



UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
LINEA DE INVESTIGACIÓN CALIDAD DE VIDA LABORAL

SIGIFREDO REYES RODRIGUEZ

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA MITIGAR EL IMPACTO DE LAS
TRANSICIONES DE LAS ALCALDIAS DE BOGOTÁ EN LA EMPRESA DE ACUEDUCTO
DE BOGOTÁ-EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS, ESTUDIO ENTRE 2012 Y 2017

Bogotá D.C., Colombia, 2018

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
LINEA DE INVESTIGACIÓN CALIDAD DE VIDA LABORAL

SIGIFREDO REYES RODRIGUEZ

Tesis de grado para optar al título de Magister en Gestión Social Empresarial

Tutor: Juan de Jesús Sánchez

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA MITIGAR EL IMPACTO DE LAS
TRANSICIONES DE LAS ALCALDIAS DE BOGOTÁ EN LA EMPRESA DE
ACUEDUCTO DE BOGOTÁ-EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS, ESTUDIO
ENTRE 2012 Y 2017

Bogotá D.C., Colombia, 2018

Contenido

introducción	8
CAPÍTULO 1. Contextualización.....	11
CAPÍTULO 2. Desarrollo Teórico.....	13
2.1. Planteamiento del problema	15
2.2. Pregunta Problema.....	15
2.3. Preguntas Específicas	16
2.4. Objetivos.....	16
2.4.1. Objetivo general	16
2.4.2. Objetivos específicos	16
2.5. Justificación	17
2.6. Aspectos metodológicos.....	17
CAPITULO 3. Aspectos Teóricos y Conceptuales.....	19
3.1. Gestión	23
3.2. El Cambio	23
3.3. Capacidad de adaptación	25
3.4. Tipos de Cambio Organizacional.....	26
3.5. Modelos de gestión del cambio	28
3.6. Elementos Comunes propuestas en los Modelos.....	34
3.7. Conclusiones Cambio Organizacional	35
CAPÍTULO 4. Resultados de Investigación y Contextualización Organizacional.....	37
4.1. Historia Organizacional.....	37
4.2. Filosofía Organizacional	38
4.3. Alcaldías y planes de gobierno de Bogotá.....	41
4.3.1. Metas de la EAAB a lograr en conjunto con las 3 últimas alcaldías de la ciudad.....	44
4.3.2. Objetivos estratégicos de la EAAB.....	46
4.3.3. Proyectos Estratégicos.....	48
4.4. Conclusiones.....	49
CAPÍTULO 5. Caracterización y Aplicación del Instrumento para la Medición del Clima Organizacional en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB).....	52
5.1. Conceptos de Clima Organizacional.....	52
5.2. Métodos de Diagnóstico del Clima Organizacional.....	54

5.3. Delimitación	58
5.4. Formato de encuesta aplicado a la EAAB-ESP	59
5.5. Análisis de resultados encuesta en la EAAB	60
CAPÍTULO 6. Propuesta de Intervención Modelo de Gestión del Cambio.	72
6.1. Introducción	72
6.2. Contexto empresarial u organizacional.....	73
6.3. Aportes del ejercicio de investigación (Capítulo 5)	73
6.4. Problema de intervención	74
6.5. Objetivo general y objetivos específicos.....	75
6.6. Matriz de intervención con indicadores.....	76
6.7. Presupuesto	80
Costos por Servicios Personales	80
Costos Generales	80
6.8. Cronograma.....	80
referencias Bibliográficas.....	82
anexos	86

Resumen

Esta investigación tiene como fin diseñar un modelo gerencial de gestión del cambio para afrontar las transiciones administrativas en la empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá (EAAB), indagando las falencias reincidentes durante los periodos (2008-2011); (2011- 2015); (2016-2019) que afectan la continuidad de los programas y generan alteraciones negativas en el clima organizacional.

La metodología desarrollada proporcionó la recolección de información de fuentes mixtas de carácter cualitativo, suministro con el cual se desarrolla el tipo de investigación de objeto aplicado, de acuerdo a ello se realizó la propuesta de un MODELO DE GESTION DEL CAMBIO de manera que se humaniza la labor desempeñada por los funcionarios de la EAAB, mediante las funciones desarrolladas, permitiendo la adaptación a nuevos procesos logrando mantener y enriquecer el clima organizacional.

Para esta investigación se realiza un detallado estado del arte sobre el concepto de cambio organizacional y así de los modelos de cambio organizacional vigentes y aplicables para el Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB) objeto de dicho estudio, para este caso en particular de investigación se tomara como pilar fundamental teórico el modelo creado por Jeff Hiatt llamado ADKAR que lo componen cinco fases de implementación: Deseo, Conocimiento, Conciencia del Cambio, Capacidad y Habilidad. (Prosci, 2016)

En una primera parte se hará una breve historia de los fundamentos teóricos para el desarrollo de la investigación a partir de modelos de cambio organizacional, en la segunda parte se busca caracterizar los aspectos negativos organizacionales que se generan con cada cambio de administración pública y finalmente proponer un modelo de continuidad a los procesos, objetivos y estrategias que alinee los métodos teóricos de gestión del cambio con la practica organizacional

actual de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá consecuencia de los cambios de administración de la alcaldía mayor de Bogotá cada 4 años.

Se puede determinar que la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB) se caracteriza por tener una estructura organizacional rígida en sus áreas operativas, estable y con un fuerte nivel de pertenencia, con una alta formalización de las normas en donde son importantes las políticas organizacionales y sus procedimientos, sin dejar de lado la interacción de todos los individuos con la empresa. (EAB- ESP, 2016)

La metodología del estudio que se utiliza para el desarrollo del presente documento es de tipo descriptivo - inductivo en donde se identifican características del objeto de la investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada. (Mendez, 2011)

Palabras claves: Gestión del cambio, desarrollo humano, clima, calidad de vida, bienestar

Abstract

This research project aims to design a managerial model of change management to address the administrative transitions in the company of water and sewerage of Bogotá (EAAB), investigating the repeated failures during the periods (2008-2011); (2011-2015); (2016-2019) that affect the continuity of the programs and generate negative alterations in the organizational climate.

The methodology developed provided the collection of information from mixed sources of a qualitative nature, supply with which the type of applied object research is developed, according to this the proposal of a MODEL OF MANAGEMENT OF CHANGE was made in a way that humanizes the work carried out by the EAAB officials, through the functions developed, allowing the adaptation to new processes managing to maintain and enrich the organizational climate.

The result obtained in the Company of Aqueduct and Sewerage of Bogota is a company with a rigid organizational structure in its operative areas, stable and with a strong level of membership, it is evidenced the high formalization of lar norms in which the organizational policies are important and Its procedures, without leaving aside the interaction of all individuals with the company.

The organization is framed within the environment of multiple areas of study interest such as its detailed division of labor, solid corporate policies, focus on the welfare of the capital client, priority for the human development of workers, continuous training and updating of Modern methods of organizational behavior and its organizational structure totally organized and hierarchical.

The methodology of the study that is used for the development of this document is descriptive - inductive in which characteristics of the research universe are identified, forms of behavior and attitudes of the total of the researched population are indicated. (Mendez, 2011)

Keywords: Change management, human development, climate, quality of life, wellbeing

Introducción

Desde el siglo pasado el servicio de acueducto de la ciudad de Bogotá prestó sus servicios bajo varias modalidades privadas, mixtas hasta llegar al modelo público actual de la empresa industrial y comercial del distrito. Hoy la EAAB es la empresa prestadora de servicios públicos de distribución de agua potable, alcantarillado y recolección de basuras más grande del país; en número de usuarios y de activos es una empresa financieramente sólida, durante 5 años consecutivos ha obtenido la calificación AAA triple (A), calificación dada por Fitch Ratings como un símbolo de calidad y excelente servicio a sus consumidores (FitchRating, 2016), esta calificación de crecimiento y con importantes oportunidades de nuevos negocios a nivel nacional e internacional, es una empresa con experiencia que cuenta con un capital humano comprometido, adicionalmente es la empresa ambiental más grande de Colombia debido a que una de sus funciones comprende el cuidado, protección y conservación de 570.000 hectáreas de ecosistema donde se obtiene el agua para millones de colombianos. (EAAB-ESP, 2013). La empresa cuenta un área corporativa de gestión humana que administra 300 de los 3100 empleados de la organización, dicha gerencia se encuentra conformada por seis áreas de apoyo como son : dirección mejoramiento calidad de vida, dirección de gestión de compensaciones, dirección de desarrollo organizacional, dirección de salud, dirección de servicios administrativos, dirección de activos fijos de esta manera se espera contribuir positivamente en el clima organizacional generado con el cambio cuatrienal de los cargos directivos puesto que estos son de libre nombramiento y remoción acorde a los periodos administrativos distritales.

Los cambios estructurales en la organización traen consigo una nueva estrategia (Chandler, 1962) lo que provoca incertidumbre en los empleados oficiales de planta en cuanto a:

- ✓ Incertidumbre en la continuidad de la contratación
- ✓ Estancamiento, retraso y olvido en los procesos adelantados en la organización
- ✓ Adversidad al cambio administrativo
- ✓ Pésimo desarrollo del trabajador en su calidad de vida personal y laboral

Por medio de este trabajo se pueden determinar las consecuencias generadas tras un cambio de la estructura organización y su estrategia corporativa a partir del análisis de las tres últimas administraciones distritales, posteriormente se elaborará la propuesta de un modelo gerencial de gestión del cambio que al ser articulado con los modelos tradicionales de la EAAB posibilite avanzar en la dinámica laboral.

Finalmente, para llevar a cabo este proyecto se desarrollará seguimiento al cronograma de actividades de investigación el cual se estructura en seis capítulos.

El primer capítulo alberga la contextualización sobre la organización a trabajar y su relación con el entorno permitiendo así la determinación de las posibles causas y efectos preponderantes en relación a la gestión del cambio en organizaciones públicas.

En el segundo capítulo se encontrará la problemática del clima laboral en la organización surgida a partir de los frecuentes cambios directivos, en conformidad a ello se plantea por medio de los objetivos el alcance a lograr mediante el proceso de investigación y la metodología a desarrollar en el transcurso de esta.

Igualmente, en el capítulo tercero se hallará como marco de referencia aspectos teóricos y conceptuales proporcionando un punto de partida para poder plantear el modelo de gestión del cambio de la EAAB. A sí mismo en el capítulo cuarto la contextualización organizacional, su filosofía, Alcaldías de (2008-2011) (2012-2015) (2016-2019) entre ellos sus planes de gobierno y conclusiones.

En el capítulo cinco se puede determinar la caracterización, los conceptos de clima organizacional, métodos de diagnóstico y la aplicación del instrumento para la medición del clima organizacional en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá

Finalmente, en el capítulo sexto se logrará concluir la propuesta de intervención y las oportunidades que se da al implementar el modelo de gestión del cambio en la empresa.

CAPÍTULO 1. Contextualización

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá- ESP, nace hace 127 años abasteciendo hasta el día de hoy a 11 municipios y a un millón 700 mil usuarios del distrito capital. Dentro de su trayectoria tiene un gran compromiso ambiental en proteger, conservar la naturaleza y una grande responsabilidad social de sensibilidad en función integral del agua.

En la actualidad la organización tiene como misión “Agua para la vida, generando bienestar para la gente”. Debido a que su razón de ser consiste en brindar el servicio de agua y alcantarillado a la ciudad de Bogotá; la compañía también plantea como visión “Excelencia en la gestión empresarial del agua, compromiso y empresa para todos”. Como su horizonte.

La EAAB se conduce bajo los principios de transparencia y respeto, vivenciando en el cotidiano vivir: el orgullo, vocación de servicio, solidez, conocimiento técnico, eficiencia como valores corporativos (EAAB-ESP, 2013).

A fin de cumplir los propósitos y metas establecidas dentro de la EAAB- ESP la organización se encuentra dividida en 5 gerencias como: Jurídica, planeamiento y control, financiera, sistema maestro, servicio al cliente, tecnología, ambiental, residuos sólidos y gestión humana y administrativa, esta última contiene 6 direcciones entre ellas se encuentra la dirección de mejoramiento calidad de vida (EAAB, 2017).

Los funcionarios de la dirección de mejoramiento de calidad de vida liderados por el señor Fredy Humberto Carrero Velandia tienen la función de liderar procesos, estrategias y los frentes de acción que se nombrarán a continuación.

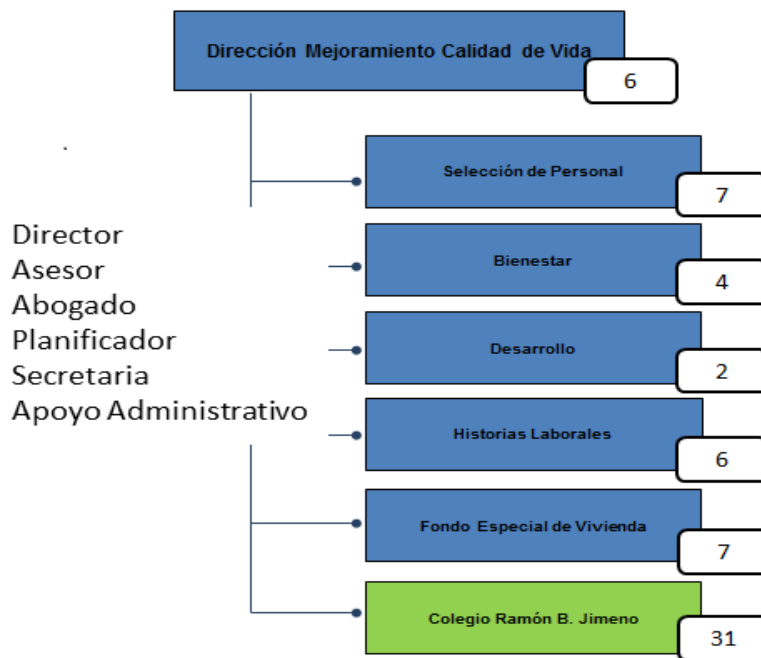
- ✓ Área familiar
- ✓ Área de formación
- ✓ Área deportiva y de recreación
- ✓ Área cultural

- ✓ Área convencional y de ley
- ✓ Área de clima organizacional

A su vez esta gerencia cuenta con seis grupos de apoyo con el fin de dar cumplimiento a los frentes de acción propuestos anteriormente.

Fuente: E.A.A.B. Programa de Bienestar Social 2012-2016

Organigrama Dirección Mejoramiento Calidad de Vida



Grafica 1: Dirección de Mejoramiento Calidad de Vida

El principal objetivo del área está orientado a mejorar la calidad de vida de los funcionarios y sus familias por medio de la creación del plan de bienestar social que se encuentra estructurado en el Decreto 1567 de 1998 en su título II- capítulo II, (EAAB, 2016) de manera legal y acogido por la administración de la E.A.A. B-ESP.

CAPÍTULO 2. Desarrollo Teórico

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá tiene como plan general estratégico 2016 – 2019 su misión, visión, objetivos generales, sus valores corporativos y principios organizacionales que para objeto de este estudio es fundamental tenerlo en cuenta como un insumo teórico.



Fuente: (EAAB, 2017)

Principios Organizacionales

- **Solidez:** Se define como una empresa sólida, sostenible y confiable que garantiza vocación de permanencia en el tiempo.

- **Conocimiento Técnico:** La empresa cuenta con la experiencia e idoneidad técnica para cumplir la misión, a través del trabajo en equipo y la gestión del conocimiento
- **Eficiencia:** La empresa está comprometida a adoptar las mejores prácticas orientadas al cumplimiento de los resultados. (EAAB, 2017)
- **Orgullo:** Se promueve el sentido de pertenencia por la empresa, para ser distinguida como una empresa insignia de la ciudad. (EAAB, 2017)
- **Vocación de Servicio:** Sus usuarios y sus necesidades son la razón para hacer cada día las cosas mucho mejor. (EAAB, 2017)

Valores

- **Respeto:** La empresa hace uso adecuado de los recursos naturales de los capitalinos, y siempre busca construir confianza a través de relaciones claras y abiertas con todos sus stake – holders.
- **Transparencia:** La EAAB cumple con toda la normatividad vigente y siempre busca preservar los recursos naturales para la preservación futura de los mismos. (EAB- ESP, 2016)

Con esta información se tiene una idea inicial de cuáles son los elementos organizacionales más influyentes de la EAAB de los cuales se puede decir los recursos naturales, los usuarios, la normatividad y la política son alguno de ellos. Es por ello que la política pública distrital es un factor externo que afecta de manera directa los ejes principales de la organización, su misión, su visión y sus objetivos estratégicos. Cada cambio organizacional dado en la alcaldía mayor de Bogotá genera un cambio estratégico y estructural en la EAAB, sus objetivos, sus cursos de acciones y la utilización de recursos se ven afectados por dichos cambios. (EAAB-ESP, 2013). La consecuencia de cada cambio de alcaldía que se da en periodos de cuatro años genera un

rompimiento en la continuidad de los procesos que son fundamentales para dar cumplimiento a su misión y proyectarse en su futuro por medio de su visión organizacional.

2.1. Planteamiento del problema

Al ser la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá una organización de carácter público a medida que se realizan cambios en la alcaldía de Bogotá con una frecuencia cuatrienal, también se cambia la gerencia de la organización, evidenciando la no continuidad de los proyectos durante los diferentes periodos.

Así mismo no se observa un empalme de proyectos entre gerencias, lo cual con lleva a una afectación negativa de los beneficiarios, alteración clima laboral, ausencia de liderazgo, estancamiento de procesos, pérdida de recursos, pérdida de tiempo en el proceso de planeación, adaptación y ejecución y lo más importante se afecta sustancialmente la calidad de vida del trabajador y su familia.

Por ello es preciso proponer un modelo de gestión del cambio que afronte las transiciones administrativas, Sirviendo como puente entre cada una de las administraciones públicas con el fin de realizar seguimientos a cada una de las actividades programadas y ejecutadas, logrando el cierre de brechas entre lo existente y lo que se plantea en cada uno de las planeaciones estratégicas de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá.

2.2. Pregunta Problema

¿La E.A.A.B. cuenta con un programa o modelo de gestión del cambio que afronte los cambios en las transiciones administrativas cuatrienales?

2.3. Preguntas Específicas

1. ¿Cuáles son factores externos que se dan actualmente en las transiciones administrativas de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá?
2. ¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los funcionarios de la empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá con una perspectiva en el desarrollo humano?
3. ¿Por qué es necesaria una estrategia de gestión de cambio para cada uno de los cambios de administración pública de la alcaldía en la EAAB?

2.4. Objetivos

2.4.1. *Objetivo general*

Diseñar un modelo de gestión del cambio con el fin de dar continuidad a los procesos que genera cada periodo administrativo en la empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá ahora en adelante (EAAB).

2.4.2. *Objetivos específicos*

- ✓ Realizar una revisión al concepto de Cambio Organizacional aplicado en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá
- ✓ Determinar los modelos de gestión del cambio existentes en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá
- ✓ Identificar los cambios más significativos referentes a la gestión del cambio durante los tres últimos periodos administrativos.
- ✓ Elegir el modelo de gestión del cambio más pertinente de acuerdo a las características y procesos organizacionales en el área de (RRHH) de la empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá.

2.5. Justificación

Por medio del presente proyecto de investigación se elaborará un modelo gerencial de gestión del cambio en el área de recursos humanos para la empresa EAAB, con el fin de dar continuidad a los procesos que genera cada periodo administrativo en la empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá. De igual forma se espera que el modelo propuesto permita mejorar la calidad de vida de los funcionarios de la entidad.

En conformidad con lo propuesto mediante el desarrollo de la investigación se podrá evidenciar su desarrollo mediante una investigación mixta la cual permite profundizar la parte conceptual del desarrollo de la gestión del cambio y explorar la existencia de modelos, a partir de ello se prosigue con el análisis y comparación de las tres últimas administraciones logrando determinar las falencias de gestión permitiendo la creación del modelo.

La generación este proyecto permite realizar un acercamiento a la realidad de las organizaciones posibilitando la confrontación entre lo teórico y lo práctico, generando así un pensamiento crítico y transformador para ejecutar en el desarrollo de nuestros quehaceres diarios dentro de la organización.

2.6. Aspectos metodológicos

La metodología utilizada es la modalidad descriptiva en donde se realiza una exploración de los conceptos sobre la gestión del cambio y su aplicación en organizaciones públicas para este caso EAAB. Buscando dar solución a la pregunta ¿Bajo qué modelo de desarrollo humano se encuentra enmarcada la propuesta de gestión del cambio de esta empresa?

Del mismo modo se maneja un estudio cronológico teniendo en cuenta la evolución o cambios generados a partir de las 3 últimas administraciones distritales en la organización, permitiendo comparar los resultados obtenidos de cada periodo y a su vez generando una

profundidad descriptiva y cualitativa, es decir especificar las propiedades importantes de la organización a partir del análisis del clima laboral por medio de la elaboración de un instrumento , en este caso entrevistas las cuales permitirán una adecuada familiarización con la EAAB (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011).

Igualmente, en el desarrollo de esta investigación se especificarán varios aspectos sobre temas asociados como: el bienestar, calidad de vida, desarrollo humano, clima organizacional y los planes de desarrollo de la EAAB seleccionando rasgos importantes que permitan comprender la aplicación de la gestión del cambio en las organizaciones por medio de modelos especiales para cada una de ellas.

Durante el desarrollo de esta investigación se manejarán fuentes mixtas, las primarias como los informes de Gestión de la EAAB y las secundarias a manera de artículos de revistas científicas recolectados en bases de datos incluyendo informes sobre desarrollo humano publicados por la CEPAL.

En conformidad con lo anterior se evidencia que dicha exploración será de tipo documental ya que tendrá como insumo diferentes documentos e informes relacionados en la bibliografía y los demás abordados en la presente investigación.

CAPITULO 3. Aspectos Teóricos y Conceptuales

Las organizaciones en la actualidad son sometidas con mayor frecuencia a cambios de procesos, de estrategias, de políticas y de individuos que las conforman. La reingeniería de procesos, las fusiones, las nuevas adquisiciones entre compañías, la apertura de nuevos mercados en todo el mundo y la continua globalización son ejemplos frecuentes de los cambios a los que son expuestas las organizaciones actuales. Cada cambio que afrontan las empresas obliga a una constante adaptación al entorno y un aprendizaje interno de todos sus elementos como nuevas formas de desarrollar los procesos, actividades, mejores resultados operativos por medio de la implementación de nuevas tecnologías y como dejar de lado las nuevas formas de trabajo y la interacción altamente cambiante de las relaciones de todos los individuos que componen la organización.

La tecnología, la comunicación, las redes electrónicas son unas de las variables más comunes en la actualidad que presionan el cambio constante de las organizaciones. El uso de la informática y las redes son un ejemplo de la forma en la que se pueden difundir y sistematizar toda la comunicación que circula en la empresa, la forma en que con mayor eficiencia y rapidez se distribuye es un claro ejemplo de la supervivencia organizacional en un entorno globalizado como el que se vive hoy en día. La adaptación a nuevas tecnologías es una característica que toda organización hoy por hoy presta su mayor atención ya que este es un factor indispensable para sobrevivir y asegurar una supervivencia organizacional.

Existen un sin fin de factores que impulsan a una organización a generar un cambio, un aprendizaje y/o adaptación frente a un entorno. La globalización es otro factor que en la actualidad presta mucho la atención de las organizaciones, los mercados cada vez más globalizados y las fronteras comerciales cada vez más pequeñas obligan a las empresas locales a volcar sus objetivos a metas más allá de sus fronteras.

Para el desarrollo de esta investigación los factores externos e internos de la ciudad de Bogotá son aquellos que influyen en los cambios organizacionales de la EAAB, el cambio de la alcaldía por ser una organización pública es un factor determinante para cada uno de los aspectos teóricos que se desarrollaran en este capítulo.

Es necesario explicar dichos factores que impulsan el cambio como lo son la gestión del cambio, el cambio organizacional y el clima como elementos que interactúan afectando la continuidad estratégica de la EAAB.

Cambio organizacional

El concepto de cambio organizacional es uno de los pilares teóricos que rodea la investigación el cual es necesario explorar para crear una línea cronológica sobre los autores a través del tiempo, sus ideas y sus avances en el conocimiento de este amplio tema que abarca todas las organizaciones sociales de la actualidad.

El cambio organizacional surge desde el mismo momento en que se toma la organización como objeto de estudio social, administrativo y sistémico como la capacidad que tienen todas las organizaciones para adaptarse a los cambios que ocurren en su entorno (Valdes, 2008). De igual forma los cambios externos no son la única fuente que generan cambios organizacionales, la interacción entre los elementos internos son también el origen de grandes cambios organizacionales. Sin embargo, la interacción entre factores externos e internos son la mezcla que se genera en los cambios organizacionales siendo la organización un sistema abierto que interactúa con su entorno y adapta sus procesos internos para logra una supervivencia en el tiempo.

Para comprender el cambio organizacional es necesario abordar teorías entre ellas se trae a colación la propuesta por Kurt Lewin quien logró obtener avances en el comportamiento del ser humano, conviene destacar que en la adaptación al entorno de algún ser juega un papel

fundamental los factores ambientales; por ejemplo, un individuo se topa frente a los obstáculos y este por naturaleza no está dispuesto a modificar sus conductas construidas en su periodo de vida para superar estos. O como segundo factor el ser se adapta durante el tiempo de cambio y después de intentar modificar su conducta retrocede y vuelve a sus patrones tradicionales. (Lewin, 1951).

El desarrollo del concepto cambio organizacional ha generado varias perspectivas de acuerdo a las corrientes ideológicas de cada uno de sus autores, pero se ha generalizado en una perspectiva racional, una adaptativa y una organizativa en donde se relacionan conceptos como las estructuras de poder dentro y fuera de las organizaciones, los cambios del entorno, los procesos del individuo, las operaciones y procesos organizativos y las actividades del negocio. (Lewin, 1951)

Perspectiva Racional: El cambio se genera a través de un proceso racional, lógico y ordenado que es posible controlar en donde se evalúan las interacciones externas del entorno, los procesos internos de sus componentes, se realiza una propuesta metodológica a seguir en donde se planifica los escenarios deseables y se traza un proceso para lograr metas exitosas, en donde se realice mediciones con el fin de evaluar la viabilidad de los procesos implementados, un proceso de seguimiento y una retroalimentación al proceso controlado de cambio, es aquí donde los individuos toman un papel indispensable para hacer posible los cambios propuestos. (Lewin, 1951)

Perspectiva Adaptativa: La organización en un sistema en constante cambio debido a las fuerzas que ejercen en ella el medio ambiente, es por esto que la adaptación da como resultado un cambio organizacional originado por la presión del entorno que obliga a la organización a modificar su estructura y su estrategia (Chandler, 1962). El cambio organizacional hace parte constante del ciclo de vida de la organización ya que esta es la que permite que tanto la estructura

como la estrategia generen sinergias que permitan la adaptación y evolución hasta el punto en que la organización crece y madura. (Zucker, 1999)

Perspectiva Organizativa: Esta perspectiva hace referencia a las múltiples tensiones provenientes desde el interior del sistema y la forma en la que la lógica interna busca contrastar dichas tensiones por medio de la complejidad. Las fuerzas externas e internas ejercen tensiones en toda la estructura del sistema que obliga a una modificación en los procesos sistémicos y conductas para poder adaptarse a las nuevas condiciones. (Scott, 1999) Es aquí donde los conceptos de estructura, estrategia y cultura organizacional toman un papel determinante en los estudios de cambio organizacional, ya que se puede identificar patrones de interacción entre los elementos de una organización entre ellas las personas que hacen posible el desarrollo y la supervivencia; aspectos como la cultura social, las creencias culturales, la religión, los procesos de socialización y la identidad se entrelazan para determinar el futuro de los cambios originados en la organización por tensiones dadas tanto a nivel interno como externo (Alvarado, 2016).

A partir de este primer avistamiento teórico del concepto de cambio organizacional, se realizará un proceso exploratorio a través de varios autores que han desarrollado el tema y poder señalar con argumentos similitudes, acuerdo, controversias y discusiones sobre la evolución de este concepto. Con la información recolectada se pueden evidenciar cambios relacionados con el poder, los intereses, la complejidad y la incertidumbre.

Cambio Organizacional frente al Poder y el Interés

“El Cambio Organizacional es el conjunto de transformaciones que se desarrollan en las diferentes perspectivas de las organizaciones, es producto de fuerzas naturales como iniciadas a voluntad y propósito de quienes ven un impulso y creación. Con esta conjetura se puede llegar a determinar que no solo existe un camino para ejecutar un cambio organizacional sino por el contrario existen dos como lo son: El planificado y el No Planeado.” (Acosta, 2002)

3.1. Gestión

La EAAB al igual que otras organizaciones prevalece en el mercado por la capacidad de gestión que tienen interna y externamente creando diferenciación y generando competitividad, pero ¿Qué es la gestión? gestión hoy en día se asocia con el desarrollo diario de los directivos, en el siglo pasado simplemente hacía referencia a la acción de hacer. La gestión hace alusión a la acción dentro de las organizaciones que permite establecer unas directrices que las llevan a un estado superior según la identidad, fines y propósitos.

“La gestión evoca la estrategia [...] y hoy se considera una construcción nueva [...] que se coloca en el plano de intermediar entre las grandes y gruesas directrices del manejo económico y resolver la dinámica del funcionamiento de las organizaciones. La gestión no existe en sí misma, es el producto de la interacción de múltiples actores, los cuales acaban determinando un sistema de manejo, de proyección y de visión el cotidiano y del futuro” (Romero, 1998, pág. 35).

Así la gestión cumple una función de acoplamiento entre la organización y los demás sistemas del medio y se responsabiliza de la labor de proyección de la organización, para lo cual debe estar en contacto continuo con las variables externas.

En ese sentido se comprende la gestión como un mecanismo de direccionamiento, mediante el cual se puede guiar el comportamiento de los miembros de la organización hacia el logro de los propósitos estratégicos, que solo se pueden alcanzar a partir de la acción colectiva.

3.2. El Cambio

La empresa del Acueducto y alcantarillado de Bogotá durante el tiempo ha venido transformándose para ofrecer mejores servicios que satisfagan la comunidad bogotana, para ello ha tenido que desarrollar cambios, Según (Schermerhorn, 2005) “El cambio es la etapa mediante

la cual se toman acciones específicas para modificar una situación actual, mediante la cual se puede transformar personas, labores, estructuras o tecnología dentro de una organización” (p.410).

A pesar de todos los procesos y avances que ha presentado la organización, esta no se encontraría hoy en día sin la intencionalidad de direccionar, acelerar o potenciar todas las acciones para generar cambios específicos (Blejmar, 2011). La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogota es una organización

Gestión del cambio

Como indica (Blejmar, 2011) la gestión del cambio es el mecanismo mediante el cual se puede mitigar los efectos adversos de la transformación y permite potenciar las posibilidades de generar un futuro de los colaboradores, la organización y el contexto en el cual se desenvuelven.

Es de conocerse que el entorno en el que cohabitan las organizaciones es cambiante y complejo. Sin embargo, estas deben desafiarlas sin perder su identidad organizacional es decir mediante este proceso se espera preservar el bienestar de los entes que la conforman junto con la identidad, fortalezas y valores percibidos por la empresa.

Mediante el desafío que deben superar las organizaciones estas deben aplicar cambios planeados y no planeados, durante el proceso es de suma importancia supervisar la dinámica generada por medio de un equipo de personas que previamente deben ser preparadas para intervenir, así que el directivo debe: saber que conocimiento tiene este equipo supervisor y que no, también es función del directivo trabajar con el equipo con antelación para conocer su actitud, ofrecer consejos y mantener un constante dialogo con el fin de superar especialmente las brechas de comunicación generadas mediante el proceso de cambio.

Así pues, es necesario gestionar la conversación entre nuestros líderes de gestión y las personas que esperan que lo apliquen o pongan en práctica, de tal manera que esta sirva como base y guía, que establezcan las falencias, temores y genere las conexiones necesarias para equilibrar todos los elementos del proyecto de cambio.

La interacción entre los líderes y gestores del cambio con las demás personas que hacen parte de la organización son la relación que dará mejores resultados al momento de poner en marcha un proceso de cambio planeado en la organización. Para abarcar todo el proceso es aconsejable partir la torta (el plan de cambio) en diferentes fragmentos y después gestionar uno a uno sin perder de vista que cada uno de estos se conectan directa o indirectamente con otros, es decir cada fragmento del pastel es muy importante y puede afectar en menor o mayor medida otros, pero es aún más importante gestionar la dinámica entre ellos, “la actuación del equipo, el que obtenga o no buenos resultados y el tipo de futuro que le espera, depende tanto de los empleados como de los líderes” (Schmidt, y otros, 2004).

Los líderes tienen un gran compromiso ya que en ellos recaen 8 responsabilidades como: Establecer el contexto del cambio y facilitar orientación, Estimular la conversación, Facilitar los recursos adecuados, Coordinar y alinear proyectos, Asegurar la congruencia de los mensajes, las actividades, las políticas y los comportamientos, Ofrecer oportunidades para la creación conjunta (innovación en el trabajo mental), Anticipar, identificar y afrontar los problemas del personal y preparar la masa crítica. Solo de esta manera la gestión será exitosa.

3.3. Capacidad de adaptación

Es una competencia que hace referencia a la capacidad que tiene el ser humano para ajustar su comportamiento frente a diferentes situaciones generadas por factores internos o externos como: afrontar dificultades a nivel personal, laboral cognitivo, social de tal manera que

dicho cambio genera una modificación de la conducta del ser que se ha sometido algún tipo de transformación. (Procuraduría General de la Nación, 2010)

Las personas que poseen esta habilidad se identifican por:

- ✓ Se anticipa a las transformaciones del entorno y planifica su accionar ante nuevos retos
- ✓ Implementa y gestiona cambios organizacionales
- ✓ Participa como facilitador en procesos de cambio organizacional
- ✓ Reorganiza sus actividades ante los cambios del entorno inmediato
- ✓ Su visión es flexible
- ✓ Capacidad de aprendizaje continuo
- ✓ Tiene iniciativa (Procuraduría General de la Nación, 2010); (Escuela de Administración pública, 2017).

3.4. Tipos de Cambio Organizacional

La organización estudiada se ve afectada por dos tipos de cambio el planeado y el no planeado, sin embargo, el cambio que predomina en la EAAB es el cambio no planeado, a pesar de que las administraciones locales se renuevan cuatrimestralmente no se realiza un empalme entre administraciones, sino que el siguiente gerente trae consigo nuevas propuestas y no se retoman los proyectos desarrollados en alcaldías anteriores.

Según Warner Burke (1994) autor que toma dos tipos de cambio organizacional en primera instancia un cambio organizacional no planeado y un cambio organizacional planeado que es cuando la organización adopta un proceso a ejecutar para lograr el objetivo del cambio. (Burke, 1994)

Cambio No Planeado

El primer tipo de cambio se denomina **el cambio no planeado** y se da de manera espontánea dentro del sistema. Este se puede originar de dos formas, la primera corresponde a

la interacción que el medio ejerce sobre la organización y la otra forma se relaciona a las acciones que ejerce la dirección de la organización. Es decir que las organizaciones pueden realizar cambios no planeados por medio de la fuerza que ejerce el entorno que la rodea o puede estar relacionado con la orientación que le de la gerencia y / o dirección de la organización. (Burke, 1994)

Cambio Planeado

El cambio organizacional planeado se genera cuando se desean por voluntad propia generar un cambio al interior de la organización con el fin de lograr una meta u objetivo, que puede ser metas específicas como la reducción de costos, el incremento de la producción, la penetración de un nuevo mercado, la expansión de la marca o el incremento del valor agregado a sus clientes y esto se puede agrupar desde varios puntos de vista.

- ✓ Es un proceso intencional, predeterminado y sistémico que por medio de cambios organizacionales se busca como objetivo la adaptación a los cambios del entorno o al desarrollo de nuevas metas.
- ✓ Incrementar las capacidades de la organización, con el fin de generar un aprendizaje y adaptación a los cambios del entorno de manera predeterminada
- ✓ El cambio organizacional busca impulsar el mejoramiento de la organización de forma simultáneo con el desarrollo de todos los individuos que componen la organización.
- ✓ El cambio planeado es la transformación intencional que busca la dirección en donde interviene grandes cantidades de recursos y se proyecta la organización a futuro. Es la transformación continua de procesos, patrones y conductas que determinaran la identidad organizacional en el futuro mediante su planeación estratégica.

Los factores externos como la política administrativa de la alcaldía mayor de Bogotá generan cambio en la continuidad de los procesos estratégicos de la EAAB generando cambios

organizacionales, debido a esto se debe poder determinar cuáles de estos cambios tienen las características propias de un cambio planeado y uno no planeado siendo un insumo de clasificación cuando se apliquen en los instrumentos de medición en la caracterización de cómo afecta los cambios a las personas en la EAAB.

3.5. Modelos de gestión del cambio

Modelo de Lewin

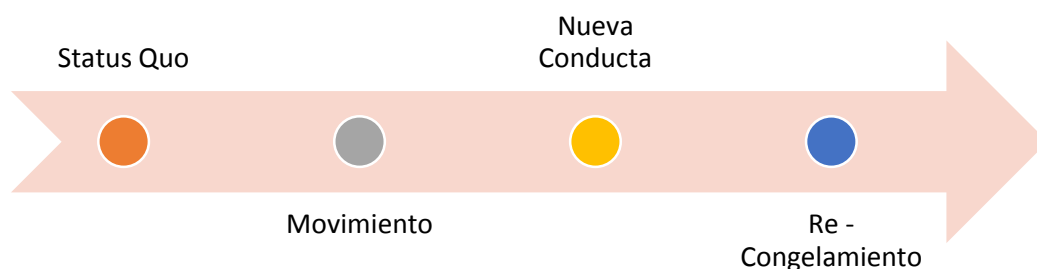
Lewin propone un modelo lógico secuencial a partir de tres fases nombradas como el descongelamiento, el cambio o movimiento y el re congelamiento como un método para que un individuo pueda superar los obstáculos y lograr cambios efectivos y modificar su conducta a largo plazo. (Lewin, 1951).

Descongelamiento: En esta fase se determina el punto de partida del cambio que se va a producir y las razones por las cuales se motivan para hacerlo, en donde se busca incrementar la recepción antes lo posibles cambios a generar, de igual manera se realiza un diagnóstico inicial de la organización. Implica reducir las causas de resistencia al cambio y fomentar las acciones para salir del status quo organizacional. Las organizaciones que se encuentran en ambientes de ultra competencia, mercados fluctuantes y desarrollo de tecnología de punta deben anticiparse a la necesidad de cambio antes de que la competencia lo haga en el menor tiempo y comprometa su existencia. (Nadler, 1998).

Para gestionar un inicio de proceso real y efectivo, se debe buscar en la organización individuos influyentes y que permitan ser los canalizadores de las ideas desde la dirección estratégica hasta las bases de la organización. Es decir se debe brindar una motivación hacia el cambio y dotar de recursos necesarios para que se logre la primera fase de cambio organizacional. Así en algunos momentos se dé por crisis, incertidumbre y presiones externas que comprometan al sistema. (Kotter, 1996).

Movimiento: En esta fase es donde surgen las mayores transformaciones organizacionales del proceso, la estructura se flexibiliza para adoptar las nuevas acciones de la estrategia y la gestión del cambio, de igual forma en la fase de movimiento según Lewin (1951), es donde la resistencia al cambio toma mayor fuerza entre cada uno de los elementos del sistema; para las organizaciones es de vital importancia reducir esta resistencia con el fin de lograr el proceso metamórfico sin los mayores riesgos. El tiempo y la comunicación son factores indispensables para hacer la fase del movimiento se dé sin mayores contra tiempos, todas las partes necesarias en el proceso deben estar suficientemente informadas y se han de estipular tiempos para que se asimile cada proceso.

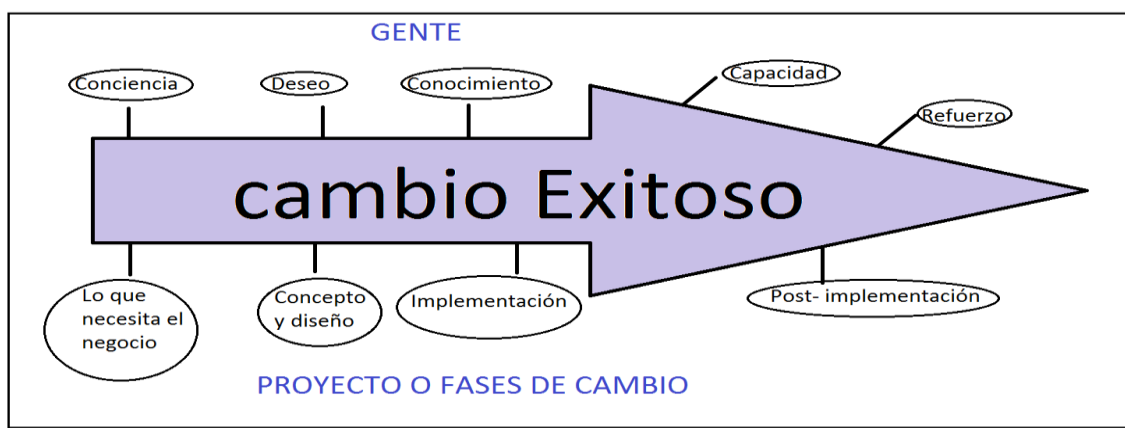
Re - congelamiento: Es la última fase según Lewin y se puede evidenciar cuando se han dado los cambios organizacionales relacionados con los planes de acción desarrollados en la etapa del movimiento, luego de este moldeamiento de la estructura se debe organizar todos los elementos del sistema y consolidar la nueva estructura que soporte las fuerzas externas actuales y las tensiones internas de cada uno de los individuos y procesos organizativos. La conducta y el clima organizacional deben sentarse mediante comportamientos y valores que cohesionen la identidad de la organización para brindar una exitosa transformación.



Fuente: Elaboración Propia (Lewin, 1951)

Modelo ADKAR

La empresa Prosci fundada por Jeff Hyatt. En el año 1999 elaboró el modelo ADKAR con la finalidad de orientar la administración del cambio individual y organizacional de forma exitosa. ADKAR es el acrónimo de sus siglas en inglés (awareness, desire, Knowledge, ability, reinforcement) que traducen al español conciencia, deseo, conocimiento, capacidad y refuerzo. (Prosci, 2016)



Fuente: Elaboración propia. (Prosci, 2016)

En la aplicación de dicho modelo es necesario entender todos los factores que está en juego durante el proceso de cambio, de tal manera que se puede identificar las causas y los efectos esperados para lograr un cambio exitoso, sin embargo, existen dos dimensiones o agentes que generarán el cambio como son: las personas y la organización.

ADKAR	Personas	Organización
Conciencia	Sensibilizar en ¿por qué es necesario hacer el cambio?	Identificar la oportunidad de negocio o necesidad de cambio.
Deseo	Motivar al personal para hacer el cambio.	Definir el proyecto a implementar (Alcance, Objetivos).
Conocimiento	Incentivar para que los colaboradores sepan ¿cómo contribuir al cambio?	Diseñar la solución: procesos, sistemas, estructuras.

ADKAR	Personas	Organización
Capacidad	Capacitar y entrenar en lo que se necesita para cambiar y evaluar (práctica, entrenamiento, retroalimentación).	Desarrollar los nuevos procesos o sistemas.
Refuerzo	Acciones enfocadas a mantener el cambio.	Implementación de la solución en la organización.

Fuente: Elaboración Propia basada en (Prosci, 2016)

En consecuencia, el éxito de DAKAR consiste en la planeación, la ejecución, seguimiento y madurez de las dimensiones involucradas.

Modelo Kotter

Kotter plantea su modelo basado en el liderazgo, en los factores de éxito y una metodología para liderar el cambio, según él esta capacidad no se debe enseñar a las personas ya que estas aprenden a liderar de la misma forma como aprenden otras funciones sociales, sin embargo, este proceso se va forjando con el estímulo de otras personas que ya poseen esta capacidad, a continuación, se expone el modelo que se basa en 8 pasos. (Kotter International, 2017)

1) Crear sentido de urgencia	2) Formar una coalición	3) Crear una visión para el cambio	4) Comuniqué la visión
Despertar la motivación	Liderazgo como base del cambio	Hacer partícipes a los colaboradores en la creación de la visión para que sea entendida, recordada e interiorizada.	Incluir la visión en todo lo que se haga
Identificar potenciales amenazas que muestren lo que pueda pasar en el futuro.	Identificación de líderes en la organización	Determinar los valores fundamentales para cambiar	Hablar frecuentemente de su visión de cambio
Identificar oportunidades que deben o pueden ser explotadas	Generar un compromiso emocional	Plasmear resumidamente lo que como futuro de la empresa	Responder honesta y abiertamente las inquietudes de la gente
Desarrollar debates para conocer el pensar y el actuar referente a la situación.	Trabajar en equipo para construir el cambio	crear una estrategia para ejecutar la visión	Aplicarla desde cargos operativos hasta cargos directivos

1) Crear sentido de urgencia	2) Formar una poderosa coalición	3) Crear una visión para el cambio	4) Comuniqué la visión
Tener apoyo de expertos para reforzar los argumentos extraídos de los debates.	Identificar áreas débiles dentro del equipo e identifique si la mezcla de cargos y departamentos es suficiente para apoyar el área débil.	Describa y practique su visión a menudo	Predique con el ejemplo
5) Elimine los obstáculos	6) Asegure triunfos a corto plazo	7) Construya sobre el cambio	8) Ancle el cambio en la cultura de la empresa
Encontrar las barreras y eliminar los obstáculos encontrados	Crear metas a corto plazo con el fin de ver progresivamente el cambio y evitar la incertidumbre	Cada victoria de la oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar que se puede mejorar	El cambio ya debe ser parte del núcleo de la organización
Seleccione personas nuevas que sean líderes y enfoque sus funciones principales hacer el cambio.	Busque proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de los críticos	Fijar más metas para aprovechar la motivación	Contar historias de éxito sobre el proceso y de los avances obtenidos
Revise la estructura y el sistema de recompensas y asegúrese que esta concuerda con la visión	No elija metas tempranas que sean costosas	Aprender y aplicar la mejora continua	Aumentar ideales y valores del cambio en la contratación y entrenamiento de personal
Reconozca y recompense la gente que trabaja para el cambio	Analice los pros y los contras de cada proyecto	Mantener las ideas frescas incrementando más agentes del cambio	Reconozca públicamente los principales miembros del plan de cambio original y asegúrese que desde el más nuevo hasta el más viejo conozca la contribución aportada por ellos.
Identifique las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver lo que necesitan	Reconozca el esfuerzo de las personas que le han ayudado alcanzar los objetivos		Crear un plan para sustituir los líderes principales a medida que estos se vayan.
Adopte medidas para eliminar cualquier tipo de barreras.			

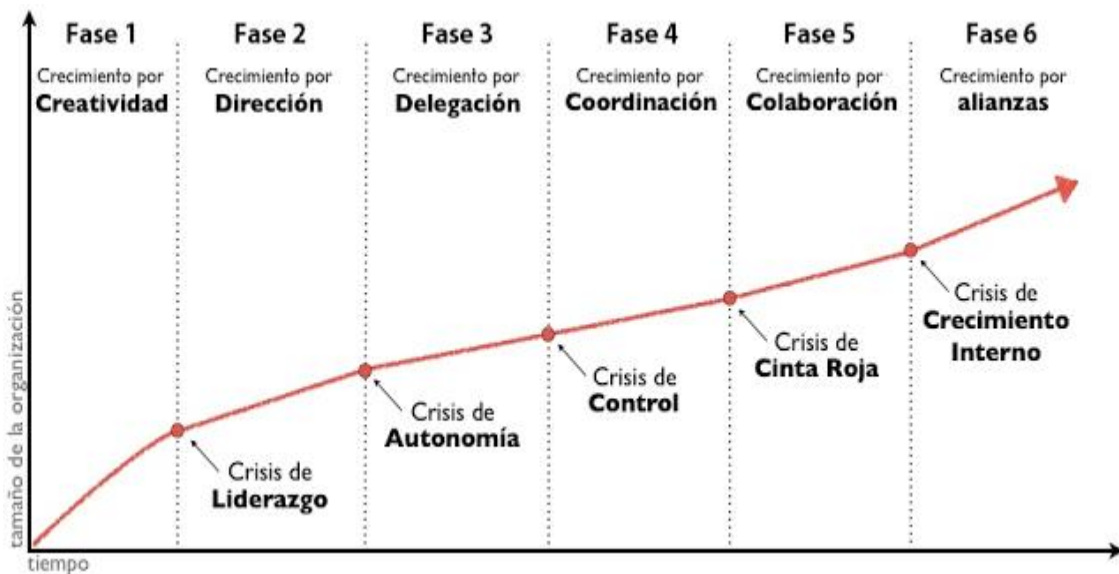
Fuente Elaboración Propia (Kotter International, 2017)

Mediante este proceso se vivencian tres fases; la primera consiste en la creación del clima para el cambio esta fase se experimenta durante los tres primeros pasos, la segunda consiste en

la creación de compromisos y habilitar a toda la organización contiene los pasos del 4-6 y por último se experimenta la implantación y mantenimiento del cambio. (Kotter, 1996)

Modelo de Greiner

En el año 1972 Greiner planteó este modelo bajo la dialéctica Hegeliana donde una hipótesis se convierte en una tesis y esta a su vez crea su propia antítesis, para la ejecución de este modelo es vital conocer la importancia que tienen : la edad de la organización, el tamaño, nivel de ventas siendo estos los cimientos que permiten conocer el proceso de aprendizaje de la empresa, la forma de gerencial, la madurez de la estructura, tipo de comunicación, nuevas funciones , practicas rutinarias, decisiones formalizadas, la tasa de crecimiento del mercado entre otras. Siendo estas fichas clave para ver cómo se vivencia la etapa de evolución y revolución, es decir la etapa de crecimiento se caracteriza por el estilo de gerencia y la etapa de revolución se identifica por un problema superado. (Greiner, 1998)



Fuente: (Greiner, 1998)

1) Fase de creatividad	2) Fase de dirección	3) Fase de delegación
Nacimiento de la comunicación fluida e informal que conlleva a la creación de nuevos productos y búsqueda de nuevos mercados se identifica esta etapa por el individualismo	Implementación de una estructura organizacional funcional en la cual se ve clara la división del trabajo, planes de trabajo, inventarios, mayor conocimiento, autonomía	Formación de una estructura organizativa descentralizada por medio de la delegación de responsabilidades adoptando técnicas de coordinación y trabajo en equipo de los cargos superiores con los cargos medios.
4) Fase de coordinación	5) Fase de colaboración	6) Fase de alianzas
Implantación de sistemas formales de coordinación, por lo general las unidades descentralizadas se fusionan y el staff tiene a burocratizarse y a crear organismos de gran tamaño	Espontaneidad en la gestión basada en una gerencia flexible, formación de equipos de trabajo interdisciplinarios, organización matricial, simplificación de mecanismos de control y sistemas de información avanzados	Soluciones externas mediante fusiones, adquisiciones, redes o alianzas

Fuente de Elaboración: (Greiner, 1998)

3.6. Elementos Comunes propuestas en los Modelos

Los autores que se evaluaron sobre el concepto de cambio organizacional tuvieron elementos comunes que se enuncian a continuación:

- Todo cambio se debe ver y entender como un proceso organizacional
- El cambio debe ser apoyado por toda la organización debido que afecta a su totalidad de la misma, y no puede verse como un proceso de manera individual y segmentada.
- El cambio organizacional afecta la estructura, la estrategia, sus objetivos, sus cursos de acción y la utilización de sus recursos.
- El cambio organizacional puede darse por factores externos e internos de la organización.
- Es el cambio de estado de una organización.

Después de la revisión conceptual del cambio organizacional se deduce que dicho concepto es el cambio de un estado organización originado por factores que interactúan continuamente con la organización caracterizado por una transformación estructural desde lo

individual hasta lo colectivo; rediseñando sus objetivos y estrategias con el fin de generar una supervivencia a futuro en su nicho de mercado.

3.7. Conclusiones Cambio Organizacional

Desde comienzo del siglo XX el concepto de cambio organizacional ha tomado mayor importancia debido al acelerado crecimiento económico mundial, la globalización, las nuevas tecnologías y los mercados cada vez más competitivos obligando a las organizaciones a crear procesos para la adaptación a dichos cambios.

El ejercicio conceptual desarrollado anteriormente da una apreciación más amplia sobre la transformación que ha venido dándose desde el siglo pasado sobre este concepto. Desde una mirada macro a los cambios sociales originados por los ambientes cambiantes hasta arribar a un concepto a escala individual del ser humano que considera que el comportamiento de cada persona afecta a la organización generando interacciones internas fundamentales para ejercer un cambio organizacional.

Las tensiones entre el ambiente competitivo donde se desenvuelven las organizaciones, la rigidez de su estructura organizacional y su contexto institucional fueron una de las razones por las cuales autores consideraron la importancia del estudio del cambio organizacional. El movimiento que genera en su interior, el cambio para salir de su *status quo* y las tensiones entre los factores ambientales y conductuales al interior de la organización fueron un amplio insumo para el desarrollo teórico de este concepto que dio dos miradas una visión como la organización como un todo y la segunda visión de la organización vista desde el individuo como elemento principal que compone las organizaciones. (Acosta, 2002)

Finalmente el cambio organización visto desde un punto de vista de cambio social, en donde se puede señalar que toda transformación afecta al funcionamiento o a la estructura de la organización modificando su futuro (Mendez, 2011). De acuerdo con el autor se debe entender

como la secuencia de hechos, acciones o acontecimientos cuya suma genera el cambio organizacional. El desarrollo de todos los factores será determinante para que cada elemento transforme sus acciones para contrarrestar el cambio, adaptarse y crear y una nueva conducta.

CAPÍTULO 4. Resultados De Investigación y Contextualización Organizacional

4.1. Historia Organizacional

Por Orden de Cabildo, en el año 1584 desde el río San Agustín las aguas fueron conducidas por medio de cañerías por la arboleda los Laureles hacia la fuente el mono de la pila, desde ese entonces 100 años después se siguieron construyendo ese tipo de fuentes rudimentarias.

En el año 1600 en la sabana de Bogotá aún se encontraba habitada por los Muisca, quienes celebraban rituales sagrados los cuales tenían relación con el líquido precioso llamado (SIE) agua, en aquel entonces se podía divisar gran cantidad de lagunas y ríos como lo son el San Francisco y el San Agustín.

Las características de la zona constituyeron un factor determinante para la Fundación del caserío de Teusaquillo. (Antiguo nombre de Santa Fe de Bogotá) a manos de los Conquistadores, quienes tomaban el líquido y lo transportaban en múcuras hasta las viviendas. Para 1700 se construyó el acueducto de Agua Nueva el cual condujo el agua desde el río San Francisco a la ciudad (EAAB-ESP, 2013)

Durante el periodo colonial la sección transversal de calles y carreras tenían una forma de batea por donde corrían las aguas residuales y las basuras, el drenaje se limpiaba con las aguas lluvias desembocando en los mismos ríos o en los pantanos al occidente de la ciudad.

En el año 1800 el acueducto fue concedido por 70 años a Ramón Jimeno y Antonio Martínez para usar y explotar los acueductos de Bogotá y Chapinero, dando como resultado en 1888 la inauguración del primer acueducto con tubería de hierro en la ciudad.

Debido a que no hubo las suficientes respuestas a las necesidades de los habitantes en el año 1914 el acueducto volvió hacer municipal, en este periodo se construyeron tanques en las

zonas altas de la ciudad y se renovaron tuberías, se usó el cloro como forma de desinfección del agua y la empresa se constituyó junto con el Tranvía.

En 1933 se prestó el servicio por medio de obras representativas como: el embalse la Regadera, la planta de tratamiento Vitelma, embalse de Chisacá, los tunjos y la planta de tratamiento de San Diego.

No siendo suficiente estas mejoras, el acueducto prohibió que las acequias corrieran a cielo abierto en las calles constituyéndose así el acueducto moderno y dando paso a la planificación y desarrollo urbano generando estudios de colectores en las troncales y canales para el drenaje adecuado en la zona urbana.

En 1955 el tranvía se desvinculó del acueducto y este se unió al sistema de alcantarillado conformándose la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá. EAAB, mediante el acuerdo 105 del concejo administrativo de la ciudad, a partir de la fecha se iniciaron nuevos estudios para traer más agua a la ciudad, para lograr este objetivo iniciaron obras como la construcción de la planta de tratamiento Tibitoc.

Al crecer aceleradamente la ciudad, la EAAB empezó con el proyecto de Chingaza en 1972 año en el cual se construyó el embalse de San Rafael que inició funcionamiento en 1997, el agua proveniente de este embalse se transporta a la planta de tratamiento Francisco Wiesner ubicada en la ciudad de Bogotá.

4.2. Filosofía Organizacional

Según (Muñiz, 2003) la filosofía es el sistema de valores y creencias de una organización , esta se compone por unos principios que permiten manifestar lo que es, en lo que se cree y para ello se vale de unos valores, mostrando así sus compromisos y responsabilidades, para (Pérez, 2008) Pérez (2008) la misión incluye la filosofía de los estrategas de tal forma que esta manifieste el quehacer de la empresa, las necesidades principales del cliente y revele mediante sus productos

o servicios la satisfacción de dicha necesidad. Siendo así la declaración de la misión de la EAAB “Agua para la vida, generando bienestar para la gente”.

Por otra parte la visión para (Frances, 2006) es el gran objetivo hacia el cual dirigir los esfuerzos en un determinado tiempo. Por lo cual se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial, como reto la organización declara como visión “Generar Excelencia en la gestión empresarial del agua, compromiso y empresa para todos”. Como se ha mencionado con anticipación para el cumplimiento de los proyectos de la organización como en su diario vivir, la compañía señala los valores, los principios fundamentales mediante los cuales se rigen (Ferrer & Clemenza, 2007); siendo estos Los pilares mediante los cuales se conduce la organización:

- **ORGULLO:** Promovemos sentido de pertenencia por la empresa, para ser percibida como empresa insignia de la ciudad.
- **VOCACIÓN DE SERVICIO:** Nos debemos a los usuarios y a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- **SOLIDEZ:** Somos una empresa sólida, sostenible y confiable que garantiza vocación de permanencia en el tiempo.
- **CONOCIMIENTO TÉCNICO:** Contamos con la experiencia e idoneidad técnica para cumplir nuestra misión, a través del trabajo en equipo y gestión del conocimiento.
- **EFICIENCIA:** Estamos comprometidos a adoptar las mejores prácticas orientadas al cumplimiento de los resultados.

Mediante el diario vivir dentro de la organización se vivencia el principio de la transparencia mediante el uso adecuado y óptimo de los recursos, la comunicación veraz y completa del actuar de la empresa, la construcción de confianza por medio de relaciones claras y

abiertas. El principio del respeto se refleja en la escucha atenta y valoración de aportes, cumplimiento integral de la normatividad, el cuidado y preservación del medio ambiente.

Debido a que en la actual misión empresarial no es claro los servicios ofrecidos por la EAAB a continuación se muestra los principales servicios ofrecidos: (EAB-ESP, 2015).

Servicios y productos de la EAAB- ESP	Descripción
Acueducto	Es la distribución de agua apta para el consumo humano, incluida su conexión y medición, así como las actividades complementarias de captación, procesamiento, tratamiento, almacenamiento, conducción y transporte de esta.
Alcantarillado y tratamiento de aguas residuales de la cuenca el salitre	Drenar las aguas residuales, lluvias y combinadas en el área de prestación del servicio.
Aseo	Recolección, transporte y disposición de residuos sólidos, barrido y limpieza de vías y áreas públicas, corte de césped, poda de árboles
Gestión comercial	Atención al usuario.

Fuente: Elaboración propia basada en portafolio de servicios 2015

Con el objetivo de dar cubrimiento la mayor cantidad de necesidades de los usuarios la empresa también brinda servicios técnicos como:

Servicios técnicos	Descripción	Servicios específicos
Hidrometeorología, calibración y ensayo	Calibración de medidores, caracterización de aguas crudas, tratadas y residuales, clasificación y resistencia de suelos y materiales de Construcción.	N/A
Servicios de operación, asesoría, estudios y diseños enfocados a la optimización de sistemas de abastecimiento y plantas de tratamiento	Sistema de abastecimiento, Sistema de conducción en red matriz y distribución en redes menores,	<ul style="list-style-type: none"> ● Servicios de asesoría técnica, ● Operación diseño de recolección conducción y disposición de aguas servidas, ● Control de agua no contabilizada detección de fugas o sectorización ● Estudios especializados ● Gestión de mantenimiento de redes, ● Gerencia y asesoría de planes de agua potable y saneamiento básico, ● Interventorías y supervisiones,

Fuente: Elaboración propia basada en portafolio de servicios 2015

Con respecto a lo anterior se observa una clara delimitación de servicios ofrecidos al público en el portafolio de servicios 2015, sin embargo, se evidencia la carencia de temporalidad de la visión y en la misión no se detalla a profundidad los servicios que ofrecerán para satisfacer las necesidades de los consumidores bogotanos, a continuación, se pretende demostrar los cambios generados dentro de la organización a partir de los cambios administrativos de la ciudad.

4.3. Alcaldías y planes de gobierno de Bogotá

Alcaldía de Samuel Moreno Rojas periodo 2008 - 2011

“Bogotá positiva – para vivir mejor” fue el slogan empleado mediante la alcaldía de Samuel Moreno Rojas representante del partido Polo democrático alternativo durante el periodo (2008 – 2011), donde el objetivo de gobierno fue:

Afianzar una ciudad en la que todas y todos vivamos mejor. En la que se mejore la calidad de vida de la población y se reconozcan, garanticen y restablezcan los derechos humanos y ambientales con criterios de universalidad e integralidad, convirtiéndose en un territorio de oportunidades que contribuya al desarrollo de la familia, en especial de los niños y niñas en su primera infancia. Una ciudad incluyente, justa y equitativa, en la que la diversidad y la interculturalidad sean una oportunidad y la reconciliación, la paz y la convivencia sean posibles. Una ciudad cuya construcción sea el resultado de un proceso permanente de participación, en el que cada vez más personas se involucren en la discusión y decisión de los asuntos públicos. Una ciudad generadora de recursos y oportunidades, próspera y solidaria, competitiva y capaz de generar y distribuir equitativamente la riqueza. Una ciudad en la que todos y todas disfruten de los beneficios del desarrollo. Una ciudad responsable con el ambiente e integrada con su territorio circundante, con la nación y con el mundo. Una Bogotá positiva que cuente con unas

finanzas sanas y una gestión pública efectiva, transparente, abierta a la participación ciudadana y con servicios cercanos a la ciudadanía. (El Consejo de Bogotá, 2008)

Para dar cumplimiento al gran objetivo la alcaldía se valió de 7 objetivos estructurantes como lo son: 1) Ciudad de derechos, 2) Derecho a la ciudad, 3) Ciudad global, 4) Participación, 5) Descentralización, 6) Gestión pública efectiva y transparente y 7) Finanzas sostenibles.

Alcaldía de Gustavo Petro periodo 2012 - 2016

“Bogotá Humana- ya” fue el slogan utilizado durante la alcaldía de Gustavo Francisco Petro del partido político Progresistas en el periodo (2012-2016) durante este periodo el objetivo general fue:

Mejorar el desarrollo humano de la ciudad, dando prioridad a la infancia y adolescencia con énfasis en la primera infancia y aplicando un enfoque diferencial en todas sus políticas. Se buscará que en Bogotá se reduzcan todas las formas de segregación social, económicas, espaciales y culturales, por medio del aumento de las capacidades de la población para el goce efectivo de los derechos, del acceso equitativo al disfrute de la ciudad, del apoyo al desarrollo de la economía popular, así como también buscará aliviar la carga del gasto de los sectores más pobres y la promoción de políticas de defensa y protección de los derechos humanos de los ciudadanos y las ciudadanas.

Para lograr este objetivo la alcaldía propuso 3 ejes estratégicos como: 1) Una ciudad que reduce la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo, 2) Un territorio que enfrenta el cambio climático y se ordena alrededor del agua y 3) Una Bogotá en defensa y fortalecimiento de lo público, siendo el segundo eje el punto de concentración en lo que respecta al estudio en curso.

Alcaldía de Enrique Peñalosa periodo 2016 - 2019

Como última administración a ilustrar se presenta bajo el slogan “Bogotá mejor para todos” en cabeza del alcalde Enrique Peñalosa Londoño en representación del partido político Cambio Radical durante el periodo (2016- 2020) teniendo como Horizonte:

Propiciar el desarrollo pleno del potencial de los habitantes de la ciudad, para alcanzar la felicidad de todos en su condición de individuos, miembros de familia y de la sociedad. El propósito es aprovechar el momento histórico para reorientar el desarrollo de la ciudad, teniendo en cuenta que enfrentamos una oportunidad única para transformar la dinámica de crecimiento de Bogotá y hacerla una ciudad distinta y mejor. Así, se recuperará la autoestima ciudadana y la ciudad se transformará en un escenario para incrementar el bienestar de sus habitantes y será reflejo de la confianza ciudadana en la capacidad de ser mejores y vivir mejor. (Bogotá & D.C., 2016)

Con el fin de lograr esta meta propone los siguientes pilares: 1) Igualdad de calidad de vida; 2) Democracia Urbana; y 3) Construcción de Comunidad y Cultura Ciudadana. Por último, para orientar su plan se basa en los siguientes ejes transversales: 1) un nuevo ordenamiento territorial; 1) calidad de vida urbana que promueve el desarrollo económico basado en el conocimiento; 3) sostenibilidad ambiental basada en la eficiencia energética y el crecimiento compacto de la ciudad y; 4) gobierno legítimo, fortalecimiento local y eficiencia.

Ya habiendo expuesto los objetivos y estrategias propuestas en cada periodo de gobierno, se prosigue a identificar las semejanzas y diferencias en los aspectos de metas, proyectos estratégicos y la continuidad de los proyectos que conciernen a la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá.

4.3.1. Metas de la EAAB a lograr en conjunto con las 3 últimas alcaldías de la ciudad

Como se ha venido explicando con antelación cada periodo de gobierno de la alcaldía mayor de la ciudad ha traído su gabinete de funcionarios, entre ellos se identifica la dirección y gerencia de la EAAB, a continuación, se mencionaran los gerentes de la empresa desde el año 2008:

- (2008 – 2011) Diego Bravo Borda
- (2012 - 2016) Alberto Merlano Alcocer
- (2016 - 2019) María Carolina Castillo

Observado los cambios de gerencia se continua con la asociación de metas por la alcaldía en conjunto con la EAAB con el fin de identificar los cambios más relevantes generados a partir de las diferentes administraciones, para la elaboración del siguiente gráfico de tomó como base los planes de desarrollo correspondientes a cada periodo: (Bogotá A. m., 2011), (Bogotá A. M., 2012); (Bogotá A. m., 2016):

Bogotá Positiva (2008-2011)	Bogotá Humana (2012- 2015)	Bogotá Mejor para todos (2016-2019)
Adelantar acciones de ordenamiento predial ambiental en 160 predios asociados a micro cuencas abastecedoras de acueductos veredales en zona rural del Distrito	Recuperar ecológicamente áreas estratégicas para el abastecimiento de 12 acueductos veredales con participación comunitaria.	N/A
Alcanzar 100% de cobertura de servicio de acueducto residencial en barrios legalizados	Mantener la cobertura de la vigilancia de la calidad del agua en la red de acueducto y alcantarillado y el 100% de los acueductos identificados del D.C. a 2016.	100% de la cobertura residencial en los servicios de acueducto
Mantener la calidad del servicio residencial de acueducto en barrios legalizados dentro del rango permisible (95%)	N/A	N/A

Alcanzar 100% de cobertura de servicio de alcantarillado sanitario residencial en barrios legalizados	N/A	100% de la cobertura residencial en los servicios de acueducto y alcantarillado sanitario
Alcanzar 100% de cobertura de servicio de alcantarillado pluvial en barrios legalizados	N/A	100% de la cobertura residencial en los servicios de alcantarillado pluvial
Rehabilitar o renovar 165 km de redes de alcantarillado local y 11,65 km de redes de alcantarillado troncal y secundario	Adecuar ciento por ciento de las redes de acueducto y alcantarillado asociadas a los proyectos de revitalización de iniciativa pública.	N/A
Completar el 100% de las obras lineales principales para el saneamiento del Río Bogotá	Definición e implementación de un nuevo modelo, más efectivo para la descontaminación de aguas tratadas vertidas al río Bogotá	100% del Plan de saneamiento y manejo de vertimientos frente al río Bogotá implementado

Fuente: Elaboración propia en base a los planes de desarrollo correspondientes a los periodos

(2008- 2011), (2012-2015), (2016-2019).

Como se ha ilustrado en el cuadro anterior durante los tres periodos solo se encuentran dos coincidencias respecto a las obras de saneamiento del río Bogotá y de mantener la cobertura residencial en los servicios de acueducto en el 100%. No siendo más las coincidencias durante los tres periodos se prosigue a mencionar las metas que trascurrieron durante la administración Bogotá Positiva y Bogotá humana en estas se resalta la consecución de abastecimiento y recuperación de acueductos veredales en zonas rurales, la rehabilitación o renovación de redes de alcantarillado local, troncal y secundario.

Durante la alcaldía de Bogotá positiva y Bogotá mejor para todos se asemejan los objetivos de alcanzar el 100% de cobertura en el servicio de alcantarillado sanitario y pluvial residencial a nivel residencial, no siendo más las semejanzas se mencionará las metas que solo se impartieron durante una sola administración.

En Bogotá positiva se propuso mantener la calidad del servicio residencial de acueducto en barrios legalizados dentro del rango permisible (95%), la ejecución de 8 proyectos de acueducto gestionados con entes territoriales para el desarrollo de la región capital y por última meta del

periodo se propuso mantener en el 80% el nivel de satisfacción ciudadana en los puntos de servicio de servicios públicos domiciliarios.

En el periodo de Bogotá Humana hubo dos metas nuevas las cuales solo se desarrollaron en este periodo estas son: Disminuir el gasto de servicio público de acueducto 26% garantizando el derecho al mínimo vital de agua, con el suministro de 6 metros cúbicos a usuarios de estratos 1 y 2. Y Realizar acompañamiento técnico para la formalización, fortalecimiento y mejoramiento de los 33 acueductos comunitarios. Además, en lo que lleva de transcurrida la administración de Bogotá Mejor para todos. La única meta nueva y que no tiene relación con las anteriores administraciones es la de Brindar asistencia técnica a 81 prestadores de los servicios públicos de acueducto identificados.

4.3.2. Objetivos estratégicos de la EAAB

Bogotá Positiva (2008-2011)	Bogotá Humana (2012- 2015)	Bogotá Mejor para todos (2016-2019)
Ser reconocidos como una empresa amable, justa y generadora de calidad de vida	Fortalecer el modelo de gestión integral que permita mejorar la calidad en la atención y prestación del servicio.	Aporte a la calidad de vida
Ser líderes en gestión y responsabilidad ambiental	Contribuir al bienestar social y a la sostenibilidad ambiental del territorio	Eficiencia operacional
	Mejorar el desempeño ambiental en los procesos de la empresa	
	Contribuir en la recuperación y mantenimiento ecológico y participativo del sistema hídrico con un enfoque de sostenibilidad territorial	
	Mitigar el impacto de la operación del sistema de alcantarillado en la calidad de agua de los cuerpos receptores	
	Optimizar la gestión integral de planes, programas y proyectos.	
Crecer en el mercado y aumentar la rentabilidad de la empresa con responsabilidad social	Lograr la eficiencia en los costos de operación, gastos de funcionamiento e inversión	Excelencia empresarial

Bogotá Positiva (2008-2011)	Bogotá Humana (2012- 2015)	Bogotá Mejor para todos (2016-2019)
Fortalecer el modelo de gestión basado en procesos sencillos, útiles, ágiles e innovadores	Mejorar la comunicación y relacionamiento asertivo con todos los actores	Liderazgo
Desarrollar y mantener un equipo humano comprometido y competente	Posicionar la empresa como un modelo público eficiente y transparente	Reputación y credibilidad

Fuente: Elaboración propia basada en (EAAB, 2013); (EAAB, 2010); (EAB- ESP, 2016)

Durante los periodos (2008 – 2011) y (2016 - 2010) la empresa de agua y alcantarillado de Bogotá plantean 5 objetivos estratégicos mientras que la alcaldía (2012 – 2015) creó más de nueve a pesar de ello en la tabla se sintetizan y se realiza el siguiente análisis.

El aporte a la calidad de vida siendo un objetivo de la alcaldía de Enrique Peñalosa puede establecer una relación con los objetivos: Ser reconocidos como una empresa amable, justa y generadora de calidad de vida y Fortalecer el modelo de gestión integral que permita mejorar la calidad en la atención y prestación del servicio.

En referencia la eficiencia operacional esta se puede ligar con los objetivos que hacen mención a ser líderes en gestión y responsabilidad ambiental. Por medio de los mantenimientos ecológicos y la optimización de procesos, planes y programas.

En lo que respecta a lograr la excelencia empresarial se puede relacionar junto con los objetivos de: crecer en el mercado y aumentar la rentabilidad de la empresa con responsabilidad social y lograr la eficiencia en los costos de operación, gastos de funcionamiento e inversión.

En cuanto a liderazgo se asocian los objetivos de mejorar la comunicación y relacionamiento asertivo con todos los actores y Fortalecer el modelo de gestión basado en procesos sencillos, útiles, ágiles e innovadores. Por último, en el objetivo de reputación y credibilidad se percibe la relación que este puede tener con desarrollar y mantener un equipo

humano comprometido y competente permitiendo posicionar la empresa como un modelo público, eficiente y transparente.

A pesar de haber establecido algunas relaciones respecto a metas para comprobar los rompimientos entre administraciones es necesario analizar algunos proyectos estratégicos planteados en cada administración y proseguir a generar el instrumento para la identificación de los principales factores que han generado cambios en el clima organizacional permitiendo generar el modelo de gestión de cambio para la organización.

4.3.3. *Proyectos Estratégicos*

Bogotá Positiva (2008-2011)	Bogotá Humana (2012- 2015)	Bogotá Mejor para todos (2016-2019)
Expansión y rehabilitación de redes locales en acueducto, alcantarillado sanitario y alcantarillado pluvial	N/A	Expansión del sistema de acueducto local que atiende el programa distrital
Rehabilitación y expansión de redes secundarias, matrices y troncales orientados a garantizar la continuidad del servicio, saneamiento de los principales ríos de la ciudad y recuperación de los humedales.	N/A	Fortalecimiento administrativo y operativo empresarial “transparencia, gestión pública y servicio a la ciudadanía”
“Servicios más cerca al ciudadano” y “Desarrollo institucional integral”.	N/A	
Expansión de redes secundarias, matrices y troncales enfocados al saneamiento del río Bogotá y al beneficio de la región en los programas de “Río Bogotá” y “Región capital”.	Recuperación y re naturalización del espacio del agua, mejoramiento de la calidad hídrica de los afluentes del río Bogotá	Protección, mantenimiento, mejoramiento y optimización de las condiciones ambientales de la estructura ecológica
Preservación y recuperación de los ecosistemas estratégicos, así como proyectos para el saneamiento ambiental en los que se destaca el Río Bogotá.	Territorios menos vulnerables frente a riesgos y cambio climático a través de acciones integrales, planificación territorial para adaptación y mitigación frente al cambio climático, páramos y biodiversidad, sistemas de	

Bogotá Positiva (2008-2011)	Bogotá Humana (2012- 2015)	Bogotá Mejor para todos (2016-2019)
	mejoramiento de la gestión y la capacidad de las entidades.	
N/A	Progresividad en las tarifas de servicios públicos, mejoramiento integral de barrios y vivienda, cualificación del entorno urbano	N/A

Fuente: Elaboración propia basado en; (EAAB, 2010); (EAAB, 2013); (EAB- ESP, 2016)

Respecto a los proyectos estratégicos se ve una relación en común de 5 proyectos estratégicos durante las tres administraciones, los cuales van encaminados a realizar acciones que permitan sanear el río Bogotá, mejorar la calidad hídrica, preservación y recuperación de ecosistemas optimizando las condiciones ambientales.

En los periodos (2008 – 2011) y (2016 - 2019) existen dos proyectos que tienen relación, el primero hace mención a la expansión y rehabilitación del redes locales en acueducto, alcantarillado sanitario y pluvial, el segundo hace mención al Fortalecimiento administrativo y operativo empresarial orientados a ofrecer servicios más cerca al ciudadano garantizando la continuidad del servicio junto con el desarrollo institucional integral, por último en la alcaldía de Bogotá humana se creó un proyecto el cual solo se menciona en dicho periodo, dicho propósito consiste en la progresividad en las tarifas de servicios públicos.

Realizando un breve cierre al análisis de la organización, como resultado se obtuvo notoria diferencia en cuanto a la consecución de proyectos, metas y objetivos en las diferentes administraciones lo cual genera incertidumbre y reducción en el clima organizacional vivenciado.

4.4. Conclusiones

Durante el desarrollo del capítulo se ha podido observar el progreso que ha presentado la EAAB a nivel físico con el fin de suplir las necesidades crecientes de la sociedad; también se detectó una concesión de la organización para ser usufrutuada durante unos años.

Como ha de esperarse la empresa a través del tiempo no ha desviado su horizonte como lo es “Agua para la vida, generando bienestar para la gente”, ni sus valores corporativos, ya que siempre van enfocados a ser mejores cada día por medio de la gestión y su compromiso con el entorno, claro está que la organización durante su vida ha ampliado su portafolio de productos ya que no solo se centra en los servicios convencionales como los son: acueducto, alcantarillado, aseo y gestión comercial sino que prestan servicios más especializados.

como era de esperarse durante las diferentes administraciones distritales se han venido presentando cambios a nivel gerencial y se ha afectado directamente la EAAB con el enfoque y las políticas de turno , por ejemplo en cuanto a metas alcanzar entre las tres últimas alcaldías en conjunto con la organización trabajada se presenta tan solo dos metas similares durante los tres periodos estas son : actividades encaminadas al saneamiento, protección del río Bogotá y mantener la cobertura del servicio del acueducto.

No siendo más las metas desarrolladas en todos los periodos, se identificó una meta que no tiene trascendencia en los otros espacios de tiempo o la intermitencia de algunas de ellas en las tres últimas gerencias.

En lo que respecta a los objetivos estratégicos se identifica un comportamiento similar al de las metas. Durante el análisis de estos se realizaron uniones por semejanzas de enfoque, por ejemplo, durante la administración (2012- 2015) se tuvieron más de nueve objetivos estratégicos mientras que en las otras dos gerencias solo manejaron cinco.

Trayendo a colación los proyectos estratégicos bases para cumplir los objetivos planteados con antelación se presentó la misma similitud de los dos puntos anteriores. En lo que compete a las semejanzas entre los tres periodos en cuanto a proyectos la atención se centra de nuevo en la recuperación de río Bogotá, mejora de la calidad hídrica, preservación y recuperación de ecosistemas.

Durante las administraciones (2008 – 2011) y (2016 - 2019) solo hubo relación de dos proyectos enfocados a la expansión de las redes del acueducto, alcantarillado sanitario y pluvial y el fortalecimiento administrativo enfocado al mejoramiento de la prestación del servicio a la ciudadanía, mientras que en el periodo (2012 - 2015) se implementó un proyecto que consistió en la progresividad en las tarifas de servicios denominada mínimo vital para garantizar este derecho al agua a los estratos 1,2 y 3 ; finalizando esta sección se logra comprobar la afectación directa que se genera en la organización a consecuencia de los cambios de alcaldía en lo que atañe a proyectos y clima organizacional.

CAPÍTULO 5. Caracterización y Aplicación del Instrumento para la Medición del Clima Organizacional en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB)

El origen del concepto de clima organizacional se origina en los años 20 cuando autores como Tolman (1928), buscaban entender las conductas positivas a través de estudios cognitivos en ambientes laborales. Pero fue Kurt Lewin con sus estudios experimentales de liderazgo que incluyó en la teoría moderna de la administración el concepto de “clima” al comportamiento sistémico de las organizaciones entre los individuos y el entorno organizacional. (Lewin, 1951). El desarrollo teórico brindado por autores como Katz y Kahn (1999) fue un gran adelanto en el entendimiento social de las organizaciones en donde se ve la organización como un sistema que permite relaciones interdependientes y complementarias, en el que los individuos que componen dichas organizaciones son afectados de manera directa por cualquier factor interno o externo, esto ha generado un cambio un cambio radical en el fin de estos organismos sociales pasando de un interés económico tradicional beneficiando solo a sus accionistas y dueños, a otro más amplio y dinámico que considera a la organización como un sistema que interactúa en un contexto ambiental – social cuyos individuos crean relaciones individuales y grupales que afectan los procesos organizacionales. De esta manera se muestra como la organización incide en sus empleados y sus interacciones ya sean grupales o individuales permite el desarrollo del clima organizacional

5.1. Conceptos de Clima Organizacional

Pace (1968): El clima organizacional es un conjunto de características propias de la organización con una relación directa entre la calidad del ambiente interno, el cual es percibido por los individuos y estos influyen directamente en sus conductas.

Hall (1972): Se entiende el clima organizacional percibido de manera directa o indirecta por las personas que laboran en la institución. Así mismo la fuerza del clima organizacional afecta directamente la conducta del empleado.

Brunet (1997): Este se define como las percepciones que los empleados tienen frente al ambiente organizacional que es determinado por los valores, actitudes y opiniones personales de todos aquellos que interactúan con la organización y los resultados originados por dichas relaciones como la satisfacción y la productividad se ven afectados por estas percepciones. Esta definición encierra en un conjunto aspectos como el liderazgo, los conflictos interpersonales, el control y la supervisión así como todas aquellas particularidades sociales en donde interviene la organización.

Álvarez (1992): El clima laboral es el ambiente favorable o desfavorable para los individuos que componen la organización, y este determina la pertenencia hacia la identidad organizacional, la lealtad y la satisfacción laboral.

Martínez (2001): El clima organizacional es donde intervienen las motivaciones de los individuos y los factores internos y externos de la organización que tiene como consecuencia la producción, la rotación de las personas, la satisfacción laboral entre otros.

Marchant (2005): Este se enfoca al ambiente social en los que interactúan los individuos que componen una organización, dicha relación con el trabajo, los objetivos estratégicos y la productividad se ven reflejados en variable no económicas que afecta las instituciones.

De acuerdo con estas definiciones anteriormente expuestas se busca crear una relación conceptual del significado de clima organizacional, bajo esta medida el concepto se puede definir como la interacción de múltiples factores internos y externos en una organización sistémica debido a esto se puede decir que el clima organizacional es un conjunto de características psicosociales,

presentes en cada uno de los individuos de que componen la organización que debido a como se perciba esta, determinara la conducta, el comportamiento y la identidad organizacional.

5.2. Métodos de Diagnóstico del Clima Organizacional

La orientación para de medir el clima organizacional en la EAAB se concentra en la utilización de instrumentos que permitan identificar y analizar aspectos fundamentales que afecten el comportamiento de los empleados, según sus percepciones del ambiente laboral que los rodea y como este influye en su desempeño y motivación laboral

El instrumento más adecuado para la medición del clima organizacional es la encuesta escrita. Con la aplicación de un correcto cuestionario a los empleados de la EAAB se pueden utilizar elementos importantes de estudio como la autonomía laboral, la jerarquía y estructura organizacional, los grados de mando, el apoyo económico, la estabilidad de los cargos, la forma de liderazgo entre otros. Entre mejor se encuentre diseñado y se tenga clara la percepción que busca analizar de los empleados este será un instrumento que brindara gran información sobre el clima organizacional. (Brunet, 1987).

Aparte de las posturas de Luc Brunet existen otras dos formas relacionadas con la medición del clima organizacional uno de estos instrumentos es la observación del comportamiento de los empleados dentro de la EAAB y sus resultados laborales y el desempeño de sus laborales. Las entrevistas directas de manera oral es otro instrumento que se puede utilizar como un medio más ágil para la recolección de información, y se puede desarrollar casi que en cualquier lugar de la organización. (Garcia, 2009). Con estos dos instrumentos y la encuesta escrita se puede lograr una captura de información relevante con el clima organización del EAAB con el fin de determinar si existen comportamientos e ideas relacionadas con los cambios de la administración de las arcadias distritales y su directa relación con la EAAB.

Con la aplicación de instrumentos para la medición del clima organizacional se busca entender la forma en como los empleados actúan frente a cambios externos o aspectos relacionados con la EAAB de ahí el comportamiento frente a dichos estímulos organizacionales determinaran conductas, actitudes y percepciones que influirán directamente en su motivación laboral. Con lo anteriormente dicho se busca realizar un diagnóstico inicial sobre la percepción del ambiente cotidiano organizacional, es decir lograr un análisis frente al comportamiento de los empleados frente a estímulos organizacionales en este caso particular el clima laboral. Con los resultados obtenidos de dicho análisis se pretende diseñar una propuesta que permita crear un modelo de gestión del cambio que dé continuidad a los objetivos estratégicos de la EAAB.

De los instrumentos de medición de clima organizacional se pueden nombrar los siguientes más acordes para el análisis de la EAAB:

Instrumento para medir el clima organizacional en las Organizaciones Colombianas – Carlos Méndez (IMCOC)

El instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas (IMCOC) fue desarrollado desde la década de los 80 por el profesor Carlos Méndez Álvarez de la facultad de administración de la Universidad del Rosario, el cual ha sido utilizado en varias empresas nacionales y estas lo han validado como un instrumento efectivo y veraz. (Mendez, 2011)

Este instrumento de medición del clima organizacional permite conocer de manera acertada como las personas perciben aspectos internos o externos de la situación actual de la organización que recaen directamente en el clima de la empresa. Las situaciones directamente relacionadas con las conductas pueden ser medidas a través de este instrumento y proporcionar información para tomar decisiones al respecto de los resultados obtenidos.

Variables del Instrumento para medir el clima en las Organizaciones Colombianas

Objetivos Estratégicos Organizacionales: Esto van direccionados a los lineamientos de la organización y como el trabajador se ve involucrado en el cumplimiento de los mismos. Las preguntas que se realizan para recolectar este tipo de información determinaran como el empleado se ve relacionado con los objetivos macro-empresariales que la organización ha estipulado para realizar su plan de acción a largo plazo.

Motivación: Para preguntas que vayan directamente relacionadas a este tipo de variable, se busca obtener la información de cómo las personas se ven motivadas dentro de la organización y cuáles son los factores que permiten que aquel empleado se sienta motivado.

Relaciones Personales: Con este tipo de preguntas, se busca obtener información sobre como las personas crean vínculos en los ambientes laborales entre ellos, y cuáles son los factores relevantes de la interacción entre los empleados.

Cooperación: Este tipo de variable está muy relacionado con las relaciones interpersonales con la diferencia que lo que se quiere buscar es como los empleados crean vínculos entre ellos para lograr cooperación para el cumplimiento de metas, tareas cotidianas y objetivos organizacionales.

Control: Las preguntas propuestas para determinar esta variable del IMCOC son relacionadas como el empleado ve el control, cuales son los organismos que velan para que se cumplan los lineamientos, las políticas y los procedimientos de la organización.

Decisiones: Con esta variable se quiere determinar el poder de decisión que tiene cada empleado para desarrollar sus labores diarias y el cumplimiento de sus objetivos.

Liderazgo: En este tipo de preguntas se permite conocer como es la relación jerárquica de la organización, la percepción del mando de los jefes, es decir lo que se busca evaluar es la relación directa o indirecta de los empleados con las líneas de mando organizacional.

Modelo desarrollado por la Universidad Javeriana – Evaluación de Factores de Riesgos Psicosociales.

Para la creación de este instrumento de evaluación de riesgos psicosociales fue necesario presentar el apartado de la resolución 2646 de 2008 que define a los factores psicosociales como:

“Son todos aquellos factores que comprenden los aspectos intra-laborales, extra-laborales o externos a la organización y la condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, que influyen en la salud y el desempeño de la personas” (Ministerio de la Protección Social, 2010)

Con lo anteriormente mencionado se pueden distinguir tres tipos de condicionales:

- Las Intra-laborales
- Las Extra-laborales
- Externas a la Organización

De las tres mencionadas, la intra laboral es la que más se ajusta al instrumento de medición para la EAAB.

Condiciones Intra – Laborales

“Estas son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y el bienestar del individuo” (Ministerio de la Protección Social, 2010)

Existen diferentes modelos en los cuales se basa la batería de instrumentos tales como el modelo de demanda - control - apoyo social de Karasek (1990), así mismo del modelo de desequilibrio – esfuerzo – recompensa de Siegrist (1996) y del modelo dinámico de los factores de riesgos psicosocial de Villalobos (2005)

5.3. Delimitación

Población

La población es cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna característica específica. (Balestrini, 1997) La población total de la EAAB está conformada por 600 empleados que laboran con un contrato directo con la organización

Muestra

La muestra según el mismo autor es una parte representativa de una población, cuya característica de reproducirse en ellas, lo más exactamente posible.

Estadística de la muestra

Fórmula utilizada en este estudio para obtener la muestra de la población.

Z_c = Nivel de Confianza

N =

P = Probabilidad del Acierto

Q = Probabilidad del Fracaso

N = Población

E = Error en la muestra

Población de 600 empleados

Z_c = 96%

P = 0.90

Q = 0.10

N = 600

E = 8.1%

N =

N = 52

Es necesario realizar como mínimo 52 encuestas en la EAAB con el fin de obtener información contable.

5.4. Formato de encuesta aplicado a la EAAB-ESP

Universidad Externado de Colombia
Maestría Gestión Social Empresarial
Facultad Ciencias Humanas



Universidad
Externado
 de Colombia

Encuesta a los empleados de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá

Nombre: _____ Antigüedad: _____

Cargo: _____ Tipo de Contrato: _____

Nivel Jerárquico: _____

En relación con el trabajo en su empresa le solicitamos evaluar de 1 a 5 cada una de las siguientes afirmaciones en donde 1 (uno)

Significa totalmente de acuerdo y 5 (cinco) totalmente en desacuerdo.

Totalmente de Acuerdo	1	Parcialmente de Acuerdo	2
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	En desacuerdo	4
Totalmente desacuerdo	5	Ns / Nr – No sabe / No Responde	6

Frases	1	2	3	4	5	6
1. En caso de presentarse un cambio en la EAAB; Le preocupa que los cambios gerenciales en la organización se reflejen en despidos masivos						
2. La EAAB se preocupa porque sus empleados desarrollen su creatividad e iniciativa para enfrentar los nuevos retos y desafíos.						
3. Los ascensos en la EAAB obedece a los méritos de los empleados.						
4. Las posiciones directivas la ocupan empleados con gran experiencia en la empresa y varios años de prestación laboral en ella.						
5. Los cambios que se presentan en la EAAB, que afectan la estabilidad laboral, debe ser competencia únicamente de los directivos.						
6. La gerencia de la EAAB permite la libertad en la toma de decisiones en los demás niveles de la organización.						
7. En la EAAB, las excesivas normas y procedimientos de control dificultan la implementación de los cambios.						
8. En la EAAB la tradición es tan valorada que lleva a rechazar cualquier cosa que vaya en su contra.						
9. En la EAAB pensar diferente a lo establecido por el grupo es mal visto y en ocasiones rechazado						

Frases	1	2	3	4	5	6
10. En la EAAB las filiaciones políticas afectan el desarrollo profesional dentro de la empresa.						
11. La EAAB otorga puestos de empleo por favores políticos.						
12. En la EAAB, innovar, aun en cosas sencillas, resulta muy complicado						
13. En la EAAB, cada cambio de Alcaldía se percibe un ambiente de incertidumbre						
14. En la EAAB el puesto de trabajo donde se labora es imposible proponer o realizar cambios pues ya todo está estandarizado y normalizado						
15. En la EAAB modificar cualquier aspecto del puesto de trabajo, requiere solicitar muchos permisos de los jefes						
16. La percepción que la EAAB premia más el trabajo en equipo que el individual.						
17. Los trabajadores y directivos pocas veces se reúnen a compartir y debatir sobre el futuro deseable de la empresa.						
18. Los trabajadores y sus jefes inmediatos en la EAAB tienen escaso conocimiento sobre los mercados que atiende la empresa, la tecnología que utiliza y la filosofía corporativa						
19. Los trabajadores y sus jefes inmediatos en la EAAB tienen poca claridad sobre los objetivos de la empresa y los objetivos de sus cargos						
20. El sindicato de la EAAB es un ente organizacional que ayuda a los empleados de la EAAB						
21. Su jefe directo ha sido nombrado por la administración de la alcaldía actual.						
22. Existen cambios significativos cada vez que hay un cambio de administración en la Alcaldía Mayor de Bogotá.						
23. La ley de garantías le da seguridad sobre su puesto de trabajo						
24. El contrato laboral que tiene actualmente, le da tranquilidad sobre su futuro dentro de la EAAB						
25. La EAAB lo tiene en cuenta cuando se va a implementar un cambio de administración.						

En una sola palabra describa lo que es para usted la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB) _____

Los planes estratégicos de la EAAB tienen continuidad con cada cambio administrativo de la Alcaldía de Bogotá SI _____ NO _____

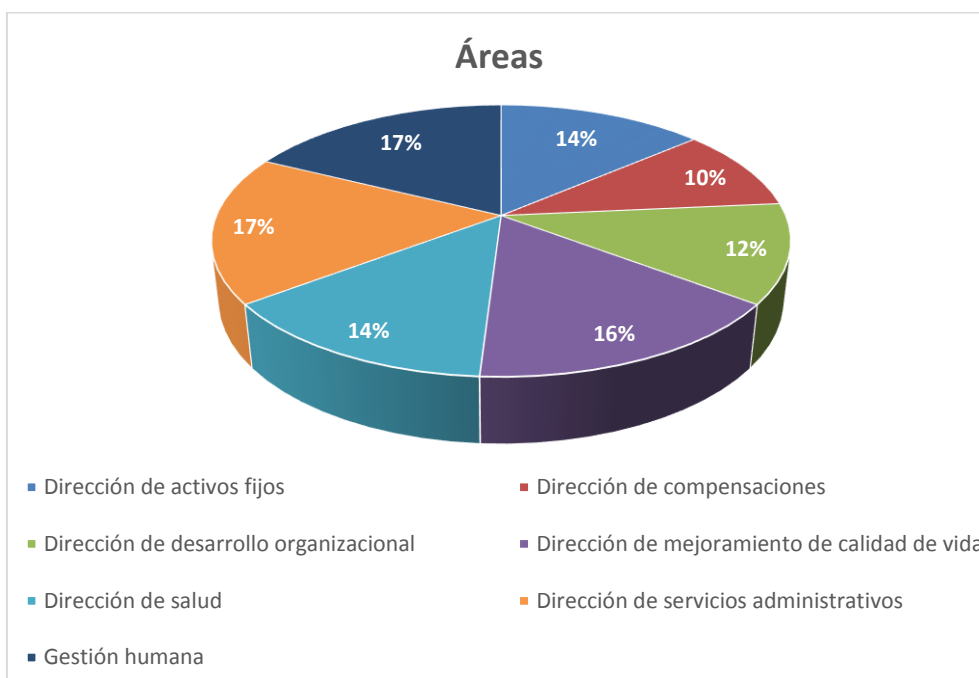
Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración Propia

5.5. Análisis de resultados encuesta en la EAAB

Las encuestas fueron aplicadas el día 20 de noviembre de 2017 en las instalaciones de la sede central de la empresa del acueducto de Bogotá, en total se logró aplicar 52 encuestas en las 7 direcciones de la organización como se muestra a continuación.

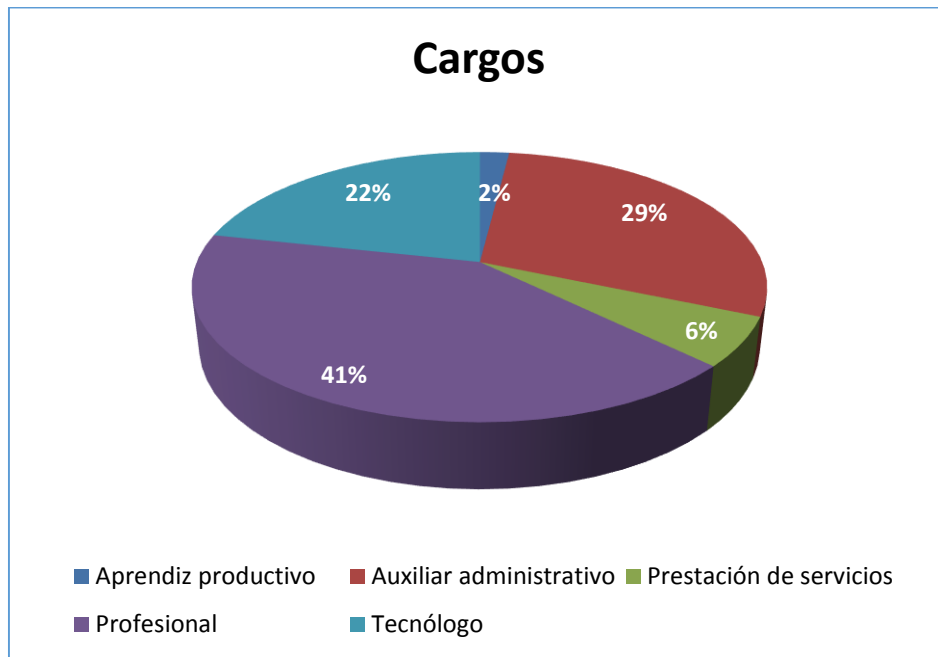
Grafica 1. Departamentos Encuestados



Fuente: Elaboración Propia

Durante la aplicación de la encuesta se observó gran preocupación en el momento de poner el nombre o cargo desempeñado ya que de alguna manera se sienten comprometidas y algunas de ellas poseen compromisos políticos. En la implementación del instrumento participaron cargos desde aprendices hasta profesionales donde se destaca la participación de profesionales con el 41%, seguido del 29% de auxiliares administrativos, sin embargo con el 2% se refleja la reducida participación de aprendices productivos.

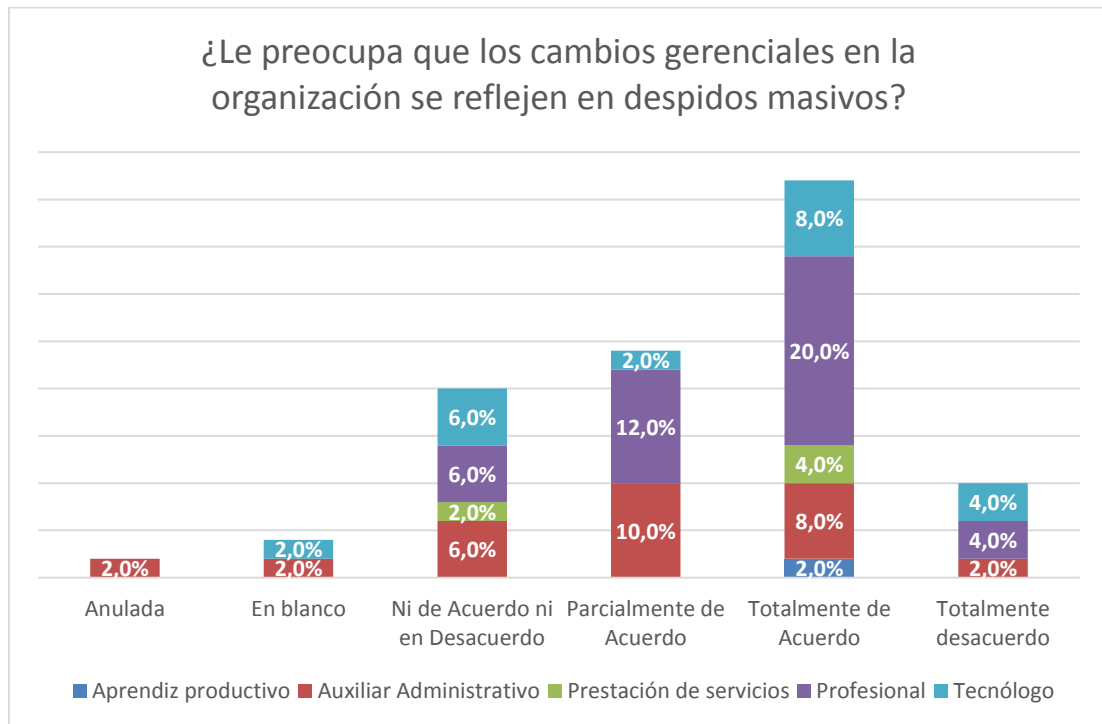
Grafica 2. Cargos Encuestados



Fuente: Elaboración Propia

En uno de los ítems se preguntó ¿le preocupa que los cambios gerenciales en la organización se reflejen en despidos masivos?; a lo cual 66% de los encuestados se encuentran en parcial acuerdo (24%) y totalmente de acuerdo (42%); donde se destaca en ambas respuestas el cargo de profesionales (32%) seguido de los auxiliares administrativos (18%).

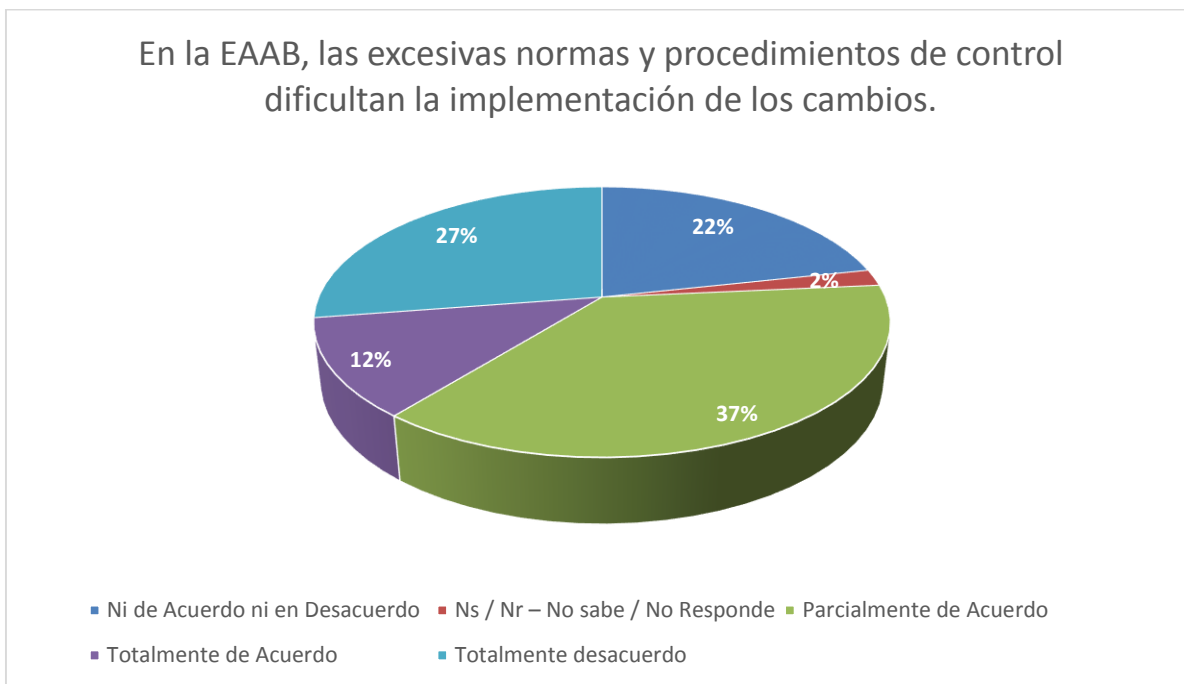
Grafica 3. Cargos Encuestados



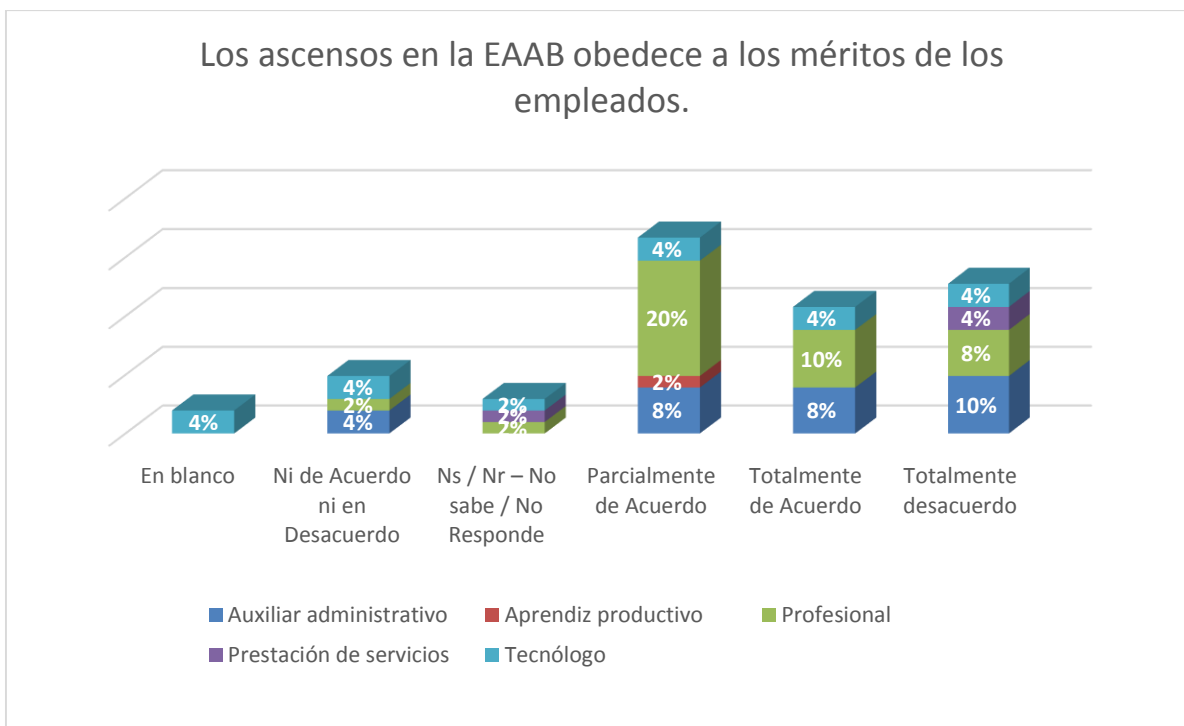
Fuente: Elaboración Propia

Los encuestados se encuentran parcialmente de acuerdo (37%) en que las normas y los procedimientos de control dificultan dentro de la organización la implementación de los cambios, mientras que el 27% indica estar en desacuerdo y el 22% revela estar ni en acuerdo ni en desacuerdo obteniendo como resultado un parcial acuerdo en que las normas y procedimientos afectan significativamente la implementación del cambio.

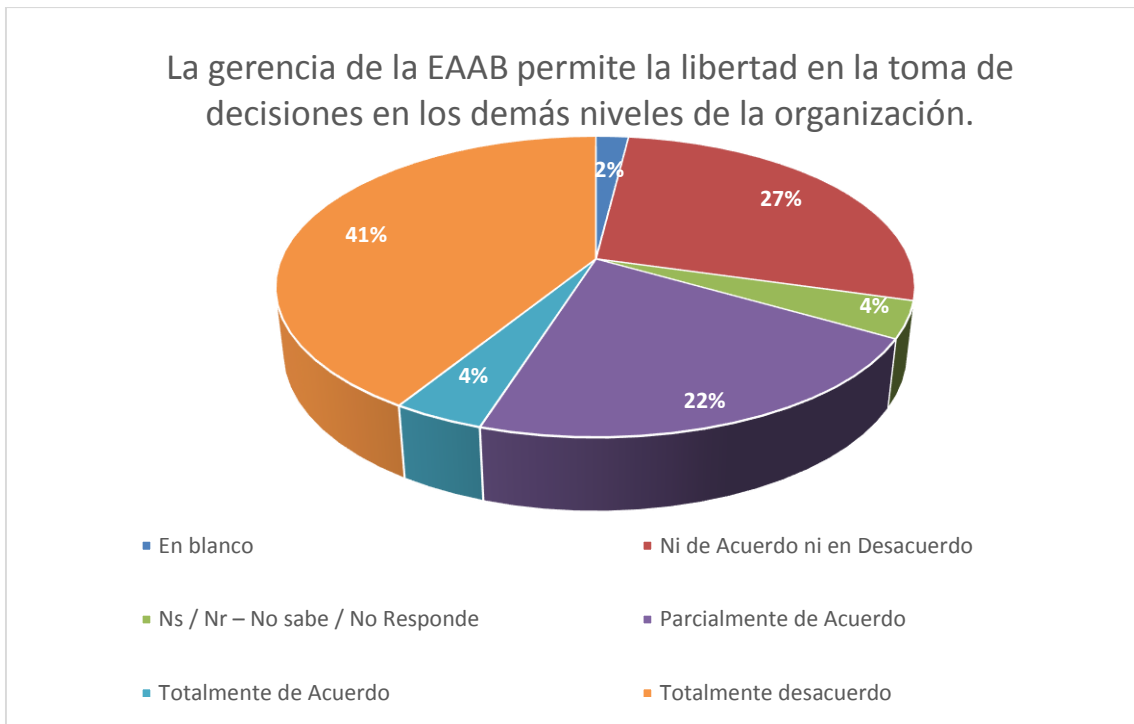
Grafica 3. EAAB Normas y Procedimientos



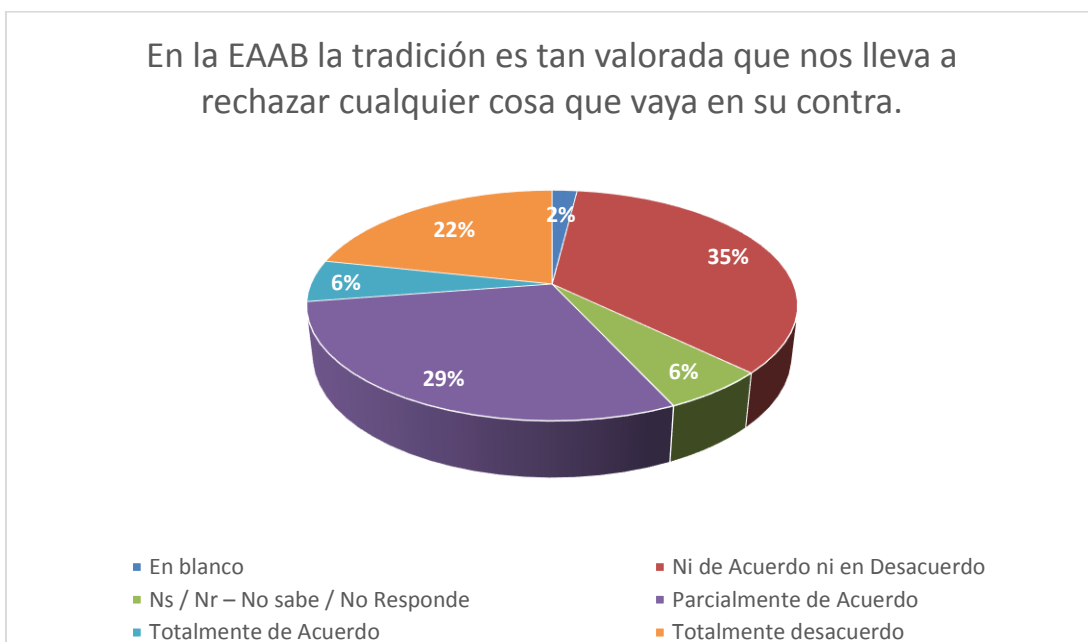
Los colaboradores manifiestan estar parcialmente de acuerdo (34%) respecto a que los ascensos se dan por mérito de los mismos empleados mientras que el (26%) dicen estar en total desacuerdo.



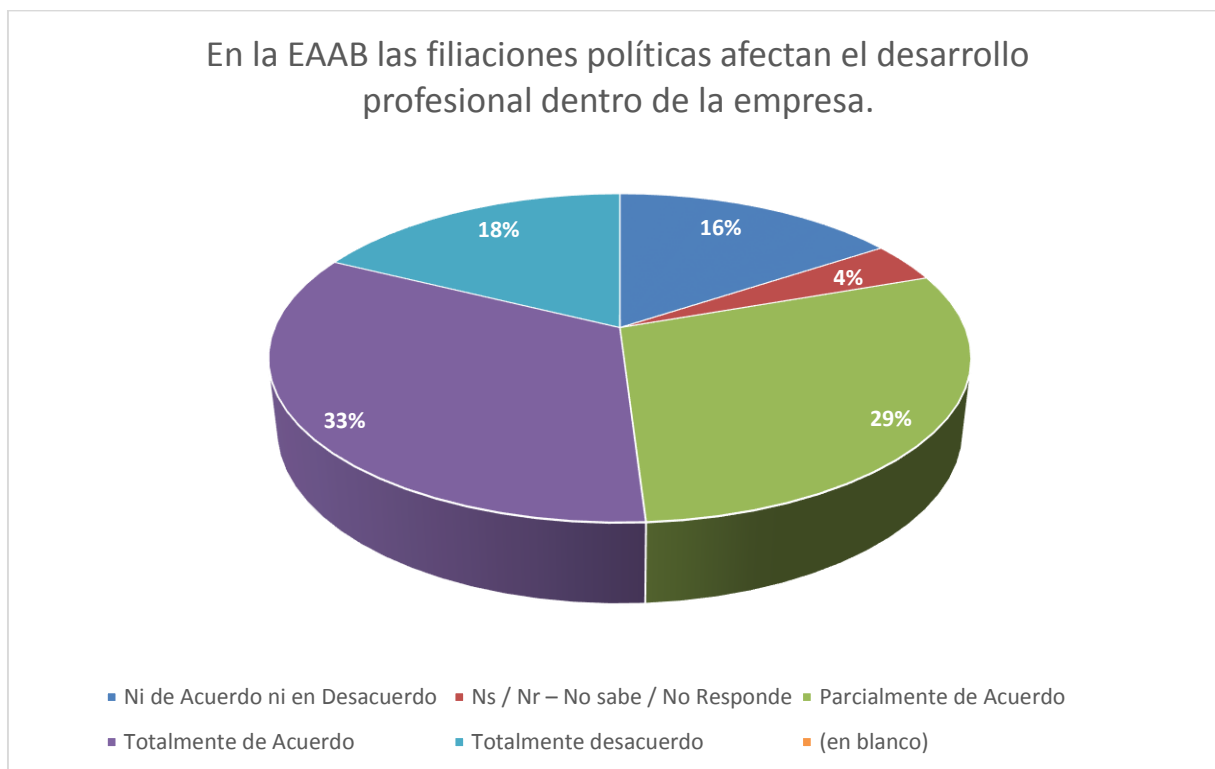
Los encuestados dicen estar en total desacuerdo (41%) en que la gerencia de la organización les permita la toma de decisiones en los demás niveles de la organización.



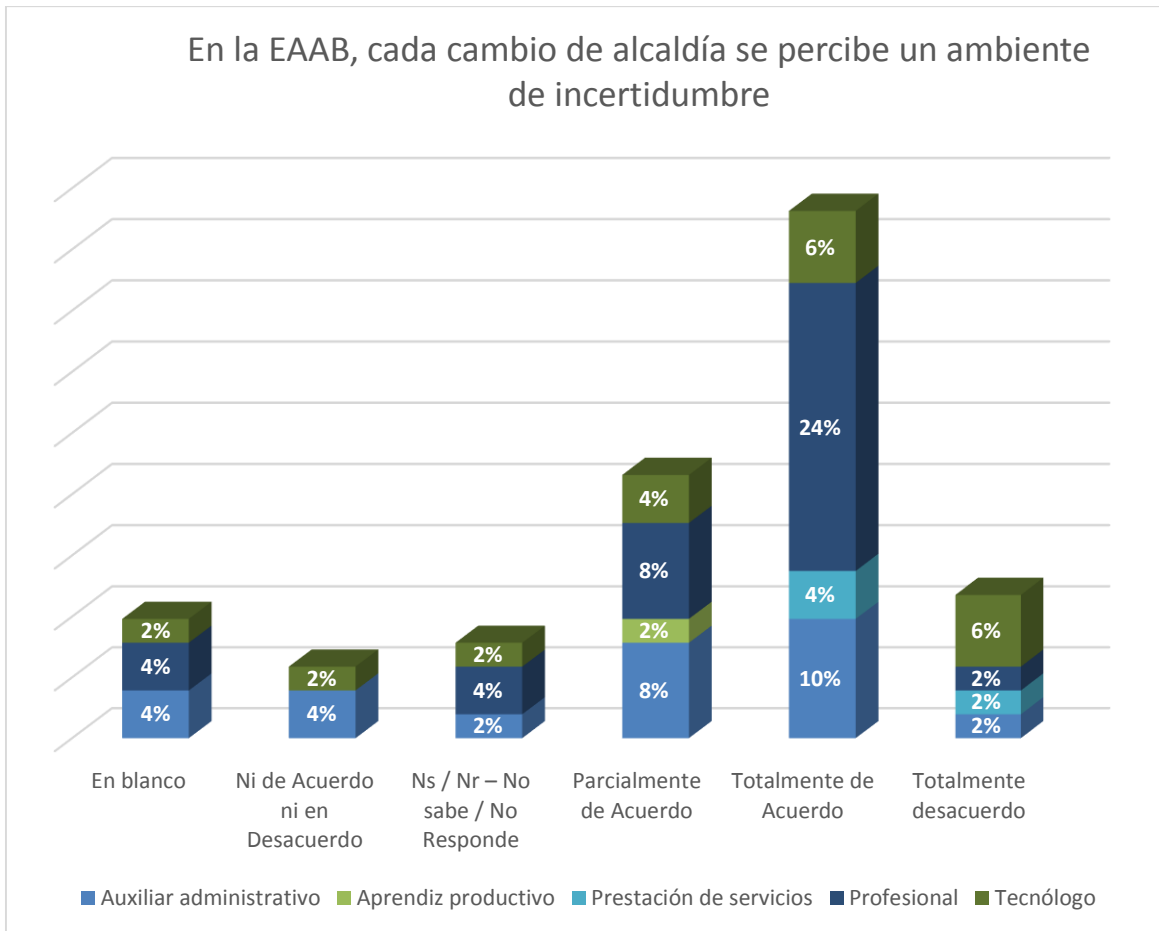
El 35% de los encuestados manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en relación a que en la organización la tradición es tan valorada que conlleva a rechazar cualquier cosa que vaya en su contra, mientras que el 29% manifiesta estar parcialmente de acuerdo.



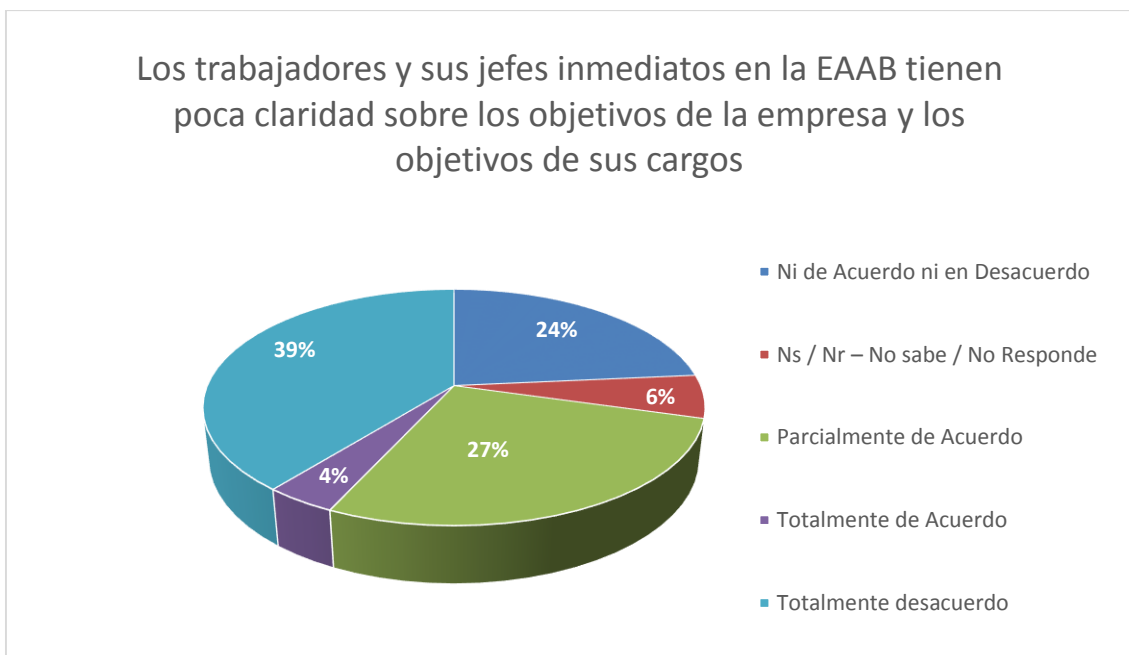
El 33% de los encuestados revela estar totalmente de acuerdo con que en la organización las filiaciones políticas afectan el desarrollo profesional dentro de la empresa, mientras que el 29% dice estar parcialmente de acuerdo.



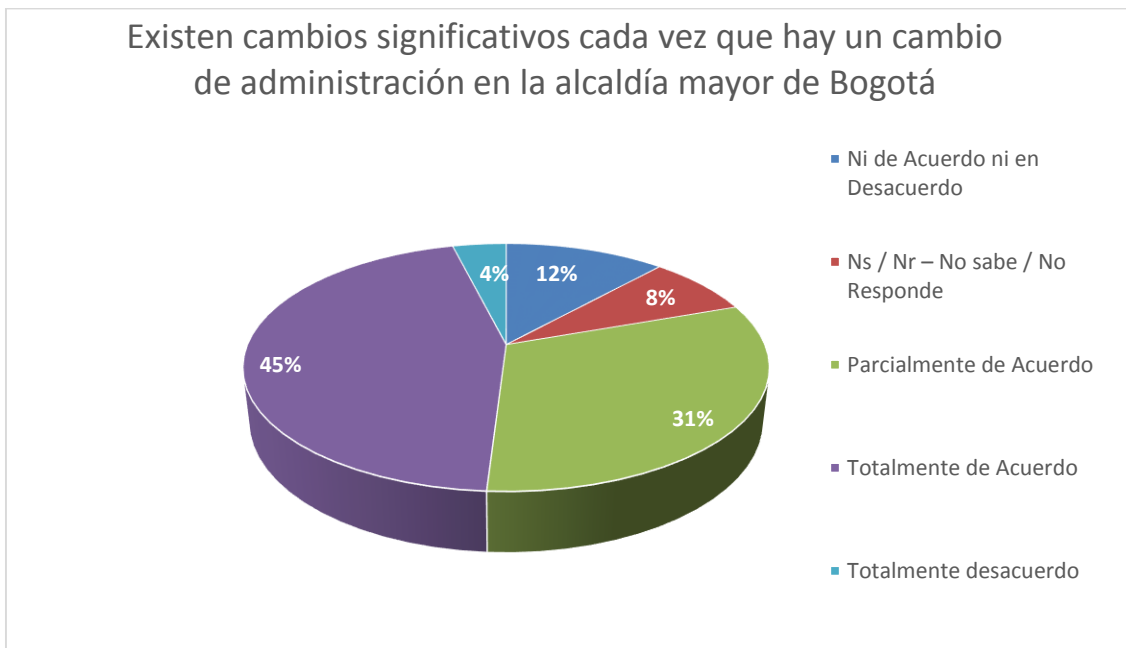
Se ha preguntado si en la compañía, en cada cambio de alcaldía se percibe un ambiente de incertidumbre, a lo cual el 44% dice estar totalmente de acuerdo, los miembros de la EAAB indican que los cargos más preocupados por los sucesos son: tecnólogos (6%) y auxiliares administrativos con el (10%).



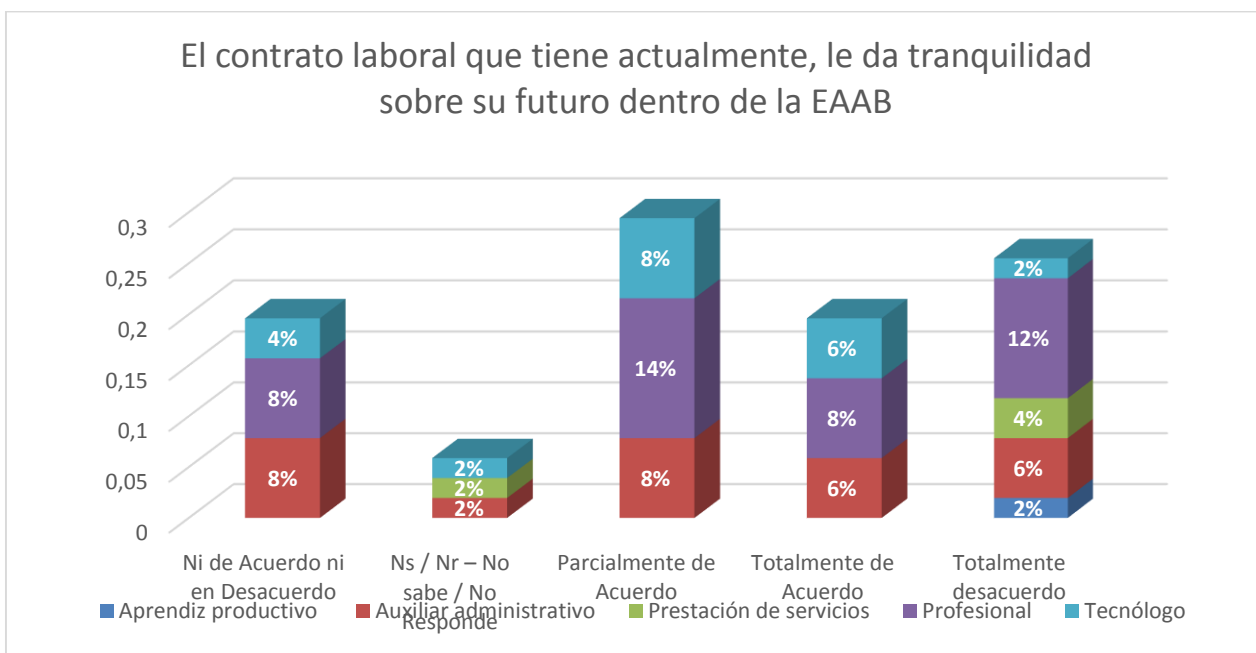
El 39% de los encuestados indica estar en total desacuerdo respecto la claridad que tienen los jefes y trabajadores respecto a los objetivos de la compañía y del cargo desempeñado



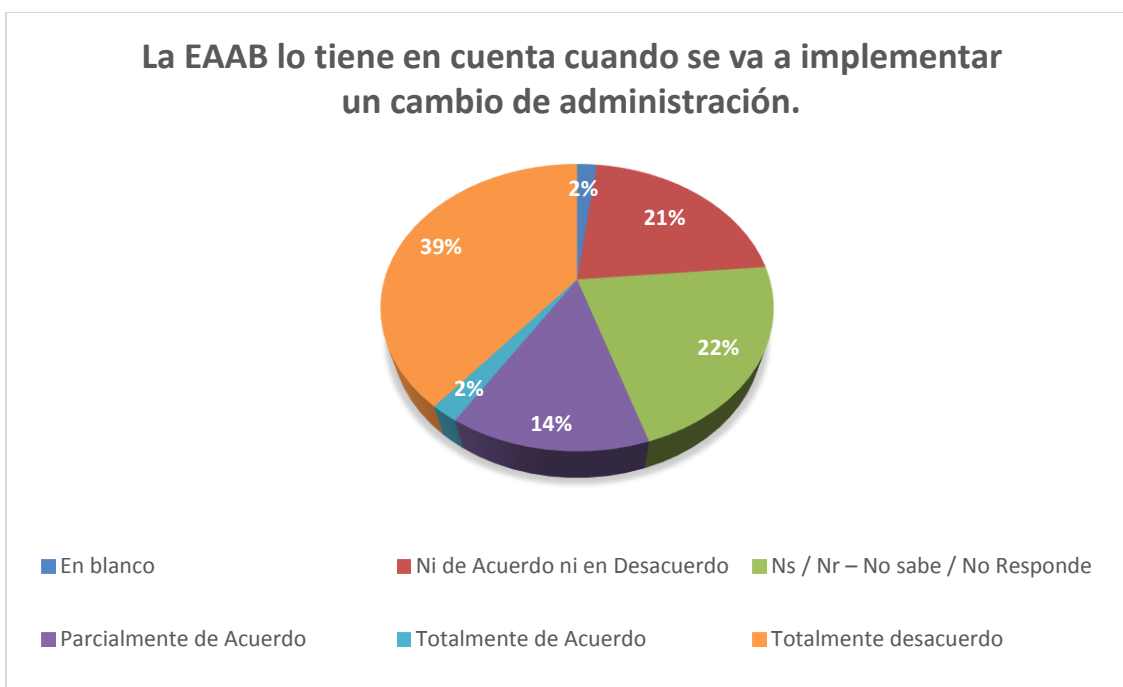
En un 45% la población manifiesta estar el total acuerdo en que hay cambios significativos en cada cambio de administración de la alcaldía mayor de Bogotá y el 31% dijo estar parcialmente de acuerdo.



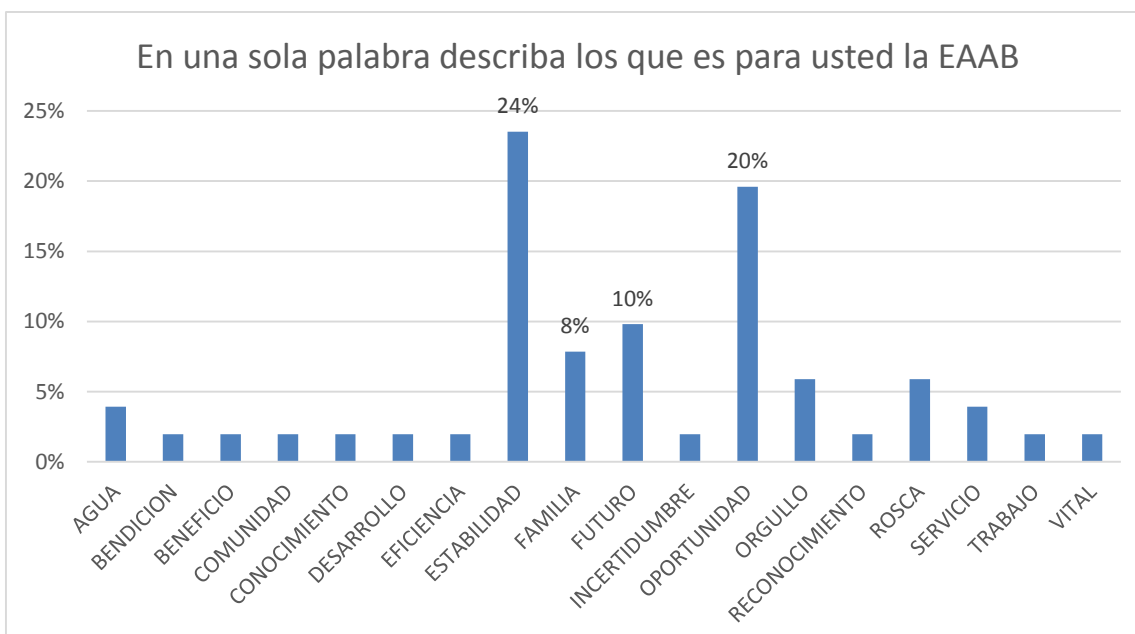
La organización da en un 30% tranquilidad sobre el futuro de los trabajadores por medio de su contrato y un 26% dice sentirse inseguro en el futuro dentro de la organización.



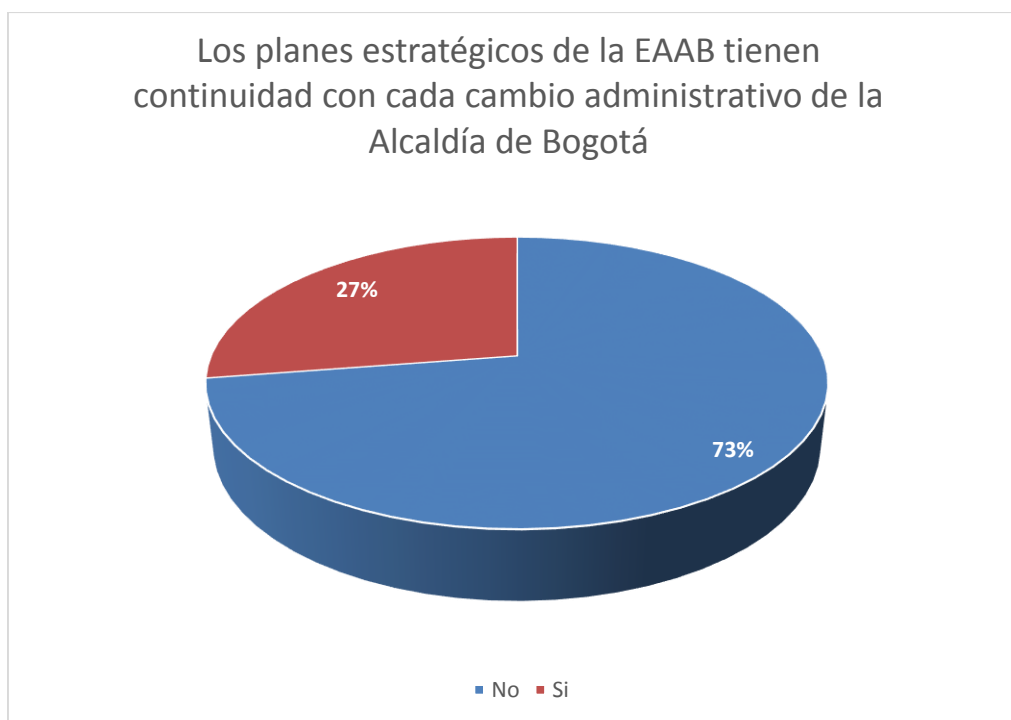
Cuando se pregunta a los encuestados si la organización los tiene en cuenta cuando se va implementar un cambio en la organización los colaboradores en un 39% están en desacuerdo.



Las palabras con las que más se identifican los trabajadores son Estabilidad con el 24%, Oportunidad 20%, Futuro 10% y Familia 8%.



Los encuestados dicen en un 73% que los planes estratégicos de la EAAB no están alineados con los planes de la alcaldía de Bogotá.



Durante el desarrollo de las encuestas se evidenció una falla en el instrumento ya que al presentar las opciones ‘parcialmente de acuerdo’ o ‘ni de acuerdo ni desacuerdo’, donde la primera opción condujo a respuestas evasivas y la segunda opción dejó entrever una indiferencia de los trabajadores hacia las políticas administrativas implementadas en la organización.

A pesar de ello se identificó que el 44% de los colaboradores perciben un ambiente de incertidumbre tras cada cambio de alcaldía ya que ello conlleva cambios significativos dentro de la organización entre ellos el 73% del personal menciona que los planes estratégicos de la EAAB no tienen continuidad con los nuevos planes de la alcaldía de Bogotá.

También manifiestan no sentirse participes debido que la organización no los tiene en cuenta a la hora de implementar algún cambio y el 41% de los encuestados indicó estar en total desacuerdo respecto a que la gerencia les permita tomar decisiones en los demás niveles dentro de la empresa.

Además, el 33% de los encuestados revelo estar en total acuerdo con que dentro de la organización las filiaciones políticas afectan sustancialmente el desarrollo profesional, adicionando que el 39% de la muestra manifestó que jefes y trabajadores no tienen claridad en el cargo que desempeñan o los objetivos estratégicos de la compañía.

Como se mencionó con anterioridad a los trabajadores les preocupa cualquier cambio gerencial debido a que se pueden reflejar en despidos masivos y su contrato no les da total tranquilidad sobre su futuro, sorpresivamente cuando se les dio la oportunidad de describir en una sola palabra la EAAB mencionaron con el 24% estabilidad, oportunidad 20% y futuro 10%.

CAPÍTULO 6. Propuesta de Intervención Modelo de Gestión del Cambio

6.1. Introducción

Con base a un desarrollo de investigación a lo largo del presente documento, son múltiples los factores y fuerzas tanto gubernamentales, corporativas, sociales e interpersonales que directa o indirectamente impactan la (EAAB-ESP); contexto bajo el cual se hace indispensable que para la adecuada culminación de la presente investigación se aborde el concepto de intervención, lo anterior con el fin de diseñar un modelo, propuesta o guía que sea susceptible de consideración por parte de las futuras administraciones designadas para la empresa.

Tomando como punto de referenciación central el concepto de intervención organizacional, el posible inferir que todo proceso asociado a dicho tópico, debe entenderse como una forma de acción que busca generar transformaciones dentro de la organización, basándose en una comprensión holística de lo que significa cultura y organización; Solo así es posible entonces que toda influenciación e intervención corporativa sea legible y acertada a través de los intereses o finalidad con la cual se sustenta.

De esta manera se pretende proponer una guía de continuidad a los procesos, planes, objetivos y estrategias implementadas en la planeación de cada periodo. La metodología es sencilla se estudiará la información de la últimas tres administraciones por medio de un diagnostico como aspectos positivos, negativos y consecuencias organizacionales en cada cambio.

Con el fin de que la persona de turno que llegue como gerente general tenga un empalme entre gerencias, direcciones y áreas. Brindando un panorama claro de conocimiento hacia la organización con esto el punto de partida será más fácil para el direccionamiento de la EAAB-ESP.

6.2. Contexto empresarial u organizacional

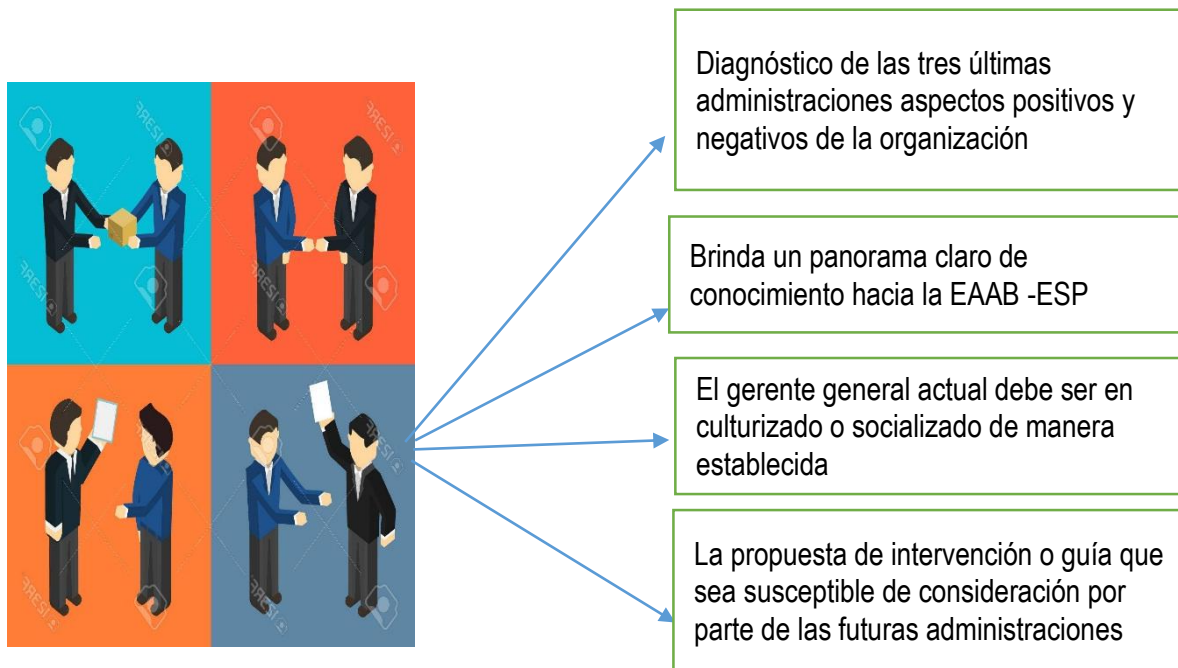
El sector público padece de la continuidad en los procesos y planes de gestión ya que depende de las administraciones y su afinidad a los partidos políticos en su momento. Cada cambio organizacional en la Alcaldía Mayor de Bogotá genera un cambio estratégico y estructural, la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá-Esp no es la excepción por lo cual es pertinente proponer a partir de un diagnóstico de las tres últimas administraciones (2008–2011) (2012-2016) (2016-2020) El análisis de las diferentes propuestas de gobierno con un nuevo modelo que mitigue los efectos de cambio de gerencia y a su vez pueda servir de guía para la administración venidera.

6.3. Aportes del ejercicio de investigación (Capítulo 5)

Una vez abordado el análisis situacional de la EAAB-ESP, se observa claramente que la organización no se ciñe, ni ajusta a los parámetros estándar mencionados a lo largo de la presente investigación referenciación teórica contextualizada, sino que por el contrario, maneja una variabilidad organizacional claramente permeada por el direccionamiento y apalancamiento político público de la ciudad. El sujeto que accede a esta organización debe ser en culturizado o socializado en la manera establecida por ese orden. Toda intervención responde a las claves de la eficiencia y la productividad definidas por la organización.

El modelo que se propone es una entrega de cartilla metodológica de guía al gerente actual que reúna todos los aciertos, proyectos, estrategias y lineamientos de las últimas administraciones con el fin de dar continuidad a los procesos y objetivos planteados por la organización.

Que se Pretende



Fuente: Cooperating delivery managers isometric set

Fuente: Elaboración Propia

Derecho de autor : Imagen studioworkstock

6.4. Problema de intervención

La problemática a intervenir determinada fue la inexistencia de una herramienta física copilada que permita conocer cualitativa y cuantitativamente los proyectos, estrategias y lineamientos abordados por las administraciones anteriores de la EAAB-ESP, a fin de facilitar la toma de decisiones a la nueva administración.

Al realizar un diagnóstico holísticamente integral de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá-Esp es claramente evidente que más allá del planteamiento de nuevas políticas corporativas y el manejo adecuado en la conservación y protección de los recursos hídricos, el factor de cambio más incidente en la empresa en su totalidad es el poder político y los

resultados del ejercicio democrático realizado cada cuatro años a nivel distrital, seguido de un marco normativo local que impacta directamente en la empresa a nivel administrativo y financiero.

6.5. Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo General

Proporcionar un marco de referencia histórico a las nuevas administraciones para evitar rupturas en los procesos y consolidar las metas que se han planteado las anteriores administraciones en aras de tener una empresa competitiva

Objetivos Específicos

- Plantear efectivamente un modelo de gestión de cambio organizacional para la EAAB-ESP.
- Reducir el impacto cuatrienal que se produce en la EAAB-ESP como consecuencia del cambio de Administración distrital, entregando en el presente modelo una herramienta para la continuidad de procesos y proyectos ejecutados y en curso por la EAAB-ESP.
- Conocer de primera mano el estado actual del clima organizacional y percepción del talento humano vinculado a la EAAB sobre la misma.

6.6. Matriz de intervención con indicadores



Matriz de Intervención Modelo Gestión del Cambio Organizacional EAAB -ESP

Como parte final del presente proceso investigativo se ha optado por detallar la matriz de intervención con indicadores y el modelo integral para la gestión del cambio planteado para la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá - Esp, el cual es viable de ejecución en las diferentes áreas de la empresa y niveles, lo anterior entendiendo que no se cuenta con conocimientos preliminares sobre la empresa.

Indicador 1 Factor Tecnológico

El cambio en el factor tecnológico llevado a cabo en la EAAB- ESP deberá ser apoyado por el resto de factores siguiente manera:

- Estructural: nueva distribución de tareas y responsabilidad requerida por la mejora tecnológica introducida.
- De personal: aportando la formación y motivación requerida por el cambio tecnológico, como el otorgamiento de becas relacionadas al área.
- Cultural: introducción en la cultura organizacional las nuevas normas aportadas por el cambio técnico y sistémicos de la temática cloud computing.

Fases del Cambio Tecnológico

Necesidad del cambio

- Establecer indicadores internos eficaces que aporten la información necesaria para detectar una necesidad de cambio.
- Aprovechar la información aportada por el resto de miembros de la organización para detectar necesidades de cambio.
- Recurrir a la información aportada por los demás departamentos para conocer la situación actual del área TIC a fin de atender posibles necesidades de información y flujo de la misma.

<ul style="list-style-type: none"> • Difundir la necesidad de cambio entre los miembros de la EAAB
<p>Indicador 2 Diagnóstico del Cambio</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar y analizar la información necesaria para conocer las prioridades ejecutadas por la anterior administración, así como el estado de los proyectos subidos a la plataforma de proyectos de la EAAB. • Materializar periódicamente un informe que permita conocer a la alta gerencia el estado de respuesta en tiempo y solución de las demás áreas al departamento TIC de la EAAB con el fin de establecer una sinergia interna de respuesta alta que agilice la eficiencia en los procesos institucionales.
<p>Planificación de Cambio</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar sistémicamente un proceso de empalme promedio de la tecnología, en donde la administración actual reporte en un aplicativo el estado de los diferentes proyectos, la modificación de objetivos generales y específicos por área, así como la disponibilidad presupuesta asignada para el periodo directivo y el monto ejecutado. • Establecer un indicador que mida la capacidad de adaptabilidad y receptación del talento humano para afrontar las nuevas directrices. • Detallar las actuaciones a llevar a cabo en el factor tecnológico y demás áreas o dependencias existentes dentro de la EAAB - ESP. • Reflejar los resultados de la planificación en un documento que sea una referencia continua para la implantación del cambio.
<p>Implantación del Cambio</p>
<ul style="list-style-type: none"> • No retrasar los procesos de iniciación de la implementación más de lo necesario. • Llevar a cabo la implantación técnica prevista, así como, aquellas actuaciones relativas al resto de factores, que coadyudan al éxito del cambio. • Recolectar por parte de la alta dirección la información generada durante el proceso de implementación, ya que esta permitirá establecer un marco evaluativo y de control del proceso de cambio en curso, así como futuras modificaciones al mismo.

Evaluación y Control del Cambio.

- disponer de sistemas de información eficaces que recojan a tiempo real los resultados que la implantación del cambio va produciendo.
- Diferenciar coherentemente entre un cambio básico o tangible y uno intangible.

Indicador 3 Elementos Intangibles Aplicables al Modelo Gestión de Cambio EAAB

- Los equipos de mejora, el equipo de integración y el comité de seguimiento pueden quedar reducidos a un solo equipo que realice las funciones de todos ellos, equipo integrado por un directivo de la empresa, un técnico de la misma y tantos mandos del nivel operativo. Este equipo se creará en la fase de diagnóstico y permanecerá hasta la de evaluación y el control.
- Se ha de nombrar un gestor del cambio que actúe en todo momento como líder del cambio en la continuidad de procesos, estrategias y proyectos que sean viables de continuar.
- Nombrar por parte del nuevo gerente o administración de la EAAB- ESP un líder de cambio, el cual se recomienda se la persona más implicada de la empresa, ya sea un sub gerente o coordinador de área, lo anterior debido a que este, por un lado, es quien mayor proporción de su tiempo útil dedicará en el impulso y gestión del mismo y por otro, tiene relación más directa tanto con los encargados como con los directivos.
- La alta dirección deberá apoyar e involucrarse en el cambio en todo momento, ya que mediante el cargue de los procesos, proyectos y estrategias establecidas facilitará a la nueva gerencia la comprensión y dinámica funcional de la empresa.
- Describir claramente la estructura organizacional existente en la empresa discriminando área o dependencia, cantidad de personas o recursos asignados, puestos y funciones.

- Manejar una línea descriptiva detallada que le permita establecer a la nueva gerencia los procesos de contratación ejecutados, en proceso y finalizados.
- Contar con videos explicativos que permitan entender a la nueva gerencia la aplicabilidad y contratación a través de las plataformas SECOP II y Colombia Compra Eficiente.

Indicador 4 Estrategias de Comunicación

Considerando que, para la EAAB- ESP, al igual que para cualquier organización, la comunicación debe ser correctamente gestionada si se quiere tener éxito en la gestión del cambio organizacional. La estrategia de comunicación estará relacionada con la etapa en la que se encuentre el cambio.

Indicador 5 Diagnóstico y Planeación

Objetivo: Preparar la organización para el Cambio

Actividades: Planificar el cambio. Reunir los recursos. Diseñar la estructura. Formar al personal. Localizar las áreas de cambio. Recopilar datos. Solicitar participantes.

Que Comunicar: Objetivos del cambio a través de una descripción concreta de las actividades y los resultados esperados. La necesidad y racionalidad del cambio, así como la frecuencia de ocurrencia del mismo.

Principios de Comunicación: Utilizar diferentes medios, buscando mantener efectivamente la comunicación en cada área, así como la entrega de informes periódicos a la gerencia que serán recopilados y clasificados de acuerdo a su prioridad.

Informar a la nueva gerencia mediante elaboración de un acta, el componente humano y técnico a cargo de la gestión de comunicaciones en donde sea posible identificar los canales oficiales de comunicación y protocolos establecidos.

6.7. Presupuesto

El presupuesto que será destinado para la realización de esta investigación está dividido de la siguiente manera

Costos por Servicios Personales

Para la aplicación de cuestionarios, entrevistas a operarios, personal administrativo y directivas, se contratará a una persona que cobra \$600.000 pesos por realizar este trabajo.

Costos Generales

Los costos generales de este proyecto de investigación están detallados en el siguiente cuadro:

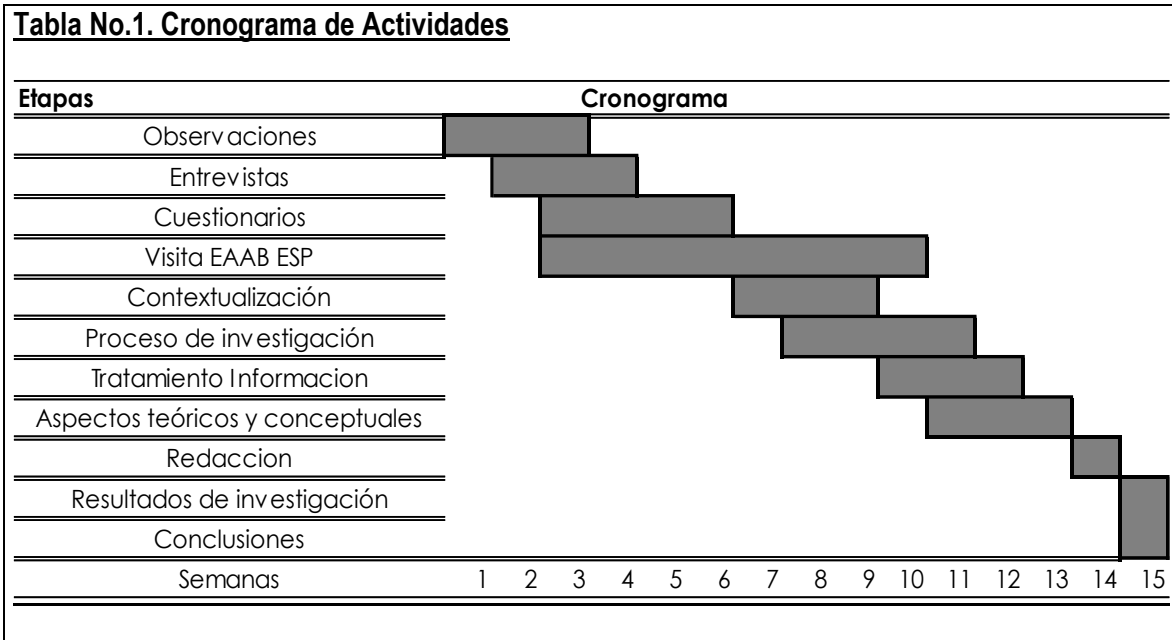
Rubro	Costo
Transporte	\$ 150.000,00
Fotografías	\$ 28.000,00
Videos	\$ 34.000,00
Papelería	\$ 105.000,00
Impresiones	\$ 23.000,00
Presentaciones	\$ 56.000,00
Rodamiento	\$ 340.000,00
Grabaciones	\$ 25.000,00
Total	\$ 761.000,00

Tabla 1: Presupuesto

Fuente: Elaboración Propia

6.8. Cronograma

Para la realización de este proyecto se emplearán etapas que ilustraremos gráficamente en el siguiente diagrama de Gantt para definir el tiempo en que se realizarán:



Fuente: Elaboración propia

Este cronograma inicio en agosto del 2016 y culminará el día y fecha estipulado por la facultad Ciencias Sociales y Humanas para la sustentación de la investigación de gestión del cambio.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, C. (2002). Cuatro Preguntas Para Iniciarse en el Cambio Organizacional. *Revista colombiana de Psicología*, 9 - 11. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1194/1745>
- Alvarado. (2016). Metamorfosis de la Concepcion del Cambio Organizacional en el Nuevo Institucionalismo. *Revistas Cientificas y Arbitradas UNAM* 219.
- Blejmar, B. (2011). Gestión de cambio organizacional. *7° congreso internacional de educación*.
- Bogotá, A. m. (2011). *Plan de desarrollo "Bogotá positiva: para vivir mejor " - Balance general 2008 - 2011*. Obtenido de http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/ciudadania/PlanesDesarrollo/BogotaPositiva/2008_2012_BogotaPositiva_c_InformeFinal_a_BalanceGeneral.pdf
- Bogotá, A. M. (2012). *Plan de desarrollo 2012-2016 Bogotá Humana*. Obtenido de http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/ciudadania/PlanesDesarrollo/BogotaHumana/2012_2016_Bogota_Humana_Plan_Acuerdo489_2012.pdf
- Bogotá, A. m. (2016). *Proyecto del plan de desarrollo 2016- 2020*. Obtenido de http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/PlanDistritalDesarrollo/Documentos/20160429_proyecto_PDD.pdf
- Burke, W. (1994). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Addison - Wesley Iberoamericana.
- Chandler. (1962). *Estrategia*. Boston: Cambrigde MIT Press.
- Chandler, A. (1962). *Estrategia y Estructura*. Cambridge: The Mit Press.
- Daft, R. (2005). *Teoria y Diseño Organizacional*. Mexico: Thomson Internacional.
- David, F. (2013). *Conceptos Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Education.

- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación fundamentos y metodología* (Segunda Edición ed.). México: Prentice Hall.
- EAAB - ESP. (2015). *Mapa de procesos y procedimientos*. Obtenido de <http://www.acueducto.com.co/webdomino/eaabwf/sigeca/mapaext.nsf>
- EAAB. (2010). *Plan general estratégico 2008 - 2012*. Obtenido de http://web.acueducto.com.co/Gestion_y_Resultados/resources/p_estrategico/PlanGralEstEAAB2008-2012_1.pdf
- EAAB. (2012). *Plan general estratégico 2012 - 2016*. Obtenido de http://web.acueducto.com.co/Gestion_y_Resultados/resources/p_estrategico/PGE2012-2016.pdf
- EAAB. (2016). *Informe de Gestión Empresarial*. Bogotá.
- EAAB. (2017). Organigrama general EAAB 2017. Bogotá, Colombia. Recuperado el 4 de octubre de 2017, de http://www.acueducto.com.co/wpsv61/wps/html/resources/2017LPV/Organigramas/ORGANIGRAMA_GENERAL.pdf
- EAAB- ESP. (2017). *Proyectos e inversiones - plan de desarrollo Bogotá para todos*. Obtenido de http://www.acueducto.com.co/wpsv61/wps/html/resources/2017LPV/Menu_Transparencia/Reporte_gestion_inversion_marzo2017.pdf
- EAAB-ESP. (2013). *Acueducto agua y alcantarillado de Bogotá*. Recuperado el 8 de Agosto de 2017, de Nuestra historia: http://www.acueducto.com.co/wpsv61/wps/portal!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gLw2DFYHMPIwMDP38LA89A32A_C48wY7cgM_1wkA6zeGd3Rw8Tcx8DA3-jMAMDiz_T4ECD0GBjA09jiLwBDuBooO_nkZ-bqI-QnZ3m6KioCABFtv13/dl3/d3/L3dDb0EvUU5RTGtBISEvWUZSdndBISEvNI84MVNNUzdIMjBP
- EAB-ESP. (2015). *Portafolio de servicios* . Obtenido de <http://www.acueducto.com.co/wpsv61/wps/html/resources/2015ag/portafolioJulio2015.pdf>
- Etkin, & Schvartein. (1989). *Identidad de las Organizaciones*. Barcelona: Paidós.

FitchRating. (15 de Marzo de 2016). *FitchRating*. Obtenido de <http://www.fitchratings.com.co/sector/fcorp/ss11/default.aspx>

Flamholtz, E. (2003). *Buscando una ventaja competitiva en la caja negra*. Barcelona: Diario Europea de Administracion.

Frieman, E. (2010). *Administracion Estrategica*. Minesota: Cambridge Press.

Galbraith & Nathanson. (1978). *Strategy Implementation - The Role of Structure & Process* . Cambridge: West Publishing Co.

Greiner, L. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow* (Vol. 76, Nº 3. ed.). Boston: Harvard Bussiness Review.

Kotter International. (15 de Mayo de 2017). *Kotter*. Obtenido de Kotter: <https://www.kotterinternational.com/8-steps-process-for-leading-change/>

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvad Business School Press.

Lenz, R. (1980). *Ambiente, estrategia organización, estructura y desarrollo: Socios en una Industria*. Barcelona: Paidos.

Lewin, K. (1951). *Teoria de Campo en Ciencias Sociales*. London: Tavistock.

Lopez, J. (15 de Noviembre de 2016). Analisis y Diseño Organizacional. (D. Rodriguez, Entrevistador)

Mendez, C. E. (2011). *Metodologia - Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. Mexico DF: Limusa.

Miller, D. (1987). *Estrategia haciendo la Estructura. Análisis e implicaciones para el desarrollo*.

- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Nación, P. g. (2013). *Resolución 253 Diccionario de competencias* . Obtenido de <https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS%20COMPORTAMENTALES%205-JUL-12.pdf>
- Nadler, D. (1998). *Campeones del Cambio*. San Francisco, California: Jose Bass.
- Procuraduría General de la Nación. (2010). *Contrato Interadministrativo No. 179- Diccionario de competencias*. Recuperado el 8 de Agosto de 2017, de <https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS%20COMPORTAMENTALES%205-JUL-12.pdf>
- Prosci. (15 de Enero de 2016). *Prosci*. Obtenido de Prosci: <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>
- Romero, R. (1998). El desarrollo el conocimiento y la gestión de organizaciones. (F. d. Universidad Nacional de Colombia, Ed.) *Revista innovar*.
- Schermerhorn, J. R. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa S.A.
- Schmidt, W., Tannenbaum, R., Wetlaufer, S., Blake, R., Mouton, J., Keiser, T., . . . Carver, T. (2004). *Harvard Business Review Gestión del Cambio*. Buenos Aires: Planeta.
- Scott, R. (1999). *Retomando los argumentos Institucionales*. Mexico DF: Fondo de la Cultura Económica.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estrategica*. Bogota: Universidad Manuela Beltran.
- Valdes, R. (2008). Concepciones Basicas del Cambio Organizacional. *Papeles de la Administracion Hoy*, 1 - 12. Zucker, L. (1999). *El Papel de la Institucionalización en la Persistencia Cultural*. Mexico DF: Fondo de la Cultura Económica.

Anexos

Anexo A. Oficios de solicitud de la información ante la alcaldía de Bogotá

Anexo B. Nombres de los alcaldes de los últimos 50 años en Bogotá,

Anexo C. Decretos de nombramiento de los gerentes de la EAAB-ESP

Anexo D. Acuerdo 11 de 2013 funciones de los cargos en las áreas de la EAAB-ESP

Anexo E. Organigrama EAAB-ESP 2017

Anexo F. Planeación estratégica de las 3 últimas administraciones de la EAAB -ESP

Anexo G. Encuestas