las solteras empleados de la empresa.

Figura 10. Escala Salarial de acuerdo al nivel



Durante la última convención colectiva de trabajo vigente desde el 2003 hasta el 2007, documento el cual es elaborado en consenso con los representante del sindicato de trabajadores y la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P ,se estableció la escala salarial por niveles y grados para los trabajadores de ESSA S.A. E.S.P ,concibiéndose para el nivel altamente calificado alcanza los \$906.255 hasta el \$1.166.717, para el nivel calificado se estiman ingresos entre los \$683.915 y \$892.908, el nivel no calificado \$ 574.841 , los profesionales entre \$1.405.933 y \$1.668.124 el profesional jefe de sección tiene ingresos \$1.693.056 hasta \$1.934.837, el profesional jefe de departamento entre el \$1.977.199 hasta \$2.351.867, el profesional especial obtiene por su trabajo en la empresa \$2.676.033 y finalmente el nivel técnico oscila entre el \$1.227941 y \$1.544.688

Los empleados de la Electrificadora de Santander SA ESP son los que reportan los más altos índices en el rango de calificados, no calificados y técnicos y

devengan mensualmente mayores ingresos de acuerdo a esta clasificación, esto se explica por la razón social que debe cumplir la empresa, es eminentemente técnica y por ello requiere de personas de género masculino que soporten la teoría de mejores capacidades físicas para desempeñar su labor en las redes y acometidas que la empresa ha dispuesto en la zona Santander para la prestación del servicio de energía eléctrica.

Los hombres sostienen los mejores ingresos mensuales, porque con su trabajo físico refuerzan y colaboran conjuntamente al cumplimiento de los procesos misionales empresariales. El pensamiento tradicional de la relación hombre – máquina es claramente definida y determinada por la posición que ocupa y los ingresos mensuales base que poseen los empleados que hacen parte de la nómina.

Las mujeres participan en mayor grado en labores que ameritan mayor raciocinio y pensamiento lógico y en menor grado de fuerza física, afirmación que se respalda con los siguientes datos: 200 empleados técnicos contra 51 empleadas técnicas en labores físicas y operativas, lo que demuestra que la participación de la mujer es visible en cargos profesionales y calificados con exigencia de toma de decisiones y relación de variables. La empresa cree en la mujer para cargos profesionales y en los hombres para mantenimiento, reparación, instalaciones físicas y que ameritan esfuerzo y fuerza física.

La diferencia que se presenta entre los datos de hombres y mujeres se debe a las necesidades de la empresa que responde directamente a las exigencias del medio externo y factores que la condicionan limitan o fortalecen, la diferencia de género en la nómina de la empresa se debe a estos limitantes o facilitadores externos del medio empresarial.

3.6.2 Organizaciones grupales en la Electrificadora de Santander S.A E.S.P

Una organización pujante y de gran importancia para la empresa es el sindicato de trabajadores de la ESSA el cual ha hecho parte de grandes luchas y ha jugado un papel preponderante en las decisiones de la empresa y del personal que esta lo conforman ,logrando para los trabajadores la obtención de incrementos salariales, bienestar social, mayor acceso al servicio de educación, rebajas en el cobro de la luz, defensa de los derechos de sus afiliados, su núcleo familiar, de la población menos favorecida y la continuidad estabilidad laboral beneficios vigentes por la convención para los trabajadores vinculados hasta el 2003.

La organización sindical cuenta con una junta directiva elegida en asamblea y cumple reglamentos elaborados y aprobados por dicha organización la cual está conformada por 682 afiliados de 1153 trabajadores en total.

El apoyo por parte del sindicato hacia el trabajador es constante, la ESSA cuenta con una organización solida que se ha mantenido a pesar del deseo constante por parte del estado en terminar con este tipo de organizaciones, pero este se mantiene en su filosofía de mejorar las condiciones de trabajo, un salario, justo, empleo estable, mejoramiento de las derechos sociales y económicos generando confianza en el personal en la permanencia de la empresa.

Es claro que la participación del sindicato con respecto a la venta de la ESSA ha sido fundamental para la no venta demostrado en demandas y empoderando debates en el congreso en contra de la enajenación de la misma lo cual muestra la coherencia en sus acciones y filosofía de la misma.

3.6.3 Descripción grupal de área administrativa y financiera de la electrificadora de Santander S.A. E.S.P

El grupo de personas que conforman el área Administrativa y Financiera de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P, son un subsistema dentro de la empresa por lo cual puede identificarse en este grupo las características sistémicas definidas por el autor Carlos Eduardo Torres Sánchez y explicadas en su libro *Grupos Teorías de Experiencia Académica*. Según Torres, las características desde las cuales se conoce un sistema pueden ser aplicadas también a un grupo, y son entendidas como:

- **Globalidad:** entendida como la integración de las diferencias gerencias (Gerencia Administrativa y Financiera, Gerencia de Comercialización, Gerencia de Transmisión y Distribución, Gerencia de Control y Perdidas, Gerencia de Generación) que representan los subsistemas dentro del sistema empresarial, que pertenece igualmente al suprasistema del mercado eléctrico nacional. Las gerencias contienen áreas que se comportan como un sistema.
- **Entropía:** el desgaste en la gerencia Administrativa y Financiera se da por los siguientes factores que provocan, fatiga, cansancio, desmotivación y estrés: la carga laboral para los empleados en las diferentes áreas, la preocupación por parte de los empleados por la venta de la empresa, las extensas jornadas de trabajo.
- **Sinergia:** reconociendo la alta calificación de los empleados para cumplir con sus funciones, las tareas que deben ejecutar implican el contacto directo y permanente con otras personas áreas y gerencias lo que se entiende como una alta sinergia que se genera para dar cumplimiento a los objetivos de cada dependencia. Como resultado de esta red de relaciones, la entropía aumenta y el compromiso del área de gestión humana se materializa en la generación de programas encamados a disminuirla.
- **Homeóstasis:** Es posible que al generarse la entropía entre los grupos de personas que se relacionan para colaborar en el logro de los objetivos, intervenga Gestión Humana como un aliciente para disminuir la tensión y el

estrés que se provoca. Debido a la alta dependencia que se surge a partir de la continua interrelación, se hace necesario, diagnosticarla, planearla y tratarla para evitar que se agudice y se profundicen los aspectos negativos que desgastan las relaciones, Gestión Humana planea contrarrestarlos y llevar nuevamente al equilibrio.

- **Retroalimentación:** Por medio del intercambio de información que se da a partir de la relación entre áreas, unidades y gerencias, y la dependencia que se suscita entre ellas, hace que permanentemente se presente un feed back o retroalimentación, puesto que necesitan de ello para cumplir las tareas diarias, sin este intercambio de resultados, datos o información sería imposible avanzar y los recursos se desperdiciarían; pero la retroalimentación no es solo a nivel laboral, ésta también puede encontrarse en las actividades extralaborales que se realiza para el empleado, en ellas se integran, divierten, reflexionan y se fortalecen lazos, todo esto necesario para seguir trabajando paralelamente con el rumbo corporativo de la empresa.
- **Jerarquía:** Hay una firme y clara diferencia entre los gerentes y los subordinados, primero, el espacio físico donde laboran son más cómodos, confortables e íntimos, segundo, los recursos tecnológicos, logísticos y humanos son garantizados a tiempo y en la cantidad y calidad requeridas, y por último, la capacitación, educación y formación académica que la empresa les ofrece es de un alto nivel, obedeciendo al plan de capacitación previsto para cada perfil.
- **Límites:** Los departamentos que componen la Gerencia Administrativa y Financiera, ver figura 9 *Organigrama General de la Electrificadora de Santander SA ESP*, se reconocen fácilmente sus límites; por ser grupo cerrado los miembros de cada departamento conservan y crean hábitos de relación entre ellos, tanto así que representan una barrera al iniciar un trabajo con cada uno. Estas prácticas, características de cada grupo, diferencian a un departamento o unidad de otro, y consisten por ejemplo en

establecer semanalmente un integrante encargado de la invitación a cafetería exclusivo para los integrantes del área, o la celebración del cumpleaños de alguno de los miembros únicamente con invitación a compartir con los del grupo, en ocasiones especiales del año (amor y amistad, halloween y navidad) las oficinas decoran de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada departamento, la diferencia se marca con el uso de materiales y recursos, reconocido como la necesidad de sobresalir y denota la unión entre los que conforman cada área.

- **Morfogénesis:** Las personas antes de entrar y participar de los procesos empresariales, traen consigo costumbres, hábitos, y pautas de vida que deben modificar para amoldarse y ser aceptados como parte de un grupo que ha establecido sus propias reglas de conducta y con las cuales conviven y trabajan armoniosamente. Los empleados que pertenecen a esta área tienen patrones de conducta que los diferencian, hasta su forma de expresión y de presentación personal tienden a parecerse, esto con el objetivo de ajustarse al grupo y ser socialmente aceptado.
- **Equifinalidad:** Los objetivos, estrategias, planes y programas son establecidos de forma autónoma por cada departamento obedeciendo a los requerimientos de la gerencia, evaluación de departamento y las auditorías externas e internas de calidad.
- **Diferenciación:** Esta se encuentra relacionada con la anterior, el resultado de las tareas, las características de los miembros y la participación en los eventos de la empresa permite identificar al grupo entre otros que funcionan en la empresa.
- **Funcionalidad :** Cada gerencia, unidad y departamento justifica su función, actuación y participación en la ESSA E.S.P, en el rumbo corporativo, política de calidad, requerimientos de la gerencia y necesidades de los miembros; dentro del cumplimiento de esto, cada miembro del grupo cumple con tareas y funciones que de forma coordinada llevan a resultados eficaces y eficientes.

Además de la identificación de las características del grupo que conforman las personas que hacen parte de la gerencia administrativa y financiera de la ESSA E.S.P puede describirse brevemente los rasgos de la personalidad que los identifica como un todo ante la empresa. Se analizan a continuación las fuerzas internas del grupo en mención.

La atmósfera o clima social es cordial; ante la presencia de personal ajeno a la organización los empleados se muestran dispuestos con un saludo amable y entregando la información que solicita de forma concreta y oportuna, la atmósfera de tranquilidad y estabilidad que generalmente se vive en esta gerencia puede alterarse por eventos como: la venta de la empresa, periodos críticos y la exigencia de trabajos e informes extratemporales.

La comunicación en ocasiones son identificadas como denotativas, es decir, en el trato con sus compañeros de departamento usan expresiones, crean hábitos que solo ellos pueden compartir. El lenguaje usado con el personal de otras dependencias se convierte en técnico y estructurado en la medida en la que esta limitado a lo laboral, con respecto al lenguaje de tipo informal es identificado su uso en horas no laborales.

Al interior de las áreas son identificados líderes formales como lo son, gerentes, jefes de departamento, sección y de área son seguidos por los empleados, pero en la organización y acompañamiento a actividades extralaborales surgen los líderes informales para cada actividad. Relacionado con esto, las normas y sanciones son determinadas por los líderes formales y consisgnadas en el reglamento interno de la ESSA E.S.P, estas van desde descuentos de salario hasta anotaciones en la hoja de vida algunas de ellas con fecha de duración a un año.

En cuanto a la toma de decisiones su responsabilidad recae en los jefes de unidad, quienes reúnan a los jefes de sección y departamento para socializar con

ellos las mismas, y estos a su vez multiplicaban la información entre los miembros del área para darles cumplimiento.

Como un último aspecto de este análisis, la membrecía es un elemento característico en todos los empleados de la ESSA E.S.P independientemente al área a la que pertenezca, éste fue identificado en el informe de clima laboral como una fortaleza del personal quienes manifestaron en dicho informe el sentido de pertenencia y el orgullo que les significa hacer parte de esta gran empresa.

La caracterización que se ha hecho del grupo de empleados de la ESSA E.S.P, es una valiosa herramienta para conocer y evaluar la evolución del personal así como las acciones emprendidas desde la empresa para los trabajadores y sus familias.

4. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La acción profesional de Trabajo social en los diversos campos de intervención juega un papel preponderante en la construcción de mejores condiciones de vida para la población en sus diferentes áreas de comportamiento social (grupo, familia, comunidad, organizacional), siendo imprescindible como punto de partida una concepción teórica conceptual del tipo de realidad a intervenir así como los conceptos claves para entender y aportar en la construcción de una mejor situación para las personas mediante la intervención.

De este modo se hace necesaria una claridad teórica previa a la iniciación de toda experiencia profesional, para este caso las teorías organizacionales permitieron orientar las acciones desarrolladas durante la intervención en el área de Gestión Humana de la Electricadora de Santander SA ESP (ESSA), entendiendo al capital humano de la organización como el elemento principal y más importante a partir del cual se hacen diferentes aportes profesionales; capital humano que se encuentra conformado por seres humanos integrales y multidimensionales que se reconocen, reafirman, desarrollan, evolucionan y viven gracias a la interacción permanente con el otro.

Bajo esta perspectiva, y en el marco de una serie de necesidades sentidas a nivel del personal activo de la ESSA, fue establecido un convenio interinstitucional entre la empresa y la escuela de Trabajo Social en el cual se solicitó la asignación de una estudiante para su desempeño en calidad de practicante en el área de Gestión Humana.

De este modo fue asignada una estudiante de la escuela para la realización de su práctica profesional en la empresa, práctica clasificada dentro del área

organizacional, la cual se compone fundamentalmente por cuatro líneas de intervención como son:

1. Provisión del Talento Humano
2. Conservación y Desarrollo
3. Evaluación
4. Responsabilidad Social

De acuerdo a las necesidades identificadas a partir de la ubicación institucional - teórica - conceptual - legal, y el posterior diagnóstico del campo de práctica, la estudiante orientó la intervención profesional hacia las dos primeras líneas de interés: Provisión del Talento Humano, Conservación y Desarrollo.

De igual forma, de acuerdo a los parámetros establecidos por la escuela de Trabajo Social para un proceso de intervención profesional, se prosiguió con la elaboración de una planeación acorde a las necesidades de la organización y posteriormente se procedió a realizar la ejecución de las actividades propuestas, proceso que se presenta a continuación.

4.1 ETAPAS DEL PROCESO DE PRÁCTICA

A nivel institucional. La experiencia inició con una ubicación institucional que permitió conocer el rumbo corporativo de la empresa que dan sustento al proyecto y la comprensión de la estructura organizacional de la ESSA E.S.P y dentro de ella, el área de gestión humana, siendo ésta el área desde donde se originó y se le dio ejecución al mismo. Para esto se exploraron los recursos físicos, humanos y económicos disponibles para el apoyo del proyecto.

Ubicación teórico conceptual: Reconociendo la importancia de contar con claridad teórico – conceptual para el desarrollo de las prácticas académicas y por ende para el desarrollo de ésta, se creó una estrategia de estudio por parte de los docentes del área organizacional en la cual se cuenta con un espacio semanal que consistió en realizar lecturas individuales de documentos teóricos ,metodológicos, legales y técnicos requeridos para el cabal desarrollo de la experiencia y en sesiones semanales de grupo se debatía con la asesoría de los docentes sobre los contenidos y su aplicabilidad en la práctica . Esta metodología facilitó mayores niveles de estudio y análisis teórico – conceptual, generando claridad suficiente desde el inicio de la experiencia y facilitando la articulación necesaria entre teoría y práctica durante todo el ejercicio de la practica.

4.1.1 Diagnóstico

Para la elaboración del diagnóstico de la situación del área de Gestión Humana de la ESSA, fue necesario el análisis de la metodología de planeación más apropiada según las características del área, teniendo en cuenta que de un proceso acertado de diagnóstico dependió el resto de la intervención. En este sentido, la estudiante analizó metodologías como el marco lógico, el diagnostico tradicional y la planeación estratégica, siendo esta ultima la que se identificó como ideal para la práctica pues permitía realizar un análisis mucho más completo tanto a nivel interno como externo de la organización, permitiendo identificar las amenazas y debilidades, así como las oportunidades y fortalezas existentes.

De este modo, luego de un proceso de ubicación conceptual frente a la metodología de planeación estratégica, un conocimiento teórico más profundo del área organizacional y una ubicación a nivel de la institución en que se haría la intervención; se elaboro matriz DOFA que brindo los elementos necesarios para identificar la situación inicial y las herramientas disponibles para realizar una

intervención que respondiera a las necesidades reales que se observo en el campo.

Tabla 3. Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<p>Recursos financieros para el desarrollo de un programa y proyectos del área de Gestión Humana.</p> <p>Personal calificado responsable del área.</p> <p>Apoyo financiero de la empresa a los trabajadores para la realización de estudios formales y no formales.</p> <p>Acción de veeduría del sindicato frente a los procesos de concursos para la contratación de personal.</p>	<p>Traslado constante de personal que impide la continuidad de los procesos.</p> <p>Desconocimiento del organigrama por parte de los trabajadores.</p> <p>Inexistencia de una política de capacitación que oriente el plan de capacitación de la ESSA SA ESP.</p> <p>Inadecuados canales de comunicación a nivel interno.</p> <p>Falta de continuidad en el proceso de inducción en los trabajadores de la ESSA SA ESP.</p> <p>Inexistencia de personal que adelante procesos de inducción.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Procesos de auditoría interna y externa.</p> <p>Certificación ISO 9000 que implica una permanente aplicación de procesos de la calidad.</p> <p>Reconocimiento de la ESSA SA ESP a nivel Nacional por su alta productividad.</p>	<p>Proceso de venta y privatización de la ESSA SA ESP.</p> <p>Tratado de Libre Comercio.</p> <p>Apertura económica.</p>

Fuente: La autora

Con base en la elaboración de la matriz DOFA se identificaron importantes debilidades y amenazas del área de Gestión Humana en lo relacionado con las consecuencias negativas originadas por el constante traslado de personal, lo que generaba dificultades para la continuidad de los procesos de intervención profesional y a su vez entorpecía en los trabajadores el desempeño adecuado en los nuevos cargos; situación agravada por la inexistencia de procesos adecuados de inducción del personal que había ingresado desde el año 2005 a la empresa y la falta de una política de capacitación que facilitara su eficaz ejercicio y un

bienestar del trabajador frente a sus labores diarias y al conocimiento de la organización como tal. De igual forma se identificaron inadecuados niveles de comunicación en los funcionarios encargados del área de gestión humana, los cuales generaban malestar en el clima laboral, el cual se veía afectado también por la expectativa frente a la posible privatización de la empresa, representando incertidumbre frente al futuro laboral del personal.

A nivel de fortalezas y oportunidades se encontró que el personal encargado del área contaba con formación profesional en el área de las humanidades, así como también se poseían los recursos económicos, físicos y humanos necesarios para el desarrollo de proyectos y programas en el área, lo cual facilitaba enormemente la ejecución de propuestas desde la estudiante. De igual forma, se disponía con el apoyo financiero de la empresa para los programas de capacitación de personal a nivel formal e informal, que representaba un incentivo para el personal aunado a cierto nivel de confianza y estabilidad laboral generada por la acción de veeduría desempeñada por el sindicato frente a los procesos de contratación de personal.

4.1.2 Análisis DOFA

La fase a seguir luego de la elaboración del diagnóstico fue la realización de un análisis a la matriz DOFA que mediante el cruce de variables DA, DO, FA y FO, dio origen a las estrategias necesarias para abordar las debilidades y amenazas aprovechando las fortalezas y oportunidades identificadas mediante el diagnóstico. Es así como se construyó la siguiente matriz de cruce de variables:

Tabla 4. Cruce de variables matriz DOFA

DO	FA
<p>Socialización del organigrama para la ubicación de los cargos y responsabilidades.</p> <p>Divulgación del perfil y funciones de cargos y puestos.</p> <p>Propuesta de metodología de desarrollo de estrategias que permitan fortalecer su desempeño laboral, las relaciones interpersonales y en general la buena comunicación entre los empleados de la empresa.</p> <p>Gestión de espacios y recursos que permitan la reflexión y fácil aprehensión del personal de la ESSA ESP</p> <p>Elaboración de una política de capacitación.</p> <p>Diseñar por parte de trabajo social programas de entrenamiento, inducción, motivación al personal que ingreso a la ESSA S.A a finales de tercer trimestre del 2005</p>	<p>Mantenimiento de la comunicación entre sindicato y las directivas frente a los procesos de contratación.</p> <p>Realización de seminarios sobre los procesos de venta y privatización de la empresa.</p>
FO	DA
<p>Mantenimiento de criterios de la Auditoría Interna y externa para continuar con los procesos de calidad.</p> <p>Elaboración de programas permanentes de promoción educativa.</p> <p>Construcción de espacios permanentes de veeduría del sindicato frente al proceso de contratación.</p>	<p>Estrategia comunicativa sobre procesos de cambio en la empresa</p> <p>Educación y definición de cargos de especificidad del trabajo</p>

Fuente: la autora

Una vez construido este esquema de estrategias relacionando las fortalezas amenazas debilidades y oportunidades, la estudiante organizó su proceso de

intervención priorizando las estrategias más pertinentes y viables según los recursos y el tiempo disponible para la ejecución de su periodo de práctica.

En este sentido se tomaron en cuenta las siguientes variables, tomada de la tabla 4 anteriormente referida:

1. Propuesta de metodología de desarrollo de estrategias que permiten un ambiente de trabajo favorable para el empleado y le permita fortalecer su desempeño laboral y en general el clima organizacional. (Mejoramiento del clima laboral)
2. Elaboración de programas permanentes de promoción educativa. (Capacitación del personal)
3. Elaboración de una política de capacitación. (Capacitación del personal)
4. Desarrollo de un proceso de inducción, motivación y entrenamiento al personal que ingreso a la ESSA S.A a finales de tercer trimestre del 2005. (Inducción del personal)

Con las variables definidas a partir del cruce, fue posible la orientación y organización final del proceso de intervención profesional en la ESSA S.A, lo cual condujo a la determinación de acciones y estrategias pertinentes para el logro de los objetivos que se plantearon con base en ellas.

4.1.3 Objetivos estratégicos de la experiencia

1. Asegurar un ambiente de trabajo acorde a las necesidades de la empresa y el trabajador que posibilite el adecuado clima organizacional y con ello mejorar el desempeño laboral. (Mejoramiento del clima laboral)
2. Fortalecer los procesos de formación laboral que promuevan las habilidades, capacidades y aptitudes propias del perfil del cargo desempeñado en la empresa. (Capacitación del personal)
3. Impulsar los programas de inducción, motivación y entrenamiento del personal que le permita una rápida inserción en la ESSA ESP y sus procesos empresariales en beneficio propio y de la empresa. (Inducción del personal)

4.2 EJECUCIÓN

Tabla 5. Planeación del proceso de intervención profesional.

OBJETIVO 1: Asegurar un ambiente de trabajo acorde a las necesidades de la empresa y el trabajador que posibilite el adecuado clima organizacional y con ello mejorar el desempeño laboral. (Mejoramiento del clima laboral)				
ESTRATEGIA 1: Promover espacios internos de reflexión de fácil aprehensión por todo el personal de la ESSA SA ESP				
ACCIÓN ESTRATÉGICA	META	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN	AVANCES DEL PROCESO Y PROPOSITOS
Emisión de mensajes vía intranet relacionados con <ul style="list-style-type: none"> • Vida familiar • Vida en pareja • Comunicación familiar • Relaciones padres e hijos • Trabajo en equipo • Comunicación en la empresa 	En el mes de octubre de 2006 se enviarán mensajes alusivos a temas familiares y laborales vía intranet con cobertura del 100% de la empresa.	Enviados y socializados los mensajes a todos los miembros de la empresa con una cobertura total de sus áreas.	# de mensajes enviados / # de mensajes diseñados * 100 Resultado: 100%	Los mensajes se enviaban a toda la empresa gracias al correo interno y en algunos casos se confirmaba este recibido con un mensaje de agradecimiento del destinatario.
Actualización de la cartelera de Gestión Humana de la empresa.	En octubre y noviembre de 2006 se exhibirán en cartelera mensajes, reflexiones, y frases con temas de trabajo a nivel familiar y laboral.	Actualización de la cartela e informado el personal de la ESSA SA ESP sobre temas de interés familiar y laboral.	# de reflexiones publicadas / # de reflexiones elaboradas * 100 8 / 8 * 100 Resultado: 100%	La participación en estos procesos se dio de forma espontánea y apoyada en la Oficina de Gestión Humana y documentación de consulta e interés del área de Gestión Humana como: el informe de auditoria interna e informe de los de la medición de clima laboral resultados.
Apertura de un link en un espacio virtual (intranet) para socializar mensajes de bienestar social a los trabajadores.	Para el mes de noviembre se contará con un link de bienestar social por medio de intranet	La oficina de Gestión Humana cuenta con un link virtual por medio del cual lidera el envío de mensajes para el personal de la ESSA SA ESP	# de espacios virtuales creados / # de espacios virtuales sugeridos * 100 1 / 1 * 100 Resultado: 100%	Este espacio era de libre elaboración y diligenciamiento, es decir, se participaba en él con comentarios, sugerencias y documentos de interés general para los trabajadores de la ESSA SA ESP. Los comentarios que este espacio suscitaron expectativa y comentarios favorables a lo que allí se exponía semanalmente.

ESTRATEGIA 2: Diseñar y gerenciar talleres encaminados a estimular el trabajo en equipo y fortalecer la buena comunicación entre los trabajadores de la ESSA SA ESP

ACCIÓN ESTRATÉGICA	META	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN	AVANCES DEL PROCESO Y PROPÓSITOS
<p>Diseño y aprobación de seminarios y talleres cuyos objetivos son orientados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimular el trabajo en equipo • Fortalecer la comunicación entre miembros de la empresa • Conocer e interiorizar los valores corporativos y aplicación de los mismos. 	<p>En la segunda semana del mes de noviembre de 2006 se diseñara la metodología de los talleres.</p> <p>En la tercera y cuarta semana del mes de noviembre se ejecutaran los talleres de trabajo en equipo y fortalecimiento de la buena comunicación.</p>	<p>Los trabajadores tienen comportamientos y asumen actitudes que favorecen el trabajo en equipo.</p> <p>Conocimiento en su totalidad de los valores corporativos de la empresa por parte de los trabajadores de las áreas de Personal y Gestión Humana.</p>	<p>Talleres realizados / talleres programados x 100*</p>	<p>En proceso por cambio de fechas y cruce con cambio de oficina lo cual impidió la elaboración del mismo.</p>
<p>Coordinación y ejecución de los talleres orientados a mejorar el trabajo en equipo y compañerismo entre los trabajadores.</p>	<p>En la segunda semana del mes de noviembre de 2006 se diseñara la metodología de los talleres.</p> <p>En la tercera semana del mes de noviembre se realizaran los talleres para mejorar el trabajo en equipo y compañerismo.</p>	<p>Mejorar en un 80% el trabajo en equipo y el compañerismo</p> <p>Documento metodológico con cada una de las actividades del taller</p>	<p># de personas convocadas / # de personas asistentes x 100 *</p> <p>0 / 0 *100</p> <p>Resultado: 0%</p>	<p>En proceso por cambio de fechas y cruce con cambio de oficina lo cual impidió la elaboración del mismo</p>
<p>Planeación y ejecución de estrategias de evaluación para las sesiones de capacitación.</p>	<p>Implementar una evaluación finalizada cada sesión de capacitación.</p>	<p>El área de Gestión Humana identifica sus debilidades, dificultades y aspectos por mejorar de la capacitación y emprende acciones de mejora.</p>	<p># de evaluaciones diligenciadas/ # de evaluaciones realizadas x100*</p> <p>Resultado: 0%</p>	<p>En proceso por cambio de fechas y cruce de actividades, cambio de oficina lo cual impidió la ejecución del mismo.</p>

FUENTE:

Mejoramiento del clima laboral

Con el estudio previo de los resultados del Estudio de Clima Organizacional y Microclimas, se determinó trabajar en el mejoramiento del clima laboral por medio de actividades que beneficien el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales. Dicho estudio fue realizado por parte del grupo de psicólogos de la empresa Provisión Humana los cuales fueron contratados directamente con la ESSA SA ESP para la medición del clima laboral, en el informe que emitieron se contemplaban los siguientes objetivos:

Establecer cuantitativamente la percepción del total de los miembros de la empresa sobre procesos y procedimientos de la misma; determinar la percepción de cada área de trabajo sobre su microclima; identificar las oportunidades de mejoramiento para incrementar el rendimiento laboral e identificar la necesidades de formación de los jefes considerando la opinión de los colaboradores así como la propia, facilitando el análisis de coherencia³¹.

En el desarrollo del proceso, se llevó a cabo una jornada de diligenciamiento de formatos de medición del clima laboral desarrollado en cada una de las zonas (Bucaramanga, Barrancabermeja, San Gil, Barbosa, Socorro, Termobarranca), distribuido en diferentes horarios durante la jornada laboral y se estipulaba el tiempo de una hora para diligenciarlo en donde previamente se les brindaba una explicación sobre cómo tramitar el formato para que no se cometieran errores en él y evitar así que la opinión del empleado fuese anulada. El anonimato al momento de responder las preguntas, tuvo una constante crítica y sugerencia al formato de evaluación de las personas encuestadas significando un impedimento para que el trabajador respondiera con total tranquilidad y confianza a esta evaluación.

³¹ PROVISION HUMANA. Informe de medición del clima laboral. ESSA ESP. Bucaramanga. Octubre de 2006.

El instrumento de evaluación del clima laboral tuvo algunas falencias en su diseño y aplicación. Inicialmente los datos que se pedían al encuestado eran fácilmente asociados con el trabajador que la respondía, es decir, la condición de mantener el anonimato no se cumplía, segundo, algunos ítems evaluados inducían por sí mismos las respuestas y tercero, la persona que contactó al grupo para hacer este estudio mantiene una estrecha relación de amistad de años atrás con el grupo evaluador, sesgando la información y la objetividad en los resultados.

Cumplida esta etapa de aplicación del instrumento (proceso que tuvo una duración de 20 días), el grupo de psicólogos entregaron el informe de la medición del clima organizacional de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P al Gerente General y a cada uno de los jefes de oficina. Seguidamente la psicóloga realizó una reunión con los jefes donde se analizaron los resultados como pautas iniciales para determinar acciones a realizar y mejorar aspectos resaltados en el diagnóstico como, primero, la comunicación y trabajo en equipo, segundo, dar importancia a su recurso humano demostrando interés por el empleado: como persona y no solo como empleado, cultivando el respeto y humanizando las relaciones laborales, y finalmente generar por parte de la oficina de Gestión Humana una efectiva comunicación trabajador – empresa. Siguiendo con esta propuesta se estableció dedicar una semana alusiva a la relaciones familiares donde se realizó la revisión de documentos, presentaciones en power point que sirvieron de apoyo para la creación del link en intranet 1º que sirvió como base para dar pautas de comunicación, afecto y relación de pareja para su familia, esta actividad de trabajo fue previamente revisada por la psicóloga quien aprobaba y enviaba vía intranet a todos los empleados de la Electrificadora De Santander S.A. E.S.P; como complemento, con la cartelera de la oficina ubicada en la entrada de la empresa, el empleado podía interesarse en los mensajes de reflexión y crecimiento personal ubicados en ella, y por último, se llegó a la determinación de implementar talleres encaminados a mejorar la comunicación interna como el trabajo en equipo, este

plan de intervención fue propuesto durante la práctica y orientado a mejorar el clima laboral las áreas de Personal y Gestión Humana (ver anexo D).

El proceso de divulgación de los resultados de esta evaluación se limitó al nivel estratégico e intermedio de la organización, desde donde se diseñaron y adoptaron estrategias para mitigar los efectos declarados en los resultados presentados en el documento final, haciéndose de esta forma una imposición de programas y actividades con las cuales los trabajadores no se identificaron por no tener el conocimiento y manejar la información que soportaba el planeamiento y aplicación de dichas actividades. Esta socialización debió contar con la participación del total de los trabajadores en todos los niveles jerárquicos, para generar programas que tuvieran el respaldo y la identificación de los empleados en las actividades propuestas.

Entre los resultados obtenidos de la evaluación, se propuso ejecutar una prueba piloto con dos oficinas del área administrativa y financiera (Personal y Gestión Humana) y así internamente realizar una evaluación de los talleres, según los resultados de ésta, se propondría implementar la propuesta en las diferentes oficinas de la ciudad de Bucaramanga de la Electrificadora de Santander SA ESP con miras a expandirlas a las diferentes zonas que posee la empresa.

La responsabilidad en el desarrollo de dicha prueba recae directamente en el jefe del área de Gestión Humana, para lo cual Trabajo Social analizo, planeo y concluyo en esta prueba piloto con el compromiso de aplicación futura por parte del área.

Evaluación: Para el primer objetivo del desarrollo del plan de intervención en el transcurso del semestre de práctica, donde se esperaba *asegurar un ambiente de trabajo acorde a las necesidades de la empresa y el trabajador que posibilite el adecuado clima organizacional y con ello mejorar el desempeño laboral*; y su segunda estrategia de *diseñar y gerenciar talleres encaminados a estimular el trabajo en equipo y fortalecer la comunicación entre los trabajadores de la empresa*, se pensó una acción estratégica para coordinar y ejecutar dichos talleres, para ello se planteó un indicador de gestión que al operacionalizarse, concluyó en un 0% de cumplimiento al indicador *# de personas convocadas / # de personas asistentes x 100*, tal resultado mostró la imposibilidad de realizar la capacitación sobre comunicación entre los empleados, propuesta inicialmente planteada como una prueba piloto pero que debido al cambio de oficinas y entrega del informe de clima laboral en el último mes del periodo de práctica, no se logró cumplir con éxito el indicador planteado.

Esta situación persiste para el siguiente indicador de gestión, *# de personas convocadas / # de personas asistentes x 100 **, cuyo resultado fue un 0%, y la explicación para este resultado se resume en las mismas consideraciones que se tuvieron en cuenta para el indicador anterior.

Como procesos de apoyo que se desarrollaron en la oficina de Gestión Humana, se identificaron algunas dificultades para la realización del anterior objetivo que pueden describirse y explicarse de la siguiente forma:

- Etapa de reubicación de puestos de trabajo en las oficinas, tiempo en el cual no hubo comunicación interna (intranet) ni acceso al sistema, ni líneas telefónicas lo que retrasó las actividades programadas por la estudiante y la llevó a replantear su cronograma de actividades, que no pudo ejecutarse en su totalidad por esta situación especial.

- *desarrollo del estudio de clima laboral en el último trimestre del año 2006 y la entrega del informe a la oficina de Gestión Humana.*

En esta fecha se imposibilitaba su ejecución ya que coincidía con el cambio de oficinas en la empresa, las cuales se encontraban ubicadas en el edificio antiguo, que sería demolido para ejecutar una nueva obra, por lo tanto fueron trasladados al parqueadero el cual fue adaptado para poder ubicar las diferentes oficinas que allí funcionarían.

- *Contrato de aprendizaje establecido para la profesional en formación.*

Su terminación fue un hecho que imposibilitó la aplicación de los talleres programados sobre comunicación laboral efectiva y trabajo en equipo, es por esto que se decide entregar el documento propuesto con el plan de desarrollo de los mismos a la Oficina de Gestión Humana, el cual posteriormente sería aplicado por parte de la psicóloga encargada del área.

El documento reposa en la oficina de Gestión Humana para su debida implementación.

Tabla 6. Planeación del proceso de intervención profesional. Objetivo 2

OBJETIVO 2: Fortalecer los procesos de formación laboral que promuevan las habilidades, capacidades y aptitudes propias del perfil del cargo desempeñado en la empresa. (Capacitación del personal)				
ESTRATEGIA 1: Creación de una política de capacitación que se adecue a las necesidades del contexto externo y del perfil que se exija para los cargos				
ACCIÓN ESTRATÉGICA	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN	AVANCES DEL PROCESO Y PROPOSITOS
Revisión del plan de capacitación del año 2006 en la Electrificadora de Santander	Identificar las necesidades presentadas en el plan para plantear la política de capacitación en la última semana del mes de Octubre de 2006	Obtención de las necesidades presentadas en el plan de capacitación del año 2006	# planes revisados/ planes existentes * 100 1 / 1 * 100 Resultado: 100%	# Se realizó la respectiva revisión del documento y se obtuvo las principales necesidades para la realización de la política
Diseño de la propuesta de creación de la política de capacitación	Documento de la propuesta para la segunda semana del mes de Noviembre de 2006	Documento de la propuesta de política de capacitación	# de propuestas presentadas / # de propuestas diseñadas * 100 1/ 1 * 100 Resultado: 100 %	El diseño de la propuesta fue terminado.
Presentación del documento para la aprobación del mismo.	Aprobación del documento en la tercera semana del mes de noviembre. Ver anexo F.	Visto bueno por parte del jefe inmediato sobre la política de capacitación.	# de propuestas aprobadas / # de propuestas diseñadas * 100 1 / 1 * 100 Resultado: 100%	Se logró la aprobación del documento para la creación de la política de capacitación y posteriormente se procede a su divulgación.
Coordinación en la divulgación de la política de capacitación.	Inclusión de la política de capacitación en intranet en la última semana del mes de Noviembre de 2006 Divulgación por medio de correo a los diferentes jefes de área sobre la nueva política de capacitación de la Electrificadora de Santander en la última semana del mes de Noviembre de 2006	Conocimiento por parte del los trabajadores de la ESSA SA ESP de la nueva política de capacitación	# de medios de información usados para divulgación de la política / # de medios habilitados para la divulgación de la política * 100 2 / 4 * 100 = 50 Resultado: 50%	La divulgación de dicha política se hizo a través de la Intranet gracias al acceso directo que sobre este medio tiene la psicóloga de la oficina de Gestión Humana.
Creación y diligenciamiento del formato de evaluación de capacitación	Formato de evaluación para la segunda semana del mes de Agosto de 2006	Implementación del formato de evaluación de capacitación	# de formatos de evaluación propuestos / # de formatos de evaluación aprobados 1 / 1 * 100 Resultado: 100%	El formato se elabora y luego de su aprobación se implementa en las diferentes sesiones de capacitación, para los talleres y las inducciones. El formato contiene variables para evaluar en cualquier tipo de capacitación, por lo cual su desarrollo es de fácil uso en cualquier área.

FUENTE: La autora

Capacitación del personal

La oficina de Gestión Humana de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P. tiene dentro de sus funciones capacitar constantemente al empleado de acuerdo a la necesidad de las funciones que está realizando en su cargo y las que desempeña, de tal manera el empleado de la ESSA S.A E.S.P tiene la posibilidad de adquirir los conocimientos suficientes y desempeñarse óptimamente.

La capacitación en la empresa se orienta a complementar y perfeccionar las competencias de cada funcionario acorde con el nivel de exigencia y responsabilidad del cargo, siempre encaminado a generar cambios y mejoras continuas en la calidad de la prestación del servicio, es por esto que constantemente se analiza qué tipo de necesidades de capacitación requiere el trabajador para su buen desempeño ejecutando así un plan de capacitación constante y muy bien estructurado para la Electrificadora de Santander S.A E.S.P, ante esto, la oficina cuenta con un presupuesto propio anual que permite la disponibilidad para que este tipo de planes se lleven a cabo.

El personal de la empresa interesado en hacer parte del proceso de capacitación, las psicólogas del área de Gestión Humana de la ESSA ESP, creó un formato de fácil acceso a todos los trabajadores que necesiten hacer un requerimiento de capacitación acorde a los requerimientos del cargo; este formato se encuentra en la intranet y debe ser diligenciado por el trabajador y aprobada dicha capacitación por su jefe inmediato, posteriormente es llevado a la oficina de Gestión Humana para su estudio y aprobación final, siendo aprobada se inicia la inscripción y aprobación del presupuesto, al finalizarla se debe llevar constancia de asistencia en el caso de ser la capacitación fuera de la ciudad o ser dictada por una entidad ajena a la contratada por la ESSA SA ESP.

Al realizar la respectiva revisión en el plan de capacitación e identificar la necesidades en la empresa se determinó por parte de la psicóloga y la

intervención de Trabajo Social, la necesidad de crear esta estrategia en la que se diseñó e implementó un plan de capacitación el cual buscó direccionar el mismo y promover permanentemente el desarrollo de programas hacia el personal de la Electrificadora de Santander SA ESP y así establecer parámetros a seguir en el momento de capacitar al empleado debido a que en las fases de reconocimiento institucional se evidenció la carencia de una política de capacitación diseñada por Trabajo Social y aprobada por la jefatura del área para dar seguida ejecución.

Durante la implementación de las diferentes sesiones de formación no se contaba con un formato que la evaluara en forma y fondo, es por esto que se inicia la creación del mismo (ver anexo C) para mejorar aquellas falencias en el contenido y el contexto y continuar trabajando con las fortalezas concluidas de la evaluación, quedando a disposición de la oficina de Gestión Humana su implementación.

La descripción y justificación para la creación de la política de capacitación, se materializó en el presente trabajo y como consecuencia de una labor comprometida y responsable por parte de Trabajo Social, se evidencia entonces el proceso que el área siguió para desarrollar algunas actividades, éstas se justifico sólo por requerimiento de la empresa, o como resultado de un diagnóstico profesional o de la exigencia para el cumplimiento de un procedimiento empresarial. De esta forma se argumenta, se planea y se proponen procesos que no se hubieran proyectado de forma autónoma por parte de los profesionales que hacen parte del área. La exigencia externa lleva a una actuación inmediata e improvisada en el planteamiento de actividades del grupo de trabajo, que actúan por exigencia y menos por iniciativa y cumplimiento de sus procesos misionales. Esto es justificado en el poco personal y tiempo con el que cuenta el área de Gestión Humana, responsable de lograr los cambios en las actitudes y comportamientos humanos.

- **Evaluación:** La consolidación de la política de capacitación que buscó promover permanentemente el desarrollo de programas de formación al personal de la Electrificadora de Santander SA ESP, con el fin de mantener un personal formado integralmente en conocimientos básicos en busca del desempeño eficiente de sus funciones en el cargo para el cual fue requerido, permitió fortalecer los procesos de formación laboral, logrando direccionar los procesos de dentro de la empresa.

Para la divulgación de dicha política se optó sólo por 2 de los 4 canales de comunicación de la empresa para hacerla conocer, se hizo uso de la intranet y correos electrónicos internos a los jefes de área, ya que se definieron como los más efectivos y eficaces para hacer conocer dicha información; las carteleras y documentos por escrito entregados personalmente al personal no se determinaron como medidas que facilitaran el logro de la acción estratégica.

Con respecto al proceso de ejecución del mismo no se presentaron contratiempos de tipo logístico y fue aceptado por parte del jefe inmediato (psicóloga)

Tabla 7. Planeación del proceso de intervención profesional. Objetivo 3

OBJETIVO 3 Impulsar los programas de adaptación, motivación y entrenamiento del personal que le permita una rápida inserción en la ESSA ESP y sus procesos empresariales en beneficio propio y de la empresa. (Inducción del personal)				
ESTRATEGIA 1: Ejecutar los programas de entrenamiento de la empresa (inducción-reinducción) previstos para el personal nuevo que ingresaron en el periodo de septiembre de 2005 a septiembre de 2006, de los cuales no se registra certificado en su hoja de vida.				
ACCIÓN ESTRATÉGICA	META	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN	AVANCES DEL PROCESO Y PROPÓSITOS
Recopilación de toda la información del personal sin inducción de la ESSA SA ESP vinculado del 1 de septiembre de 2005 al 30 de agosto de 2006	El primero de septiembre se obtendrá el listado del personal vinculado durante el periodo del segundo semestre del 2005 al segundo semestre del 2006.	Listado del personal pendiente por inducción en la Electricadora de Santander obtenida en su totalidad	# de personas sin inducción / # de personas vinculadas a la ESSA SA ESP * 100 101 / 259 * 100 Resultado: 39%	Se obtuvo el listado general del personal de la ESSA SA ESP que ingresó en el mes de septiembre de 2005 a septiembre de 2006 para atender el personal faltante por capacitación a realizarse a partir del cuarto trimestre del 2006, esta lista fue dada por la psicóloga Olga Inés Rueda Mantilla, de Gestión Humana.
Actualización de los registros a partir de la inducción realizada en octubre del 2005.	Del 4 al 15 de septiembre de 2006 se habrán actualizado los registros de inducción.	Registro de inducción actualizado en su totalidad Formato de constancia de inducción adjunto en hoja de vida del empleado.	# de personas sin datos de inducción actualizados / # de personas con registro actualizado * 100 158/158 * 100 Resultado: 100%	La actualización del registro de inducción efectuada en el mes de octubre se realizó visitando a cada una de los funcionarios, verificando su asistencia y posterior registro en el formato para constancia de inducción logrando la obtención del registro total del mismo. Ver anexo E.
Recopilación, organización y depuración de la información recopilada para el diseño de una herramienta pedagógica de inducción para la ESSA SA ESP	Para la tercera semana del mes de septiembre se habrá recopilado todo el material.	Herramienta pedagógica diseñada y presentada a la psicóloga de Gestión Humana. Ver anexo I.	# de herramientas pedagógicas aprobadas por la jefatura del área de Gestión Humana de la ESSA SA ESP / # de herramientas pedagógicas diseñadas y presentadas * 100 1 / 1 * 100 Resultado: 100%	Manual de inducción finalizado y parte del material preparado para facilitarlo en las sesiones de capacitación y ser entregado al personal nuevo de la empresa al final de cada inducción.
Formulación del programa de Inducción dirigido al personal sin inducción y el personal que se vinculara a la ESSA SA ESP	A 22 de septiembre de 2006 se habrá realizado la propuesta del Programa de Inducción. Ver anexo G.	Programa de inducción formulado y diseñado por parte de Trabajo Social para posterior presentación y aprobación del mismo.	# de programas de inducción presentados / # de programas formulados * 100 1 / 1 * 100 Resultado: 100%	Terminación del documento para posterior presentación a la jefatura. En la elaboración del programa participaron indirectamente varias instancias de la empresa, su participación fue en información, recursos, investigación y seguimiento a procesos anteriores de inducción.

Aprobación del documento del proceso del programa de inducción.	El 25 de septiembre se realizara la presentación de la propuesta de inducción.	Documento del proceso de inducción aprobado por la jefatura de Gestión Humana de la empresa.	# De programas de inducción aprobados / # de programas de inducción presentados a la jefatura del área. 1 / 1 * 100 Resultado: 100%	Se realiza la presentación del documento del proceso de inducción y se logra la aprobación del mismo y es el documento que hoy por hoy se reproduce y socializa al personal nuevo de la empresa.
Coordinación y ejecución de las sesiones de capacitación del programa de inducción.	A finales del mes de septiembre y principio del mes de octubre se iniciara con los funcionarios sin inducción y que a partir de la fecha ingresen a la empresa. Ver anexo H.	Actualizados los registros de personal de la empresa con las sesiones de inducción. El personal de la ESSA SA ESP mantiene un alto nivel de pertenencia gracias al conocimiento que poseen de la empresa.	# de personas capacitadas / # de personas sin inducción * 100 91 / 101 * 100 Resultado: 90%	Se actualizó el proceso de inducción en el personal de la ESSA SA ESP, y en este proceso siempre ha estado y apoyando los procesos la Trabajadora Social en Formación, el reconocimiento ha sido fundamental para el buen desarrollo de este proceso.
Formulación y desarrollo de estrategias de evaluación del Programa de Inducción	Para la última semana del mes de septiembre y la primera del mes de octubre se habrá iniciado el proceso de inducción y desarrollado el formato de evaluación.	El área de Gestión Humana identifica las debilidades y reconoce sus fortalezas para emprender planes de mejora.	# de evaluaciones diligenciadas / # de evaluaciones entregadas * 100 101/101 x 100 Resultado: 100%	Capacitación total en el proceso de inducción al personal ESSA SA ESP

FUENTE: La autora

Inducción del personal

La Electrificadora de Santander SA ESP en el segundo periodo de 2006 desarrollaba una auditoría interna para mejorar los diferentes procesos ejecutados en la empresa y obtener la certificación de gestión de calidad por parte del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico del Sector Eléctrico, CIDET, es por esto que la oficina de planeación, encargada de la auditoría interna de la empresa, emite informe y encuentra una *no inconformidad* en el programa de inducción por desactualización en la base de datos, siendo éste el motivo para que la oficina de Gestión Humana realice la respectiva actualización con aquellos empleados que ingresaron en el mes de septiembre de 2005 hasta 30 de agosto de 2006.

Debido a la necesidad expresada por parte de la empresa para dar impulso al programa de inducción, se decide iniciarlo generando una estrategia para reiniciarlo con el personal, tal como lo estableció la auditoría interna, junto con la psicóloga del área.

En primera gestión hecha para tal fin, se solicitó a la oficina de personal el nombre, cargo y zona del personal vinculado en el periodo de septiembre de 2005 al 2006, obtenida esta información se procedió a actualizar la base de datos de Gestión Humana, identificadas las oficinas fueron visitadas para verificar si para su ingreso a la empresa fue invitado a hacer parte de charlas, exposiciones y actividades de inducción a la ESSA ESP, luego de ser consultado y con respuesta positiva de una inducción se procedía a registrar su asistencia bajo un formato de constancia de inducción (ver anexo E) y constancia de asistencia, anexando el mismo a su hoja de vida, si su respuesta era negativa se registraba en una base de datos para posteriormente convocarle a hacer parte de una inducción. Este paso del proceso en la verificación de datos de inducción pudo reducirse y ahorrar tiempo a la profesional que lo realizó, si se efectuara paralelamente al ingreso del

empleado a la empresa, tomándose registro material y magnético de dicha información, para analizarse estadísticamente y concluyendo en tareas pertinentes y acertadas frente a este tema.

Concluido el proceso de la depuración y actualización de información, se procedió a estructurar el aspecto logístico y el contenido de las sesiones de inducción, finalizada esta revisión se concluye que dentro de la oficina de Gestión Humana no poseían un manual de inducción, ni documento que soportara su desarrollo en periodos anteriores con la vinculación del trabajador a la empresa, siendo este el motivo para que desde Trabajo Social se estructurara el contenido del mismo, que poseía información acerca del rumbo corporativo de la empresa y se buscó apoyo en la oficina de prensa para su respectivo diseño el cual posteriormente se presento a la psicóloga para su revisión y aprobación.

Paso seguido se realizaron cotizaciones para la impresión del manual de inducción y posterior divulgación en la ejecución del programa, gestión que es adelantada con entidades externas a la empresa y se concluyó con la divulgación al personal a mediados del mes de septiembre.

En la oficina de prensa se creó un nuevo video institucional que sirvió como material de apoyo para acompañar las inducciones cuyos temas se relacionan con el rumbo corporativo de la ESSA S.A.E.S.P, consecutivamente se contacto al asesor de la ARP quien orienta una charla cuya temática se relaciona con los riesgos profesionales a los cuales están expuestos los trabajadores, la importancia de la ARP y procedimientos que deben tenerse en cuenta al momento de un accidente de trabajo en donde se estableció junto con el asesor la duración del tema ,el lugar y las ayudas didácticas que fueron necesarias en el momento de su intervención. Entre los requisitos a cumplir del programa, se planeo la intervención de la oficina de planeación dentro de la inducción para establecer los mismos

parámetros anteriormente mencionados con el asesor y dar a conocer el proceso de calidad en el cual se encontraba la empresa; luego de contactar con aquellas personas que harían parte de la inducción y adecuar el contenido, se determina el sitio en el cual se relazaría dicha capacitación, sede de la ESSA SA ESP ubicada en Sede Recreacional la Chispa como un lugar que posee el espacio y ayudas necesarias para esta actividad y asimismo es contratado con esta sede el refrigerio que se ofrecería en el desarrollo de la inducción.

Establecida la metodología y logística para dar cumplimiento al contenido interno en la capacitación, se diseñó un formato de invitación, distribución de hora, permiso para ausentarse del sitio de trabajo, solicitud de apoyo a la jefe de personal Doctora Olga Manrique para facilitar el adecuado desarrollo de la inducción; terminada esta solicitud se procedio en correo interno de la empresa radicar y distribuir dichas citaciones las cuales llegarían con 3 días de anticipación para evitar inconvenientes con la disponibilidad del personal, aunque algunos personas ubicadas en las zonas de presencia de la empresa no pudieron llegar a dicha capacitación por efectos de tiempo, es por esto que no se logra capacitar al 100% del personal sin inducción identificados en procesos anteriores.

Se continúo con una organización oportuna y responsable de las carpetas el control de asistencia, y se estableció en documento escrito para la empresa, los objetivos, justificación y un orden del día para ejecutar el programa de inducción, el documento fue estudiado y aceptado por la Psicóloga y consignado el compromiso de seguir trabajando al respecto.

Como resultado de las tareas y actividades desarrolladas por Trabajo Social en el periodo de práctica, debe hacerse conciencia y reflexión sobre los pasos que implicó actualizar el registro, modificar la base de datos existente, el diseño y la propuesta para desarrollar un programa de inducción exigido por la ley y sugerido

por estudios realizados a la empresa con respecto al tema, estos procesos descritos demuestran la actuación inmediata frente a la exigencia de entes externos y las actividades aisladas y sin seguimiento que el área realiza para cumplir satisfactoria e inmediatamente con lo propuesto y sugerido de documentación elaborada por profesionales ajenos al área en cuestión.

Evaluación : En el desarrollo del tercer objetivo, que propone : *Impulsar los programas de adaptación, motivación y entrenamiento del personal que le permita una rápida inserción en la ESSA ESP y sus procesos empresariales en beneficio propio y de la empresa*, se plantea el indicador # de personas sin inducción / # de personas vinculadas a la ESSA SA ESP * 100, su resultado de cumplimiento fue 39%, lo que significa que de 259 trabajadores vinculados se identificaron 101 trabajadores sin inducción de septiembre de 2005 a septiembre de 2006, lo que se traduce en un 39 % de personas sin registro de asistencia a actividades de inducción o reinducción en la empresa. Las 158 personas restantes entrevistadas en la empresa, afirmaron haber recibido dicho entrenamiento inicial al vincularse con la ESSA ESP, para lo cual se procedió a tomar sus firmas en un formato (Ver anexo E) creado para tomar testimonio de ello y con copia se anexa a su hoja de vida.

Todos los procesos que se evaluaron, resultan una pauta de acción para tomar medidas sobre futuros procesos de intervención, y también rescatan el valor que la empresa demuestra por su personal al planear actividades, contratar el personal necesario y facilitar los medios para desarrollar y cumplir con los planes establecidos para bienestar del personal. Estas acciones proveen de un terreno abonado para aumentar la productividad en la empresa y se traduce en un respeto por el recurso humano lo que los impulsa a dar lo mejor de sí pues que demuestra la inversión y preocupación por el personal.

5. EVALUACIÓN GENERAL

En los procesos que se iniciaron, se continuaron o se concluyeron en la Electrificadora de Santander SA ESP, la estudiante desempeñó un papel protagónico en cada uno de ellos evidenciándose así el desarrollo de habilidades, conocimientos, metodologías y estrategias que se derivó del desarrollo y seguimiento de un plan responsable y armoniosamente construido en concordancia con el rumbo organizacional de la ESSA ESP.

En el contenido de este capítulo se describirá de forma objetiva las expectativas, necesidades, oportunidades y fortalezas de la estudiante, en relación con su experiencia práctica, para apoyar la intervención profesional de Trabajo Social en hechos reales, concretos, documentación endógena y exógena los cuales guiaron la acción de la Oficina de Gestión Humana de la ESSA ESP y enmarcó las pautas de acción.

Inicialmente se valorarán las condiciones que la empresa ofreció para desarrollar la práctica de Trabajo Social en el área de Gestión Humana. Las oportunidades identificadas fueron, primero, la receptividad del equipo interdisciplinario a Trabajo Social, facilitando el diseño del diagnóstico y la detección de las necesidades más urgentes de la empresa; con este documento y el apoyo del equipo del área (psicóloga, especialista en salud ocupacional, asesor de la ARP, secretaria, enfermera y fisioterapeuta) se establecieron prioridades de intervención; segundo, los recursos (humanos, logísticos, tecnológicos, financieros) fueron dispuestos para que la ejecución del plan se llevara de acuerdo al cronograma establecido, el área de intervención y la población objetivo determinados por la estudiante, demostrándose en la contextualización y descripción de la experiencia el alcance en un 100% del 76% de los indicadores de gestión, estos resultados son prueba

cuantitativa de la gestión de la estudiante, el apoyo de la oficina y el acompañamiento institucional; y la tercera oportunidad identificada fueron las garantías propias de un contrato de aprendizaje que la empresa ofreció para el desarrollo de las actividades de Trabajo Social.

La empresa dispuso de sus recursos (físicos, financieros y logísticos) para que la estudiante realizara su práctica en un ambiente seguro y con las garantías de cualquier otro trabajador de la empresa. El apoyo de la ESSA ESP también se manifestó en el reconocimiento por parte del área de Gestión Humana a la estudiante, integrándola a un equipo de trabajo interdisciplinario y de retroalimentación entre psicóloga, especialista en Salud Ocupacional y asesor de la ARP, por esta gestión constante en las actividades que emanaban desde Trabajo Social, se consiguió:

- Actualizar la información del personal sin inducción vinculado a la ESSA ESP del 1 de septiembre de 2005 a 30 de agosto de 2006 y con ello modificó y renovó la base de datos los empleados de la empresa.
- Recopilación de la información, elaboración y divulgación del manual de inducción como herramienta pedagógica y material de apoyo para las sesiones de inducción y reinducción.
- Propuesta de talleres de comunicación laboral y fortalecimiento familiar e emprender con el trabajador de la ESSA ESP.
- Diseñar, proponer y divulgar la política de capacitación para la empresa.
- Evaluar las sesiones de capacitación por medio de un formato propuesto y desarrollado por la estudiante.
- Crear el link de *Bienestar Social* en la intranet de la empresa, dirigido a todo el personal con mensajes de reflexión semanales.

Paralelo al desarrollo de los ítems antes señalados, las dificultades fueron evidentes durante la práctica organizacional, ellas fueron, el límite de tiempo para realizarla, sometido al calendario académico de la universidad, no existían antecedentes de una práctica de Trabajo Social en la empresa, esto influyó en que los procesos de adaptación institucional, aceptación y ubicación de la práctica se dieran de forma autónoma y espontánea por parte de la estudiante. Otra dificultad del proceso que la estudiante adelantó en su propio equipo de trabajo le implicó limitar sus funciones y hacer presencia continua en todos los programas del área para sobresalir en la empresa por su propio quehacer profesional.

Las habilidades, los conocimientos adquiridos, aprender de otras experiencias, el seminario de prácticas y el acompañamiento de la supervisora de práctica, condujeron a que la estudiante adelantara actividades para el trabajador incidiendo directamente en la vida de ellos mismos, para lo cual optó por seguir un plan estratégico basado en un diagnóstico estratégico realizado a la empresa.

La eficacia de su intervención puede medirse en un 76 % del logro total de sus indicadores de gestión, que como se expresa, indican el nivel de alcance de esa intervención, explicando este logro con el proceso comprometido, coherente, entusiasta y responsable de la estudiante y apoyo incondicional del área para con su gestión.

La universidad como institución educativa cumple sus objetivos de formación integral de personas, por medio de espacios que abre y posibilita para el desarrollo del individuo en todas sus dimensiones, y son precisamente estos espacios de práctica los que permiten construir profesionales, retroalimentar la academia, proponer espacios de intervención y aportar profesionalmente a instituciones, organizaciones, empresas o gremios que necesitan del aporte teórico – práctico de Trabajo Social.

Los escenarios de práctica son retos a enfrentar y experiencias por aprender, desde allí se construye documentación en general que son pautas de acción, bases de retroalimentación y puntos de partida para proponer, continuar o concluir procesos. Se ha justificado entonces la prolongación de una propuesta de intervención profesional como paso a concluirse la práctica, así se propone entonces seguir con los procesos ya iniciados, tal es el caso del Programa de Inducción, que por la Ley 90 de 1995 en su artículo 64 y por requerimiento de una auditoría interna de calidad, necesita perpetuarse para la estabilidad interna de la empresa y bienestar del trabajador; de esto se plantea como punto de partida el Programa de Inducción iniciado en la práctica laboral y ahora sugerido para continuarse pero con lineamientos más específicos y objetivos claros a ser desarrollados por la profesional de Trabajo Social.

6. PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN PARA LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.

6.1 JUSTIFICACION

“Las organizaciones logran hacer las cosas cuando la gente realiza su trabajo efectivamente. Para que esto suceda, la gente necesita estar bien entrenada”³²

Las personas que empiezan a hacer parte de la organización son conscientes de que hay mucho que aprender y la organización por su parte, de que hay mucho por enseñar; esta percepción confirma la cercanía que debe existir entre la persona y la organización desde todas las fases del proceso de convocatoria, selección, inducción y entrenamiento del personal.

Al ingresar como trabajador a la Institución, la persona debe someterse a un riguroso, completo y responsable proceso de *inducción* con el cual participará de actividades que lo iniciarán en el cargo para el cual fue seleccionado o elegido.

La inducción más que un programa de obligatorio cumplimiento según las leyes vigentes para el país, es una necesidad que ha sido evidente en las conclusiones de la evaluación del clima laboral de la empresa, de las conversaciones informales establecidas entre algunos miembros de la empresa y la estudiante, y de las actividades ejecutadas como no desarrolladas de la oficina de Gestión Humana. El reconocimiento, la adaptación y aceptación de la cultura organizacional es un proceso que no puede darse de manera autónoma por el mismo empleado, éste

³² MEIGHAN, Michael. Programas de inducción. P. XI

necesita de la orientación y de un plan definido para este fin con un grupo responsable que lo lleve a cabo para el cumplimiento de los objetivos.

Atendiendo a esta necesidad la estudiante diseñó la presente propuesta de intervención con base en la información recolectada de fuentes primarias y secundarias durante la experiencia y que coinciden en establecer un programa permanente de formación orientado al nuevo personal y al empleado promovido dentro de la empresa.

Un *Programa de inducción* adecuadamente planeado, ejecutado, evaluado y supervisado permite organizar grupos de personas que forman vínculos comunes y comparten inquietudes y preocupaciones propias de esta etapa de acoplamiento empresarial, además de su objetivo esencial: enseñar y facilitar el aprendizaje de la cultura organizacional a los nuevos trabajadores, y reafirmarla a los antiguos.

Las ventajas que contempla este proceso son:

- Reducción de los costos
- Mayor productividad
- Alcance de objetivos de forma rápida y eficaz
- Motivación del personal
- Reducción de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, y
- Mayor sentido de pertenencia hacia la empresa y sus procesos.

Según la Escuela de Administración para la Administración Pública, ESAP, las principales causas que afectan el desarrollo institucional y el servicio de las organizaciones públicas están relacionadas con los procesos humanos tales como:

- Bajo nivel de interés en el aprendizaje y de participación en procesos por parte de funcionarios.

- Algunos funcionarios no saben *por qué trabajan, para qué y para quién trabajan*.
- Las políticas y los objetivos institucionales no son identificados claramente por los funcionarios debido a la falta de información, divulgación y socialización de las proyecciones y cambios institucionales, lo cual afecta la calidad el servicio ofrecido.³³

Así, la presente propuesta se enmarca dentro de los propósitos de modernización y mejoramiento de la gestión institucional de las entidades con el fin de contribuir al desarrollo de la capacidad institucional y al fortalecimiento de una cultura de gestión orientada a los resultados y a la efectiva prestación de los servicios de la Electrificadora de Santander ESSA S.A. E.S.P.

Se pretende entonces, continuar con el proceso de Desarrollo Humano el cual consiste en establecer los lineamientos básicos de un programa de inducción con el fin de institucionalizarlo como una política del área de Gestión Humana, teniendo en cuenta que es de obligatorio cumplimiento³⁴ incluir en los planes institucionales de cada entidad, los programas de inducción, ya iniciados por la estudiante en su práctica profesional en la ESSA ESP

En este sentido, Trabajo Social desde el área de Gestión Humana de la ESSA ESP apoyará la coordinación del proceso de inducción y estimulará la actitud reflexiva orientada a fortalecer y mejorar la imagen institucional.

Es importante advertir que para elaborar este programa de inducción se resaltan aspectos como:

- a. Estructura organizacional.

³³ ESAP. Currículo básico de Inducción y reinducción. P. 13

³⁴ Decreto ley 1567 de 1998. Capítulo II. Artículo 7.

- b. Distribución del personal por área.
- c. Características sociodemográficas del personal antiguo de la empresa a enero de 2008.
- d. Antecedentes de procesos de inducción con el personal empleado de la ESSA ESP.
- e. Disponibilidad de recursos (logísticos, financieros, de personal, tecnológicos).
- f. Posibles personas involucradas en procesos futuros de inducción y reinducción.
- g. Informes de auditorías internas.
- h. Planeación vigente para el año 2007 con respecto a los procesos de convocatoria, selección, inducción y entrenamiento del personal.
- i. Requisitos y descripción de cargos.
- j. Documentos internos: reglamento interno, convención colectiva de trabajo (2007)
- k. Normatividad que rige al sector eléctrico colombiano y entidades públicas del país.

Con el análisis de estos aspectos desarrollado durante la experiencia se puede decir que el programa de inducción que aquí se propone está soportado en documentos, trámites y procesos propios del área de Gestión Humana del cual hace parte Trabajo Social y desde las áreas de intervención del profesional en la empresa. La inducción comprende una estrategia del área de Provisión del Talento Humano, como se indicó en el primer capítulo de este informe y propuesto y desarrollado por el autor Carlos Eduardo Torres Sánchez.

El programa de inducción para los nuevos trabajadores es presentado en 4 cursos de acción que se desarrollarán en el cumplimiento del Programa de Inducción.

6.2 OBJETIVO ESTRATEGICO

Brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines de la empresa y la estructura de ésta con el fin de facilitar la adaptación del empleado a la Electrificadora de Santander ESP SA y permitir la integración al grupo de trabajo a través de procesos de inducción y reinducción permanentes.

ESTRATEGIAS

1. Evaluar el *Programa de Inducción* que se desarrolla con el nuevo trabajador.
2. Garantizar la vigencia en el mediano y largo plazo del programa de reinducción para el personal promovido o trasladado de la empresa.
3. Involucrar al personal en su propio proceso de inducción o reinducción como agente de su propio cambio.
4. Gestionar los recursos, las personas y los medios necesarios para la identificación del trabajador con su puesto de trabajo en la empresa y reconocimiento de las relaciones que se generan con él.

6.3 FASES DE LA PROPUESTA

La propuesta se desarrollará mediante la ejecución de unos cursos de acción (fases) como lo es la inducción al personal nuevo de la empresa, así como la retroalimentación para el *personal antiguo*³⁵ de la misma, se resaltan aspectos ya contemplados en la justificación y se expresan en la figura No. 10

³⁵ Para efectos del desarrollo y descripción de la propuesta de intervención profesional se determinará que el personal antiguo será el que cumpla con un único requisito y es tener como tiempo mínimo un año de labores con la empresa en cualquier modalidad de contrato de trabajo al momento de convocar para reinducción.

Los cursos de acción representados en la figura conforman un ciclo que bien hace referencia al carácter repetitivo de la acción, como proceso a desarrollarse periódicamente en la empresa con los trabajadores nuevos y activos, se hace necesaria la simbolización de los cursos de acción de forma tal que sean de fácil interpretación y su tendencia cíclica se entienda visualmente.

Finalizado el Programa de Inducción el nuevo trabajador estará en la capacidad de describir de forma completa, segura y acertada los procesos en los que incurre la empresa en el cumplimiento de su objeto social, el rumbo empresarial, describir detalladamente su puesto de trabajo (funciones, alcances, objetivos, relaciones de autoridad y subordinación).

En virtud de lo anterior, se requiere necesariamente de un acompañamiento y sesiones de reinducción según lo establecido en la ley 1567 de 1998 en su artículo 7.

La planeación, desarrollo, evaluación y seguimiento del programa de inducción responden al *qué* (definición, criterios), *por qué* (justificación), *para qué* (objetivos o propósitos) y al *cómo* (planeación y metodología) del Programa de Inducción en una empresa como la ESSA ESP.

Para garantizar la adecuada aprehensión de la cultura organizacional debe hacerse del programa un espacio abierto, participativo, activo, dinámico y centrado en el nuevo trabajador.

6.3 CURSOS DE ACCIÓN

Para el establecimiento de estos cursos de acción (fases) de un proceso que se propone continuar en la ESSA S.A. E.S.P, como lo es la inducción al personal

nuevo de la empresa, así como la retroalimentación para el *personal antiguo*³⁶ de la misma, se resaltan aspectos ya contemplados en la justificación y se expresan en la figura 10.

Los cursos de acción representados en la figura conforman un ciclo que bien hace referencia al carácter repetitivo de la acción, como proceso a desarrollarse periódicamente en la empresa con los trabajadores nuevos y activos, se hace necesaria la simbolización de los cursos de acción de forma tal que sean de fácil interpretación y su tendencia cíclica se entienda visualmente.

Finalizado el Programa de Inducción el nuevo trabajador estará en la capacidad de describir de forma completa, segura y acertada los procesos en los que incurre la empresa en el cumplimiento de su objeto social, el rumbo empresarial, describir detalladamente su puesto de trabajo (funciones, alcances, objetivos, relaciones de autoridad y subordinación).

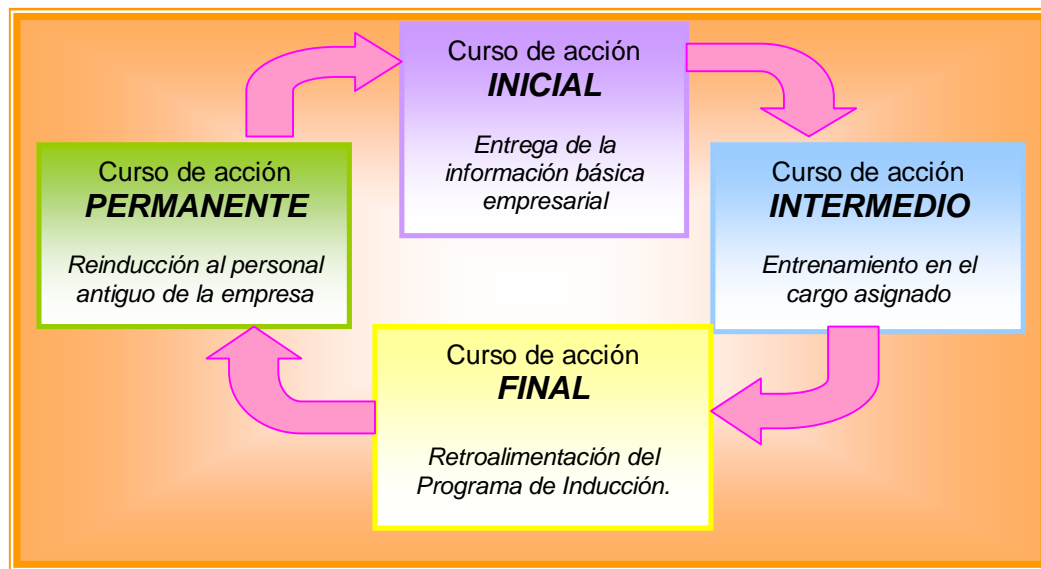
En virtud de lo anterior, se requiere necesariamente de un acompañamiento y sesiones de reinducción según lo establecido en la ley 1567 de 1998 en su artículo 7.

La planeación, desarrollo, evaluación y seguimiento del programa de inducción responden al *qué* (definición, criterios), *por qué* (justificación), *para qué* (objetivos o propósitos) y al *cómo* (planeación y metodología) del Programa de Inducción en una empresa como la ESSA ESP.

³⁶ Para efectos del desarrollo y descripción de la propuesta de intervención profesional se determinará que el personal antiguo será el que cumpla con un único requisito y es tener como tiempo mínimo un año de labores con la empresa en cualquier modalidad de contrato de trabajo al momento de convocar para reinducción.

Para garantizar la adecuada aprehensión de la cultura organizacional debe hacerse del programa un espacio abierto, participativo, activo, dinámico y centrado en el nuevo trabajador.

Figura 11. Cursos de acción para el desarrollo de la propuesta.



Fuente: La autora

6.3.1 Curso de Acción Inicial: Entrega de la información básica empresarial.

ESTRATEGIA 1: Involucrar al personal en su propio proceso de inducción o reinducción, como agente de su propio cambio.

Tabla 8. Planeación de intervención. Curso de acción inicial. Estrategia 1

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Conformar un grupo de profesionales conocedores del rumbo corporativo de la empresa.	Para el segundo trimestre del año 2008 se contará con un equipo capacitador interdisciplinario para iniciar,	El equipo inicia labores el primer semestre del año, en actividades propias de capacitación del personal

	desarrollar y evaluar el Programa de Inducción.	nuevo y activo de la ESSA ESP.
Caracterizar demográfica y espacialmente al personal nuevo de la empresa.	Crear una base de datos con el personal nuevo al primer semestre de 2008	Base de datos actualizada con la información básica para inducción y futuros procesos.
Formalizar reuniones para iniciar con las sesiones de inducción.	20 personas convocadas para iniciar la sesión de capacitación en el segundo trimestre del año 2008	# de personas asistentes / # de personas convocadas * 100
Reconocimiento general de la empresa	El 100% del personal capacitado responde acertadamente sobre el rumbo corporativo de la ESSA ESP	# de personas con 80% de respuestas acertadas / # de personas que diligenciaron la evaluación * 100
Intervención del equipo capacitador interdisciplinario.	Se desarrollan el 100% de temas planeados por intervención en cada sesión de inducción.	# de temas tratados y/o vistos / # de temas a tratar del global de la empresa * 100

Fuente: La autora

DESARROLLO METODOLÓGICO DEL CURSO DE ACCION

Con respecto a las primeras acciones que se deben desarrollar para iniciar al trabajador en la empresa y lograr ese acercamiento oportuno y fructuoso, se debe contar con un equipo capacitador interdisciplinario que goce del tiempo y conocimientos necesarios con respecto a la empresa que logren coordinar programas integrales de inducción y reinducción para el personal nuevo o activo dentro de la empresa. Para este grupo se propone que deben hacer parte:

- Trabajo Social
- Especialista en Salud Ocupacional
- Comité de calidad de la empresa
- Jefe de personal

Donde cada uno de estos profesionales hace parte activa dentro de la inducción en la medida en que se avance en el reconocimiento empresarial, tal como se

propone en el Cuadro 6, sobre los delineamientos generales sobre el contenido del Programa de Inducción.

La caracterización del personal dependerá del número de personas a capacitar por sesión de inducción que se programe para el periodo (trimestral), de esta caracterización se concluirán nuevas necesidades y expectativas que retroalimentarán el programa de inducción preestablecido, de esta forma se puede personalizar aun más este programa de inducción y permitir una participación activa desde el principio del programa por parte del personal a capacitar.

El número de personas por sesión de capacitación son de un máximo de 20, cuya capacidad por sesión o número dependerá del personal nuevo que ingresa a la empresa a aquel número de trabajadores que soliciten o requieran de la reinducción.

El Programa de Inducción debe ser un proceso de concertación entre la empresa y el trabajador, así como un espacio de conocimiento mutuo y de acercamiento a cada una de las realidades (personal y empresarial).

Con estas consideraciones, se desarrolla el siguiente contenido con sus respectivos responsables³⁷ para hacer cumplimiento efectivo y eficiente de este curso de acción.

Cuadro 6. Lineamientos generales sobre el contenido del Programa de Inducción.

CONTENIDO	RESPONSABLE
1. Historia de la empresa	Departamento de personal
2. Objetivos de la empresa a. De producción.	Departamento de personal

³⁷ LOSADA LOPEZ, Simeón. Selección, contratación e inducción de personal. P 143 -147.

<ul style="list-style-type: none"> b. De mercadeo y ventas c. De planeación. d. Financieros e. De recursos humanos 	
<ul style="list-style-type: none"> 3. Explicación de las estructuras de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> a. Presidencia b. Gerencias c. El jefe como responsable inmediato d. Líneas de autoridad, responsabilidad y comunicaciones e. El supervisor: tipos y funciones. 	Departamento de personal
<ul style="list-style-type: none"> 4. Instrucción sobre Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional. <ul style="list-style-type: none"> a. Nociones generales b. La enfermedad profesional y enfermedad general c. El accidente de trabajo d. Normas generales de seguridad e. Importancia práctica de la Seguridad Industrial. f. Brigadas de emergencia, generalidades. 	Especialista en Salud Ocupacional
<ul style="list-style-type: none"> 5. Trabajo Social <ul style="list-style-type: none"> a. Organización b. Funciones c. Servicios al personal <ul style="list-style-type: none"> c1. Orientación c2. Préstamos calamidad doméstica c3. Vivienda c4. Capacitación c5. Deportes c6. Escuelas c7. Becas c8. Préstamos para estudios c9. Subsidios c10. SENA c11. Seguridad Social c12. Hospitales, Caja de Compensación. 	Trabajo Social
<ul style="list-style-type: none"> 5. Departamento de personal <ul style="list-style-type: none"> a. Contrato de trabajo 	Departamento de personal

<ul style="list-style-type: none"> b. Características: bilateral, buena fe, generosidad, duración. c. Terminación del contrato de trabajo (con justa causa, sin justa causa-indemnización) d. periodo de prueba e. Obligaciones derivadas del contrato por parte de la empresa y el trabajador f. Prestaciones sociales g. Suspensión del contrato de trabajo h. Convención colectiva de trabajo i. Ascensos, promociones y traslados j. Procedimiento para la obtención de las diversas prestaciones y servicios k. Sindicatos-tipos y limitaciones de ingreso. 	
<ul style="list-style-type: none"> 6. Control de calidad a. Nociones generales b. Normas c. Importancia 	Control de calidad

Fuente: LOSADA LOPEZ, Simeón. Selección, contratación e inducción de personal. Colombia: Incolta. 1990. P 143 -147

Para capacitar al personal en los temas propuestos en el cuadro **6** se hace necesario planear adecuadamente y de forma cuidadosa los tiempos a manejarse para la ejecución de las intervenciones de los profesionales del equipo, para hacer de esta coparticipación profesional un proceso que obedezca realmente a las necesidades del grupo a capacitar, deben seguirse algunas normas básicas para el avance adecuado de las sesiones de inducción en lugares y tiempos acordados, las sugerencias son:

1. Tener un orden del día previamente establecido y de conocimiento general al personal que se capacitará en la inducción. Éste se anexará a la carta de citación a inducción.
2. Ser puntuales en las intervenciones, tiempo de inicio y de finalización.
3. Contemplar varios espacios de participación del personal asistente.

4. Ser concretos en las intervenciones y llegar en el tiempo establecido con la información necesaria.
5. Considerar un espacio al final de la sesión de inducción para hacer retroalimentación del Programa de inducción, con respecto a: la sesión, los responsables y las temáticas.

El tiempo a dedicarse a cada sesión de capacitación también dependerá de la dinámica del grupo y de cada uno de sus integrantes, de la actitud que se adopte en el desarrollo del contenido temático y de las características generales del grupo.

6.3.2 Curso de Acción Intermedio: Entrenamiento en el cargo asignado.

ESTRATEGIA 2: Gestionar los recursos, las personas y los medios aportando a la identificación del trabajador con su puesto de trabajo en la empresa y reconocimiento de las relaciones que se generan con él.

Tabla 9. Planeación de intervención. Curso de acción intermedio.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Favorecer un horario espacio – temporal entre nuevo trabajador y jefe de sección.	Trimestralmente se concertarán con los jefes de sección solicitantes del personal las sesiones de inducción al cargo.	Concertadas el total de inducciones con los jefes de sección en el segundo y tercer trimestre de 2008.
Ubicar al trabajador en las labores propias de su labor, lo que comprende ³⁸ : <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del lugar de trabajo. • Métodos de trabajo. • Maquinaria y equipo. • Conocimientos específicos. 	El trabajador reconoce el 100% de los requisitos y exigencias de su puesto de trabajo en 30 días.	El nuevo trabajador obtiene alta puntuación en prueba de desempeño desarrollada pos – inducción.

Fuente: La autora

³⁸ LOSADA LOPEZ, Simeón. Selección, contratación e inducción de personal. P 144

DESARROLLO METODOLÓGICO DEL CURSO DE ACCION

La inducción al cargo es otro aspecto importante a considerarse en el Programa de inducción; de este Programa puede rescatarse dos momentos importantes, el primero de inducción a la empresa y el segundo de inducción al cargo, al cual se referirá a continuación.

La inducción al cargo debe comprender reuniones programadas entre el jefe de sección o supervisores para que de forma privada jefe – nuevo trabajador, puedan resolver sus dudas y compartir experiencias.

La instrucción en el área de trabajo debe complementarse con un test pos – inducción al cargo practicada por el jefe de sección o supervisor donde conste que se desarrolló adecuadamente este proceso y donde el trabajador demuestre las actitudes y conocimientos adquiridos dentro de esta inducción. La aplicación de este test deberá realizarse en el primer mes de desarrollo de labores del trabajador, ya que debe ser diseñado por su jefe inmediato o de quien recibió la inducción y comprenderá la práctica de los conocimientos adquiridos.

Los resultados del test serán tenidos en cuenta por el equipo capacitador interdisciplinario para reformar el Programa de Inducción y hacer modificaciones y sugerencias a las diferentes áreas de la empresa y ajustar el programa de inducción a las necesidades del trabajador y de la empresa. Este test es de tipo valorativo y no evaluativo, ya que el interés no es mostrar el rendimiento del trabajador, debido al tiempo en la empresa sugerido para realizar la evaluación (un mes), sino para encontrar nuevas alternativas, caminos, métodos, estrategias que en conjunto puedan asegurar el buen desempeño de las labores.

6.3.3 Curso de Acción Final: Retroalimentación del Programa de inducción.

ESTRATEGIA 3: Evaluar el *Programa de Inducción* que se desarrolla con el nuevo trabajador.

Tabla 10. Planeación de intervención. Curso de acción final.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Realizar seguimiento por medio de evaluación de conductas y desempeños.	1. Formato de evaluación propuesto por Trabajo Social para evaluar la inducción en el primer trimestre del 2008. 2. El 100% del personal capacitado es evaluado con respecto a su proceso de inducción.	1. Formato aprobado por el jefe de Gestión Humana de la ESSA ESP. 2. # de personas evaluadas / # de personas capacitadas * 100
Emitir informes sobre el avance y cambios con el personal en capacitación en las sesiones de inducción.	Se elabora informe trimestralmente al departamento de Gestión Humana sobre el desarrollo del programa de Inducción con el nuevo y activo trabajador.	# de informes presentados / # de trimestres en desarrollo de capacitación * 100

Fuente: La autora

DESARROLLO METODOLÓGICO DEL CURSO DE ACCION

La evaluación a que se hace referencia para este paso del proceso, considera el test pos- inducción al cargo que se deberá ejecutar para el mismo periodo (un mes), trascurrido después de iniciar con el cumplimiento de sus funciones en el cargo asignado.

Esta evaluación a las sesiones de capacitación será diseñada por el equipo interdisciplinario y los resultados serán de uso de él mismo, ya que serán guía o instrumento de retroalimentación frente a futuros procesos de inducción.

Las evaluaciones deben entenderse desde su significado para mejorar los contenidos y dinámica de la capacitación.

El test a desarrollarse jefe de sección – trabajador debe contemplar inicialmente preguntas con respecto a los conocimientos básicos del área y posteriormente en la práctica de esos conocimientos y finalmente habilitar los espacios dentro del mismo test los espacios de sugerencias y participación espontánea del trabajador. Igualmente la evaluación de la inducción inicial de la empresa, debe evaluarse con la posibilidad de permitir más participación del personal capacitado y adoptando las estrategias para conseguir la retroalimentación inicialmente en el equipo interdisciplinario acerca de los resultados de la misma, así como compartir los resultados de éstas con los trabajadores, conservando y dejando siempre claro el carácter no evaluativo sino de retroalimentación y mejora. No se busca señalar, sancionar o agredir, el objetivo es mejorar y ser más asertivos.

6.3.4 Curso de Acción Permanente: Reinducción al personal antiguo de la empresa.

ESTRATEGIA 4: Garantizar la vigencia en el mediano y largo plazo del programa de reinducción para el personal promovido o trasladado de la empresa.

Tabla 11. Planeación de intervención. Curso de acción permanente.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Desarrollar sesiones de reinducción al personal antiguo de la empresa. Con respecto a los cambios que la ESSA ESP sufre cada vez que lo requiera la rotación de personal en la empresa.	El 100% del personal antiguo de la empresa que es trasladado a otros cargos es capacitado para el nuevo cargo por parte del jefe de sección.	# de personas capacitadas / # de personas convocadas * 100
Ofrecer el Programa de reinducción al trabajador activo trasladado a nuevo cargo. De acuerdo a las necesidades de la empresa	El 100% del personal trasladado a nuevos cargos en la empresa son capacitados para sus nuevas funciones y tareas de su puesto de trabajo.	# de personas capacitadas / # de personas trasladados a nuevos cargos * 100

y del trabajador en su nuevo cargo.		
Describir en un informe del personal capacitado aspectos tales como, <ul style="list-style-type: none"> • Duración, lugar, responsables. • Asistentes • Acta de lo tratado en la reinducción. • Conclusiones y recomendaciones de la sesión. 	Semestralmente se elaborarán los informes de las sesiones de reinducción para el personal antiguo de la ESSA ESP dirigido al personal al área de Gestión Humana de la empresa.	# de sesiones de reinducción realizadas / # de sesiones de reinducción diseñadas y concertadas * 100

Fuente: La autora

DESARROLLO METODOLÓGICO DEL CURSO DE ACCION

El Programa de Reinducción es un camino que la empresa puede decidirse a empezar y continuar con el fin de replantear métodos, procedimientos, y concensuar entre trabajador y empresa las mejores prácticas empresariales.

La reinducción se debe hacer al personal antiguo de la ESSA ESP, es decir, a aquellos trabajadores que cumplido un año vinculado con la empresa se les debe diseñar sesiones de adaptación a nuevos cargos y a aquellos trabajadores que han sido trasladados a otras sedes, regionales o secciones dentro de la misma empresa, éste debe ser un proceso de acompañamiento para que se vinculen más rápidamente a sus nuevas labores, tareas, funciones y se desempeñen mejor en los nuevos equipos de trabajo y respondan de forma asertiva a las expectativas que se tuvieron frente a su traslado y nuevo cargo.

La situación de rotación continua de personal debe ser un hecho que se investigue y se estudie, porque depende del área de Gestión Humana estudiar la dinámica de rotación de personal y fijar políticas y normas de selección y capacitación orientadas a la estabilidad del Talento Humano que permita aprovechar al máximo

el potencial de los trabajadores vinculados y contar con el personal más idóneo y estable.

6.4 PERFIL DE QUIEN REALIZA LA INDUCCIÓN³⁹

Referido a las *habilidades*, pueden definir a la persona de la siguiente manera:

- Profesional con una gran capacidad de escucha, y complementado con la buena observación es asertiva en las preguntas y cuestiones que haga al grupo de nuevos trabajadores.
- Adecuado manejo de los recursos y logística con los que cuenta la empresa y con una adecuada expresión oral y escrita.
- Excelente manejo de grupos.
- Asertiva en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Genera fácilmente confianza en el grupo (empatía), lo que le permite ser consejera y motivar para cumplir con sus objetivos.

Referido a los *conocimientos*, debe seguirse por el siguiente orden de ideas,

- Buen conocedor o conocedora de la estructura y funcionamiento de la organización.
- Actualización permanente en las áreas de su intervención o acción.
- Excelente conocimiento de si mismo.
- Conocimientos específicos en dinámica de grupos, inducción y entrenamiento, sistemas de apoyo, de las políticas de salud ocupacional, de los programas de Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional, legislación, temas laborales (estrés, empleo – desempleo, comportamiento organizacional, clima laboral, entre otros) y su incidencia positiva y negativa de las personas.

³⁹ MEIGAHN, Michael. Programas de inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución. P: 86 y 87

- Buen nivel de cultura general.

Con respecto a las *actitudes*, las siguientes son las necesarias para desarrollar, evaluar y retroalimentar procesos de inducción,

- Se debe caracterizar por ser una persona culta, lo que necesariamente será reconocida por ser amable, honesto, respetuoso, confiable, y objetivo.
- Persona autocrítica, comprometida con el entrenamiento, flexible, cuidadoso y entusiasta.

Los métodos más usados en el desarrollo de los programas de inducción se enumeran a continuación, lo que hace parte de la metodología a tenerse en cuenta para cada uno de los cursos de acción en los que se plantea esta propuesta de intervención profesional; ellos son:

Cuadro 7. Metodología propuesta para el desarrollo de la intervención profesional.

METODO	INSTRUMENTOS
Conferencias	Televisor, VHS/ DVD, grabadora, cintas de grabación, videobeam
Discusión en grupo	Aulas, sillas, escritorios, papelería en general.
Grupos homogéneos	Aulas, sillas, escritorios.
Estudios de casos	Fotocopias, papelería en general, libro guía.
Tareas y proyectos	Fotocopias, papelería en general.
Literatura, folletos y volantes	Fotocopias, papelería en general, libros de apoyo.

Videos institucionales	Televisor, VHS/ DVD, videobeam
------------------------	--------------------------------

Fuente: La autora.

PRESUPUESTO

Para la ejecución de la anterior propuesta es necesario establecer la inversión por parte de la empresa en la implementación de la misma, a continuación se presenta el presupuesto necesario para la ejecución de la propuesta para el primer mes de desarrollo de la planeación.

CONCEPTO POR SESIÓN	CANTIDAD	TIEMPO	VALOR POR SESIÓN
Papelería (Fotocopias)	40	1 sesión	\$200.000
Préstamo salón	1	1 sesión	Sede de la ESSA (la chispa)
Refrigerios	40		\$80.000
Material audiovisual	1 .televisor 2.Videobeam 3.PC	1 sesión	\$ 90.000
Salario facilitadores		1 mes	\$800.000

			\$1.000.000
Folletos	40		
Salario		1 mes	\$1.500.000
Trabajador Social			
TOTAL POR SESION			\$ 3.670.000

Fuente: La autora

7. CONCLUSIONES

- En la implementación del plan de intervención en la Electrificadora de Santander S.A. ESP., se fortalecieron los conocimientos adquiridos en la carrera de Trabajo Social en el área organizacional, así como se confrontó la teoría con la práctica, desde donde se derivaron aprendizajes, y retroalimentación universidad–empresa.
- La ejecución de las diferentes estrategias del plan de intervención profesional trazado inicialmente, permitieron liderar procesos con los trabajadores a todo nivel de la ESSA S.A. ESP. y fortalecimiento de habilidades personales como manejo de grupo, gestión de presupuestos, dominio de escenarios, buenas relaciones interpersonales, y rápida adaptación al medio empresarial, características las cuales permitieron fortalecer a la estudiante en la empresa donde adelantó su intervención profesional.
- El trabajo constante por parte del área organizacional realizado en las diferentes instituciones, organizaciones y empresas regionales y nacionales, han permitido construir un espacio semanal de retroalimentación teórica propia del área y con ello han aportado para realizar una labor efectiva dentro del campo de práctica.
- El proceso de inducción para el trabajador significa un proceso de aprendizaje recíproco (empresa-trabajador) donde se generan los lazos de confianza necesarios para el reconocimiento mutuo de las necesidades y expectativas, interviniendo de esta forma acertadamente para el alcance de

los objetivos organizacionales, pero a su vez promoviendo al trabajador y a su familia.

- El Talento Humano goza de tal importancia en la ESSA ESP, que ha sido receptiva a la intervención profesional de Trabajo Social facilitando los recursos y los medios para cumplir con el plan de acción, es así como la empresa adapta los espacios y sus equipos de trabajo para que el desempeño laboral no se afecte garantizando ambientes seguros de trabajo interdisciplinario.
- El área de Gestión Humana de la empresa donde se ejecuto el plan de intervención cuenta con las instalaciones adecuadas, el personal idóneo y los recursos necesarios para llevar a cabo un interesante y comprometido plan de intervención, por ello, las actividades realizadas por Trabajo Social fueron desarrolladas con el apoyo constante de las profesionales del área, y su característica de grupo abierto permitió establecer relaciones interpersonales de mutua ayuda.

8. RECOMENDACIONES

- El proceso de inducción es fundamental dentro de las organizaciones debido a que orienta al trabajador sobre el rumbo corporativo de la empresa y es por esto que se sugiere darle continuidad para así clarificar los fines de la empresa al trabajador y las expectativas de este a la empresa.
- Se debe brindar mayor apoyo al proceso de inducción, por medio de un grupo interdisciplinario, como se plantea en la propuesta descrita en el Capítulo 6 de este trabajo, cuyo objetivo será realizar la inducción al personal nuevo de la ESSA SA ESP.
- Realizar un seguimiento constante en la aplicación de la evaluación de capacitación en cada una de los talleres diligenciando los formatos sugeridos y anexados a este trabajo, los cuales, según los resultados de estos, harán parte de futuros planes de mejora.
- Se debe continuar con la multiplicación de talleres a otros departamentos de la empresa y seguimiento de la metodología planteada para ellos, lo que permitirá alcanzar eficiente y eficazmente los objetivos que la empresa tiene con respecto a la Gestión Humana para sus trabajadores.
- La ESSA ESP debe continuar con su apoyo a los convenios con universidades y entidades de formación profesional y seguir facilitando los medios para que la incorporación de estos estudiantes en práctica se realice de forma rápida y acertada para continuar con el trabajo en los

procesos que van de la mano con su rumbo corporativo para optimizar el mejor estar del trabajador y de esta forma generar estabilidad entre empresa y trabajador.

- En la experiencia de un seminario de prácticas se ha abierto un espacio para compartir las diversas experiencias en los campos de práctica, de estas reuniones se han logrado rescatar enseñanzas, experiencias, procesos que son apoyos para los que asisten al seminario, de esta forma se sugiere crear un grupo de estudiantes en práctica que continúen con este legado y fortalezcan sus propios procesos de práctica.

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Colombia: Mc Graw Hill, 2000. 699 p.
- HERNANDEZ, Carlos Nicolas y CAMELO BOGOTA, Alfredo. Santander, crónicas de luz y fuerza. Colombia: Unidad Editorial Universitaria INCCA. 1991. 607 p.
- KINICKI, Angelo y KREITNER, Robert. Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. México: McGraw Hill, 2003. 469 p.
- LOSADA LOPEZ, Simeón. Selección, contratación e inducción de personal. Colombia: Incolda. 1990. 223 p.
- MCGREGOR, Douglas. El lado Humano de las organizaciones. Colombia: McGraw Hill, 1994. 243 p.
- MEIGAHN, Michael. Programas de inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución. Colombia: Legis. 1992. 144 p.
- PROVISION HUMANA. Informe de medición del clima laboral. Electricadora de Santander AS ESP. Bucaramanga. Octubre de 2006.
- SOCIEDAD SANTANDEREANA DE INGENIEROS, 70 años de la Ingeniería en Santander. Colombia: sic editorial ltda. 2007. 577 p.

- SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS. Sección 1. Aspectos generales del sector eléctrico. En: revista SUPERCIFRAS. Revista No. 6. Colombia. 2002
- TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Visión sistémica del hombre en la organización. En: Revista UIS-Humanidades. No. 2. Colombia. 1993
- -----. Grupo teoría y experiencias académicas. Bucaramanga. 2002. 153p
- -----. Trabajo Social en organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. En: Revista UIS-Humanidades. Colombia. 2004

PÁGINAS WEB:

- www.ecopetrol.com.co
- www.essa.com.co
- <http://intranet.essa.com.co>
- www.superservicios.gov.co
- www.isa.com.co
- www.presidencia.gov.co
- www.xm.com.co
- www.dnp.gov.co
- www.dane.gov.co

FUENTES PRIMARIAS:

- MANRIQUE BECERRA, Olga Patricia. Jefe de personal. Electrificadora de Santander SA ESP. Agosto a noviembre de 2006.

- RAMIREZ SEQUEDA, Marisol. Especialista en Salud Ocupacional. Electrificadora de Santander SA ESP. Agosto a noviembre de 2006.
- RUEDA MANTILLA, Olga Inés. Psicóloga del área de Gestión Humana. Electrificadora de Santander S.A. ESP. Agosto a Noviembre de 2006.

ANEXO A. Mapa de ubicación de la Electrificadora De Santander S.A. ESP.

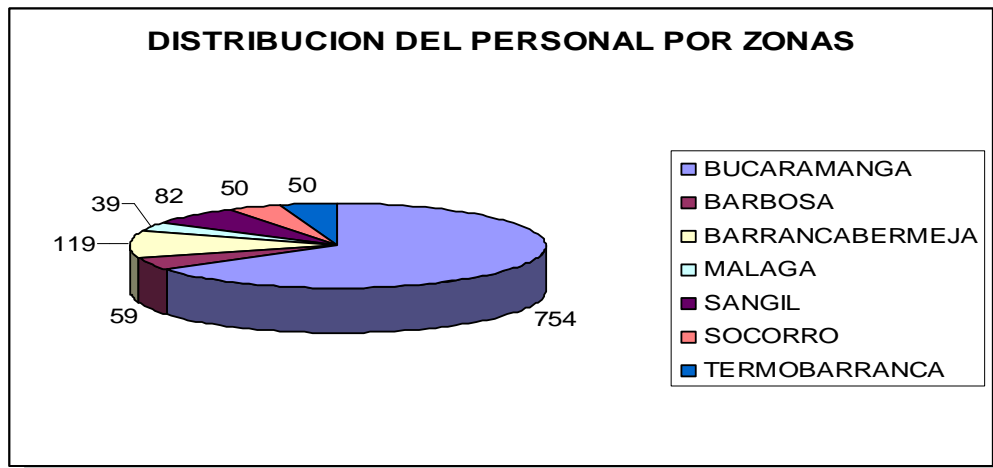


ANEXO B. Mapa de zonas Electrificadora de Santander S.A. E.S.P



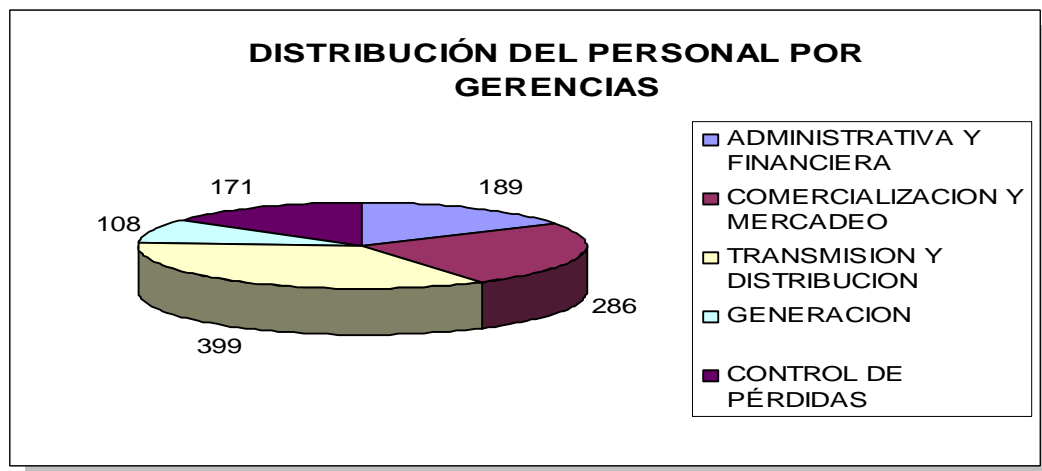
ANEXO C. EL TALENTO HUMANO EN LA ESSA

Gráfica 1. Distribución del personal por zonas.



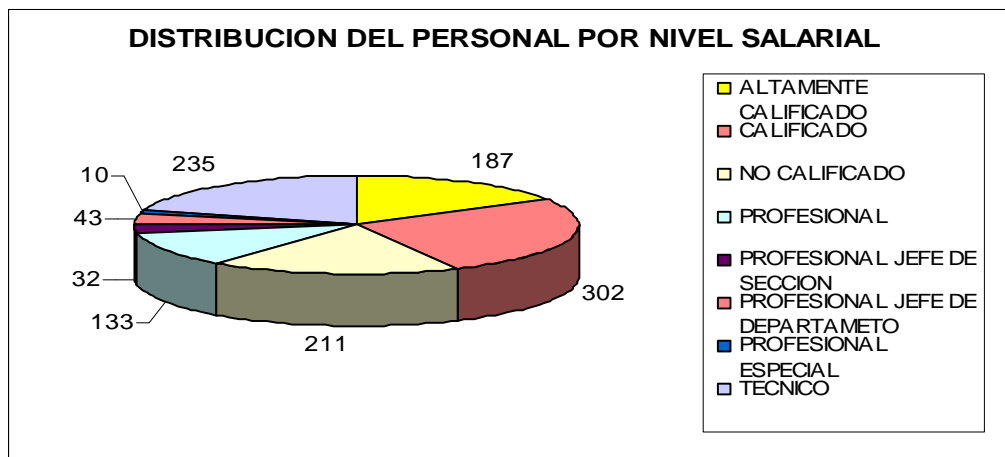
Fuente: La autora

Gráfica 2. Distribución del personal por gerencias.



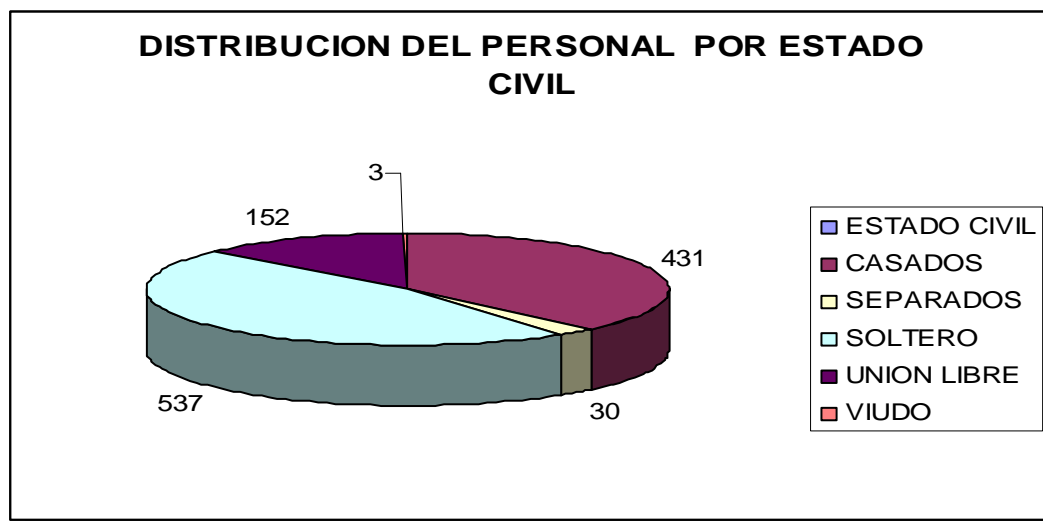
Fuente: La autora

Gráfica 3. Distribución del personal por nivel salarial



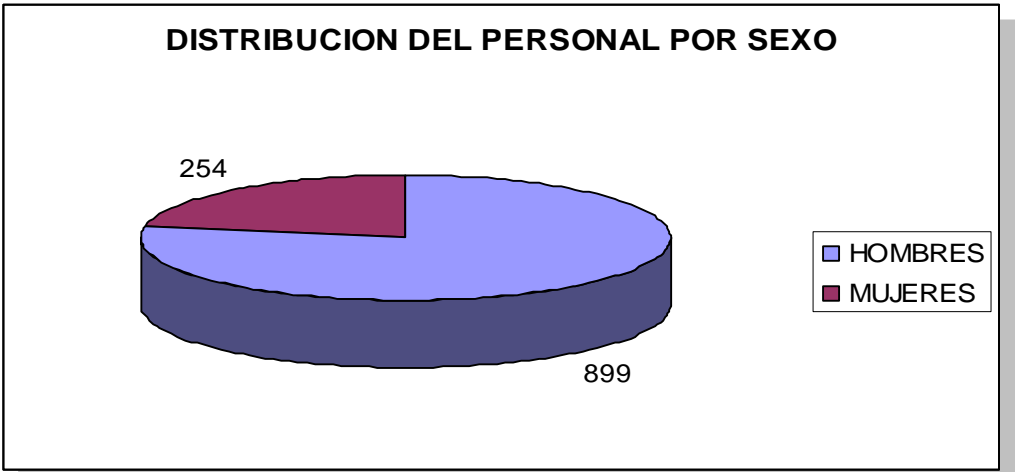
Fuente: La autora

Gráfica 4. Distribución del personal por estado civil.



Fuente: La autora

Gráfica 5. Distribución del personal por sexo



FUENTE: La autora



ANEXO D. Formato de evaluación de capacitación.

EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Toda sugerencia adicional que nos aporte le agradeceremos e intentaremos realizar los mejoramientos pertinentes en las próximas actividades. Por favor, realice la siguiente evaluación de 1-5 en donde 1 es el mínimo y 5 la máxima.

UTILIDAD DE LOS CONTENIDOS ABORDADOS EN EL CURSO. Importancia y utilidad que han tenido para usted los temas tratados en el curso.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

METODOLOGIA UTILIZADA EN EL CURSO. Respecto a los métodos y estrategias utilizadas por el relator para impartir los contenidos fue:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

GRADO DE MOTIVACIÓN DEL RELATOR. Nivel de participación y de motivación ofrecido por el relator fue:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN. Respecto al lenguaje y orden dado al curso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

NIVEL DE ASIMILACION Y COMPROMISO PERSONAL CON LOS TEMAS ABORDADOS. Evalúese a usted mismo en el grado de motivación e interés personal para atender y seguir la clase y sus actividades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CALIDAD DEL MATERIAL ENTREGADO.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

INFRAESTRUCTURA Y COMODIDAD DEL LUGAR DE CAPACITACIÓN

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CALIDAD Y CLARIDAD DE LOS EJEMPLOS ENTREGADOS (si aplica).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CUMPLIMIENTO DEL HORARIO Y DEL PROGRAMA.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La capacitación compromiso de todos

ANEXO E. Propuesta de talleres para propiciar un adecuado clima laboral

DESARROLLO DE TALLERES PARA LA GENERACIÓN DE UNA ADECUADA COMUNICACIÓN INTERNA ENCAMINADA AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL.

Justificación

La comunicación es el puente que permite relacionarnos y contactar con los demás. A veces este puente es sencillo y fácil de transitar, nos encontramos con los otros y esto nos genera satisfacción. Sin embargo, otras veces queremos construir un puente con el otro, pero no podemos, no vemos la manera de trazar ese puente entre yo y tú, o entre yo y ellos. ¿Qué nos lo impide?

En estos talleres haremos más conciente la forma que tenemos de comunicarnos, con los otros, viendo qué elementos facilitan nuestra comunicación y que elementos la dificultan.

La forma de trabajar será vivenciar, ofreciendo experiencias para que los participantes puedan asimilar los contenidos. Con ello proporcionaremos la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.

Taller # 1

Temática: Comunicación

Objetivo

Mejorar los procesos comunicativos a partir de las diferenciación conceptual y practica de los conceptos de información, comunicación y dialogo

Metodología

En primer lugar se realizará un explicación amplia sobre los significados de información, comunicación y diálogo en donde se expondrá la importancia de estos y por medio de ejemplos se descubrirá la necesidad de tener como máximo objetivo el diálogo en la empresa; seguidamente se efectuará una retroalimentación de los visto y de esta forma sacar conclusiones y compromisos por parte de los trabajadores de la oficina de personal para llegar a la aclaración de cada uno de los contenidos y mejorarlos a nivel interno si lo requiere

Recursos

Para la realización del presente taller será necesario contar con un video vean, marcadores y pápelo grafo un salón para la realización del taller

Taller # 2

Temática: Tipos De Liderazgo

Objetivo

Interpretar mediante la aclaración de conceptos y tipos de liderazgo, los procesos y vinculaciones laborales del área .

Metodología

El desarrollo del taller consiste en aclarar el significado de liderazgo, tipos de liderazgo y se les sugerirá a las participantes que realicen una definición del tipo de liderazgo necesario del área y para finalizar una dinámica de representación de los tipos de liderazgo

Recursos

Video vean, Pápelo grafo, Papel Lapiceros, portátil, salón para la realización del taller

Taller # 3

Trabajo en equipo

Objetivo

Mejorar en los trabajadores del área de Gestión Humana y Departamento Personal la importancia del trabajo en equipo utilizando como medio didáctico la realización de ejercicios prácticos contenidos en el tema

Metodología

Se realizara un breve explicación sobre la importancia del trabajo en equipo seguidamente se realizaran actividades dinámicas que nos muestre en la misma que sin un buen trabajo en equipo no podremos llegar a nuestro objetivo buscando la reflexión y retroalimentación por parte de las participantes

Recursos

Domino rompecabezas, salón para la realización del taller, Refrigerios, Video, vean Portátil, pápelo grafo, expografos.

Taller # 4

Valores corporativos

Objetivo

Promover en los trabajadores del Departamento de personal y la oficina de Gestión Humana la importancia de los valores corporativos de la empresa y su implementación en el diario vivir en la empresa.

Metodología

Realización de ejercicios prácticos en donde se tratara el como debería asumirse los valores corporativos en el área y que se debería implementar para incorporar los valores corporativos

Recursos

Video vean, pápelo grafo, marcadores, refrigerios, salón para la realización del taller.



ANEXO F. Formato para constancia de inducción

CONSTANCIA DE INDUCCIÓN

Yo _____
—

Identificado(a) con número de cedula _____ doy fe

de haber recibido y asistido al proceso de inducción a la empresa en la

ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. ESP.

Firma del empleado

Copia a la hoja de vida

ANEXO G. POLITICA DE CAPACITACION DE LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A.

INTRODUCCIÓN

Las entidades deben promover, permanentemente, el desarrollo de programas de capacitación del personal, a fin que los mismos tengan la capacidad de conocer y mejorar su desempeño en la organización por esto , la capacitación se convierte en una gran herramienta de trabajo y por consiguiente la Electrificadora de Santander, esta en disponibilidad de apoyar a aquellas personas que requieran en su vida laboral y cotidiana de atender las necesidades de corto, mediano y largo plazo de capacitación y formación para el desarrollo del talento humano.

La ESSA ESP, establecerá las siguientes políticas para la regulación de esta materia en la institución.

OBJETIVOS POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

Promover permanentemente el desarrollo de programas de capacitación en el personal de la Electrificadora de Santander con el fin de mantener un personal formado integralmente en conocimientos básicos para desempeñarse óptimamente en sus funciones

POLITICAS GENERALES:

- Toda actividad educativa en la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER debe responder a un diagnostico de necesidades operacionalizando un plan estratégico de capacitación que permita el cumplimiento de objetivos programados; las necesidades de capacitación y formación no planteadas oportunamente en los diagnósticos tendrán una prioridad de atención inferior.
- La ELECTRIFICADORA DE SANTANDER realizara estudios anuales de carácter evaluativo sobre el resultado e impacto de las actividades de capacitación desarrolladas a nivel de la empresa.
- Cuando se requiera capacitación se deberá presentar la solicitud y entrenamiento RTH005 previamente firmada y autorizada por el jefe y el gerente de área.

- Para acceder a sesiones de capacitación el interesado debe ser trabajador a término indefinido o trabajadores autorizados por sus jefes para capacitarse de acuerdo a las necesidades para desempeñar sus funciones.
- Gestión Humana coordinará con el ente capacitador y/o profesor la realización de exámenes de evaluación, con el fin de mejorar los procesos de capacitación o entrenamientos
- La Electrificadora de Santander complementara esfuerzos para la programación, ejecución y evaluación de las actividades educativas.

POLITICA DE CAPACITACIÓN

- La capacitación en la Electrificadora de Santander S.A. ESP debe estar orientada a complementar y perfeccionar las competencias de cada funcionario acorde con el nivel de exigencia y responsabilidad del cargo siempre orientado a generar cambios y mejoras continuas en la calidad de la prestación del servicio.
- Los niveles de gerencia junto a los entes organizados deberán apoyar la generación de actividades sobre capacitación para aprovechando el conocimiento, formación y experiencia de los funcionarios de la ESSA S.A. ESP
- La Electrificadora de Santander deberá fortalecer una cultura de capacitación y formación basados en las competencias de los puestos y perfiles previamente diseñados ,que faciliten y promueva el desarrollo del trabajador y su crecimiento profesional para que incorpore en su talento humanos nuevos procesos que lo permita mejorar su coedición como trabajador .

ANEXO H. PROPUESTA PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN

PRESENTACIÓN

La presente propuesta está enmarcada dentro de los propósitos de modernización y mejoramiento de la gestión institucional de las entidades con el fin de contribuir mediante la capacitación al desarrollo de la capacidad institucional y al fortalecimiento de una cultura de gestión orientada a resultados y a la efectiva prestación de los servicios de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER.

En este sentido se pretende iniciar un proceso de desarrollo humano el cual consiste en establecer los lineamientos básicos de un programa de inducción con el fin de institucionalizarlo como una política del Área de Gestión Humana, teniendo en cuenta que es de obligatorio cumplimiento⁴⁰ incluir en los planes institucionales de cada entidad, los programas de inducción.

En conformidad con el artículo 64 de la Ley 190 de 1995 establece que todas las entidades públicas tendrán, además del programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad, uno de actualización. Así mismo, el artículo 7 del Decreto Ley 1567 de 1998 establece que los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente, además de programas de inducción, programas de reinducción, los cuales deberán hacerse por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan los cambios⁴¹.

Los cuáles se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional⁴² y al sistema de valores deseado por la entidad; estos procesos están orientados a desarrollar en el nuevo empleado habilidades gerenciales además de suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la entidad,

⁴⁰ Decreto ley 1567 de 1998.Cap II Art. 7.

⁴¹ Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para implementar los programas de INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN. www.dafp.gov.co.

⁴² CAMARGO RINCÓN, Humberto. Administración del Recurso Humano en el Sector público. Bogotá 2001.

estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo⁴³ .

En este sentido Trabajo Social desde el área de Gestión Humana en la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER apoyará la coordinación del proceso de Inducción y con el estimular la actitud reflexiva orientando a fortalecer y mejorar la imagen institucional.

POBLACIÓN OBJETO:

Personal nuevo de la **ELECTRIFICADORA DE SANTANDER** con vinculación de tipo indefinido, contrato a término fijo o estudiantes en práctica.

JUSTIFICACIÓN

Según la ESAP las principales causas que afectan el desarrollo institucional y el servicio de las organizaciones públicas están relacionadas con los procesos humanos tales como:⁴⁴ bajo nivel de interés en el aprendizaje y participación en procesos por parte de los funcionarios de igual forma algunos de los funcionarios “no saben por qué, para qué y para quién trabajan”⁴⁵, así mismo las políticas y los objetivos institucionales no son identificados claramente por los funcionarios debido a la falta de información, divulgación y socialización de las proyecciones y cambios institucionales, lo cual afecta la calidad del servicio ofrecido .

Entre otras condiciones organizacionales adversas al buen servicio de las entidades públicas se encuentran: la falta de continuidad de proyectos y políticas, alta rotación de personal, cargos diseñados subjetivamente, traslados permanentes sin la preparación requerida, procesos de selección que no son objetivos diferentes a encontrar la persona que se ajuste al perfil requerido.

⁴³ Decreto ley 1567 Op. cit, cap. II Art. 7

⁴⁴ ESAP. Op. cit., Currículo Básico Inducción y Reinducción. Pág., 13

⁴⁵ Ibíd., ESAP. Currículo. Pág. 14

Nadie podrá ejercer sus habilidades y destrezas ni entregar al máximo su fuerza laboral en medio de desconocimiento y distanciamiento entre la dirección y la base.

El nivel de inducción y reinducción están constituido por dos grados: el grado de orientación y el grado de ubicación y actualización organizacional⁴⁶ orientados a promover una formación humanística y gerencial básica para atender los requerimientos de los funcionarios y la empresa

- **COMPONENTES DEL PROGRAMA**

PROCESO DE INDUCCIÓN

La inducción debe iniciarse, desde el mismo momento en que se vincula el funcionario, este proceso se establece con el fin de crear identidad y sentido de pertenencia respecto a la entidad.

El programa de Inducción básicamente se orienta a:

- Facilitar la ubicación Institucional al nuevo empleado acerca de la misión de la entidad, ubicación, estructura y funcionamiento de toda la empresa ELECTRIFICADORA DE SANTADER y en particular de su área de trabajo, igualmente sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos.
- Así mismo brindar una visión totalizadora de la función que va a ejercer y facilite entender la importancia de la labor que va a desarrollar estando al servicio de la empresa, y de igual forma interiorizar los valores corporativos de la entidad.

Teniendo en cuenta que las actividades de inducción, deben ser acciones planeadas y desarrolladas sistemáticamente, orientándolas hacia procesos de

⁴⁶ ESAP Op. cit, Currículo. Pág. 20

formación que estimulen el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional. Por tal motivo se requiere organizar pedagógicamente las múltiples actividades en una estructura conceptual y metodológica.

Importancia de la Inducción:⁴⁷

- Reduce el nivel de ansiedad de los recién llegados.
- Los empleados logran un aprendizaje más rápido y mejor de las funciones que deben desempeñar.
- Se hacen más productivos.
- Viven más satisfechos.
- Se disminuye la rotación de los empleados.

OBJETIVO

Promover el desarrollo integral del talento humano en la **ELECTRIFICADORA DE SANTANDER** con el fin de aumentar el sentido de pertenencia e identidad y nivel de compromiso de los funcionarios con el cumplimiento de la misión institucional

METODOLOGÍA:

Para el desarrollo del proceso de inducción se diseñará y entregará un manual de inducción como material soporte del proceso, el cual contendrá el compendio de toda la información necesaria sobre la parte administrativa, normativa facilitando al nuevo personal la comprensión y conocimiento del funcionamiento de la empresa

A su vez se realizará un taller de inducción, el cual comprende diferentes actividades, este proceso se afianzará a través de material didáctico como el video Institucional el cual será de gran importancia para fortalecer y afianzar el proceso, generando a su vez un mayor impacto y logro del objetivo propuesto.

⁴⁷ Departamento Administrativo de la función pública. 2002

ESTRATEGIAS

- Capacitar al personal que ingresa sobre la misión, naturaleza, estructura orgánica y el funcionamiento general de la Empresa propendiendo por facilitar su ubicación organizacional.
- Brindar al nuevo empleado de la empresa los conocimientos necesarios que le permitan un óptimo desempeño de sus funciones como salud ocupacional, condiciones del contrato entre otros.
- Familiarizar al nuevo funcionario con la Administración pública fomentando el proceso de aprehensión de una cultura orientada al mejoramiento del servicio público.

METAS

- Capacitar al 99% del personal que ingresa a la **ELECTRIFICADORA DE SANTANDER**
- Retomar en el segundo semestre del año 2006 los procesos de inducción

- **INDICADORES**

Nº de funcionarios nuevos capacitados /Total de funcionarios nuevos

Nº talleres de capacitación realizados

Nº total de participantes

CONTENIDO DE INDUCCIÓN A PERSONAL NUEVO

1. Saludo y Bienvenida
2. Objetivo del proceso de inducción
3. Presentación y ambientación
4. Video Institucional:
5. Breve reseña histórica (video 1)
6. Importancia de la ESSA (video 10)
7. Seguridad Industrial (video 2)
8. Productividad de la empresa (video 4)
9. Información sobre las oficinas satelices (video 6)

10. Defensoría del usuario (video 8)
11. Intervención de la ingeniera asignada de la oficina de planeación la cual explicara los procesos que se llevan a cabo en cuanto a calida teniendo encuentra que la empresa se encuentra aceitada con ISO 9000
12. Dinámica con preguntas al respeto del tema visto.
13. Se forman grupos de 6 personas
14. Eligen un nombre para el grupo
15. Se realiza el sondeo de preguntas
16. El grupo ganador recibe un premio
17. Refrigerio
18. Intervención del asesor de la ARP
19. Planteamiento de Objetivos
20. Presentación de la ARP
21. Prestaciones asistenciales
22. Prestaciones económicas
23. Procedimiento en caso de ATEP Y FURAT
24. Riesgos
25. Elementos de Protección Personal (EPP)
26. Estructura y funcionamiento (Organigrama)
27. El contrato de Trabajo
28. Horario y jornada laboral
29. Evaluación de la inducción
30. Despedida

ANEXO I. EVIDENCIA FOTOGRAFICA PROCESO DE INDUCCION



FOTO 1. Tomada el 30 de septiembre de 2006, en la Corporación ESSA ESP, durante el proceso de inducción.

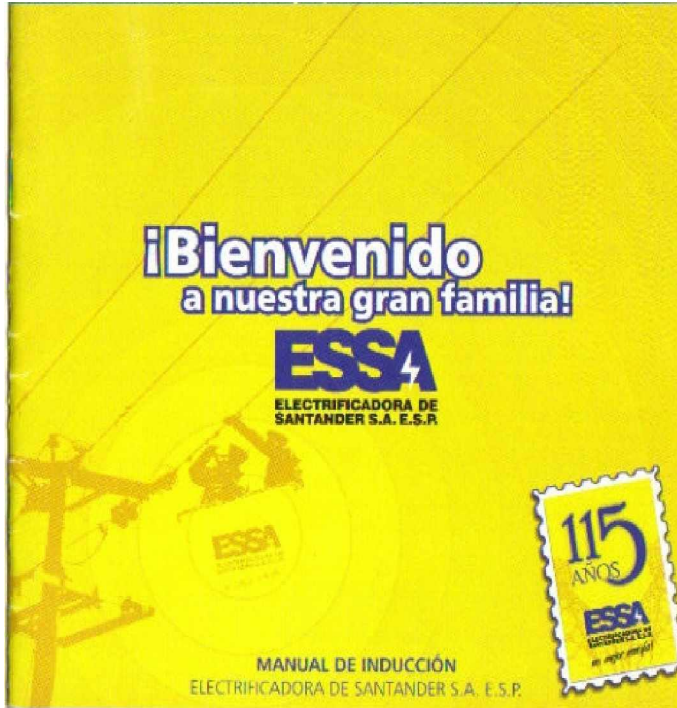


FOTO 2. Tomada el 30 de septiembre de 2006, en la Corporación ESSA ESP durante el proceso de inducción.



FOTO 3. Tomada el 30 de septiembre de 2006, en la Corporación ESSA ESP, durante el proceso de inducción.

ANEXO J. Manual de Inducción Electricificadora de Santander



Desde 1889 la Empresa a iluminado las calles, hogares y ha suministrado energía a las empresas de nuestra región, ha sido partícipe del desarrollo y crecimiento de nuestro departamento.

Hoy por hoy, somos una de las más importantes empresas del país, somos la mejor empresa de Energía eléctrica del estado, somos una gran fuente de empleo y trabajo, somos el resultado de incansables esfuerzos y grandes éxitos que nos permite decir con mucho orgullo lo grande que somos.

Nuestro mayor compromiso es mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y lo estamos logrando día a día, con el apoyo de cada una de las personas que conforman nuestra gran familia.

Sabemos que contamos con usted para continuar por el camino del éxito, desde ahora por medio del cumplimiento óptimo de sus labores, fortalecemos nuestro equipo de trabajo para el cumplimiento de todas nuestras metas.

Bienvenido.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL



La ELECTRICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. "ESSA ESP" cuenta con más de 115 años de experiencia en el sector eléctrico colombiano y actualmente esta integrada por cuatro (4) negocios: Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización de energía eléctrica.

La ESSA tiene una cobertura del 96.70% (89.85% Urbana y 87.34% Rural) y con el fin de atender sus clientes, el Negocio de Transmisión y Distribución dispone de 66 subestaciones (de Transmisión, Subtransmisión y Distribución) y más de 33.000 km de redes.

La ESSA comercializa energía en un total de 96 municipios de Santander, Norte de Santander, Boyacá, Cesar, Antioquia y Bolívar, atendemos Grandes Consumidores de energía en Santander, en la Zona del Eje Cafetero y Bogotá. Nuestro mercado atendido está compuesto por más de 460.000 clientes que diariamente consumen on promedio más de 3.000.000 kWh.

Somos una compañía que tiene como objetivo principal generar valor agregado y

crecimiento con rentabilidad. El fortalecimiento tecnológico nos permite optimizar los procesos asociados con la atención a nuestros clientes. Adelantamos con éxito el desarrollo del Sistema de Gestión de la calidad, bajo la Norma NTC-ISO 9001: 2000, con el propósito de sustentar técnica y eficientemente nuestros servicios.

Estamos consolidando una cultura integral sustentada en la innovación, el cambio y la mejora continua, que nos permita, incrementar la productividad, la calidad de los servicios y el fortalecimiento de la imagen Corporativa.

La ESSA es una sólida Empresa que trabaja con la promesa de enfocar toda su gestión corporativa a la satisfacción de sus Clientes.





HISTORIA

Bucaramanga fue la tercera ciudad de Colombia, después de Bogotá y Panamá, en producir energía eléctrica para el consumo doméstico y el servicio de alumbrado público. Julio Jones y Rinaldo Goelkel, dos empresarios de gran visión-pioneros entre sus oriundos de Alemania, instalaron la planta de Chitara, a corta distancia de la ciudad hacia el norte, una planta generadora de 160 caballos de fuerza que utilizaba una caída de agua del río Suratá. La luz se encendió por primera vez en las calles de la capital santandereana el 30 de agosto de 1891.

Así nació, cuando la creatividad de los santandereanos estaba en su apogeo, en febrero del mismo año había sido instalada una línea telefónica entre Bucaramanga y Lebrija. La Empresa Electrificadora de Santander, ESSA, cuyo primer nombre fue Compañía Anónima Eléctrica de Bucaramanga. Fue esta, además, la primera hidroeléctrica de Colombia y su impacto fue decisivo para el desarrollo urbanístico, industrial y cultural de la capital santandereana.



MISIÓN

Participar en negocios del sector energético con tecnología, efectividad, calidad y rentabilidad para el engrandecimiento y bienestar de nuestros clientes, empleados y accionistas.

Somos un factor de progreso de la región y del país, haciendo el mejor aprovechamiento de los recursos, preservando el medio ambiente y su desarrollo sostenible.

VISIÓN

La Electrificadora de Santander S.A. E.S.P. será una empresa competitiva en los mercados en que participe, modelo en el sector energético por su orientación al cliente, a la creación de valor para sus accionistas y en el uso de las mejores prácticas de gestión.

Como consecuencia en el 2010 su rentabilidad deberá superar el costo de capital.



IMAGEN CORPORATIVA



ESSA es la sigla que define el nombre de la empresa, por esta razón centramos el impacto visual y textual de la marca en estas cuatro letras, con una representación formal, pesada, fuerte y sólida que sintetice estos valores y un elemento dinámico que complementa la lectura de la letra 'A'. Este 'RAYO' simboliza la energía, materia prima y razón de ser de la empresa.

La simbología del 'RAYO' es manejada y reconocida universalmente en señalización y el color amarillo simboliza el calor y la fuerza de este.

La tipología utilizada en el nombre contiene las mismas características que se emplearon en el logo-símbolo 'ESSA'.

El eslogan 'mi mejor energía', tiene diferentes connotaciones que involucran tanto a los usuarios como a la empresa, de tal forma que damos por hecho en la mención de esta frase, que la mejor energía es la ESSA. No solo en una interpretación de energía eléctrica, si no en una interpretación también de la energía general que surge al ser humano y esta interpretación se puede extender a muchos lados cuando se analiza profundamente.

USOS ADECUADOS

Fondo Blanco o colores claros



Fondo Amarillo



Fondo Azul o colores oscuros



Estos son los usos adecuados de la Imagen Gráfica Corporativa de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P.

Todo material que contenga el logotipo de la ESSA ESP debe cumplir con estas indicaciones, de no hacerlo, se debe informar al Dpto. de Mercadeo.

VALORES CORPORATIVOS



Compromiso

Se entiende por compromiso la adhesión y lealtad personal con los objetivos metas de la organización.

Servicio

El servicio se identifica como la disposición de la organización y de las personas para orientar sus conocimientos, habilidades, voluntad y recursos, todos en función de las necesidades y expectativas del cliente.

Equidad

Cada uno da a los demás lo que le corresponde por derecho, igualdad y humanidad.

Respeto

El respeto a la dignidad de la persona se establece como el origen y fundamento mismo de los demás valores. Es tratar con consideración a todas las personas entendiendo y aceptando las diferencias.

Honestidad

Actuar con rectitud, integridad y transparencia en la realización de actos personales y de trabajo acorde con los principios morales y preceptos legales.

Competitividad

Ser cada día mejores es el reto de nuestra Empresa. Solo en la medida en que la empresa sea productiva, será capaz de satisfacer las necesidades de la sociedad, empleados, proveedores, clientes y accionistas.

Aporte Social

Nos comprometemos a contribuir cada día al mejoramiento de la calidad de vida y al desarrollo regional.

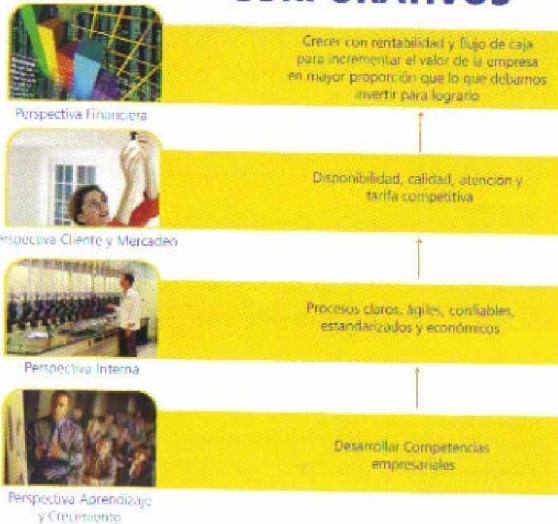
Disposición al Control Ciudadano

Incorporamos el control ciudadano en nuestro proceso de mejoramiento.

Responsabilidad Ambiental

Somos solidarios con la vida en todas sus manifestaciones y por ello, desarrollamos nuestra gestión orientada por un criterio de sostenibilidad.

OBJETIVOS CORPORATIVOS



UBICACIÓN GEOGRÁFICA

- Bucaramanga
- Barrancabermeja
- San Gil
- Barbosa
- Socorro
- Malaga



La empresa cuenta con cinco zonas (según mapa), desde las cuales se atienden todas los municipios del departamento y fuera de él.

DEBERES Y DERECHOS DE LOS EMPLEADOS



DERECHOS

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de los labores.
2. Procurar a los trabajadores, locales, dar elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales, en forma que se garantice razonablemente la seguridad y la salud del trabajador.
3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad, para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Conceder a los trabajadores que estén en período de licencia los descuentos ordenados por el artículo 239 del código sustantivo de trabajo.
6. Tener una afiliación a una casa de compensación familiar.

DEBERES

1. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la ESSA, o sus representantes según el orden jerárquico establecido.

2. No comunicar o tenerse salvo autorización expresa, las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicio a la ESSA, lo que no obsta para denunciar ciertos hechos o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.
3. Continuar y trabajar en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
5. Comunicar oportunamente a la ESSA las observaciones que estime razonables a evitar daños y perjuicios.
6. Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o las cosas de la ESSA.
7. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la ESSA o por las autoridades que name y observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o enfermedades profesionales.
8. Registrar en las oficinas de la ESSA su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra. (artículo 58, C.S.T).
9. Cumplir las normas específicas de tránsito de vehículos y responder por las sanciones que por infracciones sean aplicadas por las autoridades de tránsito, para los trabajadores que deben cumplir funciones de conductor de vehículos de la ESSA.



BUCARAMANGA Calle 28 entre carrera 16 y 19 tel. 6521903	BARRANCABERMEJA Calle 61 No. 20 - 267 Tel. 6223202-6223218 Oficina Puerto Wilches Calle 7 No. 5-13 Tel. 6192051 6192236 Oficina San Pablo Carrera 1 No. 17 Tel. 736236085 Oficina Leticia Calle 7 No. 5-32 Tel. 6242004
Oficina Kennedy Calle 17 No. 12 - 51 Barrio Kennedy Tel. 6409627	CIMITARRA Carrera 3 No. 7 - 121 Tel. 6260050-6260076
Oficina INEM Calle 105 No. 19 - 15 Local 102 Tel. 6313248	SAN GIL Carrera 10 No. 10 - 55 Tel. 7245245-7245305 Oficina Charoló Carrera 16 No. 18 - 00 Tel. 7258102
Oficina Girón Calle 30 No. 26 - 37 Tel. 6485433	SOCORRO Carrera 15 No. 18 - 00 Tel. 7273936-7273540 Oficina Oiba Carrera 6 No. 9 - 52 Tel. 547173342
Oficina Hondaabancia Carrera 9 No. 4 - 95 Tel. 6483936	BARBOSA Calle 10 No. 9 - 21 Tel. 7486657 / 7486004 Oficina Vélez Carrera 5 No. 9 - 37 Tel. 7564069 Oficina Puente Nacional Carrera 6 No. 5 - 86 Tel. 7587080
Oficina Piedecuesta Carrera 8 No. 8 - 90 Local 1 Tel. 6564290	MÁLAGA Carrera 7 No. 13 - 85 Tel. 6607482-6607020
Oficina Lebrija Calle 12 No. 7 - 41 Tel. 6566256	
Oficina Rio Negro Calle 11 No. 13 - 52 Tel. 6188170	
Oficina San Vicente Calle 15 No. 15 - 21 Tel. 6254111	
Oficina Zapatocha Carrera 9 No. 18 - 25 Tel. 6252180	
SAN ALBERTO Calle 4 No. 4 - 33 Tel. 5645093-5645164 Oficina Sabana de Torres Calle 18 No. 10 - 50 Tel. 6299371	

GESTIÓN HUMANA
Teléfono: 635 1130
Extensiónes: 1185, 1172, 1264, 1104

ESSA
ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.R.

Línea gratuita 018000 971903

