

Apoyo a la implementación del Manual de Reglas de Negocio de la Gestión del Talento Humano  
de la Electrificadora de Santander

Isabella Giannitti Bustos

Trabajo de Grado para optar por el título de profesional en Trabajo Social

Directora

Ruth Zárate Rueda

Doctora en Educación

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ciencias Humanas

Escuela de Trabajo Social

Bucaramanga

2022

## **Dedicatoria**

*Tanto por agradecer.*

*Gracias a la vida, por permitirme vivirla. A los suspiros, las comidas y los días tranquilos.*

*Gracias al sol, la luna, los planetas y estrellas, que tanto quisiera conocer.*

*Gracias a mi familia: mi mamá por su resiliencia; mi papá, por su corazón; Anto, por ser mi cómplice; Mati, por ser el niño de mis ojos.*

*Gracias a Jhojan, por escuchar.*

*A Vane por su ligereza e incondicionalidad, me hacen apreciar los segundos.*

*A mis amigos, por ser parte de la familia que escogí.*

*Gracias a todas las personas que he conocido y que conoceré, de ellos aprendo a amar, ser amada y a reír, como perdiz.*

*Cada paso, por más pequeño, es un nuevo comienzo y por eso doy gracias.*

**Tabla de contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	10
1. Caracterización de la Electrificadora de Santander .....	13
1.1. Descripción de la ESSA.....	13
1.2. Direccionamiento estratégico.....	13
1.3. Misión y visión .....	15
1.3.1. Misión .....	15
1.3.2. Visión .....	15
1.4. Estructura organizacional.....	16
2. Planteamiento del problema.....	17
3. Objetivos .....	21
3.1. Objetivo general.....	21
3.2. Objetivos específicos .....	21
4. Marco referencial.....	22
4.1. Gestión del Talento Humano como dinamizador de subsistemas .....	23
4.2. La covid-19 .....	28
4.3. Contexto del entorno energético a nivel internacional y nacional .....	30
5. Proceso metodológico.....	35
5.1. Objetos de intervención .....	38
5.2. Diagnóstico tradicional participativo.....	38
5.3. Planeación.....	40

5.4. Ejecución.....	42
5.5. Evaluación.....	42
6. Proceso de intervención .....	43
6.1. Diagnóstico general .....	43
6.2. Diagnóstico específico .....	51
6.3. Programación y ejecución.....	72
6.3.1. Revisión documental y diseño del formato de monitoreo y evaluación de practicantes. ...	75
6.3.2. Capacitación profesionales tutores desde las diferentes áreas o dependencia sobre el MRN y el instructivo.....	80
6.4. Evaluación del proyecto.....	81
7. Conclusiones .....	85
8. Recomendaciones .....	88
Referentes bibliográficos .....	90

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Actores involucrados .....	53
Tabla 2. Equipos de trabajo .....	58
Tabla 3. Metas del proyecto.....	73
Tabla 4. Calificación del 1 al 5 .....	84

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Direccionamiento estratégico .....	14
Figura 2. Estructura organizacional .....	16
Figura 3. Ruta para el cumplimiento de los ODS a 2030 .....	34
Figura 4. Metodología de intervención en Trabajo Social.....	36
Figura 5. Enfoque operativo de Nidia Aylwin.....	37
Figura 6. Dependencias.....	57
Figura 7. Cantidad de practicantes.....	59
Figura 8. Carreras.....	60
Figura 9. Manual de reglas de negocio en tema de selección y vinculación de practicantes y aprendices SENA .....	61
Figura 10. Actualización del MRN en selección y vinculación de practicantes y aprendices SENA .....	62
Figura 11. Proyectos de grado en la ESSA .....	63
Figura 12. Seguimiento de proyectos.....	64
Figura 13. Tiempo estimado de monitoreo de estudiantes .....	65
Figura 14. Seguimiento.....	66
Figura 15. Documento de constancia de monitoreo.....	67
Figura 16. Documento rector del monitoreo.....	68
Figura 17. Red categorial grupo focal practicantes ESSA.....	69
Figura 18. Dependencias.....	82

Figura 19. Satisfacción de la capacitación..... 83

## Resumen

**Título:** Apoyo a la Implementación del Manual de Reglas de Negocio de la Gestión del Talento Humano de la Electrificadora de Santander\*

**Autor:** Isabella Giannitti Bustos\*\*

**Palabras Clave:** Manual de reglas de Negocio, Talento Humano, Desempeño laboral, Proyectos.

### Descripción:

En la Electrificadora de Santander (ESSA), dentro del área de Desarrollo Humano y Organizacional, se centran los métodos de selección, vinculación y evaluación de desempeño de su Talento Humano, buscando suplir las necesidades específicas tanto de la empresa como también de los profesionales vinculados. En ese sentido, dentro de los programas establecidos en ESSA se encuentra el programa de prácticas empresariales, en donde se concentró el tema del monitoreo requerido para los practicantes en su desempeño y proyectos. Es considerado relevante, debido a la alta tasa de solicitudes periódicas efectuadas para contratar por un periodo de seis (6) meses a los estudiantes, cumpliendo con funciones básicas requeridas dentro de los diferentes equipos.

El desarrollo de la práctica empresarial se define en cinco componentes: investigación o diagnóstico general, caracterización de la situación, programación, ejecución y evaluación. Al inicio de este documento se encuentra el análisis situacional donde se observa la institución, problemática, marco teórico y propuesta metodológica. Todo el proceso ejecutado fue efectuado en medio de la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19, por lo cual se realizó desde la virtualidad, por medios electrónicos de conexión sincrónica.

Entre sus principales hallazgos radica la necesidad de mejora del proceso de monitoreo de practicantes ESSA mediante la creación de un documento rector que especifique aspectos tales como el desempeño laboral y proyecto de grado. Se concluyó que, la compañía se encuentra abierta a cambios que sean requeridos para una mejor calidad en los niveles de servicio entregados con respecto a las prácticas empresariales y la importancia de la intervención en Trabajo Social para afianzar experiencias transformadoras en el contexto específico.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Director: Ruth Zárate Rueda. Profesional en Trabajo Social con Magister en evaluación en la educación.

### Abstract

**Title:** Support for the implementation of the Business Rules Manual for Human Talent Management of Electrificadora de Santander\*

**Author:** Isabella Giannitti Bustos<sup>1</sup>

**Key Words:** Business Rules Manual, Human Resources, Workplace Performance, Projects

**Description:**

In Electrificadora de Santander (ESSA), within the area of Human and Organizational Development, the methods of selection, recruitment and performance evaluation of its Human Talent are focused, seeking to meet the specific needs of both the company and the professionals involved. In this sense, within the programs established in ESSA is the business internship program, which focused on the monitoring required for interns in their performance and projects. It is considered relevant, due to the high rate of periodic requests made to hire students for a period of 6 months, fulfilling basic functions required within the different teams.

The development of the business practice is defined in five components: research or general diagnosis, characterization of the situation or specific, programming, execution, and evaluation. At the beginning of this document is the situational analysis where the institution, problems, theoretical framework, and methodological proposal are observed. The entire process was conducted during the sanitary emergency caused by Covid-19, which is why it is done virtually, through electronic devices of synchronous connection.

Among its main findings is the need to improve the monitoring process of ESSA interns through the creation of a guiding document that specifies aspects such as job performance and degree project. It was concluded that the company is open to changes that are required for a better quality of service levels delivered with respect to business practices and the importance of intervention in Social Work to strengthen transformative experiences in the specific context.

---

\* Degree Work

<sup>1</sup> Faculty of Human Sciences. School of Social Work. Director: Ruth Zárate Rueda. Professional in Social Work with a master's degree in Educational Evaluation.

## **Introducción**

Las nuevas tendencias para el funcionamiento organizacional exigen competencias para la orientación en procesos competentes de recursos humanos, buscando responder de forma efectiva no solo a las necesidades de la empresa; debido a que es quien determina el nivel de cumplimiento de las propuestas. En ese sentido, las organizaciones deben replantearse los métodos utilizados para selección, vinculación y evaluación de desempeño de sus profesionales.

La Electrificadora de Santander (ESSA) es una organización de carácter mixto, filial de EPM, ubicada en Bucaramanga–Santander, que beneficia a la población brindando generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía. Esta empresa es el escenario sobre el cual la profesional en formación en Trabajo Social brinda apoyo para la implementación óptima del Manual de Reglas de Negocio en la Política de Gestión del Talento Humano, esto como parte del objetivo central de la práctica.

El fin de la política radica en describir, estipular y evidenciar las condiciones generales para el desarrollo de las actividades para la gestión del talento humano en la ESSA. En concordancia, el presente documento contiene las acciones y resultados efectuados del ejercicio de práctica empresarial de Trabajo Social que se ejecuta en la ESSA, como parte de la modalidad de trabajo de grado en el marco del direccionamiento estratégico.

Su necesidad radica en las acciones de mejora que la ESSA estipula como organización que insta a garantizar una apertura al recurso humano justo, incluyente y satisfecho, por lo cual dentro de su programa de prácticas empresariales, -contexto de formación profesional con funciones preestablecidas-, requieren incentivar tanto a profesionales como practicantes vinculados, las actividades de monitoreo de desempeño laboral y de proyectos; con el objetivo de

generar nuevos conocimientos y oportunidades de crecimiento del proceso y cumplir con los convenios generados con las instituciones de educación superior (IES); las prácticas en ESSA son importantes debido a su alta tasa de solicitudes periódicas efectuadas cada seis (6) meses por las distintas dependencias de la compañía.

Por otro lado, actualmente, acorde a la ley 2043 del 27 de julio del 2020, las “prácticas en estricto sentido” son reconocidas como experiencia laboral, lo cual enfatiza el aprestamiento a la vida profesional de los estudiantes, generando un sentido de corresponsabilidad social en las empresas que buscan incentivar el inicio de competencias y habilidades relacionadas con la carrera.

La metodología implementada para la práctica correspondiente es la combinación entre el método flexible planteado por Nidia Aylwin, Mónica Jiménez de Barros, Margarita Quesada de Greppi que incluye cuatro (4) fases principales que son: diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación; y el proceso trazado por Carmen Mendoza que, si bien incluye los apartados mencionados anteriormente, este actualiza conceptos y desglosa diferentes actividades a ejecutar en cada uno de ellos. Los hallazgos alcanzados en el proceso radican en la falta de un monitoreo estandarizado de desempeño y proyectos por parte de tutores a estudiantes, situación que repercute en las actuaciones del practicante al interior de ESSA y en el direccionamiento erróneo de proyectos de grado ejecutados en la compañía; además, del desconocimiento por parte de profesionales sobre aspectos de relevancia normativa del Manual de Reglas de Negocio.

Se concluye -dentro del proceso efectuado-, la apertura al cambio y mejora por parte de la ESSA en sus actividades de selección, vinculación y evaluación de desempeño de practicantes, en aras de estandarizar ocupaciones, recolectar información y cumplir con sus obligaciones predispuestas en los convenios; a su vez, los tutores ESSA requieren afianzar conocimientos

acerca del Manual de Reglas de Negocio del Talento Humano, para la aprehensión de aspectos relevantes que sirvan de insumo para el recurso humano. El rol del Trabajo Social en este contexto implica la implementación de estrategias desde la experiencia de la población para enfatizar en una intervención acorde a las necesidades de la comunidad.

En síntesis, la práctica llevada a cabo buscó, desde el Trabajo Social, la expansión del reconocimiento sobre falencias y posibles mejoras, desde un documento rector que entregara una apertura a la revisión del desempeño del recurso humano vinculado a ESSA permitiendo exponer aspectos claves determinados por la población objeto de intervención. Es de importancia mencionar, que el proceso fue ejecutado en medio del confinamiento ocasionado a raíz de la pandemia generada por la Covid-19 a nivel mundial, que instó a las organizaciones a trabajar desde la conexión asincrónica, por tanto, cada fase ejecutada fue en modalidad virtual desde un hardware computacional entregado por la compañía.

## **1. Caracterización de la Electrificadora de Santander**

### **1.1. Descripción de la ESSA**

La Electrificadora de Santander S.A E.S. P, es una empresa filial del Grupo Empresarial Empresas Públicas de Medellín (EPM), que se dedica a la prestación de servicios públicos mixta de generación, distribución, transmisión y comercialización de energía, ejerciendo sus actividades como empresario mercantil en 87 municipios de Santander. También se encuentra en Bolívar, sur del Cesar y Norte de Santander (Electrificadora de Santander, 2013).

Sus acciones se encuentran encaminadas al propósito del grupo empresarial para “contribuir a la armonía de la vida para un mundo mejor” (EPM, 2021), creciendo de manera sostenible e innovadora para garantizar el acceso del servicio al 100% de la población; para el 2025, buscaran proteger 137 mil nuevas hectáreas de cuencas hídricas. Cuenta con 19 políticas empresariales, entre las que se evidencian la política de comunicaciones, financiera, de proveedores y contratistas, de derechos humanos, de gestión humana, control interno, entre otras (ESSA,2021).

### **1.2. Direccionamiento estratégico**

ESSA busca orientar la gestión competitiva y corporativa del grupo, instando a lograr sus proyecciones de largo, mediano y corto plazo, posicionándola en el sector (ESSA, 2021). Dentro del direccionamiento se encuentran cuatro (4) elementos que lo componen (Ver figura 1):

**Figura 1.***Direccionamiento estratégico***DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

*Nota.* Tomado de Direccionamiento estratégico. Electrificadora de Santander, 2022

El primer elemento es el propósito, el cual definen la existencia de ESSA para contribuir a la armonía para un mundo mejor. El segundo es la identidad, que representa los principios y valores. Seguido de este, se encuentra la acción, que define el cómo alcanzan sus propósitos mediante estrategia corporativa, competitiva e imperativa funcional. Por último, los resultados, aquellos logros que se estima alcanzar.

El propósito del direccionamiento es esencialmente contribuir a la armonía de la vida para un mundo mejor, construyendo una identidad basada en la naturaleza, la sociedad y la economía, con valores de responsabilidad, transparencia y calidez y principios de acción, por cuanto en el rumbo corporativo, se aduce que “cumplimos nuestros compromisos, brindamos trato justo, cuidamos el entorno, buscamos fundamentalmente servir y nuestro interés primordial es la sociedad” (ESSA, 2021).

Por otro lado, su acción se conforma en torno a los territorios, ejercicios de materialidad y grupos de interés, suministrando tres (3) estrategias corporativas que son: optimización de

operaciones y crecimiento, negocios generando valor para sus grupos de interés y sinergias y productividad de los soportes para los negocios. Por último, los resultados buscan construirse para la contribución en los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y un informe de sostenibilidad (ESSA, 2021).

### **1.3. Misión y visión**

La ESSA ejerce su acción social, con los principios y valores que se establecen por el grupo EPM, así como por su misión y visión; el rumbo corporativo se enmarca en la filosofía EPM, de la siguiente manera:

#### **1.3.1. Misión**

“Somos un grupo empresarial multilatinos, de origen colombiano y naturaleza pública que tiene el objetivo de generar un bienestar y desarrollo con equidad en los entornos donde participa, mediante la prestación responsable e integral de soluciones en energía, aguas, aseo y tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) (Proveedores y contratistas EPM, 2014).

#### **1.3.2. Visión**

Para el año 2022, se proyectan haber logrado posicionarse como una de las 50 primeras multilatinas, mejor rentables del continente, dado que tiene una referente operativa, transparente y con alta reputación en los países como Colombia, Brasil, Chile, Perú y México, obteniendo un buen servicio para los clientes y un portafolio integral de soluciones en energía, aguas, aseo y

tecnologías de la información, fundamentadas en prácticas sociales responsables (Proveedores y contratistas EPM, 2014).

**1.4. Estructura organizacional**

La Electrificadora de Santander se conforma con un total de trece (13) dependencias que se rigen por la gerencia general, la cual es vigilada por la junta directiva. La asamblea general es compuesta por los accionistas como EPM inversiones S.A; Departamento de Santander, Municipio de Bucaramanga e inversionistas minoritarios (20 municipios, 7 personas jurídicas y 301 personas naturales). La composición de ESSA y su jerarquía se evidencia en la figura 2.

**Figura 1.**

*Estructura organizacional*



*Nota.* Tomado de Quienes somos. Electrificadora de Santander, 2021

Es imperante mencionar que la práctica realizada se ubica en el área de servicios corporativos.

## 2. Planteamiento del problema

Para las organizaciones empresariales, la priorización en sus procesos de atención al personal es de suma importancia, por cuanto de ahí surge el direccionamiento y mantenimiento de la gestión humana que se realiza dentro de las mismas. Esto contribuye al cumplimiento del objeto social de las compañías y a la vez les permite disponer del recurso humano competente, que cuente con capacidades, dinamismo y creatividad para aportar al logro de la empresa y de sus empleados de manera compatible; lo cual se constituye en una ventaja competitiva que se reafirma en el mundo corporativo y origina nuevos escenarios desde la planeación para el estudio y análisis de nuevas tendencias que influyen en el entorno del cual hacen parte (Amador, 2016).

Es indudable que en la actualidad los estudios en el tema de recurso humano han progresado para entregar nuevas y diversas formas de abordar este aspecto, observándose ahora que las empresas deben proponer mejores e innovadores métodos para acertar la contratación y seleccionar el personal calificado que responda a las características y necesidades de la organización (Chiavenato, 2011); a la par que logre -a medida que pase el tiempo- relacionarse más abierta y libremente con los objetivos, metas y clima organizacional de su zona de trabajo, responsabilidad que recae en la dependencia de Recursos Humanos de cualquier empresa.

En concordancia, una de las empresas que ha hecho énfasis en el fortalecimiento de su Talento Humano ha sido el Grupo Empresas Públicas de Medellín (EPM), conformado por empresas de Centroamérica, Chile, México, EE.UU, España y Colombia, haciendo “presencia en los servicios de energía eléctrica, gas natural, agua potable, saneamiento básico, recolección, aprovechamiento y disposición final de basuras, y tecnologías de la información y las

comunicaciones” (EPM, 2021); a partir de la estrategia que integra el crecer con las personas, con responsabilidad social y buen gobierno corporativo.

Dentro de este contexto se implementa un modelo de Desarrollo Humano que incluye valores como: planeación humana, reconocimiento, atracción del talento, calidad de vida y desarrollo de talento; mediante el desarrollo de capacidades como reto principal frente a los objetivos de la organización; generándose una atracción necesaria a las nuevas generaciones y aportar conocimiento y nuevo desarrollo a largo plazo (EPM, 2021).

EPM cuenta con 10 empresas filiales a nivel nacional e internacional, dentro de estas se encuentra la Electrificadora de Santander (ESSA), siendo una entidad prestadora de servicios de electricidad con 998 trabajadores para el año 2019, vinculados con proyectos e iniciativas de apoyo a las actividades de sostenimiento en la generación, transmisión, distribución y comercialización de la ESSA. Además, se enfoca en el “mejoramiento de la calidad y confiabilidad en la prestación del servicio de energía eléctrica a los clientes y usuarios en toda el área de influencia” (ESSA, 2021); propiciando crecimiento laboral a través de su estructurada cultura y desempeño. Al ser del Grupo EPM, la ESSA tiene como Política de Gestión Humana el desarrollo de competencias para contribuir al logro de la estrategia empresarial a partir de los valores organizacionales, la ética, la calidad de vida, el bienestar y la normatividad laboral (ESSA, 2021).

Por lo tanto, en dicha política se establece que los procesos de selección del talento humano se realicen en el marco de los valores de la organización para atraer capacidades que sean requeridas y cumplir con la meta: siendo transparentes, equitativos e inclusivos. De ahí que, exista en la ESSA un Manual de Reglas de Negocios de la Gestión del Talento Humano, donde se especifican condiciones generales, requerimientos básicos para el desarrollo del proceso de

selección; asimismo, se definen los parámetros, métodos, tecnologías y técnicas que deben ser homologadas y sustentadas por el personal competente.

A su vez, en el Manual de Negocios se contempla la contratación de niveles profesionales, no profesionales y directivos; en modalidades de convocatoria interna, externa y traslado horizontal. En concomitancia, otra de las actividades de vinculación que realiza la ESSA consiste en la selección de aprendices del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), practicantes y/o pasantes universitarios. Además, la Electrificadora tiene como criterio priorizar los promedios de 3.6 a 5.0, cubrir los gastos de salud y riesgo y asignar un asesor que se encuentre dentro de la dependencia donde labora la persona seleccionada. Por otro lado, la dependencia o área que realice la solicitud del practicante deberá proporcionar los recursos que garanticen el desarrollo y seguimiento permanente y, de requerirlo, hacer acompañamiento a los proyectos de grado que se lleven a cabo en ESSA (ESSA, 2021).

En ese orden de ideas, el avance del desarrollo de cada proyecto debe ser presentado bimestralmente al tutor de la práctica, el cual debe contener las actividades y las acciones de mejoramiento para garantizar su óptima ejecución; al finalizar la práctica se entregará un documento escrito que será socializado con las partes interesadas. En la actualidad el número de practicantes adscritos es superior a 50 y considerando la falta de planeación y seguimiento a los procesos ejecutados en cada proyecto, tal como se estipula en el Manual de Negocios de la Gestión del Talento Humano; no existe cumplimiento al acuerdo para revisión de avances y acompañamiento del estudiante.

Dicha situación compromete a la empresa, dado que este control se encuentra estipulado en cada convenio firmado entre la ESSA y la Institución de Educación Superior (IES) puede traer consigo posibles denuncias que afectarían las relaciones interinstitucionales. Por otro lado,

no existe una base sobre la cual formular mejoras, por cuanto la experiencia de prácticas debe aportar a ambas partes -estudiante y empresa-, constituyéndose el monitoreo como un asunto constante para construir procesos más efectivos para la posteridad.

En ese sentido, el presente trabajo tiene como objetivo realizar una práctica empresarial, desde Trabajo Social, orientada al apoyo del Área de Servicios Corporativos de la Electrificadora de Santander (ESSA) en la implementación del Manual de Reglas de Negocio de la Gestión del Talento Humano; mediante el desarrollo de un instructivo que sirva para el correcto diligenciamiento del monitoreo, y cumplir con el direccionamiento estratégico de la empresa desde su política de Gestión Humana.

En consecuencia, surge la siguiente pregunta de intervención: ¿Cómo garantizar la implementación del Manual de Reglas de Negocio, en el marco de la Política de Gestión Humana de la ESSA?

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Brindar apoyo al Área de Servicios Corporativos de la Electrificadora de Santander (ESSA E.S.P S. A) en la implementación del Manual de Reglas de Negocio de la Gestión del Talento Humano, mediante el desarrollo de un instructivo que sirva para el correcto diligenciamiento del monitoreo; con miras al direccionamiento estratégico de la Política de Gestión Humana

#### **3.2. Objetivos específicos**

Identificar los componentes que conforman el Manual de Reglas de Negocio, en el marco de la Política de Gestión Humana.

Describir los métodos utilizados para el monitoreo por parte de los tutores, para el establecimiento de mejoras que cumplan con lo estipulado en el Manual de Reglas de Negocio.

Elaborar un instructivo que sirva para el correcto diligenciamiento del monitoreo de los proyectos que ejecutan los aprendices de las Instituciones Educativas superiores, conforme al Manual de Reglas de Negocios.

Desarrollar actividades de socialización del Manual de Reglas de Negocios y el instructivo planteado, con miras al mejoramiento al proceso de prácticas que se imparte por medio de la Electrificadora; generando así compromiso del personal y una cultura de calidad.

#### 4. Marco referencial

El desarrollo de la práctica empresarial de Trabajo Social se fundamentó en el marco teórico, conceptual y normativo, en donde se relacionan la Teoría de Sistemas con los conceptos de Talento Humano y Desempeño Laboral como variables de la gestión, para corresponder con la orientación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el Código Sustantivo del Trabajador y en el contexto energético internacional y nacional. Esto con el sentido de sustentar y orientar el proceso de la práctica profesional.

El referente teórico comprende inicialmente la Teoría de Sistemas, debido a que la ESSA es una empresa que permite la participación de un número representativo de personas que interactúan y se interrelacionan entre sí, buscando cumplir metas y objetivos que son afines al interés de la institución, lo cual se relaciona con la definición del enfoque sistémico, dado que este ha instado al énfasis en: “la formación de sistemas sociales autónomos cuyo control excede muchas veces las posibilidades humanas y las regulaciones que los propios sistemas crean para limitarse a sí mismos” (Becerra, 2020).

Dicha teoría se ha destacado por hacer hincapié en la totalidad de los sistemas que conforman una organización, siendo formado por múltiples subsistemas que la complementan, con características como la entropía y la homeostasis: la primera, define la tendencia al desgaste, abriendo paso a la aleatoriedad, en estados más simples; la segunda, entrega un equilibrio dinámico, adaptándose frente a los cambios externos (Silva, 2009).

De otro lado, por las características expuestas, se construye una apertura, en un entorno más holístico, lo que permite que cualquier proceso de intervención sea más dinámico, ampliando la mirada del ejercicio profesional del Trabajador Social para contribuir a la solución

de situaciones-problema presentes en una entidad (Martínez, 2016). En este enfoque, los fenómenos se fortalecen en su relación, por lo cual no son independientes el uno del otro, si bien la intervención se realiza con una de las partes de la empresa, ésta de igual manera afecta a toda la organización, tal como lo menciona Bertalanffy citado en Viscarret (2017): “todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por lo que una acción que produzca cambios en una de las partes del sistema producirá cambios en el resto de las partes del sistema”.

#### **4.1. Gestión del Talento Humano como dinamizador de subsistemas**

Como se adujo, dentro de una organización existen como un sistema que conforman la totalidad de los diferentes escenarios, a su vez estos integran unidades recíprocas interrelacionadas, donde cada una de ellas afecta la unificación; por lo cual se crea una necesidad de renovación constante de energía, llamada neguentropía, que implica “disponer de la información que aportan cada una de sus partes, estudiarlas globalmente y evitar la contradicción entre ellas buscando la equifinalidad (...) para generar confianza y nuevos estados de adaptación” (Bertalanffy, 1994, citado en Viscarret, 2017). Por tanto, las relaciones, estructuras y cambios se constituyen desde el individuo.

Ahora bien, el comportamiento humano puede ser sugestionado por las actuaciones organizacionales, siendo producto de los procesos selectivos de percepción y valoración:

La capacidad de un sistema para producir y seleccionar autónomamente elementos conformados en medios y formas, aportan condiciones de posibilidad de conexiones y transferencias, los cuales se seleccionan por el sistema para constituir una diferencia estructural a través de la cual éste efectúa observaciones y acomodamientos ante la

complejidad y la irritabilidad de su entorno, sin la cual el sistema mismo no existiría (López, 2018, p. 11).

Por tanto, es pertinente comprender la relevancia no solo de las personas que conforman la empresa; sino la metodología o gestión realizada para seleccionarlas, dado que permitirá generar sistemas de comunicación que faciliten el acoplamiento y la interconexión de los individuos que desarrollen nuevas posibilidades de creación de sistemas sociales, que impulsen el enfoque holístico y la homeostasis. En ese sentido, se hace alusión al Talento Humano; concepto que surge desde mitad del siglo XIX, con la Revolución Industrial y generación de organizaciones basadas en la división, factores de producción y condiciones de trabajo (Poveda, 2018 p. 19).

Se ejerce a través de los recursos humanos, políticas y dirección, con el propósito de gestionar el bienestar, la satisfacción y el desempeño de los empleados, su importancia recae en la ventaja competitiva que brinda un ambiente laboral donde los equipos de trabajo se alineen con la cultura, innovación, calidad y procesos llevados a cabo dentro de la organización (Bocigas, 2019). Los procesos de Gestión del Talento Humano se dividen en diferentes fases consecutivas como el reclutamiento, selección y vinculación del personal, capacitación y evaluación de desempeño (Borrero, 2019). Justamente, estas fases se desarrollan en la ESSA y en consecuencia se abordan conceptualmente, a continuación:

La primera fase es el reclutamiento que consiste en atraer los candidatos potencialmente calificados, mediante un sistema de información para divulgar y ofrecer al mercado de recursos oportunidades de empleo; por otro lado, la selección, es la elección precisa de la persona para el puesto, lo cual pone en juego el capital intelectual de la organización. (Chiavenato, 2009, citado en Rivera, 2019). La vinculación es la inserción del personal en la empresa, no obstante, el

desarrollo del personal no incluye únicamente entregarle información sobre conocimientos y habilidades; también implica brindarle escenarios para aprender de sus actitudes, hábitos y comportamientos, para ser más eficaces en su labor (Chiavenato, 2011, citado en Borrero, 2019).

Dentro de este contexto, se encuentra la capacitación, como “el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa” (Chiavenato, 2009, citado en Rivera, 2019). Por último, la evaluación de desempeño, entendido como el rendimiento en el trabajo; siendo la capacidad para producir, hacer, elaborar y generar, analizado como la eficacia del personal y la satisfacción laboral (Chiavenato, 2002, citado en Humberto et al., 2020). Para Chiavenato:

Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado al requerido por el cargo, motivación, etc. (2000, citado en Humberto et al., 2020, p. 24).

En concordancia, este concepto revisa el comportamiento del trabajador: identifica la comodidad, los conflictos, problemas o insatisfacciones que se han ocasionado dentro de la empresa, dado que el ambiente forma parte circunstancial del sistema y, por ende, del trabajador en su motivación. Para efectos del presente proceso a realizar dentro del problema objeto de intervención planteado, el enfoque se orientará entorno a este último concepto de desempeño laboral.

En la ESSA, existe una política de Gestión Humana, la cual se sustenta “en el desarrollo de competencias y contribuye desde la dimensión humana al logro de la estrategia empresarial, a la dignificación de la vida de sus servidores y a la promoción de comportamientos socialmente responsables en sus actuaciones” (ESSA, 2021). El proceso realizado en ESSA para el desarrollo

del talento humano se compone de tres aspectos: la exposición, aprendizaje en la práctica; acompañamiento, aprender a través de conversaciones; por último, formación guiada, capacitaciones, entrenamiento y actualización de conocimientos (ESSA, 2021). Cabe recalcar que este proceso es realizado para todos los profesionales que formen parte del recurso humano de la Electrificadora.

A su vez, ESSA realiza la revisión del Talento Humano, donde se conversa con cada trabajador acerca de sus compromisos de desempeño y su potencial, analizando su proceso desde el año anterior y las mejoras que éste ha comprendido, “en la revisión de talento debe participar un equipo conformado por jefes, líderes de equipo (en el caso que aplique) y el facilitador del equipo Desarrollo Humano y Organizacional” (ESSA, 2021).

La selección de su Talento Humano se enmarca en el direccionamiento estratégico de la empresa, el cual se encuadra en la construcción de resultados desde los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS):

ESSA (...) se ha adherido a los 10 principios de las Naciones Unidas, comprometiéndose a implementar y respetar los derechos humanos y normas laborales, a preservar el medio ambiente y a actuar con transparencia en sus actividades y operaciones (Electrificadora de Santander, 2020, p. 49).

En ese sentido, respecto al tema objeto de intervención, en la selección y vinculación, es preciso mencionar que se enmarca en los principios de transparencia, oportunidad, calidad, equidad e inclusión, regidos a su vez, por la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), donde se establece que: “toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo” (artículo 23) y la Constitución Política de Colombia la cual dispone apartados tales

como el Artículo 25, con el derecho a un trabajo digno y en condiciones justas; el artículo 53, que expresa igualdad de oportunidades, remuneración mínima vital, estabilidad, irrenunciabilidad a los beneficios mínimos, garantía a la seguridad social, la capacitación, protección a mujeres, el trabajador menor de edad y la maternidad.

Asimismo, la practica interventiva está relacionada con la ley 80 de 1993, que dispone los principios de contratación estatal, introduciendo medidas para la eficiencia y transparencia en la ley 80 y se dictan disposiciones generales sobre la contratación de recursos públicos; la ley 1438 de 2011, la cual reforma en lineamientos relacionados con la implementación de políticas de Talento Humano, prohibiendo la vinculación a través de cooperativas de trabajo asociado y cualquier otra tercerización.

Es de importancia mencionar, la ley 2043 del 27 de julio de 2020 “por medio de la cual se reconocen las prácticas laborales como experiencia profesional y/o relacionada y se dictan otras disposiciones”, la cual garantiza a la población que ha culminado sus estudios a ingresar de manera efectiva al mercado laboral, entendiendo como prácticas toda actividad relacionada con el plan de estudios que sirva para el desempeño laboral, comprendase como judicatura, pasantía, contrato de aprendizaje y toda aquella que reúna las características.

Marcando un hito en el cambio estructuralmente sedimentado en torno a las prácticas, fortaleciendo el aprestamiento a la vida profesional de los próximos profesionales en el marco de sus derechos humanos como el alistamiento, la educación y el trabajo digno. Por otro lado, predispone a las empresas solicitantes a aceptar la responsabilidad social del proceso ejecutado por el practicante, dado que refuerzan sus habilidades y competencias laborales para el posterior ingreso al mercado.

ESSA debe velar por el cumplimiento del código Sustantivo del Trabajo, dado que este afecta y reglamenta a las empresas públicas y privadas del país, el cual tiene como finalidad “lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social” (CST, 2009). Entre los artículos más relevantes, en relación con el proceso interventivo en trabajo social, se encuentra el artículo 23, el cual informa los elementos esenciales para que haya contrato de trabajo, tales como actividad personal del trabajador, continuada dependencia respecto al empleador que no afecta su dignidad, honor y derechos mínimos y un salario como retribución del servicio. El artículo 24, dispone la presunción, regida la relación por un contrato laboral.

En concordancia, el artículo 51, dictamina las formas de suspensión de este por fuerza mayor, muerte o inhabilitación del empleador, suspensión de actividades, licencia o permiso temporal, prestación de servicio militar, detención preventiva o arresto y huelga declarada. Finalmente, el artículo 61 expresa las formas de terminación de contrato por muerte, mutuo consentimiento, expiración del plazo, terminación de obra, liquidación, sentencia ejecutoriada, decisión unilateral en casos del artículo 6 y 7 y por no regresar el trabajador a su empleo.

#### **4.2. La covid-19**

Para el año 2020, debido al brote de enfermedad de la Covid-19 originado en la ciudad Wuhan (China) que se extendió a todos los países de la geografía europea y del mundo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo declaró pandemia, por su velocidad en transmisión y propagación; se instó a los países a tomar acciones urgentes de mitigación, entre ellas, el confinamiento obligatorio. Para el año 2020, en diciembre, se reportan un total de contagios de 82.708.280 (Orús, 2022).

Debido al requerimiento, Colombia decretó emergencia sanitaria mediante la resolución 385 del 12 de marzo de 2020; se dictaminan desde el gobierno, garante y protector de la salud según el artículo 5 de la ley 1751 del 2015 y la población, quienes propender por el autocuidado de la familia y comunidad de acuerdo al artículo 10, otras disposiciones para el actuar responsable del ciudadano en temas de riesgos epidémicos, como las medidas de higiene y normatividad para establecimientos e instituciones educativas en materia de cuidado para la prevención y mitigación del virus, acorde a la resolución 666/2020 “por la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del SARS-CoV-2”.

En ese sentido, se efectúan modificaciones en diferentes ámbitos de la vida cotidiana, entre ellos la educación, transitando de la presencialidad acostumbrada a la conexión asincrónica desde dispositivos electrónicos en los hogares, en aras de evitar el contacto directo, mediante el decreto legislativo 660/2020 “los maestros adecuaran la planeación pedagógica y estructurarán los contenidos a desarrollar luego del 20 de abril bajo un esquema de trabajo académico en casa”. Por lo cual las instituciones de educación superior adecuan normativas para el desarrollo de actividades formativas, como las prácticas empresariales.

Por tanto, mediante Acuerdo 238/2020 se adoptaron medidas para el desarrollo en modalidad de presencialidad remota de prácticas, asignaturas y deportes en la Universidad Industrial de Santander. Para el año 2021, dado el inicio de la vacunación a la población, se propone aislamiento selectivo con uso requerido de tapabocas. En consiguiente, se publica el Acuerdo 030 que dictamina que toda actividad a realizar de forma alternada deberá ser verificada en términos de cumplimiento de normas de bioseguridad.

La ESSA, empresa activa en la vinculación de practicantes universitarios y organización garante del cuidado integral de sus trabajadores, implementan el protocolo de “prevención, contención y mitigación de la Covid-19 para el retorno a las instalaciones”; no obstante, debido a las fluctuaciones en las curvas de contagio la alternancia es contrariada con lapsos de confinamiento que fuerzan la práctica empresarial ejecutada en la modalidad virtual. Para el 2022, se han eliminado completamente las restricciones en materia de movilidad, culminando el último reporte de salud mundial con un total de 525.609.637 (Orús, 2022).

#### **4.3. Contexto del entorno energético a nivel internacional y nacional**

Partiendo de la definición “como la capacidad de realizar trabajo, fuerza o movimiento (...) segregada mediante diferentes procesos” (Acosta, 2011, p.1), la energía utiliza recursos renovables y no renovables, siendo estos últimos los de mayor uso. Por tanto, la irracionalidad de su uso en los consumidores es inadmisibles.

Entre los recursos finitos que se sustraen para la creación de energía están los combustibles de origen fósil (petróleo y sus derivados); en concordancia, según la teoría de Hubbert se llegara al punto de inflexión en el que se declinaran las reservas, a su vez, el daño al medio ambiente que ocasiona al extraerse “equivale a un total de cuatro (4) siglos de plantas y animales” (Acosta, 2011, p.2). Por otro lado, la exacerbante guerra silenciosa que marcaba la escasez suponía la mirada escrupulosa de las potencias mundiales en el Oriente, debido a las sanciones que la OPEP instauró por el apoyo a Israel y la reticencia de las llamadas “siete hermanas” (empresas petroleras de Estados Unidos) a incrementar los precios, se entrevió la fuerte problemática latente en torno al petróleo, forzando a la comunidad internacional en los 70 a observar posibilidades más renovables y limpias: alternativas.

Así se explica el auge de las energías alternativas renovables y sobre todo limpias, para tratar de contrarrestar tanto el agotamiento de las fuentes no renovables y mitigar el impacto ambiental de los combustibles de origen fósil, responsables del 80% del CO<sub>2</sub> que se emite a la atmósfera y por consiguiente del cambio climático (Paidós, 2007, citado en Acosta, 2011, p.8).

Entre los países que han enfatizado la creación de tecnologías del futuro que desarrollen energías que estabilicen el consumo a nivel de su capacidad y cantidad de habitantes se encuentra China, quien desde el año 2000 ha buscado implementar la economía circular, concepto que aparece en 1989 con los autores Pierce & Turner, la cual es reconstituyente y regenerativa, dado que propone el “desarrollo continuo positivo que preserva y aumenta el capital natural, optimiza los rendimientos de los recursos y minimiza los riesgos del sistema, gestionando stocks finitos y flujos renovables” (Cerdá, 2016, p.2).

Por tanto, lanzan una estrategia nacional con políticas públicas que visibilizan los principios de la reducción, reutilización y reciclaje; para el 2017, instalan centrales fotovoltaicas que contienen cerca de 53 gigavatios, posicionándose en primer lugar entre las hidroeléctricas más grandes, llamada “Central Hidroeléctricas de las tres gargantas” situada en Yichang, provincia de Hubei (Roca, 2021),

En relación, la Unión Europea implementó un plan de acción sobre economía circular con 54 medidas que describen las etapas de vida de los productos, en su diseño, producción, consumo, residuos y aprovechamiento de recursos contenidos; en consecuencia, Europa tiene una serie de objetivos para la energización, para garantizar que la cuota de energía de fuentes renovables sea del 32% para el 2030 (Power, 2019, citado en Diaz, 2021). No obstante, los

países que lideran el mercado de la hidroenergía en el mundo son Malasia, Canadá, India, Turquía, Brasil y Rusia (International Hydropower Association, 2015, citado en Ingfocol, 2015).

Latinoamérica y el Caribe, se componen de hidrocarburos en su mayoría para la creación energética, su aporte de producción de otras fuentes es: “el 75 por ciento de la energía eléctrica en la región es producida por fuentes renovables. Gran parte de ese suministro es facilitado por la hidroelectricidad, que produce alrededor del 80 por ciento.” (REN, 2017, citado en Hernández, 2020). No obstante, la generación de esta es controversial, debido a que en muchas ocasiones la construcción conlleva a la deforestación, desplazamiento de comunidades y producción de metano. A esta situación se añade la desigualdad en el acceso a la energía, debido a que “alrededor de un 10 por ciento (es decir, 65 millones de personas) aún no alcanzan a cubrir sus requerimientos energéticos básicos para una vida digna, es decir, viven en pobreza energética” (REN, 2017, citado en Hernández, 2020).

Entre los países con precedentes de incursión a la energía renovable se encuentran Chile y Costa Rica, el éxito radica en la reducción de sus costos para producir sin disminuir el consumo y la generación del 99% de la electricidad en tan solo los primeros meses del año 2017 (CENCE, 2017, citado en Hernández, 2020).

Por otro lado, a nivel nacional, desde finales del siglo XIX, se descubre que el país colombiano tenía potencial para generar electricidad, por lo que se comienzan a desarrollar proyectos que impliquen el aprovechamiento de producción, esto aunado a la Misión de Crecimiento Verde, liderada por el Departamento Nacional de Planificación de Colombia, el cual propone el cuidado ambiental para aumentar la capacidad económica y eliminar las brechas sociales, fomentando el uso de la energía y el ambiente para generar empleos y un bienestar social (TECNALIA, 2018 citado en Diaz, 2021).

Colombia se encuentra implementando la economía circular para la reducción de costos en materias primas, innovación y aumento de empleo (Ministerio de Ambiente, 2020 citado en Díaz, 2021). El país cuenta para la fecha con parques de generación de energía eléctrica diversificados, que representan el suministro de electricidad. Según ACOLGEN (Asociación Colombiana de Generadores de Energía Eléctrica, 2019), Colombia se encuentra conformado por 15 empresas de generación, que representan el 70% de la capacidad total del país, entre estas se encuentran: EPM, Isagen, CELSIA-EPESA, AES Colombia, Urrá, Termovalle, EDPR, Vatia, Lareif, Risaralda, Genersa, Inkia, GEB, Invenergy, Regoenergy.

Para efectos del proceso a ejecutar, se enfatiza en Empresas Públicas de Medellín (EPM), organización de servicios públicos domiciliarios que se ha expandido desde Antioquia en el año 1955 hasta alcanzar los 123 municipios y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, atendiendo a cerca de 3.6 millones de habitantes, con un servicio de calidad en temas de energía eléctrica, gas por red, agua y saneamiento (Asociación Colombiana de Generadores de Energía Eléctrica, 2019). Entre las acciones encaminadas al beneficio de los usuarios planteadas por EPM para el periodo de 2019 a 2023, se encuentran energías suministradas, demandas atendidas, disminución en restricciones, calidad del servicios y confiabilidad de los sistemas.

Actualmente el grupo EPM mantiene filiales internacionales y nacionales, con quienes comparte lineamientos estratégicos para el cumplimiento de objetivos en conjunto, para el exterior se encuentran en temas de energía: la hidro ecológica del Teribe y ENSA, en Panamá y Del Sur en Salvador; por otro lado, a nivel interno del país, en el campo eléctrico, está AFINIA, del Caribe, CBEC, ubicada en Caldas, CENS, en Norte de Santander, EDEQ, en Armenia, Circasia, Salento; entre otras zonas aledañas y ESSA, en Santander, Cesar y Bolívar (EPM, S.f).

Es en ESSA donde se desarrolla la práctica empresarial que se efectúa, la cual se enfoca en los temas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), buscando la contribución al desarrollo del país mediante iniciativas que sustenten los Objetivos del Desarrollo Sostenible, como los que se evidencian en la siguiente figura 3:

**Figura 2.**

*Ruta para el cumplimiento de los ODS a 2030*

Tema materiales ESSA	Grupo de Interés ESSA	Objetivos Estratégicos ESSA	Metas Conpes 3918	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Principios Pacto Global	ISO 26000
 <p><b>Derechos Humanos</b></p>	 <p>Proveedores y contratistas</p>  <p>Comunidad</p>	<p><b>Operaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar y gestionar la seguridad operacional</li> </ul> <p><b>Clientes y mercados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creer en mercados y negocios</li> </ul>	<p>Tasa de homicidios medidos por cada 100.000 habitantes. En 2009: 35,2, en los últimos dos años se han obtenido las tasas más bajas en cuatro décadas, se espera en 2030: 16,4.</p>	    	 <p>01,02 Derechos Humanos</p>  <p>03,04,05,06 Estándares laborales</p>	<p><b>Materia Derechos Humanos</b> Asunto 1,2,3,4,5,6,7 y 8</p> <p><b>Materia Prácticas laborales</b> Asuntos 1, 2, 3, 4 y 5</p>

*Nota.* información obtenida de Informe de ESSA (2019).

<https://www.essa.com.co/site/Portals/0/documentos/transparencia-ita/transparencia-essa/informes-de-sostenibilidad/informe-sostenibilidad-2019-essa.pdf>

Entre otras temáticas que se acotan, se encuentran el mejoramiento, expansión, electrificación rural y edificaciones para las telecomunicaciones, a construir nuevas redes de

conexión que permitan la calidad del servicio y la energización de sectores de difícil acceso, para una operación confiable, flexible y segura del sistema (ESSA, 2019).

Lo descrito anteriormente constituyó el sustento necesario para soportar teóricamente el presente proceso realizado dentro de la Práctica Empresarial, orientando el accionar profesional del Trabajo Social en el contexto de la Electrificadora de Santander (ESSA E.S.P S. A), con miras a fortalecer la población de intervención para incluir mejoras en los métodos y técnicas para seleccionar, vincular y evaluar el Talento Humano suscrito en la ESSA.

## **5. Proceso metodológico**

El Trabajo Social se ha desarrollado como una disciplina de las Ciencias Sociales reconstruyendo su objeto de estudio mediante reflexiones de su praxis. Asimismo, ha adquirido una identidad profesional debido a su lugar en los campos de intervención y capacidad para reconocer y actuar en las problemáticas (Castro et al., 2017). En ese sentido, ha definido su objeto de intervención como “el sujeto individual, grupal o colectivo que plantea una necesidad y se acerca a demandar en satisfacción a través de la solicitud de un servicio institucional” (Mendoza, 2002, citado en Castro et al., 2017).

En ese orden de ideas, el Trabajo Social se fundamenta como profesión en acciones y principios que dan respuestas a problemas y necesidades específicas de la sociedad con un impacto determinado y una intencionalidad que es entregada “por el marco ideológico, político o filosófico de quien realiza esas acciones” (Ander- Egg, 1995, citado en Castro et al., 2017). Por lo tanto, la presente propuesta de intervención se enmarca en la profesión del Trabajo Social, el cual es entendido como “acción organizada y desarrollada por los trabajadores sociales con las

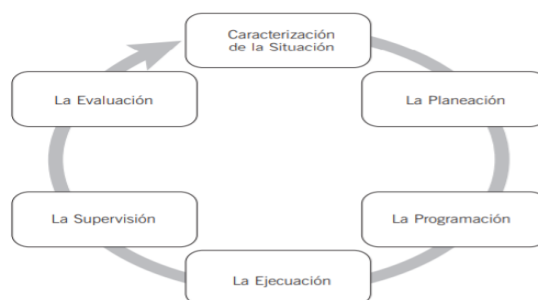
personas, grupos y comunidades” (Barranco, 2008, p. 1); debido al proceso desarrollado en el campo organizacional en la modalidad práctica empresarial, y más específicamente en la Electrificadora de Santander (ESSA S.A. E.S.P.).

En concordancia, en los párrafos siguientes se describe el desarrollo metodológico, el cual fue concretado desde la base epistemológica de lo propuesto por Aylwin et al.(2000) en su escrito “Un enfoque operativo de la metodología del trabajo social”, es necesario aclarar que según las autoras: “el método se adecúa a la realidad, por lo tanto flexible y dinámico, sin una secuencia rígida de etapas y permanentemente atento a las modificaciones del objeto” (Aylwin et al., 2000) por lo cual, también se relacionan apartados propuestos por Castro et al. (2017) en su libro “Metodología de intervención en Trabajo Social”.

Estos últimos, plantean en su texto unas etapas definidas de intervención en Trabajo Social, que dictaminan las acciones a seguir. En las que se ubican los procesos en la profesión, buscando responder a las necesidades de los sujetos y satisfacer su accionar centrado desde la coordinación del Estado (Mendoza, 2002, citado en Castro et al., 2017). Estas etapas se visualizan en la figura 4:

### Figura 3.

#### *Metodología de intervención en Trabajo Social*

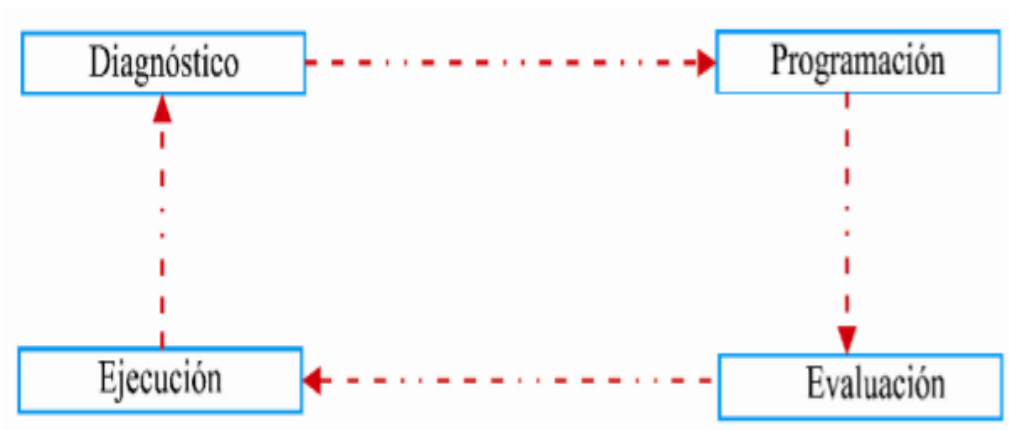


*Nota.* Mendoza (2002). Tomado de metodología de intervención en Trabajo Social, Castro et al., 2021.

Por otro lado, Nidia Aylwin, Mónica Jiménez de Barros, Margarita Quesada de Greppi plantea unas fases metodológicas que estructuran la intervención en el Trabajo Social, muestra que la aproximación a la realidad es mediante una secuencia de ciclos lógicos donde en cada uno se desglosan unas etapas que sirven para el accionar profesional visualizadas en la figura 5 (Aylwin et al., 2000):

**Figura 4.**

*Enfoque operativo de Nidia Aylwin*



*Nota.* Tomado de un Enfoque operativo del trabajo social, Nidia Aylwin, Mónica Jiménez de Barros, Margarita Quesada de Greppi, 1976.

Partiendo de nuevo de la aclaración de que este proceso solo es una representación de una idea, porque según Aylwin, Jiménez de Barros, Quesada de Greppi: “Sólo la práctica misma permite visualizar la forma en que efectivamente se dan las etapas del método y además cada experiencia es única e irrepetible en aquello que le da su singularidad esencia” (Aylwin et al., 2000). Por tanto, el proceso metodológico a utilizar es la combinación entre ambos conceptos,

utilizando las visiones de cada uno de los apartados por cada propuesta, manteniendo de base el método de Aylwin, Jiménez de Barros, Quesada de Greppi.

### **5.1. Objetos de intervención**

Para efectos del presente proceso a realizar, los sujetos quienes serán parte del estudio poseen una serie de características que los determinan del resto de la población. De una parte, se trabaja mancomunadamente con los profesionales de la Electrificadora de Santander, que se encuentran laborando en la actualidad, los mismos realizan solicitudes semestrales de practicantes para apoyar las diferentes áreas de la empresa, al ser contratados los estudiantes, los mencionados trabajadores pasan a ser reconocidos como “tutores”, quienes se encargan de procurar acompañamiento, dirección y apoyo al cumplimiento de funciones.

Por otro lado, los estudiantes denominados “practicantes” en la organización son los estudiantes contratados para las labores requeridas de apoyo a los profesionales ESSA, quienes son supervisados por los tutores designados.

### **5.2. Diagnóstico tradicional participativo**

Desde el proceso planteado por Mendoza (2002, citado en Castro et al., 2017), este primer momento se reconoce como caracterización de la situación y constituye el diagnóstico de las necesidades aportando los elementos fundamentales para explicar la realidad y posteriormente planificar la acción. En esta línea, Nidia Aylwin, Mónica Jiménez de Barros y Margarita Quesada de Greppi retoman esta fase desde dos dimensiones: el conocimiento general y el específico. El primero busca enfatizar en el estudio de la cuestión a tratar, donde se revisa desde fuentes de datos secundarias y primarias la caracterización de la institución en diferentes

aspectos; el segundo, se ubica en la problemática definida para intervenirla posteriormente (Aylwin et al., 2000).

En ese sentido, el abordaje de esta etapa se considera desde lo expuesto en el primer objetivo planteado, se revisan los componentes que conforman el Manual de Reglas de Negocio en el marco de la Política de Gestión Humana de ESSA, como fuente de datos secundarios. Por otro lado, para realizar la recolección de información primaria se define un tipo de diagnóstico que compone una serie de pasos a ejecutar para cumplir con el siguiente objetivo que implica describir los métodos utilizados para el monitoreo, y así establecer las posibles mejoras para el cumplimiento del Manual de Reglas de Negocio (MRN).

Existen diferentes tipos de diagnósticos, según Ávila (2021) están los clínicos, administrativos, sociales, sistémicos, socioafectivos, comunitarios o participativos, entre otros. Para los efectos pertinentes al proceso de práctica, se utilizará el diagnóstico participativo, debido a que es la metodología más privilegiada para dar interacción y voz a las comunidades, contribuyendo al reconocimiento de sus problemas y posibles soluciones (Red de América, 2014, p. 4).

De ahí que, se utilizaron las fases planteadas por la Red de América, en su documento “Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base”, el cual consta de 11 pasos específicos que se construyeron con la población objeto de intervención. Las etapas del diagnóstico son:

Motivación para realizar el diagnóstico, dónde se analiza: ¿Qué queremos saber? ¿Por qué queremos realizarlo? ¿Cuál es nuestro foco?

Conformación del equipo encargado de preparar el proceso de diagnóstico, aquí se define el conjunto de personas que dirigirán las actividades propuestas.

Recolección de información secundaria, permitiendo caracterizar la ESSA y el problema

específico a abordar.

Identificación de actores y convocatorias, se definen las poblaciones que inciden en el proceso, como profesionales ESSA y practicantes universitarios vinculados en la actualidad a ESSA.

Preparación del comité facilitador y equipo técnico, se crean comités para la comunicación de los diferentes grupos.

Definición de instrumentos para el ejercicio de diagnósticos participativos, se definen los métodos y herramientas a utilizar para realizar el proceso, con encuesta y grupo focal.

Procesamiento y análisis de la información recolectada, sean encuestas o grupos focales, se organizan y analizan para facilitar la comprensión.

Priorización de problemas, se definen las problemáticas que se comprenden como prioritarias, de mayor atención.

Presentación de la información recolectada y validación del diagnóstico, donde se expone el proceso llevado a cabo para verificación.

### **5.3. Planeación**

Luego de culminar el diagnóstico, se realizó la planeación del proceso, definida por Aylwin como programación, la cual, según la autora, “es un proceso a través del cual: se fijan objetivos, se seleccionan alternativas, se diseñan proyectos” (Aylwin de Barros, Jiménez de Barros, Quesada de Greppi, 2000, p.52). Por otro lado, Mendoza (2002, citado en Castro, Reyna, Méndez, 2017) desglosa el proceso en dos partes: planeación y programación, definiendo sus pasos según lo planteado por Ander- Egg (2003), enunciando que:

Los elementos que están inmersos en el proceso de programación son diversos para cada situación de intervención, pues no existe una receta para realizar la programación, y cada instancia de planificación y/o planeación desarrolla sus propios elementos metodológicos para la construcción de un documento de proyecto (citado en Castro, Reyna, Méndez, 2017, p. 145).

En coherencia, los pasos enunciados por Mendoza para realizar la planificación contienen cinco (5) apartados principales que son: página de compendio, se redactan aspectos como nombre del proyecto, duración, lugar, organismos que intervienen, entre otros; descripción de la organización, especificando la presentación de la organización, objetivos, líneas generales y ámbito de influencia; justificación del proyecto, se expresa el diagnóstico, síntesis de la propuesta y pertinencia; descripción del proyecto con objetivos, metas, plan de trabajo, presupuesto y cronograma; por último, se adjuntan los anexos.

Siguiendo el método flexible propuesto por Aylwin, Jiménez de Barros, Quesada de Greppi y Mendoza y con el propósito de relacionar los últimos aspectos expuestos en la fase de diagnóstico (10 y 11), se seleccionaron los siguientes pasos a ejecutar dentro del proceso de planeación:

Justificación de la propuesta: validando el proceso en relación con los objetivos.

Objetivos y metas: previamente estructurado en relación con lo que se quiere alcanzar.

Plan de trabajo: actividades, tareas, metas, indicadores y responsables.

Cronograma, puede incluir recursos humanos y materiales, flujo de caja, operación y mantenimiento.

#### **5.4. Ejecución**

En este apartado se lleva a cabo la programación al plan concreto de práctica ejecutando las acciones y actividades definidas en el cronograma. Mendoza (2002, citado en Castro, Reyna, Méndez, 2017) integra el proceso en ejecución y supervisión, este último consiste en es el “seguimiento y vigilancia de las tareas (...) por parte de los responsables del proyecto” (Castro et al., 2017, p. 22). Aylwin, Jiménez y Quesada, por su parte, definen esta supervisión como el control, dado que se debe “controlar hasta qué punto y en qué forma están siendo logrados los objetivos” (Aylwin et al., 2000, p. 96).

#### **5.5. Evaluación**

Según Mendoza (2002, citado en Castro et al., 2017), la evaluación mide las acciones, cumplimiento y metas del proyecto, así como el uso de los recursos y funciones del personal, para tener la posibilidad de innovar en sus elementos teóricos metodológicos; antes, durante y al final de la ejecución, razón por la cual puede ser realizada en todo momento del proceso de intervención, revisando aspectos como eficiencia, resultados, efectos e impactos.

En relación, Nidia Aylwin, Jiménez y Quesada definen la evaluación como el “grado de éxito o fracaso en el logro de los objetivos” (Aylwin et al., 2000, p. 107), considerando tres aspectos fundamentales a evaluar: los objetivos, especificando cada uno de los planteados; administración del proyecto, mecanismos de toma de decisiones, sistemas de control y costos; por último, resultados entendidos como los efectos previstos o no buscados por el programa o proyecto.

Las etapas descritas constituyen las fases fundamentales que se llevaron a cabo en el desarrollo de la práctica empresarial de la ESSA, que se mencionan en el siguiente capítulo y que

permitieron la integración teórica y práctica en el proceso de formación profesional, convirtiéndose en una oportunidad de aprendizaje que facilitó el cumplimiento del perfil de egreso como Trabajadora Social.

## **6. Proceso de intervención**

### **6.1. Diagnóstico general**

Acorde a los objetivos propuestos para la intervención en la práctica empresarial se parte del primer proceso a ejecutar, planteado desde la identificación de los componentes que conforman el Manual de Reglas de Negocio del Talento Humano, documento normativo que funciona como direccionador de los métodos que se llevan a cabo en el marco de la Política de Gestión Humana de la Electrificadora de Santander, con la finalidad de “relacionar todas las interacciones con los demás procesos de la ESSA, y evidenciar todas aquellas condiciones generales y requerimientos básicos para el desarrollo de las actividades descritas” (MRN, S.f).

Por tanto, desde las propuestas metodológicas, planteadas por los autores Nydia Aylwin, Jiménez de Barros, Quesada de Greppi y María del Carmen Mendoza se determinó que para realizar un proceso de intervención se debe fundamentar desde la investigación previa, aspecto denominado por Aylwin (2000) como diagnóstico general y específico, el primero recolecta la información de fuentes de datos secundarias y el segundo nutre la indagación con bases primarias del contexto; por otro lado, para Mendoza (2002, citado en Castro et al., 2017), se denomina caracterización de la situación que, al igual que Aylwin, lo segmenta en dos partes: la

investigación generada por conocimiento científico y la empírica, del ambiente o contexto propio.

En ese sentido, se realizó una revisión documental sobre el MRN de la gestión del Talento Humano de ESSA, técnica que consta de la ejecución de un procedimiento general que recopila, organiza y presenta información de fuentes documentales, se ejecuta en cuatro (4) fases que “permiten el desarrollo lógico y ordenado de la actividad de investigación, que implica la utilización de diversas técnicas para obtener y tratar la información” (Maradiaga, 2015, p. 25). Las etapas son: planeación, recolección, análisis y redacción o presentación.

Para la primera y segunda fase, se conceptualizaron y caracterizaron las fuentes de información. Para efectos del presente trabajo y según lo estipulado en el primer objetivo, la documentación que se utilizó fue la del Manual de Reglas de Negocios del Talento Humano; este texto se considera de tipo primario, los cuales son “documentos originales, que proporcionan datos de primera mano” (Maradiaga, 2015, p. 47); se clasifica como documento escrito (Ander-Egg, como se citó en Maradiaga, 2015, p. 52), es normativo debido a que regula, entrega lineamientos y dirige como se desarrollan ciertas actividades dentro de la institución (Ministerio de Cultura, 2018, p. 3); se encuentra en formato electrónico. El manual se encuentra en la base de datos en la que solo trabajadores de la ESSA pueden acceder, denominada “Suite Visión Empresarial”.

Posteriormente, se recolectó la información y se clasificó, mediante la elaboración de fichas bibliográficas y las condiciones previas establecidas para la selección de documentos; no obstante, debido a que se existe un único documento rector, se finaliza el proceso de revisión documental con la redacción y presentación, donde se expresan los elementos que componen el Manual de Reglas de Negocio del Talento Humano.

El mencionado documento consta de cinco (5) apartados que se dividen en introducción, objetivo, alcance, definiciones y contenido, este último se desglosa en selección y vinculación, actividades de aprendizaje, desarrollo de las personas, valoración de potencial, gestión del cambio y cultura organizacional y plan de incentivos para gestores de conocimiento. Contiene un total de 41 páginas.

Del documento se recolectaron una serie de conceptos que deben ser definidos para el entendimiento del lector, entre los que son de interés para la intervención (MRN, S.f, p.4):

- Actuaciones: como el comportamiento esperado que cada trabajador debe demostrar en el día a día para el logro de resultados, reflejan su cultura y permiten alcanzar propósitos.
- Aspirantes: personas que se inscriben para ser partícipes de un proceso de selección.
- Cultura: valores o ideales y creencias que se manifiestan, como mitos, principios, ritos, que direccionan los comportamientos típicos de las personas de la empresa.
- Desempeño: resultado de la forma de actuar para lograr resultados.
- Patrocinio: personal que tiene autoridad para disponer de recursos, tiempo y dinero para implementar o programar un proyecto.
- Selección: describe el criterio, método y proceso para escoger a los aspirantes.

Ahora bien, en el Manual de Reglas de Negocio del talento humano se comienza con la política de gestión humana, la cual se basa en el desarrollo de competencias de la dimensión humana, propiciando por parte de ESSA el crecimiento laboral del personal a través de entornos de trabajo estructurados. Esta se alinea con el direccionamiento estratégico de la empresa y la política para la gestión del talento humano (MRN, S.f, p.40).

El propósito de la mencionada selección radica en el marco de los valores organizacionales con el objeto de atraer las capacidades que son requeridas y avanzar en los

logros estratégicos establecidos; entre sus principios se encuentra la transparencia, oportunidad, calidad, equidad e inclusión. El método y técnica utilizados para la selección es homologado y sustentado técnicamente y debe ser solo implementado por el personal competente, sus líderes participan en la selección para sus equipos (MRN, S.f, p.41).

Existen diferentes modalidades de proceso de selección, entre ellos se encuentra la convocatoria interna, divulgada a través de la plataforma destinada para tal fin, se realizan tres evaluaciones, la conceptual, técnica y definitiva. La primera promueve la información suministrada, la segunda consta de tres sub-formas: teórica, que implica prueba de conocimientos, creada por el jefe de la dependencia; la práctica, consiste en plantear una situación al participante en la que deba enfrentar su rol a desempeñar; y el test psicotécnico, que consiste en la aplicación de pruebas psicológicas y el diligenciamiento de una entrevista. Por último, la evaluación definitiva que corresponde a la sumatoria de los resultados obtenidos en las evaluaciones (MRN, S.f, p. 20)

Por otro lado, el traslado horizontal, es un proceso de selección aplicado para trabajadores de la empresa con contrato a término indefinido, que tengan el mismo cargo para el que aspiran y cumplan con el perfil de la vacante. Para terminar, la convocatoria externa, la cual es llevada a cabo cuando se declara desierto en los casos anteriores o cuando es para un proyecto; se reclutan por bases de datos vigentes, de preseleccionados, páginas web ESSA y otras fuentes como empresas caza-talento o instituciones de formación profesional, en esta se realizan tres (3) actividades: prueba de conocimientos, prueba psicotécnica y centros de valoración, este último permite simular una situación donde el candidato deba realizar ejercicio en su quehacer diario (MRN, S.f, p.25).

Cabe aclarar que, un proceso de selección puede ser cancelado o suspendido de común acuerdo con el jefe del área solicitante y el área de servicios corporativos de la ESSA. Existen casos en los que se consideran “desiertas” las convocatorias internas cuando no se presentan solicitantes, no cumplen requisitos los postulados, el puntaje no fue alcanzado o ningún candidato decide aceptarlo. Así como también, para los traslados horizontales se les considera en esta modalidad cuando ninguno de los aspirantes supera las pruebas gestionadas o no se aprueba el traslado; para el caso externo, se declara así cuando ningún candidato alcanza el porcentaje de ajuste y evaluaciones. Debe especificarse que, la ESSA estipula no compromiso de contratación con los participantes de los procesos de selección, solo se define cuando se firma contrato (MRN, S.f, p.14).

Existen restricciones de participación para los trabajadores ESSA que tienen contratos indefinidos, dado que estos exclusivamente podrán postularse a nuevos cargos cuando cumplan dos años desde la fecha de contratación. Para profesionales vinculados por labor contratada, deben participar cuando falten solamente dos meses para terminar el objeto contractual y ser verificados por el jefe de la dependencia. Con respecto a los gerentes, son quienes deben remitir la información para las convocatorias y cada trabajador debe diligenciar el “formato de certificación de no afectación técnica de un proyecto” (MRN, S.f, p.14).

Un postulante no puede estar inscrito en dos procesos al tiempo, debe salir de uno de ellos para continuar, tampoco pueden presentarse cónyuges y/o compañeros permanentes o el cuarto grado de consanguinidad, primero de civil vinculado a ESSA; esto aplica para convocatorias externas, internas e indefinida, nada más podrá ser cuando no sea en la misma dependencia del familiar. En caso de que ambos cónyuges se presenten al mismo proceso, deberán definir la continuidad de uno de ellos o la empresa tendrá la potestad para retirarlos.

Cada aspirante tiene un plazo de tres (3) días para solicitar revisión o aclaración de los resultados del reclutamiento (MRN, S.f, p.15).

Dentro de los impedimentos se encuentran que aquellas personas que renuncien voluntariamente a la ESSA no podrán volver hasta que hayan pasado seis (6) meses desde su renuncia, tampoco aquellos que gocen de beneficios de jubilación o vejez por parte de empresas o fondos de pensiones, si el trabajador vinculado a ESSA se postula y no cumple con el perfil no podrá volver a participar del mismo cargo, rol, equipo de trabajo y dependencia; exceptuando factores convencionales. Si el candidato que ocupará la vacante rechaza el cargo o presenta restricciones, se entregará al siguiente candidato en la lista con mayor puntaje (MRN, S.f, p. 16).

Todo dato suministrado al momento de publicar la convocatoria continuará en las mismas condiciones hasta el final del proceso. Los documentos entregados y recibidos deben ser considerados desde el principio de transparencia, moralidad y buena fe, sin perjuicios y acciones penales; no obstante, de comprobarse falsa información, estos serán llevados a cabo. Para cargos directivos todo documento debe estar certificado previamente por las instituciones que los radican, solo se considera experiencia profesional a todo lo adquirido a partir de la terminación del p<sup>é</sup>nsum académico (MRN, S.f, p. 18).

Luego de seleccionada la persona, se realiza la vinculación, mediante el directivo, quien se encargará de gestionar el contrato. Se ejecuta la entrevista de retroalimentación al candidato para especificar fortalezas y áreas de mejoramiento identificadas en el proceso de selección. Las convocatorias se cierran cuando se notifican los resultados a los participantes. Más adelante, se gestiona la evaluación del periodo de prueba, redactada por el jefe directo o gestor del trabajador, para concluir la continuidad del contrato o la desvinculación del talento humano (MRN, S.f, p. 28).

Las vinculaciones para practicantes universitarios y aprendices SENA se procederán hasta la tercera semana de cada mes. La selección de los últimos se da para cumplir con la cuota fijada para organizaciones según la Ley 789, por lo cual no es de obligatoriedad, soportar la vacante para el practicante una vez termine su proceso, los requisitos de cada estudiante se encuentran definidos en el instructivo para “selección y vinculación de aprendices SENA, practicantes y pasantes universitarios” (MRN, S.f, p.28).

Entre las obligaciones de la ESSA con los practicantes están la priorización de puntajes académicos de entre tres con seis (3.6) sobre cinco (5.0), se cubren los riesgos laborales y de salud, se asignan actividades relacionadas con el objeto propio de la carrera y una dependencia que brindará apoyo en su formación académica. Por su parte, el área tendrá la obligación de dirigir, coordinar y seguir la práctica, proporcionar recursos para desarrollar el proyecto y colaborar en la evaluación de desempeño en caso tal de ser aprendiz SENA (MRN, S.f, p.29).

Conviene señalar que, el contrato de aprendizaje no crea relación laboral con la ESSA, por lo que, al culminar sus 48 horas semanales de trabajo, según lo conformado en el acuerdo 000023 de octubre de 2005, los estudiantes finalizan su proceso que dura seis (6) meses y su relación con la empresa, tampoco se les reconoce viáticos, ni horas extra. Para el desarrollo del proyecto se debe realizar un informe que se socializa en la dependencia (MRN, S.f, p.29).

Como parte del mejoramiento de sus trabajadores, la ESSA gestiona la planeación y programación de eventos de aprendizaje, aspecto que identifican las dependencias y líderes de equipos de trabajo mediante el formato para identificación de necesidades de aprendizaje. Después de este análisis primario, entra el equipo de desarrollo humano y organizacional y el de calidad de vida, para identificar las formaciones que contribuyan al mejoramiento del clima

organizacional, fortalecimiento de actuaciones y valores, las solicitudes para los espacios se tramitan a través del jefe de dependencia o profesional de tipo 4 (MRN, S.f, p. 31).

Seguidamente, la ESSA efectúa inducción del talento humano, con la finalidad de brindar información general, amplia y suficiente que ubica al trabajador dentro de la empresa para fortalecer la pertenencia y seguridad en la realización de su trabajo; también se aplica para aprendices SENA y universitarios. La mencionada inducción consta de dos tipos diferentes de información a suministrar: a nivel empresarial, con la información general, estructura, normatividad, beneficios, proyectos; la segunda, el entrenamiento en el cargo, que hace referencia al proceso de adaptación al puesto de trabajo. Son de carácter obligatorio (MRN, S.f, p. 34).

Uno de los aspectos que revisa el Manual de Reglas de Negocio es el desarrollo de personas, a cumplir con las exigencias del cargo y el logro de todos los resultados propuestos, siendo corresponsabilidad de los jefes y líderes de equipo. Cada trabajador debe tener un plan para implementar las actuaciones y estrategias de exposición para lograr el compromiso adquirido. Este concepto se acompaña del enfoque para la gestión del desarrollo que cumple con tres (3) componentes: exposición, acompañamiento y formación guiada (MRN, S.f, p. 34).

Además, se realiza la valoración del potencial, donde se verifican y comprueban los compromisos de desempeño y el potencial, de allí se parte para la calibración del talento humano y orientar específicamente su desarrollo y así atender las necesidades futuras de la empresa. Entre los participantes en el proceso de revisión se encuentran equipos conformados por los jefes, líderes de equipo, y los facilitadores de desarrollo humano y organizacional. El periodo de ejecución es periódico, según las necesidades de la compañía, y su vigencia es hasta la próxima actividad definida por la ESSA (MRN, S.f, p. 35).

Se estipula la gestión del cambio y cultura organizacional, con actividades planteadas como proyectos para la ejecución de ciertas tareas según la necesidad específica objeto de cambio, presentándose informes de avances de acuerdo con lo procedido. Por último, se especifica el plan de incentivos para gestores de conocimiento, alineados con la estrategia de participación del modelo y de innovación, los puntos se dan con respecto a la modalidad seleccionada y el sistema de obtención de esos beneficios, según los puntos requeridos. También se clarifican los términos y condiciones para la obtención de incentivos con los puntos que tienen una vigencia de dos (2) años, al canjearlos se acumulan y el patrocinio en gastos de cursos o programas extranjeros se aplican al trabajador (MRN, S.f, p. 40).

## **6.2. Diagnóstico específico**

Conforme a lo expuesto en la metodología a implementar, el proceso del diagnóstico según lo estipulado por Nidia Aylwin, Jiménez de Barros, Quesada de Greppi de quienes parte reconocerlo desde la autora Sachs (1970, como se citó en A Aylwin et al., 2000), consiste en “el proceso de medición e interpretación que ayuda a identificar situaciones, problemas y sus factores causales en individuos y grupos” (p. 8).

En ese sentido, Aylwin, Jiménez de Barros, Quesada de Greppi define dos vertientes sobre las cuales se debe trabajar el diagnóstico: la general y específica. Esta última, al igual que lo planteado por Mendoza (2002, citado en Castro, Tejada & Méndez, 2017) “constituye el diagnóstico de las necesidades prioritarias; representa una síntesis del proceso anteriormente dado y de la situación del objeto en su estado actual” (p. 15). En consecuencia, para el objetivo propuesto que busca describir los métodos utilizados para el monitoreo por parte de los tutores,

en aras de establecer mejoras que cumplan con lo estipulado en Manual de Reglas de Negocio, se implementa el diagnóstico participativo.

Se selecciona este tipo de diagnóstico debido a que permite dar participación y voz a las comunidades, reconociendo sus propios entornos para desarrollar capacidades de planeación, diálogo y concertación (Red de América, 2014). Por tanto, teniendo en cuenta el contexto social actual, el objeto de intervención, los recursos disponibles de comunicación, la población y los resultados estimados; se presenta el siguiente planteamiento metodológico, desde las etapas que define la Red de América, para la ejecución de diagnósticos participativos, mencionadas previamente en el documento:

*Motivación para realizar el diagnóstico:* parte de la intención de conocer desde la misma población-es decir, los tutores y practicantes ESSA-, la dinámica del monitoreo preestablecido en los convenios interinstitucionales; por medio de la identificación y descripción de sus características generales, en aras de develar las posibles necesidades o aspectos a enfatizar en el mejoramiento de los procesos ejecutados al interior de la empresa.

*Conformación del equipo encargado de preparar el proceso de diagnóstico:* para ejecutar la construcción del diagnóstico, la estudiante en formación profesional de Trabajo Social realizó la planeación de la metodología a utilizar para la recolección de información. No obstante, la mencionada actividad se suscitó con los diversos estamentos de la Electrificadora de Santander del área de Desarrollo Humano y Organizacional, como lo son los jefes de área y profesionales ESSA en sus diferentes rangos (P1, P2, P3).

*Recolección de información secundaria:* a raíz de la información contenida en la revisión documental ejecutada en el primer capítulo como parte de los objetivos planteados, se evidenció la necesidad comprender la relación entre conceptos como desempeño, evaluación y prácticas

empresariales, buscando analizar cómo estos aspectos afectan la garantía óptima de calidad en los procesos de los estudiantes quienes ingresan a la ESSA y la misma entidad; dado que el compromiso se encuentra estipulado en la normatividad, constituyéndose la necesidad de avanzar en la implementación del Manual de Reglas de Negocio de la Gestión del Talento Humano, como garantía legal, social y empresarial para la Electrificadora de Santander.

*Identificación de actores y convocatoria:* dentro de los actores involucrados en la actividad, que se relacionan de manera indirecta y directa, se están los enunciados en la Tabla 1. Donde se evidencia la afinidad a la que responde cada uno de los mismos, siendo uno (1) para relación mínima y cinco (5) para el más cercano al proceso.

**Tabla 1.**

*Actores involucrados*

ACTORES	AFINIDAD
Junta directiva ESSA	1
Gerencia general	1
Dependencia auditoría interna	1
Dependencia finanzas	1
Dependencia asuntos legales y secretaría general	1
Dependencia servicios corporativos	3
Dependencia suministro y soporte administrativo	1
Dependencia gestión operativa	1
Dependencia gestión comercial	1
Dependencia subgerencia conexiones y líneas	1
Dependencia subgerencia de conexiones	1
Dependencia mantenimiento y distribución	1
Dependencia proyectos	1
Dependencia generación energía	1

Dependencia operativa	1
Dependencia soporte	1
Jefe de Área de servicios corporativos	4
Jefe de equipo desarrollo humano y organizacional	5
Profesionales ESSA	5
Practicantes universitarios	5
Aprendices SENA	5
Tutor encargado de la profesional en formación de Trabajo Social	5

---

Entonces, se observa que los actores que tienen mayor influencia en el proyecto son: los profesionales ESSA, practicantes universitarios, aprendices SENA, tutor encargado de la profesional en formación de Trabajo Social y el jefe del equipo de Desarrollo Humano y Organizacional. Esto debido a que, componen parte de la población a trabajar y afectan al proyecto en la medida en que toman decisiones participativas, entregan lineamientos y hacen apertura para realizar las actividades.

*Preparación del comité facilitador y/o promotor del diagnóstico y del equipo técnico que acompañará el proceso:* como se ha mencionado, la actividad para la recolección de la información en la construcción del diagnóstico se llevó a cabo por la profesional en formación de Trabajo Social, no obstante, esta cuenta con facilitadores del proceso, que pasan a constituir o representar el comité de apoyo para las acciones a ejecutar; entre estos se encuentran: jefe del equipo, tutor encargado de la práctica y profesionales del área de Desarrollo Humano y Organizacional.

*Definición de instrumentos para el ejercicio del diagnóstico participativo:* para la realización de la siguiente fase se definió el objetivo principal del diagnóstico, el cual consistió en identificar los métodos utilizados por parte de los tutores para ejecutar el monitoreo

correspondiente a sus practicantes ESSA. Luego, se determinaron los participantes en el respectivo proceso; para finalizar con el establecimiento de las herramientas, así como las técnicas e instrumentos.

En ese sentido, se estableció la participación de los profesionales ESSA denominados dentro del contexto de prácticas como “tutores”, ubicados en las diferentes áreas de la empresa que lideran los procesos; a su vez, también se integraron con los practicantes ESSA, estudiantes que han sido vinculados en la organización por un periodo no máximo de seis (6) meses para cumplir con ciertas funciones preestablecidas.

Para realizar el diagnóstico participativo se emplearon las técnicas de encuesta y grupo focal.

La encuesta (Apéndice A), es conocida como “una técnica de recolección de información que se hace por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario que recoge las actitudes, opiniones u otros datos de la población, se aplica a una muestra objeto de estudio” (Cordero, 2005, como se citó en UnADM, S.f). Su ventaja es que usa procedimientos que posibilitan la aplicación masiva y la obtención de información, permitiendo hacer preguntas que faciliten las comparaciones.

Por otro lado, se empleó el grupo focal, el cual se define como “un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (Hamui-Sutton, et al, 2013). La técnica privilegia el habla, con el interés de captar la información necesaria para comprender a los individuos que conforman un grupo. La mencionada actividad contó con una serie de preguntas orientadoras (Apéndice B).

Para su diligenciamiento fue necesario el uso del consentimiento informado (Apéndice C), debido a que se define, según el Ministerio de Salud (2010), como:

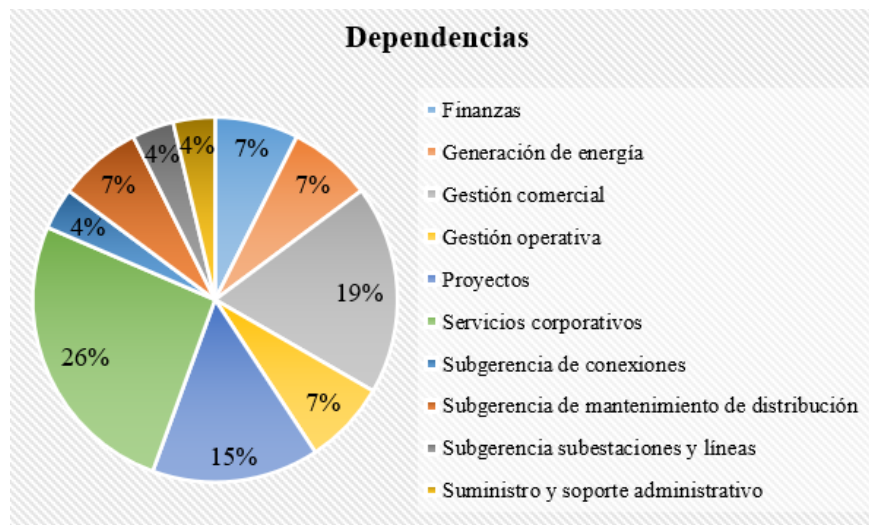
El procedimiento a través del cual un paciente es informado respecto a todos los alcances de los procedimientos diagnósticos o terapéuticos que le serán practicados y que le permite decidir si acepta o rechaza la alternativa propuesta por el profesional de salud con total conocimiento de esta decisión, lo cual debe constar por escrito. Este documento es dirigido a los mayores de edad.

A raíz de las técnicas implementadas se logró un acercamiento a la población e identificar sus conocimientos con el fin de analizarlos y evaluar las necesidades que se vivencian, en aras de establecer acciones efectivas a la intervención.

*Procesamiento y análisis de la información recolectada:* la construcción del diagnóstico se orientó en las actividades previamente mencionadas. La recolección y aplicación de estas se realizó con la disposición del apoyo del área de Desarrollo Humano y Organizacional, de la guía de la tutora encargada, de la profesional en formación. Los detalles del proceso se concretan en una reunión vía Teams, aplicativo empresarial que utiliza la ESSA para las comunicaciones actualmente.

Seguido de la revisión de las técnicas, se procedió a ejecutar la primera parte de la recolección de información, la encuesta, la cual es enviada por medio del correo electrónico empresarial a los respectivos trabajadores, esto debido a la emergencia de salud generada por la Covid-19 que instó a que el proceso ejecutado tuviera lugar en su totalidad en la modalidad retoma, impuesta por la ESSA para el cuidado de los trabajadores.

La encuesta consta de un total de 14 preguntas, de las cuales 3 son abiertas, se recolectan un total de 27 respuestas, a continuación, se presenta la tabulación realizada y su respectivo análisis:

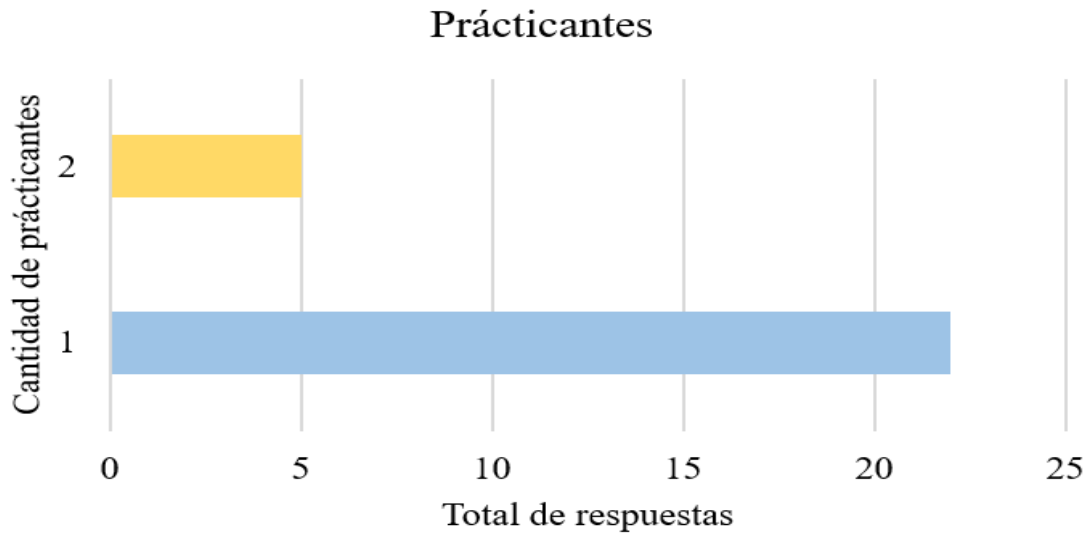
**Figura 5.***Dependencias*

Se observa en la figura 6 que representa la pregunta “dependencia”, que se obtiene un porcentaje de 26% que equivale a 7 personas de servicios corporativos, por otro lado, 19% son de gestión comercial, un total de 5 personas, el 15% son 4 encuestados del área de proyectos. El 7% tiene un total de 2 personas por cada dependencia, entre las que se encuentran: gestión comercial, subgerencia de mantenimiento de distribución, finanzas y generación de energía. Por último, las 3 dependencias, que equivalen a 4% cada una, son respectivamente subgerencia subestaciones y líneas, subgerencia de conexiones y subgerencia de soporte administrativo. Es evidente que la mayoría de las respuestas se ubican en los servicios corporativos, proyectos y gestión comercial.

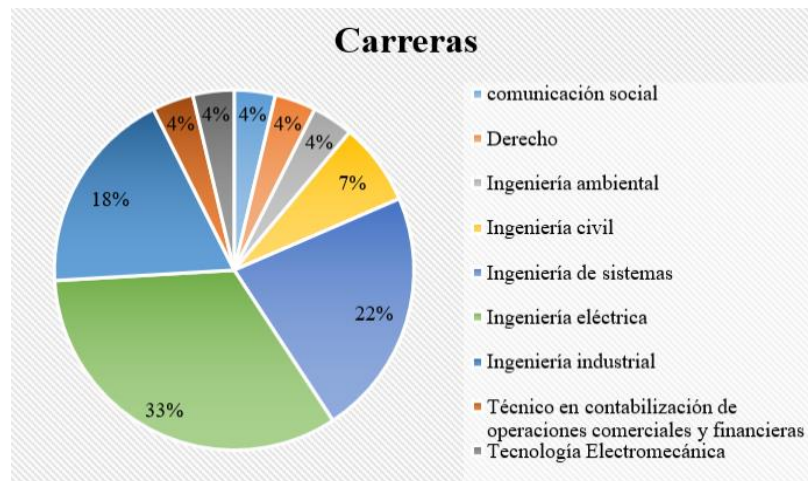
**Tabla 2.***Equipos de trabajo*

Equipos de trabajo	Total
Administración de personal	1
Área generación de energía	1
Atención técnica clientes ATC	1
Cadena de suministro	1
Calidad de vida	1
Canales presenciales	1
CET	3
Comercial TyD	1
Comunicación	1
Desarrollo humano y organizacional	2
Equipo de operación y calidad	1
Expansión y reposición de subestaciones	1
Gestión de innovación	1
Gestión de proyectos 1	1
Mantenimiento metropolitano	1
Mercadeo y ofertas	1
Planeación y línea viva	1
Planificación financiera	1
Planificación y gestión	1
Soporte clientes	2
Tecnología de información	2
Tesorería	1

Como se observa en la tabla 2, dentro de cada dependencia se encuentran los equipos de trabajo, debido a la extensión se mostrarán a continuación la totalidad de los grupos que presentaron la encuesta correspondiente, esto con el objetivo de observar las tendencias.

**Figura 6.***Cantidad de practicantes*

En la figura 7 se observa la pregunta “actualmente ¿Cuántos practicantes están bajo su tutoría?”, se evidencia que el 81%, es decir 22 personas, tienen un (1) practicante bajo su tutoría, mientras que el 19%, que equivalen a 5, tienen dos (2) estudiantes en proceso de práctica. Por tanto, la mayoría de los tutores tiene a su cargo una sola persona, no obstante, es importante recalcar ese 18%, dado que, entre más practicantes se tienen bajo responsabilidad, más difícil es llevar el monitoreo, por la cantidad de obligaciones.

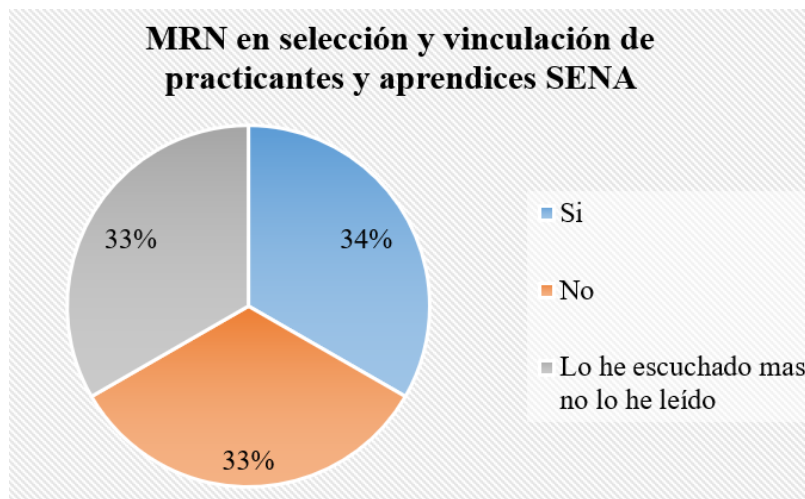
**Figura 8.***Carreras*

En la figura 8 se evidencia la pregunta “enuncie la carrera o profesión a la cual pertenece(n) él(los) practicante(s) Respuestas separadas por comas (,)”, se encuentra que el 33%, que es un total de 9 personas, son estudiantes de ingeniería eléctrica. A su vez, el 22% equivale a 6 practicantes de ingeniería en sistemas, el 18%, con un total de 5 estudiantes son de ingeniería industrial. En concordancia, el 7% de las respuestas, que son en total 2 de ingeniería civil y, por último, las 5 carreras que equivalen al 4% con un total de 1 estudiante en cada una, son comunicación social, derecho, ingeniería ambiental, técnico en operaciones comerciales y electromecánica.

Esto se puede relacionar con el hecho de que la ESSA es una empresa de energía eléctrica, por lo cual requieren estudiantes de ingeniería eléctrica para diferentes dependencias; mientras que, los ingenieros en sistemas e industriales son seleccionados por áreas de corte más comercial y de programación.

**Figura 7.**

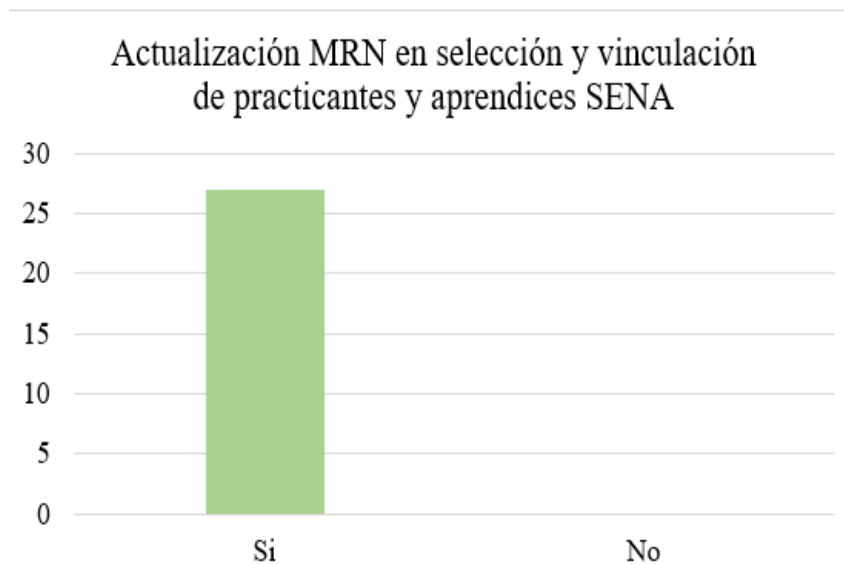
*Manual de reglas de negocio en tema de selección y vinculación de practicantes y aprendices SENA*



La pregunta ¿Conoce usted el Manual de Reglas de Negocios de la ESSA en referencia al tema de selección y vinculación de practicantes y aprendices SENA?, es ilustrada en la figura 9. Al respecto, el 34% de las personas que equivale a 9, dijeron que sí conocían el manual; El 33% de no lo conocen y lo han escuchado más no lo han leído, son un total respectivamente de 9, en ambos casos. De aquí se concluye que es necesario realizar una actualización en temas de manual de reglas de negocio en el apartado de selección y vinculación de practicantes y aprendices, para subsanar este nivel de conocimiento y buscar una apropiación de este.

**Figura 8.**

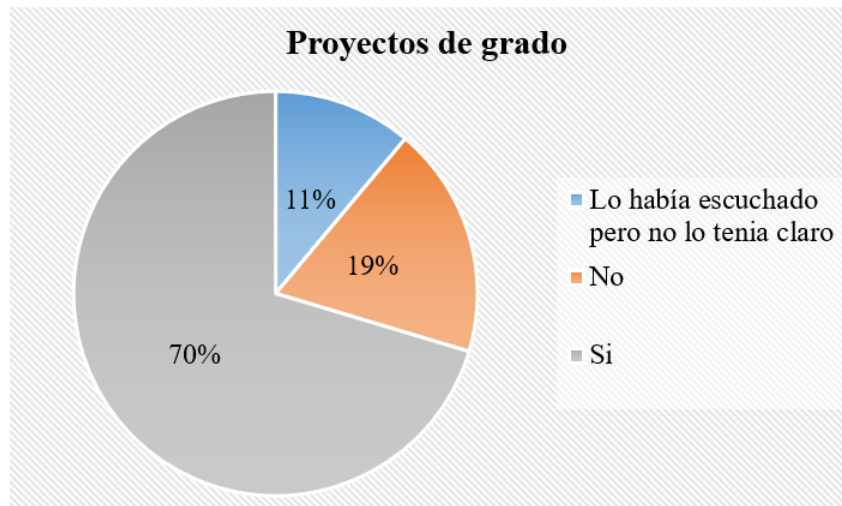
*Actualización del MRN en selección y vinculación de practicantes y aprendices SENA*



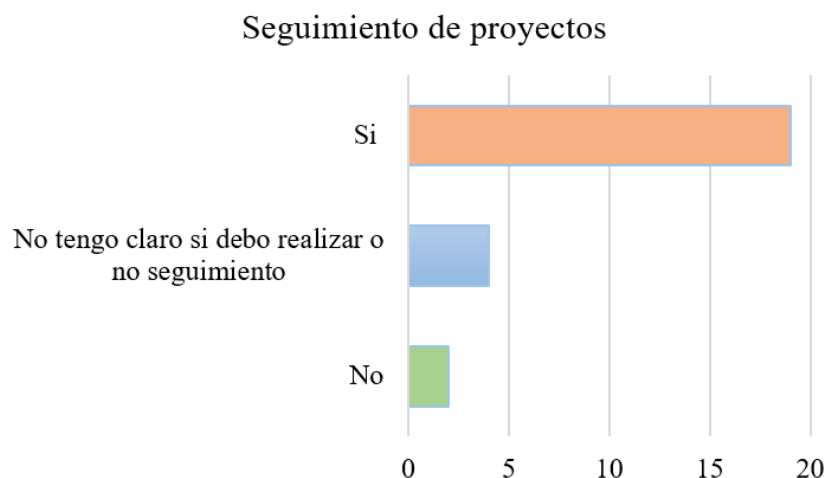
Para la pregunta, ¿Le gustaría actualizarse en los temas referentes al Manual de Reglas de Negocio en la selección y vinculación de practicantes y aprendices SENA? representada en la figura 10, se obtuvo que el 100% desea recibir información actualizada sobre el MRN, por lo cual se observa un interés por los profesionales que desean conocer más sobre el tema y la importancia de este, seguramente que para lograr mejor nivel de satisfacción en el cargo e identidad con la ESSA.

**Figura 9.**

*Proyectos de grado en la ESSA*



En cuanto al interrogante evidenciado en la figura 11, ¿Sabía usted, que algunos practicantes universitarios deben realizar un proyecto como parte del proceso que desarrollan dentro de la electrificadora?, la mayor cantidad de profesionales contestó que sí, esto equivale a un 70% (19), por otro lado, el 19% (5) expresó que no tenían conocimiento; por último, el 11% (3) enunció que si lo habían escuchado más no tenían claro el tema. En ese sentido, se comprende la necesidad de enfatizar en aspectos relevantes de las actividades que pueden proceder los practicantes al interior de la empresa.

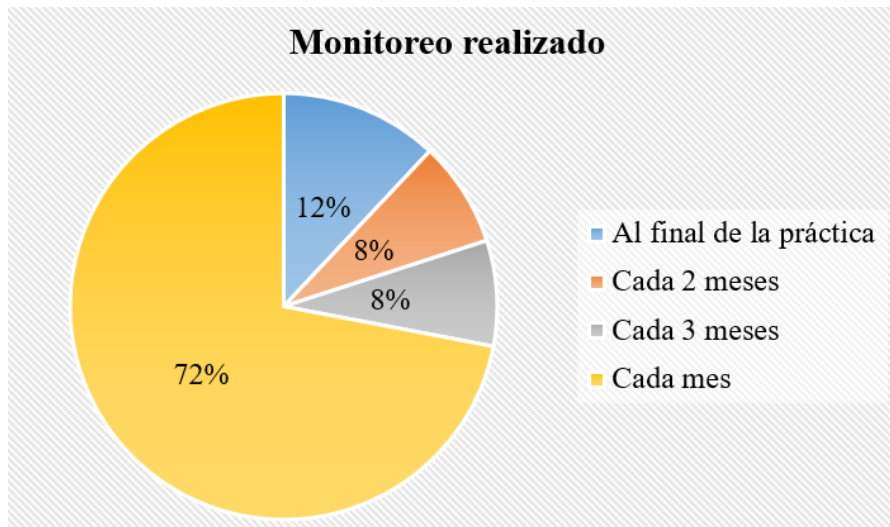
**Figura 10.***Seguimiento de proyectos*

La pregunta, representada en la figura 12, “si la anterior respuesta fue afirmativa, ¿usted como tutor como lleva seguimiento a dicho/s proyecto/s?”, se obtuvo en la respuesta si, con un total de 19 contestaciones, que corresponden a un total de 76%. Sin embargo, la siguiente opción más seleccionada es “no tengo claro si debo efectuar o no seguimiento”, con un porcentaje de 19% (5); por último, la respuesta negativa el 8% (2) manifestó no tener claridad. En consecuencia, se deduce que la mayoría de los profesionales si lleva a cabo acompañamiento a los estudiantes en sus proyectos dentro de la ESSA. Entonces debe realizar una actividad para dilucidar esta situación.

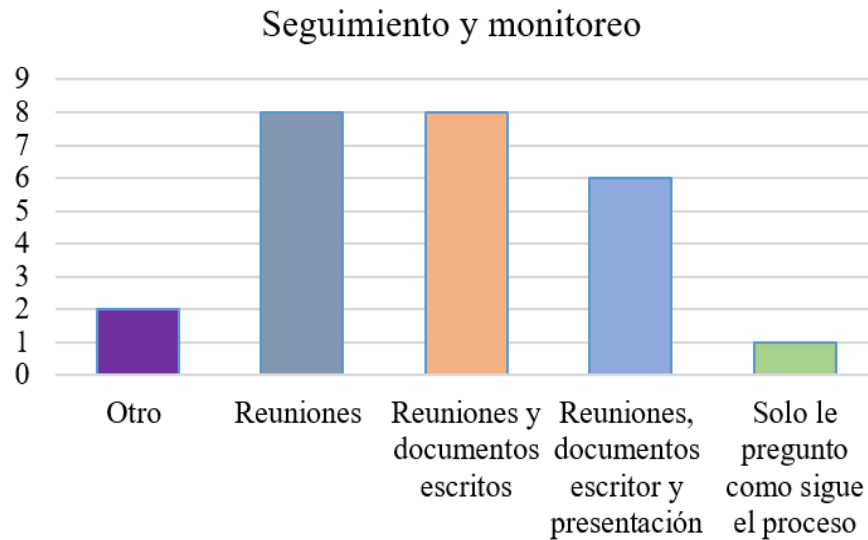
Cabe aclarar que, no todos los profesionales en formación vinculados a ESSA proceden con proyectos de grado, estos solo se efectúan si el estudiante decide ejecutarlo en la organización, de lo contrario, el practicante solo cumple con sus obligaciones en las funciones preestablecidas en la práctica empresarial.

**Figura 11.**

*Tiempo estimado de monitoreo de estudiantes*



Para la pregunta, “de efectuar seguimiento, ¿cada cuánto lo lleva a cabo?” visualizada en la figura 13, se observa que, el 72% que equivale a 18 respuestas lo realiza “Cada mes”, por otro lado, para “al final de la práctica” son un total de 3 contestaciones (12%); seguida de esta se encuentran “cada 2 meses” y “cada 3 meses”, con 3 réplicas; ambos con un porcentaje de 8%. Es decir que, que los profesionales encargados de los practicantes realizan cada cuatro (4) semanas revisiones sobre las responsabilidades de los estudiantes en temas de monitoreo.

**Figura 12.***Seguimiento*

Para la pregunta, ¿Cómo ejecuta el seguimiento? Observada en la figura 14, se obtiene que un total de 8 (32%) profesionales realizan reuniones, de igual manera, 8 (32%) tutores enuncian realizar el mismo procedimiento a la vez que solicitan documentos escritos. De otra parte, el 6 (24%) de los trabajadores de la ESSA ejecutan las actividades anteriormente mencionadas y requieren presentaciones Power point a los practicantes. Una sola contestación, que equivale al 4%, expresa que solo pregunta cómo sigue el proceso, lo cual demuestra que se realizan dentro de la informalidad y puede ser contraproducente.

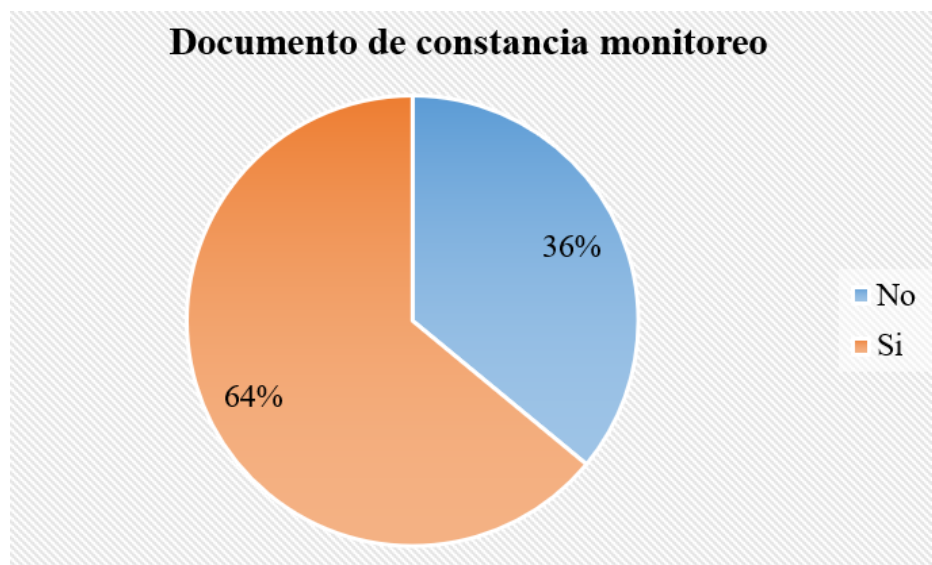
De forma complementaria, la siguiente pregunta es de componente abierto, se contempló que, si la respuesta fue afirmativa, ¿De qué manera efectúa el seguimiento?, entre las respuestas más prominentes se encuentran la validación del funcionamiento de la aplicación del proyecto, que se refiere al nivel de efectividad del proceso planteado por el estudiante. Además, se

manifiesta que radica la formalización de cronogramas y objetivos que se plantean inicialmente con el profesional. Por último, se expresan informes parciales y/o la falta de claridad en la documentación que podrían requerir los trabajadores a sus practicantes.

La pregunta consecutiva a la anterior continúa siendo un componente abierto, donde se pregunta: Según su criterio como tutor, ¿Qué es lo más importante que se debe revisar en un proyecto en relación con su dependencia y/o equipo de trabajo?, entre las respuestas más efectuadas se encuentra el logro de objetivos y cronogramas en las tareas ejecutadas a raíz del proyecto, el impacto en la organización ESSA y en el exterior, la innovación del proceso ejecutado, el nuevo conocimiento que se genera para el mundo laboral y científico y, por último, la calidad y funcionalidad del plan y la documentación generada para la disminución de riesgos en procedimientos.

**Figura 13.**

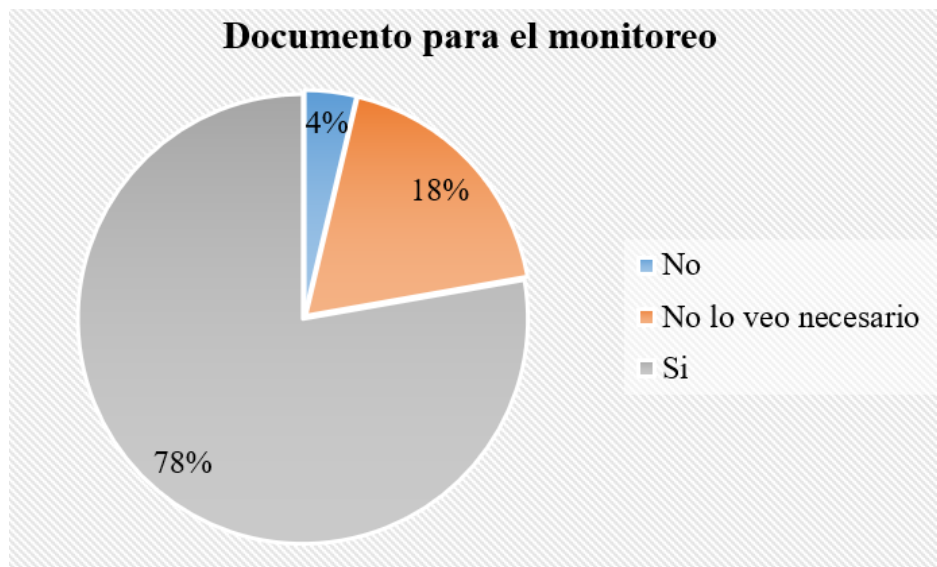
*Documento de constancia de monitoreo*



En la pregunta representada en la figura 15, ¿realiza usted monitoreo a través de algún documento en el cual deje constancia?, se evidencia que el 64% que equivale a 16 profesionales, efectúan la solicitud de un texto o formato que les entregue constancia del avance del estudiante en su proceso de proyecto de grado. Por otro lado, el 36% de respuestas, que son en total 9, expresan no hacerlo. Estos aspectos son de importancia debido a que toda información contenida en documentos oficiales sustenta el avance del practicante en materia de metas preestablecidas.

**Figura 14.**

*Documento rector del monitoreo*



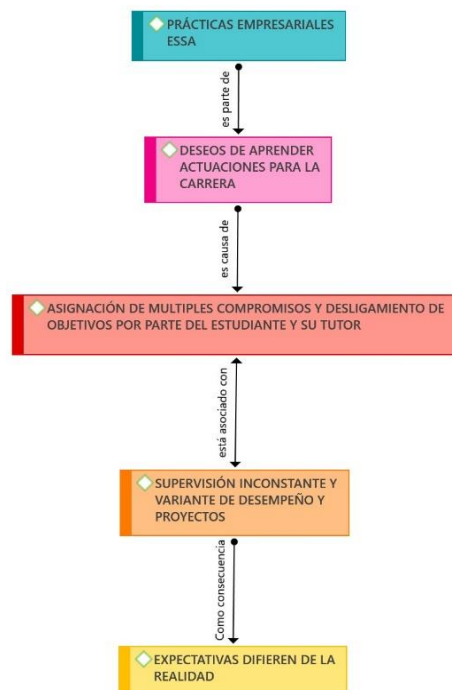
La última pregunta de la encuesta radica en ¿Cree usted que debe existir un documento que enuncie los criterios que deben considerarse en la evaluación de los practicantes según lo estipulado en el Manual de Reglas de Negocios?, esta se visualiza en la figura 16, de lo cual se obtuvo que el 78% (21) de los trabajadores consideran si debe existir un formato rector, por otro lado, el 18% (5), no cree necesario la implementación de este. Por último, el 4% (1), expreso un

no. Aspectos para tener en cuenta, dada la disposición de los profesionales a diligenciar otros informes diferentes a los laborales.

Seguida de la encuesta, se efectúa el grupo focal, ejecutado vía Teams con los practicantes Universitarios, esto con el objetivo de comprender las actividades realizadas dentro de la práctica, la experiencia misma, evaluación y/o monitoreo y el proyecto implementado, desde la percepción de los estudiantes. En ese sentido, para entender los hallazgos se usó el ATLAS TI, para la formulación de la red semántica que entregaría -a partir de categorías de análisis y emergentes- la información pertinente.

**Figura 15.**

*Red categorial grupo focal practicantes ESSA*



**Nota.** Información obtenida del grupo focal elaborado, designada en categorías para segmentar los datos de relevancia en el programa de análisis cualitativo Atlas Ti.

De la información recopilada en el cuadro anterior (Figura 17), según las temáticas abordadas que corresponden a selección, vinculación y desempeño en el grupo focal con los practicantes ESSA adjudicados para el momento, se determinan categorías que especifican las respuestas obtenidas de la población en sus desempeños laborales y de proyectos. En ese sentido, se observa que parte de la necesidad de ingresar a ejecutar sus prácticas en la Electrificadora de Santander radica en el deseo de aprender actuaciones que sirvan para su vida profesional, desde actividades que llevan a cabo en sus áreas correspondientes hasta la ética laboral.

Los estudiantes especifican recibir con gusto las obligaciones laborales solicitadas por parte de ESSA, esto se puede relacionar con la teoría del clima organizacional de Brunet (2011, como se citó en Ramos, 2012) “Comúnmente se acepta que está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de la organización” (p.74), por tanto, al tener una cultura de apoyo, tolerancia e implicación de nuevos empleados en la compañía, los practicantes son influenciados en su comportamiento para estimular la responsabilidad y ser direccionados al cumplimiento de objetivos aunados de la organización

Sin embargo, se identifica que al ser actividades que ocupan gran parte de su tiempo, se desligan de sus quehaceres académicos, situación que ralentiza la formulación y ejecución del proyecto (si y solo si, este se efectúa al interior de la Electrificadora). En relación, en su ocupación laboral, el tutor encargado desestima cualquier tarea que no se incluya dentro de las funciones del profesional en formación, situación que se puede relacionar con la inexactitud en el reconocimiento del concepto de liderazgo propuesto por Monsalve (2008), quien afirma que los líderes deben formular espacios donde se concreten “las condiciones de la empresa y de los empleados, y analizan los índices de productividad para proponer cambios, a partir del desarrollo de varios elementos: Motivación, influencia, comunicación y visión compartida” (p. 82).

Esto repercute en un monitoreo de desempeño y proyectos desigual, donde los tutores realizan diferentes revisiones no estandarizadas y, en algunas ocasiones, no se efectúan sino hasta el final del proceso del estudiante, lo cual puede incurrir en proyectos direccionados de manera errónea o inconclusa; en consiguiente, es pertinente trabajar desde los conceptos que incurren en el talento humano mediante capacitaciones que redireccionen la motivación intrínseca de los trabajadores para el correcto manejo de la asertividad en temas de comunicación y autoridad.

Por último, se observan las diferencias entre los profesionales en formación, quienes aún no han concluido sus prácticas y los próximos a retirarse, debido a que los primeros mantienen expectativas en torno a los requerimientos y las entregas, mientras que los segundos reconocen la falta de una especificación de las tareas de practicantes y tutores para mejorar.

*Priorización de problemas:* A partir de la información contenida se permite recolectar de manera participativa la información correspondiente para conocer y comprender las problemáticas que pueden repercutir en el proceso de prácticas en ESSA. En relación, se determina que los profesionales, si bien cumplen el acompañamiento mes a mes para capacitar a los estudiantes vinculados en sus labores, los mismos no proceden a dejar constancia de esto, situación que afecta la base de datos de la electrificadora, generando un desconocimiento en torno a posibles mejoras.

Por otro lado, también se observó la necesidad de actualizar a los profesionales ESSA en temas referentes al MRN, específicamente en las secciones correspondientes a los practicantes universitarios y aprendices SENA, esto debido a que no reconocen los procedimientos ejecutados, lo cual delimita la aprehensión del proceso que, hoy en día, sigue siendo solicitado, requiriendo más estudiantes en formación para vincularse por un periodo de 6 meses a ESSA.

*Presentación de la información recolectada y validación del diagnóstico:* La presentación del Diagnóstico fue ejecutada el día 23 de junio de 2021, en una reunión vía Teams con la profesional tutora encargada de la estudiante y la p4 del área de Desarrollo Humano y Organizacional.

### **6.3. Programación y ejecución**

Lo siguiente a realizar, después de culminar con el proceso inicial de Diagnóstico, el cual fundamenta y entrega las bases sobre la intervención a ejecutar, se dispuso dar continuidad al método propuesto por Aylwin, Jiménez, Quesada y Mendoza con la programación, la cual fue direccionada desde la flexibilidad previamente mencionada por ambos autores, que permite efectuar las fases desde la necesidad específica a tratar, en tanto, para la presente práctica empresarial, se definen cinco pasos: la justificación, objetivos, plan de trabajo, presupuesto y cronograma.

- Justificación de la propuesta

La justificación del proyecto “consiste en la síntesis de las razones que fundamentan su ejecución como estrategia de solución de los problemas identificados” (Ministerio del interior, 2010, p.1). En ese sentido, la necesidad del proyecto radica en la falta de planeación y seguimiento de los procesos ejecutados por los practicantes, esto como parte de la revisión de avances al interior de la entidad.

La finalidad de ejecutar la práctica se estipula en relación con el cumplimiento de los convenios interinstitucionales firmados entre las IES y ESSA, a su vez, busca formular mejoras, por cuanto la experiencia de las prácticas sea enriquecedora para ambas partes, contribuyendo para los análisis posteriores que construyan procesos más efectivos.

Por tanto, resuelve la falta de información sobre los proyectos ejecutados dentro de la organización, entrega una base para constituir posteriores procesos de selección y vinculación de practicantes y sustenta los aspectos previamente firmados en los convenios que son de carácter obligatorio, como lo es el acompañamiento y monitoreo de los estudiantes. Se efectúa desde la metodología del trabajo social implementada por Aylwin y Mendoza, la cual consta de cuatro fases fundamentales que son diagnóstico, programación, ejecución y evaluación.

- **Objetivos y metas**

En relación con lo anteriormente mencionado, los objetivos planteados para la ejecución del proyecto se sustentan en las problemáticas evidenciadas y priorizadas en el diagnóstico efectuado, entre ellas se encuentra la falta de un documento rector en el que se estipulen datos sobre el acompañamiento a los estudiantes en su proceso de prácticas y la necesidad de actualizar a los profesionales ESSA en temas específicos sobre el MRN en las secciones de practicantes universitarios y aprendices SENA.

Las metas por lograr pueden ser una o más por cada objetivo específico y representan acciones concretas, productos de la investigación (Vargas, 2005, p.82). Estas se pueden evidenciar en la tabla 3.

**Tabla 3.**

*Metas del proyecto*

Objetivos específicos	Metas
Elaborar un instructivo que sirva para el correcto diligenciamiento del monitoreo de los proyectos que ejecutan los practicantes de las Instituciones	Publicación del instructivo en las bases de datos de la Electrificadora de Santander, para su respectiva codificación y acceso desde la

Educativas, conforme al Manual de Reglas de Negocios.	plataforma Suite Visión Empresarial.
Desarrollar actividades de socialización del Manual de Reglas de Negocios y el instructivo planteado, con el fin de mejorar el proceso de prácticas que se imparte por medio de la Electrificadora, generando compromiso del personal y una cultura de calidad.	Capacitación para la divulgación y presentación del documento rector y la actualización del MRN del talento humano, para el monitoreo de practicantes a los profesionales tutores.

- Plan de trabajo

A raíz de la flexibilidad del proceso seleccionado, el plan de trabajo se deriva de los componentes que Aylwin, Jiménez de Barros, Quesada de Greppi y Mendoza (2000; 2017), mencionaron en sus respectivas metodologías, a su vez, en este apartado se exponen las últimas dos fases que conforman -según la Red de América en su método de diagnóstico participativo- la programación del proyecto a ejecutar. En ese sentido, se estipulan 5 elementos que radican el plan de trabajo: actividades, tareas, metas, indicadores y responsables.

En primera instancia, las actividades son las “acciones de intervención sobre la realidad necesaria para alcanzar los objetivos específicos de un proyecto” (Pérez, 2012, p.2), diferente a las tareas, que son operaciones mínimas de concreción y especificidad, “Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar dentro de un proyecto” (Pérez, 2012, p.2).

Por otro lado, las metas “definen los objetivos en términos medibles, indican cuánto, cuándo y dónde se efectuarán” (Sánchez, 2018, p.6). Por su parte, los indicadores se encargan de establecer el criterio de éxito del proyecto (Sánchez, 2018, p.6). Finalmente, los responsables son

el recurso humano que se encarga del proceso, se puede mencionar la función de cada miembro y las estrategias de seguimiento (Sánchez, 2018, p.9).

Cada componente se encuentra estipulado en el Apéndice D para visualización.

- El cronograma

Ordena las actividades en el tiempo, para el desarrollo total del proyecto, este se desprende desde la metodología implementada y se define desde la especificidad del proceso (Restrepo, 2008). En el apéndice E se encuentra el cronograma para revisión.

### ***6.3.1. Revisión documental y diseño del formato de monitoreo y evaluación de practicantes.***

En ese sentido, y siguiendo la propuesta metodológica implementada en el proyecto, se da continuidad a la fase de ejecución, la cual consta de efectuar el cronograma de actividades previamente planteado, en aras de cumplir con las metas definidas. Por tanto, se da inicio a la primera tarea de búsqueda de información referente a formatos de desempeño en instituciones, estos se definen como plantillas de evaluación en las que se hace el registro de diferentes aspectos que se vinculan al rendimiento laboral de un empleado, cumple con una serie de objetivos, tareas, metas y análisis (Sánchez y Calderón, 2012).

La importancia de realizarlos radica en el desempeño del profesional, el cual consta de las acciones o comportamientos que se observan y que son relevantes para alcanzar las metas de la empresa. Según Chiavenato (2000), como se citó en Coronel y Vásquez (2018) “un buen desempeño laboral es la fortaleza más crucial con la que cuenta una organización” (p.24). En ese sentido, el desempeño debe analizarse desde la influencia de cuatro factores específicos: motivación, habilidades y rasgos personales, aceptación del rol y oportunidades de autorrealización.

En concordancia, cuando se revisan las acciones del profesional se habla de “evaluación del desempeño”, la cual se considera:

Como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Amorós, 2009, como se citó en Pérez, 2009, p. 2).

Los principales objetivos de la evaluación no se restringen a un juicio unilateral del líder, es necesario establecer causas y perspectivas. Entre sus beneficios se encuentra la ayuda para mejorar políticas, reforzar la toma de decisiones, detectar errores y la existencia de problemas personales. Entre otras metas que persigue se encuentran:

La vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado, otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc. (Pérez, 2009, p. 3).

Existen diferentes métodos de evaluación de desempeño que funcionan como un sistema estándar para la organización, es efectuada por los jefes o superiores, a su vez, también existen autoevaluaciones, por parte de los iguales y de clientes.

La evaluación 360° reúne todas estas características y es de gran utilidad para una evaluación en óptimos resultados. Por su parte, existen técnicas para evaluar el desempeño, entre las más conocidas se encuentran método de clasificación alterna, que consiste en ordenar a los

empleados del mejor al peor; comparación por pares, donde se revisan las características de cada trabajador en cantidad de trabajo, calidad del trabajo, entre otras y luego son contrastadas; distribución forzada, en ella se diferencian desde los porcentajes predeterminados para los empleados (Dessler, 1989, como se citó en Pérez, 2009).

Método de incidentes críticos, se basa en el registro de hechos sistemáticos, positivos o negativos para destacar el desempeño del empleado. Por último, se encuentra de escala gráfica de cualificaciones, modelo más utilizada y simple, donde se enumeran las características y los valores por rango de cada una de ellas, calificada por el jefe según la cuantificación que mejor describa las actividades ejecutadas por el trabajador, al final, se suman todos los valores para obtener un total (Pérez, 2009). Para efectos del proyecto correspondiente, la técnica implementada es la última, de cualificaciones, debido a que permite tener diferentes indicadores y la escala puede ser numérica, literal, gráfica o descriptiva, dependiendo de la necesidad del proceso.

En ese sentido, se define la escala numérica porcentual, debido a la facilidad con la que se requiere sea montado el documento, dado que este será diligenciado por los profesionales en medio de sus obligaciones. La ponderación es automatizada en Excel, para que al seleccionar la cuantificación que los tutores quieran entregar a sus practicantes, obtengan el resultado de sumatoria estimado.

Seguido de esto, se definen los componentes a evaluar, según Sánchez y Calderón (2012), se asignan dependiendo de “las necesidades de información que la organización tenga y de cómo desee obtenerla, o más bien, a través de qué fuentes informativas”. Por tanto, debido a la flexibilidad en términos de aspectos a evaluar, estos son obtenidos del proceso ejecutado en las

prácticas y lo mencionado por los profesionales en el diagnóstico sobre que temáticas son de importancia a la hora de hacer monitoreo al practicante.

En relación, se observan tres vertientes a evaluar:

Desempeño laboral, el primer componente analiza la responsabilidad, calidad y exactitud del trabajo, sentido común, cumplimiento de los procedimientos (normas, procesos y políticas) y grado de conocimiento técnico (programas, bases de datos, leyes, sistemas).

Elaboración de proyectos: La segunda dimensión, revisa aspectos del trabajo de grado ejecutado por el practicante dentro de ESSA (es decir, en caso tal el estudiante no realice este, no debe ser diligenciado) como identificación general (nombre, objetivo y posible resultado), cumplimiento de cronograma, objetivos, validación de funcionamiento, conocimiento del tema, calidad de la entrega y documentación generada.

Consolidación de resultados: La última vertiente recolecta los 6 meses de práctica, por lo cual se efectúa al final de esta, comprobando aspectos de actitud hacia el trabajo (entusiasmo, colaboración, cumplimiento de normas, espíritu de liderazgo, afán de servicio, capacidad de trabajo en equipo y solidaridad) y calidad de este (competencias para desarrollar su proyecto/entregas, redacción clara y lógica, recursividad, buen manejo de las TICS).

Los primeros dos componentes tienen su unidad cualitativa, en la que los profesionales pueden diligenciar los acuerdos elaborados en relación con el mejoramiento de los estudiantes en los aspectos vivenciados de fallas, a su vez, los compromisos que el practicante adquiere para la próxima sesión de reunión. No obstante, en los apartados de desempeño laboral y consolidación de resultados también se encuentran fortalezas y debilidades en torno a las funciones dentro de la organización.

Al inicio del documento, se encuentra la información general como los intervinientes en el proceso (evaluado y evaluador), propósito de la práctica, meta principal del monitoreo y las fechas en las que se efectúa la reunión de evaluación. Esta última se compone de tres espacios diferentes para diligenciar, en las que el profesional y el practicante definen si realizaran:

Una reunión cada tres meses

Tres reuniones cada dos meses

Con el objetivo de culminar los 6 meses de práctica realizando el monitoreo correspondiente. En la evaluación final, se ejecuta la firma correspondiente de ambas partes (tutor y practicante). Por último, se diligencia una hoja Excel de instrucciones, para que el profesional pueda comprender a cabalidad el correcto diligenciamiento del documento. El documento final es titulado “Formato para monitoreo y evaluación de aprendices Sena y practicantes universitarios”.

Es importante recalcar que este proceso solo se efectúa con los practicantes universitarios, debido a que los practicantes SENA tienen su propio sistema de evaluación que se compone de informes periódicos que son previamente firmados por los profesionales tutores antes de ser entregados a la institución para verificación, esto se lleva a cabo en los 6 meses de su etapa denominada “productiva”. Finalizado el montaje en Excel del documento, es verificado por la dependencia de Desarrollo Humano y Organizacional, quien se encarga de remitirlo al área de secretaría general, donde se genera el código correspondiente “FTHGE054” que servirá para la búsqueda en la base de datos ESSA, en la plataforma Suite Visión Empresarial. En el apéndice F se observa el documento final de monitoreo.

### ***6.3.2. Capacitación profesionales tutores desde las diferentes áreas o dependencia sobre el MRN y el instructivo***

Seguido del proceso de diseño del instructivo, se prevé efectuar las socializaciones correspondientes a las temáticas sobre el MRN y el instructivo FTHGE054 para el monitoreo y evaluación de los practicantes universitarios. Esto debido a que las capacitaciones permiten a las organizaciones asegurar un recurso humano que esté motivado y preparado para los cambios que traen los entornos, contando con una participación total y la instrumentación necesaria para entrenar y optimizar el tiempo (Rodríguez, 2015).

En ese sentido, el fin último de capacitar es garantizar a la empresa el cumplimiento de tres objetivos fundamentales: promover el desarrollo integral de la persona, propiciar y fortalecer el conocimiento técnico para el desempeño de las actividades laborales y perfeccionar al trabajador en su puesto (Rodríguez, 2015). Por tanto, la utilización de esta estrategia compone la visualización de beneficios como la actualización en materia del Manual de Reglas de Negocio, específicamente en el apartado de selección y vinculación de practicantes Universitarios y aprendices SENA y el reconocimiento y manejo refinado del instructivo de monitoreo y evaluación de estos, en aras de impulsar el proceso de prácticas en ESSA.

En concordancia, la capacitación se estipula con las 13 áreas o dependencias de la ESSA, en sus equipos de trabajo, solo con los profesionales que, según la base de datos de la electrificadora, fueron tutores, lo son actualmente o lo serán (por las solicitudes previamente efectuadas que demoran entre 1 a 2 meses en ser suplidas). La información contenida en las diapositivas, herramienta de Office seleccionada para el proceso, contiene temáticas como:

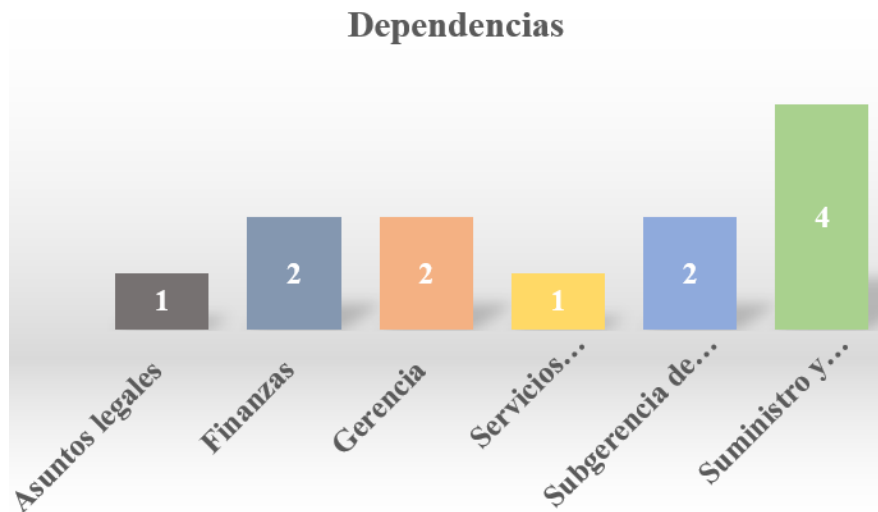
avance de solicitudes de universitarios y aprendices SENA, apartados actualizados en el MRN y presentación del formato para monitoreo y evaluación de aprendices y practicantes.

Cabe recalcar que no se socializa todo el documento del MRN en el apartado previamente mencionado, únicamente se efectúa la presentación de las modificaciones que se han gestionado desde el área de Desarrollo Humano y Organizacional, estas son en total 4, en temáticas referentes a formaciones requeridas, nomina a estudiantes, obligaciones ESSA que componen el monitoreo requerido y solicitar al practicante el documento final del proyecto, en caso tal de realizarlo en las instalaciones de la electrificadora.

En total se efectúan 18 socializaciones, en un periodo de dos semanas, con un tiempo de duración de 30 minutos cada una. El espacio se divide en presentación de las temáticas, explicación del formato y espacio para preguntas (en el cual también se ejecuta la respectiva evaluación con un formulario Forms que deben diligenciar los profesionales).

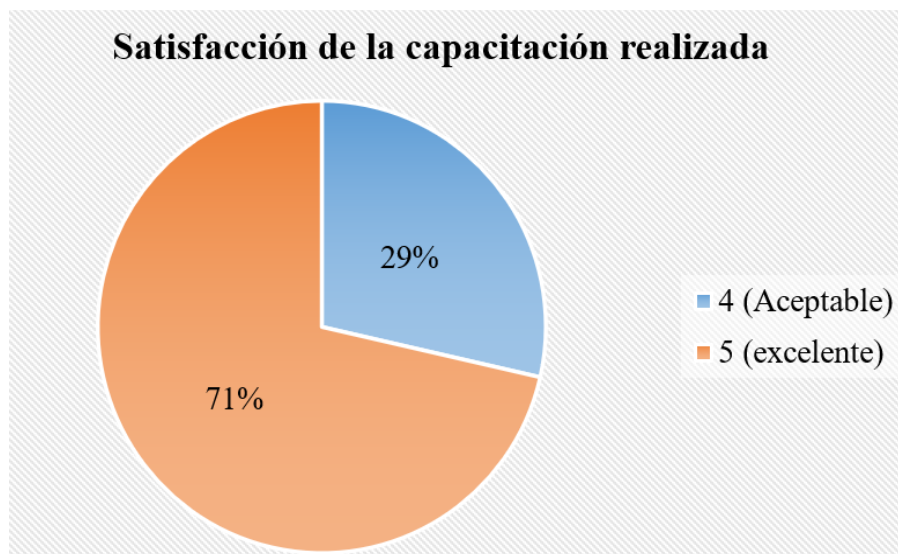
#### **6.4. Evaluación del proyecto**

Por último, como parte del proceso metodológico aplicado desde el trabajo social, se cumple la evaluación, la cual se define según Aylwin como el grado de éxito o fracaso en el logro de objetivos (Aylwin de Barros, Jiménez de Barros, Quesada de Greppi, 2000). Por tanto, para la realización del apartado se efectúa una encuesta en Google Forms en la cual se estipulan aspectos sobre la capacitación ejecutada, esta se realiza al final de cada reunión, un total de 12 profesionales diligenciaron el documento. A continuación, observaremos la información obtenida:

**Figura 16.***Dependencias*

Como se observa, la mayor parte de las respuestas recolectadas de las dependencias trabajadas son suministro y soporte, no obstante, de las 18 capacitaciones, son 6 efectuaron la encuesta, esto se debe a que los profesionales no efectuaban la actividad solicitada, por lo cual no se puede obtener una información verídica de las áreas asistentes.

En relación, la pregunta siguiente se especifican los equipos de trabajo, entre ellos se encuentran: Auditoria, calidad de vida, comunicaciones, equipo de logística y de seguridad, mantenimiento de equipos, sur y planificación financiera.

**Figura 17.***Satisfacción de la capacitación*

La siguiente pregunta es ¿Cómo calificaría la capacitación elaborada, siendo 5 excelente y 1 insuficiente?, según la información obtenida, la respuesta más seleccionada es la “5” que equivale a excelente, con un total de 8 personas (71%), En contraste, “4” que se relaciona con aceptable, que son 4 profesionales (29%). En relación, se comprende que la mayor cantidad de tutores están conformes con la socialización realizada.

En concordancia con la pregunta anterior, el componente abierto ¿Qué podría mejorar en la capacitación?, entre las respuestas que enunciaron los profesionales, es que sea más interactiva y la necesidad de tener un acompañamiento cuando se llevan a cabo las reuniones para diligenciar el documento de monitoreo.

**Tabla 4.***Calificación del 1 al 5*

Conceptos	opciones				Total
	1 (Poco satisfecho)	2 (medianamente satisfecho)	3 (satisfecho)	4 (muy satisfecho)	
Visibilidad del documento en la presentación	0	0	6	6	12
Exposición del documento	0	0	4	8	12
Extensión del documento	1	1	4	6	12
Utilidad del documento	0	0	6	6	12
Claridad del documento	0	0	6	6	12
ponderaciones del documento	0	0	6	6	12

Por último, como parte de la recolección de información sobre el objetivo de la práctica ejecutada, se efectúa una pregunta por escalas, en las que los profesionales seleccionan de 1 a 5 la respuesta que ellos consideran es la más acertada en su caso individual con respecto al documento y el proceso que acompaña diligenciarlo. En concordancia, como se evidencia en la gráfica, la mayor cantidad de contestaciones giraron en torno al “muy satisfecho” y “satisfecho”, lo cual expresa que la actividad gestionada y el formato final es del agrado, aceptación y comprensión de los profesionales. No obstante, cabe recalcar que para algunos la extensión del documento fue un limitante con respecto al tiempo que toma efectuar la finalidad del instructivo.

Por otro lado, en algunos comentarios de retroalimentación que se efectuaron al final de la sesión, se encuentran aspectos como la necesidad de modificar algunas terminologías utilizadas en el formato, como por ejemplo metas a lograr, que sean más referentes a innovación entregada a ESSA. En relación, también se hacen consideraciones sobre la subjetividad que se puede presentar al momento de diligenciar el documento por parte de los estudiantes, debido a

que las capacidades no pueden ser estandarizadas en un porcentaje, aspecto para tener en cuenta para próximos ajustes en materia de formulación de componentes a evaluar

## **7. Conclusiones**

Con respecto a las conclusiones obtenidas, se observó la ESSA como una organización garante de clima y cultura organizacional que permite el desarrollo de un ambiente propicio para el cumplimiento de las metas de la empresa y del trabajador, en tanto, su necesidad de motivar espacios de cambio y afianzamiento de nuevos procedimientos que insten al mejoramiento de sus procesos de selección, vinculación y evaluación de desempeño que incluyan una red que sea bidireccional es remarcable, desde el direccionamiento estratégico que circunscribe la armonización entre los resultados a lograr, la transparencia y calidez para la sociedad a quienes sirven y su talento humano.

Por tanto, desde la práctica empresarial realizada en la ESSA, se visibilizó un interés marcado por la consolidación de la interdisciplinariedad que incluye, entre otras profesiones, al Trabajo Social, buscando interrelacionar los procesos que se ejecutan al interior de la empresa para que exista no solo un vínculo de beneficio mutuo en la toma de decisiones sino también, desde la teoría del clima y cultura, se formulen motivaciones estructurales que afiancen las percepciones de los trabajadores, en tanto sean afectados intrínsecamente por su realidad específica y los resultados de la organización.

No obstante, si bien la ESSA reconoce las diferentes carreras como importantes dentro de sus objetivos, el Trabajo Social en la empresa sigue manteniendo un rol disruptivo, debido a su escasa ponderación en los diferentes equipos, dado que de las trece (13) áreas o dependencias, se

estima un total de 4 a 8 trabajadores sociales; así mismo, a raíz de la poca contratación de la profesión, el total de practicantes de esta se encuentra en un total de 2 a 3 estudiantes.

Por otro lado, con respecto a la práctica ejecutada, la teoría utilizada en torno a los sistemas y subsistemas, el talento humano y componentes del mismo -como el clima organizacional-, así también como la legislación que precede las prácticas empresariales (ahora reconocidas como experiencia laboral), consolidaron la aprehensión de la importancia en torno a estas, debido a la corresponsabilidad social que recae sobre las empresas, quienes al ser contratantes deben velar por el cumplimiento no solo de sus convenios interinstitucionales, sino también ser garantes de la enseñanza de competencias y habilidades que se relacionen directamente con la carrera solicitada.

Por su parte, la metodología flexible empleada remarcó el avance significativo en relación con la creación mancomunada de la propuesta, dado que el método planteado por Aylwin, Jiménez de Barros, Quesada de Greppi y Mendoza (fusionados para enriquecer el proceso) permitió la maleabilidad para ajustarse al contexto pandémico ocasionado por la Covid-19, que instó a que se efectuará de forma virtual y, a su vez, pudiera ser trabajado con la población objeto de intervención, debido al uso del diagnóstico participativo.

Al momento de su ejecución, se observó la apertura a un manejo desde la profesional en formación encargada, guiada desde la tutora, para culminar los procesos dentro de cada objetivo planteado, desde la búsqueda de información en el Manual de Reglas de Negocios en bases de datos de la ESSA, la recolección de información primaria por parte de los profesionales que en su actualidad sirven de tutores para ubicar los métodos que utilizan para hacer monitoreo a sus estudiantes y viceversa, la creación del documento de evaluación de desempeño desde el establecimiento teórico del talento humano en organizaciones, hasta la culminación con las

capacitaciones efectuadas para la presentación del proceso de selección en practicantes y el documento a utilizar para el monitoreo de estos; posteriormente con una evaluación del mismo.

En ese sentido, todos los objetivos planteados y las actividades ejecutadas dentro de estos fueron satisfactoriamente culminados. Sin embargo, es de importancia recalcar las limitaciones evidenciadas, dado que, al ser un proceso externo a la organización, su presentación y realización constó de discernir de ser expresado como una actividad relacionada con el proyecto de grado, debido al poco interés por parte de los profesionales. En concordancia, otra problemática se relaciona con el agendamiento de los espacios para capacitación, en tanto los trabajadores debían ser citados por equipos, con una estimación de entre 5 a 6 personas por grupo, lo cual requería verificar los horarios de disponibilidad de cada uno de ellos por medio de la plataforma Outlook, forzando la ralentización del avance en materia de reuniones.

Sin embargo, a pesar de las limitaciones mencionadas, las actividades planteadas fueron llevadas a cabalidad, lo cual demuestra la apertura de la ESSA con respecto a procesos que busquen el mejoramiento y, a su vez, el desenvolvimiento de los estudiantes en la empresa; debido a que, al existir una comunicación bidireccional con el practicante y su tutor, se logran compactar no solo las funciones dentro de la organización como un potencial trabajador, sino también las tareas requeridas desde la academia en su formación, esto desde la experiencia individual de la profesional en formación.

Por último, cabe recalcar la labor desde el Trabajo Social en la organización, desde la experiencia vivida, instando a reconocer el perfil del profesional como poseedor de conocimiento en sí mismo, con capacidad autocrítica e identidad profesional, capaz de tomar decisiones responsables, con transparencia y ética, apropiándose de conocimiento sobre las habilidades interpersonales y los equipos con los que trabaja, buscando la apropiación de la transformación

de realidades, problemas y necesidades. Por tanto, se logra conectar lo aprehendido desde la ESSA en relación con el saber hacer y saber conocer para el desempeño laboral que se ubique en intervención social, desde los diferentes campos de actuación, la comprensión de experiencias y métodos para la articulación y/o administración en organizaciones con un enfoque de responsabilidad social.

### **8. Recomendaciones**

Entre las principales recomendaciones a efectuar como parte del proceso ejecutado se encuentran:

Incentivar actividades de capacitación que involucren la implementación del Manual de Reglas de Negocio en ESSA, buscando que los profesionales, sean tutores o no, reconozcan los procedimientos que se llevan a cabo para la selección y vinculación tanto del personal como de los practicantes de las diferentes IES que estipulen convenio.

Continuar enriqueciendo por parte de los equipos del área de servicios corporativos el proceso de selección, vinculación y monitoreo de los practicantes, en aras de fundamentar desde la praxis las actividades ejecutadas. Buscando fortalecer la selección de los estudiantes, la vinculación efectiva que remarque funciones laborales y académicas y el monitoreo que incluya la revisión a cabalidad del desempeño, para así incentivar el aprendizaje de competencias y habilidades para la vida profesional. Todo esto efectuado desde la mirada interdisciplinar del talento humano, como el Trabajo Social, psicología, ingeniería industrial, entre otras.

Generar un compromiso por parte de la ESSA en temas de creación de espacios viables para la realización de las reuniones de monitoreo y evaluación final con los tutores y sus practicantes, a su vez, que sean efectuadas con el grupo de profesionales que se relacionen

directamente con las funciones que debe cumplir el estudiante en su rol de trabajador vinculado a ESSA por un periodo de 6 meses, siendo estipuladas en el Manual de Reglas de Negocio del Talento Humano.

Por último, instar por medio de la ESSA el posicionamiento del Trabajo Social por medio de profesionales de la carrera que brinden apoyo desde una perspectiva menos filantrópica y más determinada hacia los objetivos individuales de los practicantes, los tutores y la institución (IES), para así fusionar y compactar metas en común que sirvan de insumo para los procesos correspondientes de cada uno de los implicados.

### Referentes bibliográficos

- Amador, A. (2016). Administración de recursos humanos. México, Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Acosta, Amylkar. (2011). La crisis energética y las energías alternativas. *Academia Colombiana de Ciencias Económicas*, p. 1-19. Disponible en: <https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/01/crisisEnergeticaEnergiasAlternativas.pdf>
- Aylwin de Barros, N. Jiménez de Barros, M. Quesada de Greppi, M. (2000). Un enfoque operativo de la metodología del trabajo social. Chile: Editorial Humanitas.
- Ávila, J. (2021). Diagnóstico social en trabajo social: conceptos clave y metodología para su elaboración. *Revista Margen*, No 100, p. 1-28. Disponible en: <https://www.margen.org/suscri/margen100/Avila-100.pdf>
- Asociación Colombiana de generadores de Energía eléctrica. (2019). *La energía que impulsa a Colombia*. <https://www.acolgen.org.co/>
- Becerra, G. (2020). La Teoría de los Sistemas Complejos y la Teoría de los Sistemas Sociales en las controversias de la complejidad. *Revista de Convergencia*, vol. 27. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/105/10562755007/html/>
- Bocigas, O. (2019). La importancia de la innovación en las estrategias de gestión del talento. (Tesis de pregrado). Universidad Pontificia Comillas.
- Barranco, C. (2008). La intervención en trabajo social desde la calidad integrada. Universidad de Alicante, p. 79-102. Disponible en: [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5592/1/ALT\\_12\\_05.pdf#:~:text=a%20intervenci](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5592/1/ALT_12_05.pdf#:~:text=a%20intervenci)

%C3%B3n%20en%20el%20Trabajo,vida%20de%20la%20ciuda%2D%20dan%C3%AD

a.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. Bogotá: Mc Graw Hill

Código Sustantivo del Trabajo (2009). Bogotá: Legis. Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial No 27.622.

Castro, M. Reyna, C. Méndez, J. (2017). Metodología de intervención en Trabajo Social. México: Editorial Shaad.

Cerdá, E. (2016). En Economía circular, estrategia y competitividad empresarial, *economía circular* (pp. 11-20). Editorial Universidad Complutense de Madrid.

Centro Nacional de Control de Energía (CENCE). (2017). CENCE de Costa Rica: Generación y Demanda, Informe Anual. Disponible en: <https://bit.ly/2xMcDWD>

Coronel, D. Vásquez, B. (2018). Talento humano y desempeño laboral de los trabajadores del servicio de emergencia del Hospital “José Soto Cadenillas”- Chota, 2018. (Tesis de maestría), Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28523/diaz\\_cm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28523/diaz_cm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Diaz, P. (2021). *Estado del arte para la generación de energía eléctrica limpia para la ciudad de Bogotá* [Tesis para optar por la maestría en administración]. Universidad Santo Tomas

Electrificadora de Santander E.S.P S. A (2021). Quienes Somos. ESSA. Disponible en: <https://www.essa.com.co/site/informacion-corporativa/quienes-somos>

Empresas públicas de Medellín. (2021). Quienes somos. EPM. Disponible en: <https://www.epm.com.co/site/home/nuestra-empresa>

Empresas públicas de Medellín. (2021). Filiales nacionales. EPM. Disponible en:  
<https://www.epm.com.co/site/home/nuestra-empresa>

Empresas públicas de Medellín. (2019). Informe seguimiento a la ejecución del plan de inversiones regulatorio. Disponible en:  
<https://www.epm.com.co/site/Portals/0/documentos/Informe-seguimiento-plan-de-inversiones-2020.pdf>

Electrificadora de Santander E.S.P S. A (2019). PLAN EMPRESARIAL ESSA 2020-2023. ESSA. Disponible en: <https://www.essa.com.co/site/Portals/0/documentos/como-lo-hacemos/plan-empresarial-essa-2020-2023.pdf>

Electrificadora de Santander E.S.P S. A (2021). Direccionamiento estratégico. ESSA. Disponible en: <https://www.essa.com.co/site/informacion-corporativa/como-lo-hacemos/direccionamiento-estrategico>

Empresas Públicas de Medellín. (2021). Modelo De Desarrollo Humano. EPM. Recuperado de: <https://www.epm.com.co/site/funcionarios/gente-epm/gerenciamiento-del-talento-humano>

Electrificadora de Santander (2021). Políticas Empresariales. ESSA- Grupo EPM. Recuperado de: <https://www.essa.com.co/site/informacion-corporativa/como-lo-hacemos/politicas-empresariales#Pol-tica-de-gesti-n-humana-25>

Electrificadora de Santander. (2021). Manual de Reglas de Negocio. Gestión del Talento Humano. Colombia.

Electrificadora de Santander. (2020). Informe de sostenibilidad 2020. Disponible en: <https://www.essa.com.co/site/transparencia-ita/transparencia-essa/informes-de-sostenibilidad>

- Humberto, N. Ramos, E. Neri, Cesar. Hidalgo, N. Maguiña, M. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana, *Revista Nacional de Administración*. Volumen 11 (2), 21 -29. Disponible en: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/3297/4324>
- Hamui-Sutton, A. & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, pp. 55-60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733230009>
- Ingfocol. (2015). Capítulo 1. Hidroenergía. En ed. Central Urrá. *Atlas. Potencial Hidro energético de Colombia* (pp. 25-36). Central Urrá.
- López, C. (2018). Comunicación y sentimientos desde la Teoría de Sistemas Sociales de Niklas Luhmann, *Revista sociológica* (México), vol.33 no.93. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-01732018000100053](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732018000100053)
- Martínez, J. (2016). La organización como sistema: El modelo de la organización contemporáneo. *Revista la latinoamericana*. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/312120910\\_La\\_organizacion\\_como\\_sistema\\_el\\_modelo\\_organizacional\\_contemporaneo](https://www.researchgate.net/publication/312120910_La_organizacion_como_sistema_el_modelo_organizacional_contemporaneo)
- Ministerio del interior. (2010). Guía de formulación de proyectos. Inversión en seguridad Vial. <http://www.mininterior.gov.ar/ansv/CFSV/pdf/proyecto.pdf>
- Monsalve, M. Preciado, A. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(19), pp. 79-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151312831006>
- ONU: Asamblea General, Declaración Universal de Derechos Humanos. 217 A (III). Disponible en esta dirección: <https://www.refworld.org/es/docid/47a080e32.html>

- Orús, Abigail. (2022). número acumulado de casos en el mundo 2020-2022. Statista. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/1104227/numero-acumulado-de-casos-de-coronavirus-covid-19-en-el-mundo-enero-marzo/>
- Proveedores y contratistas EPM. (2014). Memorias encuentro de proveedores y contratistas. Disponible en: [https://www.epm.com.co/site/portals/0/centro\\_de\\_documentos/proveedores\\_y\\_contratistas/Evento\\_P&C\\_Febrero\\_26\\_2014\\_web.pdf](https://www.epm.com.co/site/portals/0/centro_de_documentos/proveedores_y_contratistas/Evento_P&C_Febrero_26_2014_web.pdf)
- Poveda, S. (2018). La evaluación del concepto de talento humano. (Tesis de Maestría) Fundación universidad de américa.
- Pérez, F. (2012). Planificación y elaboración de proyectos. <http://agora.ceem.org.es/wp-content/uploads/documentos/proyectos/manualproyectos.pdf>
- Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *UPIICSA XVII, VII*, pp. 50-51. <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>
- Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=84B00ABB76173DDE3136A1F70559017F.jvm1?sequence=1>
- Restrepo, E. (2008). Elaboración de un proyecto de investigación. *Instituto de Estudios Sociales y Culturales, Pensar*. pp.1-10. <http://www.ramwan.net/restrepo/documentos/elaboracion-proyecto.pdf>
- Red de América. (2014). *Guía de diagnóstico participativo y desarrollo base*. <http://municipal.cegesti.org/>

Renewable Energy Policy Network for the 21st Century (REN21). (2017). Subastas de energía renovable y proyectos ciudadanos participativos: América Latina y el Caribe.

Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. Revista de FIPCAEC, Vol. 3, pp. 58-71. Disponible en: <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/65/81>

Roca, J. (15 de junio de 2021). *Las 10 hidroeléctricas más grandes del mundo: China ya alberga cinco centrales del Top 10*. El periódico de la energía. <https://elperiodicodelaenergia.com/las-10-centrales-hidroelectricas-mas-grandes-del-mundo/>

Rodríguez, J. (2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. (Tesis de pregrado), Universidad militar nueva granada. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf;jsessionid=576C341957635311F0ECD66B01CE70B1?sequence=](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=576C341957635311F0ECD66B01CE70B1?sequence=)

Silva, R. (2009). Características de los sistemas en las organizaciones. Revista Perspectivas, V. 23,149-163. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159009>

Sánchez, S. (2018). Guía para redactar un proyecto. Universidad de los Andes, centro de español. <https://leo.uniandes.edu.co/images/Guias/Redactar-proyectos.pdf>

Sánchez, J. Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Pensamiento y gestión. no.32. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004)

Universidad nacional autónoma de nicaragua, managua. (2015). *Técnicas de investigación documental*. Facultad regional multidisciplinaria de Matagalpa.

<https://repositorio.unan.edu.ni/12168/1/100795.pdf>

Unidad de planificación y desarrollo institucional. (2018). guía para elaboración de documentos normativos. Ministerio de cultura.

<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/ministerio-de-cultura/documents/412818/download>

Universidad abierta y a distancia de México. (S.f). Métodos de investigación cuantitativa.

[https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DCSBA/BLOQUE2/PES/06/FMIC/unidad\\_02/de-scargables/FMIC\\_U2\\_Contenido.pdf](https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DCSBA/BLOQUE2/PES/06/FMIC/unidad_02/de-scargables/FMIC_U2_Contenido.pdf)

Viscarret, J. (2017). Modelos y métodos de intervención en Trabajo Social. Madrid:

Alianza Editorial. Disponible en: <https://www.mittrabajoessocial.com/modelos-y-metodos-de-intervencion-de-trabajo-socialviscarret-juan-jesus/>

Viscarret, J. (2017). Modelos y métodos de intervención en Trabajo Social. Madrid: Alianza Editorial. Disponible en: <https://www.mittrabajoessocial.com/modelos-y-metodos-de-intervencion-de-trabajo-socialviscarret-juan-jesus/>

Vargas, A. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. Revista Educación, pp. 67-97. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44029206>