

CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS DESDE LA
GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO
DE BOGOTÁ – ESP.

ORTEGA CONTRERAS LIGIA MARISOL
ESTUPIÑÁN BAUTISTA GREICY ANDREA
GUTIÉRREZ MEJIA GLORIA PAOLA
LANCHEROS ROJAS JAIRO MISAEL

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C., NOVIEMBRE 10 DE 2014

CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS DESDE LA
GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO
DE BOGOTÁ – ESP.

LIGIA MARISOL ORTEGA CONTRERAS
GREICY ANDREA ESTUPIÑÁN BAUTISTA
GLORIA PAOLA GUTIÉRREZ MEJIA
JAIRO MISAEL LANCHEROS ROJAS

Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones

Asesor: LENIN YAIR GONZALEZ
Psicólogo

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C., NOVIEMBRE 10 DE 2014

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma de Decano de la Facultad

Director del Trabajo de Grado

Firma del Primer Jurado

Firma del Segundo Jurado

Bogotá D.C., 10 de Noviembre de 2014

DEDICATORIA

A nuestras familias por su fortaleza, dedicación, esfuerzo, apoyo incondicional en todo momento y quienes nos animan siempre a seguir adelante.

A la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá –ESP–, por permitirnos ingresar a sus instalaciones para el desarrollo de este proyecto, sin su ayuda y colaboración era imposible culminar esta tesis.

A nuestros compañeros y maestros de especialización, sin importar las dificultades y diferencias que se presentaron a lo largo de este año, nos mantuvimos firmes y convencidos de sacar adelante la especialización.

Marisol, Greicy, Paola y Jairo

AGRADECIMIENTOS

*“Un hombre solo tiene
derecho a mirar a otro
hacia abajo, cuando ha
de ayudarlo a levantarse.”*

Gabriel García Márquez (1927-2014)

Agradecemos de forma especial a nuestro tutor el Profesor y Psicólogo Yair González, bajo su guía, dirección y apoyo se realizó esta tesis, fue un apoyo invaluable y sus conocimientos fueron aplicados a lo largo de este recorrido como investigadores.

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Piloto de Colombia por brindarnos la oportunidad de compartir con un grupo selecto de profesores y de culminar una especialización encaminada a las nuevas tecnologías innovando en la industria como verdaderos gestores humanos.

DERECHOS DE PUBLICACIÓN

Con esta autorización hacemos entrega de la tesis de grado CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS DESDE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO DE BOGOTÁ –ESP– y de sus anexos de forma gratuita en formato digital (DVD) y damos plena autorización a la Universidad Piloto de Colombia, de forma indefinida, para que en los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, la Ley 44 de 1993, leyes y jurisprudencia vigente al respecto, haga publicación de este con fines educativos. PARÁGRAFO: esta autorización además de ser válida para las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, también para formato digital, electrónico, virtual, para usos en: red, Internet, extranet, intranet, biblioteca digital y demás para cualquier formato conocido o por conocer. LOS AUTORES, expresan que la tesis de grado objeto de la presente autorización es original y la elaboraron sin quebrantar ni suplantar los derechos de autor de terceros, y de tal forma, la tesis es de su exclusiva autoría y tiene la titularidad sobre éste. PARÁGRAFO: en caso de queja o acción por parte de un tercero referente a los derechos de autor sobre la Tesis en cuestión, LOS AUTORES, asumirán la responsabilidad total, y saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para todos los efectos, la Universidad Piloto de Colombia actúa como un tercero de buena fe.

Todo persona que consulte ya sea la biblioteca o en medio electrónico podrá copiar apartes del texto citando siempre las fuentes, es decir el título del trabajo y el autor. Esta autorización no implica renuncia a la facultad que tenemos de publicar total o parcialmente la obra.

LIGIA MARISOL ORTEGA CONTRERAS
C.C.

GREICY ANDREA ESTUPIÑÁN BAUTISTA
C.C.

GLORIA PAOLA GUTIÉRREZ MEJIA
C.C.

JAIRO MISAEL LANCHEROS ROJAS
C.C.

CONTENIDO

Introducción	18
Justificación.....	20
Planteamiento del problema	24
Pregunta de Investigación	27
Objetivo general	28
Objetivos específicos.....	28
Marco teórico	29
Valores corporativos.....	33
El origen de los valores en la empresa:	34
Gestión humana en Colombia:	35
Canales de comunicación	38
Tipos de canales de comunicación:	40
Los medios más importantes son:.....	41
Canal interactivo y de amplio alcance:.....	41
Redes y canales de comunicación:	41
Problemas en la comunicación organizacional:	42
Indicadores de gestión	45
Tipos de indicadores de gestión:	46
Indicadores e índices de gestión:.....	47
Herramientas para desarrollar indicadores de gestión:	47
Marco Metodológico	50
Diseño.....	50
Glosario	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1: Definiciones de identidad corporativa

24

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1: Esquema Conducta, Actitud, Valor

22

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Categorías.

Anexo 2. Entrevista semiestructurada por categorías.

Anexo 3. Entrevista del señor Luis Antonio Pérez.

Anexo 4. Entrevista del señor Víctor Manuel Rondaño.

Anexo 5. Entrevista del señor Carlos Gutiérrez.

Anexo 6. Matriz de análisis de los canales de comunicación.

Anexo 7. Matriz de análisis de los indicadores de gestión.

Anexo 8. Matriz de análisis de los valores corporativos.

Anexo 9. Propuesta

RESUMEN

Esta investigación sobre el conocimiento y apropiación de los valores corporativos de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá (EAB-ESP), pretende demostrar que los trabajadores no los conocen a profundidad, se evidencian las falencias al interior de la organización como lo son los canales de comunicación, que a pesar, que cuenta con ellos, no están al alcance de todos sus colaboradores, tampoco conocen los indicadores de gestión, los cuales están en cabeza de sus directivos, y quienes son conscientes de su responsabilidad y direccionan todas las actividades y recursos al cumplimiento de los mismos, son tan importante para toda el área el cumplimiento que su lema es “Agua para todos siempre” su meta es cero interrupción del servicio y que la comunidad en el caso de ausencia del recurso no sea impactada de manera dramática.

Por tratarse de una investigación cualitativa de carácter interpretativo, que se basa mediante la metodología de la entrevista semiestructurada, deja en evidencia que existe un desconocimiento de los valores corporativos como parte importante en el desarrollo y ejecución del Plan de Gestión 2012-2016 y la cultura organizacional.

Palabras Claves:

Público, Valores Corporativos, Comunicación, Comunidad, Apropiación, Cliente

ABSTRACT

This research on the appropriation of the corporate values of the Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAB-ESP), it seeks to show that the workers do not know them in depth, the flaws are evident within the institution as communication channels' are, although, with them, they are not available to all the employees, nor know the management indicators, which are at the top of its directors, and those who are aware of their responsibility to develop all activities and recourses that they used, they are as important for the compliance of the slogan "Agua para todos siempre" its goal is zero interruption of service and the community in the absence of the resource is not impacted dramatically.

Being a interpretation of qualitative research, which is based methodology through in-depth interviews, Makes it clear that there is a lack of corporate values as an important part in the development and implementation of the Management Plan 2012-2016 and the organizational culture.

Keywords:

Public, Corporate Values, Communication, Community, Appropriation, Customer

GLOSARIO

Administrar: Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan. Dirigir una institución. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.

Código de Buen Gobierno: Disposiciones voluntarias de autorregulación de quienes ejercen el gobierno de las entidades que, a manera de compromiso ético, buscan garantizar una gestión eficiente, íntegra y transparente en la administración pública. Este documento recoge las normas de conducta, mecanismos e instrumentos que deben adoptar las instancias de dirección, administración y gestión de las entidades públicas con el fin de generar confianza en los servidores públicos internos y externos hacia el ente estatal.

Código de Ética: Documento de referencia para gestionar la ética en el día a día de la entidad. Está conformado por los principios, valores y directrices que, en coherencia con el Código de Buen Gobierno, todo servidor público de la entidad debe observar en el ejercicio de su función administrativa.

Conflicto de Interés: Situación en virtud de la cual una persona, en razón de su actividad, se encuentra en una posición en donde podría aprovechar para sí o para un tercero las decisiones que tome frente a distintas alternativas de conducta.

Gestionar: Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o un objetivo.

Gobernabilidad: Conjunto de condiciones que hacen factible a un gobernante o director el ejercicio real del poder que formalmente se le ha entregado para el cumplimiento de los objetivos y fines bajo la responsabilidad de su cargo. Esta capacidad de conducir al colectivo se origina en el grado de legitimación que los diversos grupos de interés conceden a la dirigencia, y se juega en el reconocimiento de:

a). Su competencia e idoneidad para administrar la entidad en el logro de los objetivos estratégicos –eficiencia-;

b). El cumplimiento de principios y valores éticos y la priorización del interés general sobre el particular integridad; y

c). La comunicación para hacer visibles la forma como se administra y los resultados obtenidos – transparencia.

Gobierno Corporativo: Manera en que las entidades son dirigidas, mejorando su funcionamiento interna y externamente, buscando eficiencia, transparencia e integridad, para responder adecuadamente ante sus grupos de interés, asegurando un comportamiento ético organizacional.

Grupos de Interés: Personas, grupos o entidades sobre las cuales el ente público tiene influencia, o son influenciadas por ella. Es sinónimo de “Públicos internos y externos”, o “Clientes internos y externos”, o “partes interesadas”.

Misión: Definición del quehacer de la entidad. Está determinado en las normas que la regulan y se ajusta de acuerdo a las características de cada ente público.

Políticas: Directrices u orientaciones por las cuales la alta dirección define el marco de actuación con el cual se orientará la actividad pública en un campo específico de su gestión, para el cumplimiento de los fines constitucionales y misionales de la entidad, de manera que se garantice la coherencia entre sus prácticas y sus propósitos.

Principios Éticos: Creencias básicas sobre la forma correcta como debemos relacionarnos con los otros y con el mundo, desde las cuales se erige el sistema de valores éticos al cual la persona o el grupo se adscriben.

Rendición de Cuentas: Deber legal y ético de todo funcionario o persona de responder e informar por la administración, el manejo y los rendimientos de fondos, bienes y/o recursos públicos asignados, y los respectivos resultados, en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido. De esta manera se constituye en un recurso de transparencia y responsabilidad para generar confianza y luchar contra la corrupción.

Riesgos: Posibilidad de ocurrencia de eventos tanto internos como externos, que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos institucionales de una entidad pública, entorpeciendo el desarrollo normal de sus funciones.

Transparencia: Principio que subordina la gestión de las instituciones y que expone la misma a la observación directa de los grupos de interés; implica, así mismo, el deber de rendir cuentas de la gestión encomendada.

Valor Ético: Forma de ser y de actuar de las personas que son altamente deseables como atributos o cualidades propias y de los demás, por cuanto posibilitan la construcción de una convivencia gratificante en el marco de la dignidad humana. Los valores éticos se refieren a formas de ser o de actuar para llevar a la práctica los principios éticos.

Visión: Establece el deber ser de la entidad pública en un horizonte de tiempo, desarrolla la misión del ente e incluye el plan de gobierno de su dirigente, que luego se traduce en el plan de desarrollo de la entidad

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito evidenciar el conocimiento y apropiación de los valores corporativos en la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá (EAB-ESP), la implementación y puesta en marcha de los valores corporativos en las empresas, están generando cambios profundos en las formas de comunicación y relación de las personas. La influencia de incorporar estos valores dentro y fuera de una organización, hacen que los mismos se extiendan a todos los ámbitos de tipo social, cultural, religioso, familiar, educativo, político, etc., claro está, que este trabajo se centrará exclusivamente a determinar en qué grado los trabajadores de la EAB-ESP, los conocen y ponen en práctica dentro del contexto empresarial, teniendo en cuenta las formas de comunicación corporativa que maneja la empresa para difundir esta información en todos los procesos que se llevan a cabo.

En el transcurso de la existencia de la EAB-ESP, se ha cumplido con toda la normatividad y soportes que a nivel administrativo y legal son requeridos, cuenta con los manuales y protocolos que le son reglamentarios, sin que hasta el momento exista una evaluación del cumplimiento y efectividad de los valores corporativos descritos en el Código de Buen Gobierno y de Conducta (ACUEDUCTO, AGUA Y ALCANTARILLADO DE BOGOTA, 2009), por parte de la Gerencia Corporativa de Gestión Humana y Administrativa, donde se pueda observar la importancia o el impacto que estos tienen en la vida laboral y/o personal de los trabajadores en el Área de Red Matriz Acueducto, ubicados en el Edificio Central de Operaciones.

Analizar los diferentes enfoques y opiniones que tienen los trabajadores de la EAB-ESP es donde se puede percibir que la comunicación corporativa no es la más adecuada, lo que ha provocado, en muchos casos, la falta de definición y conceptos explicativos al momento de indagar sobre los valores corporativos, se puede analizar que hay un escaso interés de las partes en difundir la información de una forma efectiva, se observó que existe toda una infraestructura como es la web, intranet, libros, manuales y documentos donde se dan a conocer dichos valores, los cuales no están bien encaminados para que se puedan consultar de forma rápida y oportuna.

El trabajo que se plantea a continuación pretende ser una pequeña contribución en este sentido, centrando su estudio en un aspecto muy concreto como es el análisis de los canales de comunicación y proponer que se puedan documentar mediante indicadores de gestión, que

emplea la empresa para la divulgación de información y capacitación, la cual debe estar en cabeza de la Gerencia Corporativa de Gestión Humana y Administrativa, y por ser una investigación de naturaleza cualitativa; se tienen programadas entrevistas semiestructuradas, con el fin de reunir información para evidenciar la vivencia e idear mecanismos de comunicación efectiva a todos los trabajadores, donde se puedan ofrecer herramientas participativas desde la parte ejecutiva a toda la organización.

De igual forma, es oportuno tener claro que la globalización y el éxito de las empresas sin importar si es pública, privada o estatal, es conocer y tener una identidad corporativa, basada en valores y principios que estén encaminados a obtener una imagen organizacional sólida, que permita tener un valor agregado al servicio que presta a la comunidad, la comunicación es un camino estratégico donde se puede reforzar todos estos valores que se deben reflejar no solo en el servicio, sino que también deben contribuir al enriquecimiento personal e integral de todos los trabajadores.

Ahora, partiendo de lo anterior cabe destacar la siguiente afirmación de Joan Costa “Master Dircom: los profesores tienen la palabra” el cual se relaciona con el tema tratado:

La concepción de una figura, inédita en la empresa, pero indispensable: el DirCom, empezó a fraguarse a partir de un libro (1977) en el cual el autor propuso por primera vez, la “necesidad de integrar las comunicaciones” de la empresa, con un doble objetivo: hacer las mismas más coherentes y eficaces coordinando sus contenidos, medios y soportes, y generar así una imagen global de la empresa, distintiva y sólida. Unos doce años más tarde, estas necesidades se hacían más evidentes en las organizaciones, y así se forjó un nuevo concepto de gestión estratégica: la Dirección de las Comunicaciones. Hoy, las empresas demandan la formación de DirCom’s o los buscan en el mercado laboral. (Costa, Aljure, & Maurech-Siman, 2005).

Justificación

Los valores corporativos de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá (EAB-ESP), se encuentran establecidos como política y el cumplimiento de los mismos se establecen mediante resolución, están incluidos en el plan de gobierno que rige a toda la organización, la puesta en práctica de los estos valores, dan herramientas suficientes para que la parte directiva o gerencial, pueda tomar las mejores medidas correctivas ya que desde hace mucho tiempo están ocupando un lugar importante en todas las organizaciones. Athos y Pascale (De Gerencia.com, Copyright 2001-2014) definen los valores corporativos como *“reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”* (Codina, 2004).

Los valores corporativos le deben dar sentido de pertenencia a las personas dentro de la empresa, estos los deben impulsar y promover a trabajar en un solo sentido, con compromiso, ética, responsabilidad y honestidad en todas las labores que se realizan como trabajador y como ser humano. Se debe tener en cuenta que los modelos antiguos ya no responden a las necesidades actuales de las organizaciones, con la globalización y las nuevas tecnologías deben incluir valores y principios éticos que deben ser los pilares y puntos de referencia para cada trabajador.

Los valores corporativos son juicios éticos propios de una empresa y que corresponden a su cultura organizacional, estos valores son los pilares más importantes ya que marcan la competitividad al interior de la empresa y de sus trabajadores, es decir, pueden llegar a medir las condiciones del entorno y las expectativas de los clientes, proveedores y junta directiva. Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio donde se puede identificar la voluntad, compromiso y estrategias planteadas por las directivas, todas ellas encaminadas a los trabajadores y orientadas a un excelente servicio.

Las empresas públicas de Colombia en paralelo al sector privado manejan un manual de buen gobierno, por ser una norma y requisito que deben cumplir las entidades del estado, este manual va alineado a la misión, visión y valores corporativos, los cuales deben partir desde la reflexión, la participación y la vinculación en las labores cotidianas de la empresa.

La aplicación de las buenas prácticas de gobierno genera confianza pública y valor agregado a las empresas. La Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) lidera programas de gobierno corporativo para analizar la conducta de las empresas, en Colombia existe un código de gobierno para empresas receptoras de fondos especiales, cajas de compensación familiar, entidades financieras, empresas privadas, ONG'S, entidades sin ánimo de lucro, familiares y pymes, sin embargo, realizar esta comparación no es fácil ya que todas cuenta con la misma falencia y es la inexistencia de un índice de medición (Lagos Cortés & Vecino Arenas, 2011).

No se encontraron hallazgos sobre estudios descriptivos o comparativos, que ayuden a identificar cómo se pueden medir los valores corporativos en las organizaciones sin importar si son públicas o privadas, de tenerlos, se podría mejorar las prácticas de buen gobierno, mejorando la apropiación de los valores entre los trabajadores de la empresa, falta evidencia sólida en cuanto a la eficacia al momento de poder cuantificar si realmente los trabajadores se apropian y los transmiten a sus compañeros, dando seguridad y empoderamiento.

Para Stephen Robbins existen cuatro nociones de ética, la noción utilitaria es aquella donde las decisiones morales se toman de acuerdo con los resultados o consecuencias, la noción legalista está centrada en el respeto y la protección de la libertades y privilegios, la noción de la teoría de la justicia se basa en que los gerentes aplican las normas y reglas de manera justa e imparcial siguiendo los lineamientos de la empresa, y la teoría de los contratos sociales integrados postulan que las decisiones morales se deben basar en normas éticas de la industria y las comunidades para determinar lo que es correcto y lo que es incorrecto (Robbins, 2005).

La comunicación al interior de la empresa se debe considerar como un proceso fundamental ya que es la forma más eficaz de potenciar el cliente interno, si no existe un mecanismo o estrategia de una comunicación organizacional efectiva, donde se pueda integrar y satisfacer las necesidades de los trabajadores, que todos siempre estén mirando a un mismo horizonte y todos estén hablando en el mismo sentido en la que va la organización, de lo contrario, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación y falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

Si las empresas generan y dan espacios para una buena comunicación, se puede asegurar el éxito de un excelente clima laboral, por lo tanto, se verá reflejado en el aumento de productividad y comprensión de los lineamientos, procesos y estrategias estipuladas por la

empresa, si esta comunicación fluye de forma asertiva, podremos estar seguros que todos los trabajadores comprenden, interpretan y analizan.

La medición de valores en las personas y especialmente en los lugares de trabajo, es una acción muy complicada, se requiere de un grupo interdisciplinario importante para poder abordar este tema con criterio y sabiduría, en este terreno el profesional debe incursionar poco a poco, ya que está entrando en la vida personal de cada trabajador. En el primer caso los valores tienen dos funciones, la primera "explica" la conducta puesto que es la última interpretación posible de una conducta, precedido por la actitud, como puede verse en el siguiente esquema (Hernández Valz, 2000):



Fig. 1: Esquema Conducta, Actitud, Valor

Fuente: Revista de Investigación en Psicología Vol. 3

Según el esquema anterior es posible pasar directamente de la conducta al valor, lo cual es de suma importancia, pues posibilita la medición del valor debido a que la conducta se constituye como un indicador. Por su carácter de más o menos permanentes los valores constituyen un componente nato de la estructura de la personalidad. Por esta última razón se puede sostener que también tendrán una función de "justificador" de su conducta para el individuo, pues tiene la capacidad de permitirle el logro de su equilibrio psicológico. Los psicólogos sociales se basan en que los valores constituyen una especie de puente entre el individuo y el grupo, lo que queda de manifiesto en que explican el comportamiento de una colectividad apelando a las denominadas escalas de valores, y aquí utilizable únicamente como explicación (Hernández Valz, 2000).

No existe una definición única de los valores, y puede sentirse en cada definición la influencia de la disciplina del autor. Por ejemplo Kluckhohn (1956) que es antropóloga se inclina por utilizar a los valores para explicar la forma en que cada cultura intenta responder las

interrogantes que se desprenden de los problemas sociales actuales y considera que en cada cultura hay valores dominantes y valores variantes, los primeros corresponden al grupo dominante y los otros a los subgrupos sociales que se derivan del poder (Kluckhohn, 1984).

El concepto de identidad corporativa concentra la atención de distintas perspectivas. Es por ello que encontramos muchas definiciones basadas en la identidad corporativa como de la cultura corporativa, todas tienden a confundirse dependiendo de cada autor, sin embargo, aquí podrán encontrar algunas definiciones

Autor	Definición
Margulies (1977)	“Identidad corporativa son todos los mecanismos que una empresa elige para identificarse ante sus stakeholders (...)”.
Van Riel (1995)	“Identidad corporativa es la propia presentación planificada de la empresa, que se realiza a través de su comportamiento, comunicación y simbolismo”.
Gioia, Schultz y Corley (2000)	“La identidad corporativa son las representaciones consistentes de la compañía con un énfasis en los símbolos corporativos y logos (...)”.
Christensen y Askegaard (2001)	“Identidad corporativa es la suma total de señales que representan a una organización a sus varias audiencias”.
Balmer (2001)	“La identidad corporativa es la suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa. (...) Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa (...)”.

Tabla1: Definiciones de identidad corporativa

Fuente: Autor

Planteamiento del problema

El Acueducto de Bogotá es una empresa pública prestadora de los servicios de acueducto y alcantarillado sanitario y pluvial, que desde hace 124 años se ha caracterizado por ofrecer a sus clientes de abastecer una de las mejores aguas del continente. A pesar que la fortaleza de la empresa se encuentra en Bogotá, presta sus servicios a más de 11 municipios vecinos, es una empresa sólida financieramente, está incursionando con nuevos negocios a nivel nacional e internacional logrado dar un primer paso, hacia la ampliación de su mercado y de su portafolio de productos.

Como la actividad del Acueducto es netamente pública, está principalmente enfocada hacia la comunidad, se podría decir que su razón de ser y de subsistencia se encuentra en el servicio al cliente. Pues, a pesar que dentro de sus procesos y proyectos tecnológicos y científicos son pioneros en tecnologías de punta que disminuyen los impactos ambientales. Desde el momento que cada persona abre un grifo, bota la basura, encuentra que el alcantarillado está en buenas condiciones y la recolección de basura se hace a tiempo, es precisamente en este momento, que cada trabajador del Acueducto pone al servicio de la comunidad lo mejor de sí mismo, como persona y como profesional deja a disposición de los clientes externos que evalúen el compromiso y el respaldo que da la empresa (Acueducto de Bogotá, 2013).

La prestación de este servicio público tan importante como lo es el Agua, Alcantarillado y Aseo, consiste en brindar a los clientes durante los 365 días del año, las 24 horas del día y los siete días a la semana, tiempo en el cual la prestación del servicio consiste en atender las necesidades básicas de la población, quiere decir, que Bogotá siempre debe tener Agua, Alcantarillado y Aseo en las mejores condiciones posibles; por eso es tan importante el dar un buen servicio ya que, si algo falta, por más que insignificante que parezca, se va a ver reflejado en los indicadores que maneja la empresa, como son sus valores corporativos pilares de un buen servicio.

En los últimos años la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá (EAB-ESP), se ha visto afectada por diferentes factores tanto internos como externos, los cuales se han hecho evidentes con las entrevistas efectuadas a algunos de sus trabajadores, en ellas se pudo detectar que se presentan muchas falencias sobre la aplicación y/o apropiación de los valores

corporativos que todos los trabajadores deben manejar al interior de la institución, se evidenció que existe una brecha muy marcada entre los trabajadores administrativos y los trabajadores operarios, se observa la inconformidad y la crisis que enfrenta la empresa con la apropiación de los valores corporativos, y unos de sus problemas radica en la mala comunicación que se tiene para transmitirlos, lo que hace más dispendioso que todos puedan conocer dichos valores y ponerlos en práctica al servicio de la comunidad.

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá (EAB-ESP), tiene como su valor más importante la vocación del servicio al cliente interno y externo, sin dejar a un lado la responsabilidad, el respeto, la transparencia, razón por la cual es preciso identificar donde se encuentran dichas falencias para iniciar una etapa de reeducación al interior de la organización y acondicionar los canales de comunicación para que el mensaje de buenas prácticas y apropiación de los valores corporativos lleguen a todos los trabajadores sin importar el rango o estatus que tenga la persona dentro de la empresa, estos valores corporativos se deben manejar de forma equilibrada a todo nivel, dentro y fuera de la empresa, es aquí donde podremos ver la importancia que cada uno le dé a la apropiación de los valores que tiene el Acueducto de Bogotá.

Dentro de su sistema de gestión, la Empresa de Acueducto, Agua, Alcantarillado y Aseo de Bogotá (EAB-ESP) tiene como eje rector de todos sus procesos los valores corporativos, no existe un estudio concreto donde se conozcan y evidencien estos valores y mucho menos como se incentivan al interior de la organización. Pese a ello la Gerencia Corporativa de gestión Humana de la empresa tiene conciencia de la importancia de estos y por lo tanto reconoce los siguientes usos prácticos para ellos; durante el proceso de inducción proporciona bases para capacitar a los empleados como una necesidad de interactuar entre si dentro del contexto de todos los procesos que se ejecutan en la empresa, ofrece equipos de trabajo de distintas áreas para que evalúen la calidad de las interacciones interpersonales en apoyo a todas las directrices direccionadas por la Gerencia General, suministra evaluaciones del desempeño individual de todos los miembros de la organización.

En la EAB-ESP se han realizado estudios por parte de otras universidades como: la Universidad Pontificia Javeriana en el año 2003, realizó un estudio a la gestión humana, la Universidad Católica en el año 2008, la Facultad de Psicología, realizó un estudio/diagnóstico sobre necesidades en el área de la División de Salud Ocupacional y la ARL POSITIVA en el año

2012 desarrolló un estudio de Riesgo Psicosocial con apoyo de la Aseguradora de Riesgos Laborales (A.R.L.).

En el resultado de la Universidad Católica se evidenció que realmente si se tienen en cuenta más unas profesiones que otras, pero que esto se observa debido a las funciones que desempeña dicho cargo, el cual es necesario en el cumplimiento de las actividades diarias del área, por ser el área de Salud Ocupacional, se requiere de una serie de profesionales como ingenieros y tecnólogos los cuales se encargan de la parte fundamental y central del área que es el informe de accidentes e investigación de los mismos, a su vez del levantamiento del Panorama de Factores de Riesgos como todo lo que tiene que ver con la dotación del personal. Por este motivo se tiene en cuenta más a estas profesiones que otras, ya que llevan a cabo la función principal del área.

Pregunta de Investigación

Las faltas a los valores éticos en organizaciones en transición (por alianzas, fusiones o reestructuraciones) son casi el doble de veces que los demás para que cumplan los principios éticos, los empleados jóvenes (menores de 30 años), y con poca trayectoria en la compañía, deben ser presionados casi el doble de veces que los demás para que cumplan los principios éticos. (Guédez, 2001)

Los elementos básicos para la adopción de valores de una compañía son los siguientes; los valores deben estar escritos y ampliamente divulgados, el entrenamiento corporativo sobre la importancia y el cumplimiento de los valores, tener una oficina o grupo de asesoría ética ante las dudas de los empleados y se deben establecer canales formales para el reporte anónimo a faltas éticas. Estos elementos son indispensables para la implantación y la vivencia de los valores corporativos. (Guédez, 2001)

Este proyecto de grado busca evidenciar la vivencia y apropiación de los valores corporativos y si los elementos básicos descritos en el párrafo anterior, son tenidos en cuenta y cuales necesitan la intervención de La Gerencia Corporativa de Gestión Humana de la empresa para idear mecanismos que los afiance o cree con la finalidad que el trabajador sienta su importancia y realización personal dentro de la empresa a la vez que se obtenga el Clima Organizacional ideal para el desarrollo armónico de los objetivos de la organización en simultánea con los proyectos de vida de los trabajadores; esto plasmado en la siguiente hipótesis, la cual pretende ser el eje central de la propuesta:

Cuál es el conocimiento y apropiación de los valores corporativos en la EAB–ESP, cómo se reflejan en las labores diarias, y el impacto de los canales de comunicación como mecanismo de implantación, para todos los integrantes de la empresa.

Objetivo general

Analizar como un grupo de trabajadores de la empresa de acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá - ESP del área de Red Matriz Acueducto, se apropiaron y llevaron a la práctica los valores corporativos.

Objetivos específicos

Identificar el grado de conocimiento y apropiación de los valores corporativos por parte de un grupo de trabajadores del área de Red Matriz Acueducto de la EAB-ESP estipulados en el Código de Buen Gobierno y el Código de Conducta.

Reconocer en un grupo de trabajadores del área de Red Matriz, el grado de receptividad y retroalimentación de los valores corporativos a través de los canales de comunicación de la EAB-ESP.

Describir el nivel de efectividad que tienen los indicadores de gestión en los valores corporativos en un grupo de trabajadores del área de Red Matriz Acueducto de la EAB-ESP.

Marco teórico

Los valores han estado presentes en todo proceso histórico y el peligro que implica perderlos ha preocupado a la humanidad, hoy se vive un grave deterioro de valores desde tempranas edades, por lo que se debe abordar el tema como reflexión para que no se pierdan y se tomen acciones desde los primeros años escolares.

El hombre en búsqueda del conocimiento, ha concebido la educación como la necesidad que tiene de formarse y crecer para lograr un mejor desarrollo de la personalidad, bajo normas, valores y reglas ajustadas a las exigencias sociales donde se desenvuelve. Es por ello, que las empresas y la ética hacen parte integrante del capital social, la educación está encaminada al fortalecimiento de estas exigencias, destacando los valores como base fundamental del desarrollo de la personalidad. Partiendo de esta premisa, se han realizado diversas investigaciones relacionadas con los valores como medio para construir en cada individuo su personalidad, entre ellos se encuentran:

Miranda (1997) “Aproximación a una Filosofía Educativa, basada en Valores Humanos para la Educación Venezolana”, utilizando una investigación tipo Proyecto factible, en la modalidad de campo, concluyo que la formación en valores humanos es necesaria debido al deterioro del hombre por sí mismo, acción que repercute en sus relaciones con los demás seres y con su medio ambiente, en tal sentido es importante que en métodos de enseñanza se encuentren el educar en valores como norte.

Petrella M. (2000) “Evaluar el desempeño docente como formador de valores en la II Etapa de Educación Básica”. Observa que al docente se le asigna una tarea expresa para formar en valores. Sin embargo le resulta lamentable que actualmente la formación de valores en cuanto al alumno se refiere ha disminuido. Haciendo posible detectar que es porque el docente deja de otro lado la formación en valores.

Si se observa con atención se puede determinar que los valores siempre han estado presente en todos los momentos de la historia en todas las etapas de la vida humana y su necesidad de vivenciarlos y transmitirlos lo manifiesta Duque Ariana (2002) donde utilizó una investigación de carácter práctico descriptivo titulado “Uso de la dramatización como estrategias didácticas para reforzar los valores de respeto y responsabilidad en los alumnos de 4to grado”, concluyo que los niños de 4to grado presenta los valores anteriormente expuestos y que cuando

se enseñan bajando a su nivel lo aplican no solo en el momento de la actividad sino también en su colegio, comunidad y hogar.

El anhelo de contribuir a una mejor convivencia, a desarrollar competencias personales y sociales que fortalezcan la toma de decisiones en la comunidad educativa, a través de la investigación “Como fomentar los valores en los alumnos de Segundo Grado de Educación Primaria” el autor pudo detectar que los padres de familia son el principal ejemplo de los antivalores que es reflejado en su comportamiento en el aula generando una contradicción entre la Educación escolar donde se propicia la vivencia de valores; Falcón Darimar (2003) establece en su tesis “El juego cooperativo como estrategia didáctica para reforzar el valor de la amistad” Usando modalidad de evaluación y práctica, detecto que trabajar en equipo es mucho más factible que individual ya que en actividades cooperativas las personas son capaces de respetar las ideas del otro, llegando así a acuerdos que los beneficien a todos. Este autor brinda una gama interesante de análisis en cuanto la apropiación de valores y su práctica en diferentes etapas de la vida, desempeñando diferentes roles sociales.

El ser humano es racional y único que cada día busca la perfección de sus facultades y desea alcanzar satisfacción plena y permanente de sus aspiraciones y es lo que se llama felicidad; para Ramón Bernardo Bulla Pinto (2007) en su publicación “Empresas y ética, integrantes fundamentales del capital social” nos dice que uno de los desafíos de la ética empresarial en el marco de la responsabilidad social es el de entender a la empresa, y en particular a sí misma, como agentes de cambio y promotoras del desarrollo. Es indispensable que los valores corporativos de alguna manera estén alineados a las aspiraciones personales, a las metas individuales este permite que el desarrollo del proyecto de vida sea coherente con su comportamiento en el campo laboral y sus actividades diarias.

El Espíritu emprendedor del hombre y la Economía son correlativas de la moral ya que implica laboriosidad y puede definirse como el factor decisivo el enriquecimiento moral y material de las personas en esa creación del hombre que conocemos como Empresa. Armando Segura (2013) en su publicación “La inserción de la persona en la empresa” concluye que los fenómenos del mundo económico muestra una exigencia: no es posible elaborar la economía de espaldas al hombre. El hombre no es nunca mera fuerza de trabajo, no es un simple coste de la empresa, no es una herramienta o mercancía.

La Empresa de Acueducto, agua, alcantarillado y aseo de Bogotá-ESP, es una empresa de carácter público alineada a los tres ejes del Plan de Desarrollo "Bogotá Humana": 1. Una Ciudad que supera la segregación y la discriminación, el eje 2. Un territorio que enfrenta el cambio climático y se ordena alrededor del agua y el eje 3. Una Bogotá que defiende y fortalece lo público, su gestión se sustenta con criterios de transparencia y mecanismos de socialización hacia los grupos de interés. (EAB-ESP, 2013)

Misión:

Somos una empresa pública, responsable con la gestión integral del agua y el saneamiento básico como elementos comunes de vida y derechos humanos fundamentales, generadora de bienestar, que contribuye a la sostenibilidad ambiental del territorio.

Visión:

Ser un modelo público sostenible en la gestión integral del agua, manejo residuos sólidos y en la prestación de servicios con calidad, transparencia, inclusión y equidad.

Valores Corporativos:

Vocación de servicio:

- ✓ Damos respuesta a las necesidades de nuestros usuarios y colaboradores de forma oportuna, amable y efectiva.
- ✓ Generamos satisfacción a nuestros usuarios cuando agregamos valor a nuestro trabajo.

Transparencia:

- ✓ Hacemos uso adecuado y óptimo de los recursos.
- ✓ Comunicamos de forma veraz y completa las actuaciones de la empresa.
- ✓ Construimos confianza a través de relaciones claras y abiertas.

Respeto:

- ✓ Escuchamos a todos con atención y valoramos sus aportes.
- ✓ Cumplimos integral y cabalmente con la normatividad.
- ✓ Cuidamos y preservamos el medio ambiente.

Responsabilidad:

- ✓ Cumplimos oportunamente nuestro compromiso de cobertura, continuidad y calidad del servicio.
- ✓ Impactamos positivamente en nuestro entorno.
- ✓ Promovemos la participación comunitaria y llegamos a la población más vulnerable.
- ✓ Damos siempre lo mejor de nosotros y asumimos las consecuencias de nuestros actos.

Excelencia en la gestión:

- ✓ Somos mejores todos los días, trabajamos en equipo y aplicamos el mejoramiento continuo, comparándonos con los mejores y adoptando las mejores prácticas.
- ✓ Medimos los procesos y mejoramos la gestión con indicadores objetivos.
- ✓ Cumplimos las metas para satisfacción de nuestros usuarios. (EAB-ESP, 2013)

Valores corporativos

Los valores pertenecen en su estudio al campo de la ética, que juzgan si las actuaciones de los seres humanos se rigen por algún marco coherente de principios o fundamentos de acción. Los análisis desde la ética sobre los valores son muy diversos, pero los filósofos se han puesto de acuerdo en la noción básica de que los valores son atributos de la conciencia racional del hombre, para juzgar sus propias acciones (autoconciencia) o las de sus semejantes. (Zapata & otros, 2001).

De acuerdo a como se tengan jerarquizados los valores determinamos la acción a ejecutar; así un valor se puede entender como algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas y cambiantes o evolutivos con el paso del tiempo y para las nuevas experiencias. (Feurman, 2002)

El uso de los valores corporativos son entendidos como elementos propios de la cultura empresarial de cada compañía, según sus características competitivas, entorno y expectativa de los usuarios; rasgos distintivos como conceptos, costumbres, actitudes y comportamientos entre otras, que son asumidas por la empresa como principios de conducta y que determinan su posicionamiento en el mercado. Estos valores deben estar enlazados con la estrategia de la organización para que contribuyan a la misión de la misma. (Mejía, 2004).

Uno de los problemas con la definición de los valores corporativos, es que la gente tiende a confundir los códigos de conducta con los valores de la organización. Los códigos de conducta son los mínimos “mandamientos” que debe seguir una persona para que pueda pertenecer a una empresa, y una lista de causas que determinan por anticipado porque razones puede ser despedido. Estos se refieren a actos como: cumplir con sus obligaciones laborales, cumplir con el horario previsto, no robar, no cometer actos de acoso laboral, no discriminar las personas por raza o género, no crear situaciones conflictivas con sus compañeros de trabajo, no consumir alcohol o bebidas embriagantes dentro del sitio de trabajo etc. (Guédez, 2001)

Entre las razones que fundamentan la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores en el plano gerencial, se señalan las siguientes: los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos entre sus miembros y de la organización con sus clientes y socios. Los valores y creencias son el elemento más importante de los tres

componentes de la visión (valores, objetivos y metas) en una organización, sugieren pautas de acción sobre cómo actuar e interactuar para lograr lo que desean. (Obregón, 2011)

Los valores corporativos sirven de guía, de orientación, a sus miembros sobre cómo deben comportarse; fortalecen la cohesión de sus miembros y protegen a la organización de amenazas externas; sirven de mecanismo de autogobierno, por el que se orientan los miembros de la organización para valorar cómo se están haciendo las cosas; se utilizan para la selección y evaluación del personal y dan coherencia y alma (sentimientos) a la organización. (Obregón, 2011)

Los valores corporativos son la convicción que los miembros de una organización tienden a preferir cierto estado de cosas por encima de otros, estos valores compartidos por los empleados afectan el desempeño en tres aspectos importantes; proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuerte ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización. (Obregón, 2011)

No basta con definir los valores de la empresa, divulgarlos y proveer entrenamiento sobre como cumplirlos, deben ser reevaluados a la luz de nuevas realidades y la experiencia de la empresa; así, como las metas empresariales y los planes estratégicos se evalúan periódicamente para constatar su cumplimiento. Debe existir un sistema de recompensa y promoción para quienes los cumplan, así como consecuencias ejemplares para quienes se aparten de ellos. Si esto no se hace la gente se sentirá defraudada y tomara una posición cínica sobre la ética empresarial y el ejercicio de crear valores, en lugar de ayudar a la empresa, le hará un gran daño puesto que afectara la confianza de los empleados en sus directivas. (Guédez, 2001)

El origen de los valores en la empresa:

La creación y consolidación de los valores en una empresa es un proceso complejo depende de la concurrencia de una serie de factores:

- a. Las creencias y valores del fundador de la empresa: Estos son los primeros valores introducidos en la empresa, pero pierden fuerza a medida que esta crece y se vuelve más compleja pero aun así se mantiene una fuerte identidad cultural en su

funcionamiento y desarrollo organizativo en coherencia con los principios heredados del fundador o fundadores. (Pin, 2005)

- b. Las creencias y valores de la dirección: los directivos tratan en ocasiones de extender, confirmar o modificar las creencias del fundador. Aunque esta situación se da en todas las empresas, puede ser especialmente significativa cuando se produce un relevo generacional. En estos casos, el éxito dependerá, en gran medida, de que las personas encargadas de introducir estos cambios tengan las facultades necesarias para resolver los problemas que pudieran surgir de la integración de nuevos valores.
- c. Las creencias y los valores de los empleados: las empresas están formadas por personas, y éstas no están aisladas, sino que forman parte del entorno social en el que se desarrollan. Los empleados contribuyen a la decantación de los valores de la empresa. A su vez los valores de los empleados son influidos por los sistemas de dirección. En particular, en esta influencia son importantes los sistemas de compensación, de diseño de carrera profesional y de organización del trabajo.
- d. El marco económico, legal-laboral y los hábitos sociales: que existen en un país en un momento histórico determinado, así como la tradición cultural de cada sociedad, influyen y condicionan la configuración y transmisión de los valores de las empresas. (Pin, 2005)

Los valores corporativos son indispensables en la importancia de Gestión humana en Colombia donde se puede observar el avance y el proceso desarrollado: El concepto de “humanidad” es asumido a partir del proyecto de modernidad, según el cual toda persona es un ser digno de respeto y consideración, bajo los principios de igualdad y libertad. Precisamente la modernidad establece, también que el trabajo conduce a la dignificación del ser humano, la satisfacción y la autorrealización personal. La organización debería, entonces, fundarse sobre principios humanos para poder contribuir coherentemente con la autorrealización de las personas que en ella laboran y con el bienestar social colectivo (Galvis, 2000).

Sin embargo, estos elementos se han convertido en ideales pues en las organizaciones se dan comportamientos inhumanos, se ha desarrollado una percepción marginal del ser humano y con una perspectiva de homo economicus, prevalece la lógica económica y la racionalidad instrumental de la organización. En cuanto al ser humano, se le ha considerado una cosa u objeto de fácil manipulación, convertido en un recurso productivo o a lo sumo en un ser humano regido

por la racionalidad económica, que se comporta de manera eficiente solo porque ello le renta alguna compensación. (Gregorio Calderón Hernández. Julia Clemencia Naranjo, 2007)

Dado que los comportamientos inhumanos (Gregorio Calderón Hernández. Julia Clemencia Naranjo, 2007) de los gerentes no ocurren por desconocimiento de ellos, la solución desde la gestión no puede limitarse a la generación de conciencia entre los directivos para lograr un trato más humano; con esta perspectiva teórica, al menos desde el humanismo radical, se requiere que el subordinado tome conciencia de lo inhumano en la organización, que la sociedad también lo haga y que la organización controle las situaciones inhumanas mediante instrumentos éticos, jurídicos y políticos: “Las organizaciones deben establecer programas de trabajo que busquen inhibir, desviar, controlar y reglamentar los actos de las personas que participan de los actos de trabajo”(ICESI, 2007).

Las organizaciones de hoy se mueven en un ambiente de integración, interdependencia, conectividad y competencia. En el centro de estas, y de una manera transversal, se encuentran las personas. Cada día las organizaciones deben ser más conscientes de la necesidad de fomentar las habilidades de su recurso humano. Sin duda, las estructuras cada vez más planas representan cambios fundamentales en el recurso humano, es así como las últimas tendencias de gerencia del talento humano invitan a que los niveles gerenciales concentren sus acciones en acompañar a sus empleados en lugar de monitorear el trabajo y tomar decisiones de día a día. Adicionalmente, los trabajadores tienen más expectativas con respecto a las decisiones que afectan sus labores y cada vez con más frecuencia atienden los asuntos que antes eran delegadas a niveles superiores. (Castro, 2001)

El valor agregado o la ventaja competitiva de las organizaciones es tener la capacidad de responder más rápido y efectivamente a las presiones internas y externas. Para lograrlo, las empresas deben obrar una transformación en sus valores, principios y estrategias, por un lado, y en su estructura por otro. El modelo de administración tradicional caracterizado por el control, estructuras jerárquicas y toma de decisiones fundadas únicamente en información financiera retarda la velocidad de reacción de la organización y limita las posibilidades de los colaboradores para aportar sus conocimientos, ideas y experticia al éxito de la operación. (Castro, 2001).

Las organizaciones deben implementar un estilo de administración orientado hacia el valor que facilite el aprendizaje organizacional a través del intercambio fácil y rápido de información pertinente y que promueva el compromiso de los miembros a través de la

participación lo que constituye un modelo de gestión que se conoce como gerencia del conocimiento. (Castro, 2001)

Canales de comunicación

Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines, creando y manteniendo la cultura (valores y creencias) de la organización. (Enrique Marañón Rodríguez, 2006)

Los mensajes compartidos por los miembros de la organización hacen parte de la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones con el fin de que todos los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de comunicación facilitan y dan a conocer los valores corporativos de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

Por tanto, la comunicación sirve de mecanismo para que los individuos se adapten a la organización y también ayuda a ésta a integrarse en su entorno, permiten el conocimiento de la cultura organizacional, las políticas y entre estos sobre salen los Valores Corporativos como objeto de estudio.

Teniendo en cuenta que los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia y surgen con un especial significado, cambian o desaparecen en las distintas épocas, siendo la práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad; que desde un punto de vista social; los valores son modelos ideales de realización personal que se plasman en la conducta a lo largo de la vida; son siempre una concepción personal de algo que es preferible para uno mismo o para el colectivo social, y desde la dirección, se consideran aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, sustentados en la apreciación de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir determinados fines. (Enrique Marañón Rodríguez, 2006)

Los valores corporativos se refieren a un conjunto de valores identificados y transmitidos por la alta dirección con el propósito de que sean asumidos por los miembros de la organización.

La internalización de los valores corporativos es un proceso complejo que requiere de tiempo, transmisión, explicación y ejemplificación por parte de los directivos y de reflexión, razonamiento y comprensión por el resto del grupo, se ha adoptado criterios a partir de los cuales se establece la categoría o la jerarquía de los valores. Algunos de esos criterios son: durabilidad,

integralidad, flexibilidad, satisfacción, polaridad, jerarquía, trascendencia, dinamismo, aplicabilidad y complejidad. (Enrique Marañón Rodríguez, 2006)

Las características antes mencionadas deben tenerse en cuenta al definir cualquier estrategia de comunicación, para que estos valores se conviertan en modos de actuación y se hagan pertinentes para los miembros de la organización; y las mayores opciones de intervención deben estar dirigidas a la integralidad, la jerarquía, el dinamismo, la aplicabilidad y la trascendencia dado que en ellas se genera el contenido propio de los valores y donde la comunicación permite, si es bien estructurada, hacer consciente la conceptualización de los valores, la operacionalización (los modos de actuación) de estos y su alcance. (Enrique Marañón Rodríguez, 2006)

La comunicación se hace indispensable y esencial en la formación de la cultura (valores y creencias), es mediante ella que se conforman los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la misión y de búsqueda de sentido de ésta (identidad), mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros.

De ahí la importancia del enfoque cultural de comunicación, en el cual la organización es percibida como construcción simbólica (de sentidos y significados) y esa construcción se realiza a través de la comunicación, concebida a su vez como proceso mediante el cual se conforman, transmiten y desarrollan los valores corporativos. (Enrique Marañón Rodríguez, 2006)

Esta manera de concebir la comunicación es la que mejor refleja el vínculo esencial entre valores y comunicación y más se adecua a las necesidades de fortalecer los valores corporativos, considerando a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, que son la esencia de la formación de los valores, y la identidad como valor final, y ofrece interesantes aristas para el análisis y la acción. (Enrique Marañón Rodríguez, 2006)

Otro vínculo importante de los valores con la comunicación se revela en las funciones de la propia comunicación, entre las que se encuentra la de ofrecer a los miembros de la organización información sobre su cultura y, pasando a un plano más profundo, posibilitar la socialización de los valores por éstos y, de esa manera, hacerlos compartidos. (Enrique Marañón Rodríguez, 2006)

En el marco de los procesos de globalización económica e informacional están reavivando la cuestión de las identidades culturales –étnicas, raciales, locales, regionales– hasta el punto de convertirlas en dimensiones protagónicas de muchos de los más feroces y complejos conflictos internacionales de los últimos años, al tiempo que esas mismas identidades, más las de género y edad, están reconfigurando la fuerza de sentido y los lazos sociales y las posibilidades de convivencia en lo nacional y aun en lo local. (Pereira, 2005)

Por el otro, lo que la revolución tecnológica de este fin de siglo introduce en nuestras sociedades no es tanto una cantidad inusitada de nuevas máquinas sino un nuevo modo de relación entre los procesos simbólicos –que constituyen lo cultural– y las formas de producción y distribución de los bienes y servicios: un nuevo modo de producir asociado a un nuevo modo de comunicar convierte al conocimiento en una fuerza productiva directa. la comunicación: un campo de conocimiento en construcción reflexiones sobre la comunicación social en Colombia Para el caso colombiano, el campo de la comunicación, como campo de conocimiento, requiere seguirse institucionalizando los profesionales de la comunicación, así como las demandas presentes y futuras de los mercados laborales entre otras) (Pereira, 2005)

En Colombia la formación de un comunicador organizacional le permite direccionar y desempeñar como estratega, responsable de la planeación, dirección, organización y ejecución de los procesos de comunicación interna y externa tanto en entidades públicas como privadas y ONGS, realizar diagnósticos, diseñar políticas y planes integrales de comunicación para el logro de los objetivos de las organizaciones; esto incluye el diseño y la realización de medios, entre otros, impresos, audiovisuales y multimediales, esto es indispensable para la formación de la cultura organizacional y dentro de esta la implantación de los Valores Corporativos. (Pereira, 2005)

Dentro de los procesos de comunicación organizacional es necesario entender que el canal de comunicación es el medio a través del cual se expresa el mensaje desde el emisor al receptor. El mensaje debe ser claro para permitir una comprensión compartida. (Rota, 2005)

Tipos de canales de comunicación:

Personal: A través de los cuales dos o más individuos se comunican directamente, como la conversación cara a cara o cuando un individuo se dirige a su público, utilizando el teléfono o el correo. La eficacia de estos canales deriva de la posibilidad

del trato individualizado y la retroalimentación. Todo ello hace de éste un canal muy flexible y persuasivo.

No personal: Transmite los mensajes sin contacto o interacción entre las personas. En ellos se incluyen los medios masivos, los ambientes y los acontecimientos especiales.

Los medios más importantes son:

El medio impreso (periódicos, revistas y correo postal).

Los medios masivos orales (radio, televisión).

Los medios masivos de exhibición (cartelera, señales, carteles).

Con la excepción del correo convencional, la televisión digital e Internet, que ofrecen una vía de retorno con la que el receptor puede transmitir directamente su respuesta al mensaje comercial, la mayoría de los canales impersonales no permiten esta opción, de modo que la audiencia hace llegar sus respuestas a través de otros medios: mensajes de texto transmitidos por telefonía móvil, llamadas a un centro de atención telefónica, mensajes por correo electrónico, etc.

Canal interactivo y de amplio alcance:

Recurren a la tecnología de la televisión digital o a Internet para poner en contacto a la empresa con un elevado número de interlocutores, a la vez que permiten la adaptación del mensaje en función de determinadas características de los mismos y hacen posible, además que éste transmita una respuesta directa a la empresa.

Dentro de una empresa pueden existir diversos canales de comunicación según convenga a cada uno, pero entre los más usados se encuentran (Rota, 2005): las reuniones (formales e informales), sesiones informativas (interés e impacto), instrucciones o normas generales, memorándum y acta, circular y manual, cartelera de anuncios, relaciones entre el personal y los cargos representativos, internet – intranet, fax y chat.

Redes y canales de comunicación:

Dentro de una organización se puede definir a la Red Formal (RF) como aquella que entrelaza a sus miembros siguiendo una estructura jerárquica o predeterminada (organigrama).

Por el contrario, una Red Informal (RI) vincula a sus integrantes obedeciendo sólo a la empatía natural que entre ellos se genere, independientemente del cargo o posición que ocupen. En una Red Informal no sólo no cuenta el organigrama, sino que incluso, de modo solapado, emerge otra jerarquía, una jerarquía paralela.

Las Redes Formales e Informales operan con dos tipos de canales de comunicación (Rota, 2005):

Canales de Comunicación Formales (CCF)

Canales de Comunicación Informales (CCI)

Problemas en la comunicación organizacional:

Dentro de las organizaciones, el proceso de comunicación es más dinámico y práctico, y esto puede generar diversos problemas, entre los más importantes se encuentran los de nivel técnico, semántico y de influencia. Así como también, los de lenguaje, de filtración y de percepción, que se perciben de igual manera en cualquier organización (Paz, 2012).

Hay diferentes canales de comunicación como:

- ✓ Técnicos: Los problemas técnicos inciden especialmente a la fidelidad con que la información se transmite desde el emisor hasta el receptor.
- ✓ Semánticos: Los problemas semánticos se refieren a la interpretación del significado por el receptor, comparado con el significado que el emisor quiso dar a su mensaje. Se trata de una situación de amplio alcance y muy complicada, esta dificultad puede ser reducida a límites razonables mediante explicaciones, pero nunca desaparecerá por completo.
- ✓ Efectividad: Los problemas de la influencia o la efectividad radican en la medida en que el significado transmitido al receptor da lugar por su parte, a la conducta que nosotros deseamos de él.
- ✓ Filtración: Se refiere a la modificación de los mensajes conforme pasan por cada eslabón de una cadena ascendente de transmisores, de forma que se adecúen a lo que se cree que los destinatarios desean percibir.
- ✓ Percepción selectiva y Defensa: La percepción selectiva se relaciona con la dificultad o incluso incapacidad de ver la realidad ajena a los propios antecedentes, intereses y experiencias. La frase “siempre nos ha ido bien así y nos seguirá yendo” puede revelar una incompetencia para percibir el auténtico panorama de riesgos y oportunidades al que la corporación ha de enfrentarse para sobrevivir.

La comunicación en las entidades públicas y su relación con la plataforma estratégica: La comunicación interna debe tratarse como un factor estratégico para el logro de los objetivos de la empresa y en el caso de las entidades públicas estos objetivos adquieren una mayor importancia al tener una incidencia directa sobre la sociedad capitalina, la cual es ahora más consciente de sus

derechos gracias a un entorno globalizado y diverso y por lo tanto califica más duro los servicios prestados por las entidades así sean de carácter público. (GRUPO INFORPRESS, 2005).

El tamaño del sector público, la descentralización de las organizaciones, el aplanamiento de las jerarquías, el foco en el ciudadano como cliente, la evaluación permanente y la preocupación por la gestión de la calidad son algunas de las propuestas de los nuevos modelos de gestión, que también se están aplicando en las empresas de servicios públicos. (GRUPO INFORPRESS, 2005)

Estos cambios vienen acompañados de reformas dentro del área de Recursos Humanos entre los que se encuentran una mayor preocupación por el conocimiento y gestión de las necesidades de personal, el fortalecimiento de los programas de formación, el diseño e implementación de instrumentos de evaluación del rendimiento de los empleados y la flexibilización de las retribuciones, por último, una mejora en la selección de los empleados públicos.

Todos estos factores, en su conjunto, determinan la identificación de la función de comunicación interna como un factor estratégico del cambio hacia mayores niveles de motivación laboral y compromiso con los objetivos de la organización y desempeño. (GRUPO INFORPRESS, 2005).

Hasta hace pocos años, la comunicación era considerada un fenómeno intuitivo que, por tanto, no requería de sistematización. A su gestión se destinaban un mínimo de instrucciones, confiando en que, de manera espontánea, las personas cubrieran sus necesidades de información acudiendo a la red informal de relaciones. Este panorama poco favorable en materia de comunicación ha ido cambiando desde mediados de los años noventa.

Según un estudio realizado por el grupo INFORPRESS, solo el 47.7% de las empresas públicas españolas afirman que no cuentan con la función de comunicación interna, solo un 12.5% de estas empresas cuentan con un área de Comunicación interna independiente, así que mayoritariamente esta función es asumida por el departamento de Recursos Humanos; de este mismo estudio un 37.9% de las empresas estudiadas cuentan con un plan de comunicación interna.

En dicho documento se identifican como parámetros de la comunicación interna:

- ✓ El compromiso de la alta dirección Ejecutiva
- ✓ El liderazgo de los directivos

- ✓ Las herramientas y los canales de comunicación
- ✓ El compromiso de la alta dirección política
- ✓ La estrategia y los objetivos
- ✓ Implicación de mandos intermedios
- ✓ La participación de los empleados y funcionarios
- ✓ La investigación de los resultados de la comunicación interna

El desarrollo de la comunicación interna en las Administraciones pasa por:

- ✓ La correcta definición del modelo de comunicación interna: planes de comunicación interna estructurados y definidos, dotación de los recursos adecuados.
- ✓ La implicación de todo el equipo directivo, asumiendo la responsabilidad de la comunicación interna entendida como una herramienta de gestión y como una responsabilidad de todos.
- ✓ Potenciar la intranet como la herramienta que más se adapta de la comunicación interna.
- ✓ Desarrollo de indicadores para medir el impacto de la comunicación interna en los resultados, con la finalidad de reducir los costes, generar valor y reforzar la identidad corporativa.

Para que esto sea viable se tiene que producir tres cambios:

- ✓ Cambio de mentalidad: hasta hace poco la cultura administrativa tenía que convivir con la burocracia generando ausencia de motivación a los funcionarios públicos. Se hace necesario pasar a una cultura orientada al ciudadano y sus necesidades, lo que precisa de un funcionario público motivado y participativo en su entidad.
- ✓ Desarrollo de habilidades de formación directiva en comunicación: hablar en público, saber escuchar y transmitir emociones son algunos de los retos que manifiestan las entidades públicas para la mejora de la comunicación interna.
- ✓ Los departamentos de comunicación deben asumir un nuevo papel de "consultores internos" para los departamentos y convertir en verdaderos protagonistas a los mandos intermedios, para que desarrollen acciones de comunicación interna de una manera eficaz.

Indicadores de gestión

El concepto de indicadores de gestión, aparentemente es nuevo en nuestro medio se remonta en origen al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en estados Unidos y aplicada en Japón. Se consideraban los indicadores de calidad como instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios. Sin embargo, su principal limitante era su utilización más como herramientas de control de los procesos productivos que como instrumentos de gestión que apoyarán al toma de decisiones. (Rincón, 1998)

En consecuencia, establecer un sistema debe involucrar tanto los procesos productivos como los administrativos en una organización y deben derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos. Las mediciones correctas de los indicadores de gestión se constituye en la manera más eficaz de mejorar los resultados globales de la empresa y de los individuos, es una forma de conocer y mejorar la marcha de la empresa. (Rincón, 1998)

Entre los beneficios de las mediciones y de implantar los indicadores de gestión se manifiestan en que permiten controlar la evolución de la organización de un área en particular, indicando a los directivos y empleados lo que realmente importa, satisfacen mejor las expectativas de los clientes, como la selección de los indicadores correctos, una forma de utilizar mejor la tecnología el empleo de nuevas herramientas de administración y la implantación de un sistema de control de gestión con el propósito fundamental de evaluar periódicamente la ejecución de las actividades de la organización con base en parámetros de cantidad, calidad y oportunidad; para apoyar la toma de decisiones y facilitar la gestión. (Rincón, 1998)

Dentro de los beneficios derivados de los indicadores de Gestión se encuentra la satisfacción del cliente donde se identifican las prioridades para una empresa y marca la pauta de rendimiento; así lo comunicara a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y se logren los resultados deseados. De igual manera se puede citar el monitoreo del proceso; el mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora; sino además para implantar las acciones. Si una organización pretende mejorar sus

procesos internos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y abrirse al entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otras empresas. Esta práctica se facilita si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia. (Rincón, 1998)

El objetivo final de estos indicadores es conducir a un cambio a la organización en caso de necesidad que depende de un adecuado sistema de medición le permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de lo que está realizando está bien. (Rincón, 1998)

Se puede concluir que los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Estos indicadores suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales, calidad de servicio, reducción de costos, etc. (De Gerencia.com, Copyright 2001-2014).

Tipos de indicadores de gestión:

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión. Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados. Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

El acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua. Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización (Loaiza – 2008)

Indicadores e índices de gestión:

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. (Duque, 2005)

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado, que en conjunto pueden proporcionar una visión del panorama de la situación de un proceso, negocio o de las ventas de una compañía. Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Los indicadores son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de un proyecto, planes estratégicos, etc., y son más importantes si su tiempo de respuesta es muy corto, ya que esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sean en el momento preciso. (Duque, 2005)

Identificación: En el desarrollo de esta etapa se debe identificar las necesidades del área involucrada en cuanto a productividad, utilización, concentración, disponibilidad, competitividad, costos, rentabilidad, los cuales se clasifican dependiendo la naturaleza de los datos y necesidad del indicador. El desarrollo de indicadores de gestión es parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

Herramientas para desarrollar indicadores de gestión:

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. (Duque, 2005) Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otros algo totalmente interesante, lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si usted quiere hacer crecer su empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero no implementa indicadores de gestión, no podrá saber si lo que usted hace es lo correcto, si su producto es aceptado en el mercado como usted cree y si

cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno. Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa: el cliente externo es decir, su mercado objetivo y quienes compran sus productos, clima organizacional, objetivos financieros de la compañía y su presupuesto, planeación estratégica, el cliente externo, clima organizacional. (Duque, 2005).

El clima organizacional comprende a su cliente interno. No basta con tener personas trabajando si usted no sabe y no conoce la posición de ellos frente a sus jefes inmediatos, jefes altos y el jefe superior, que podría ser el gerente general o el presidente de la compañía. Al igual que con sus clientes externos, es importante implementar una encuesta a nivel interno de la empresa. Si las cosas no están funcionando no basta con saber que salió mal y descargar la culpa con el departamento encargado. Recuerde que los resultados son el producto de un trabajo en equipo. Si las ventas han bajado no significa que los vendedores sean ineficientes, o que el departamento de mercadeo no ha realizado campañas agresivas con el área de publicidad. Puede ser que los productos no son de calidad (Lorino – 2000)

Liderazgo: Es importante saber si los jefes ejercen un liderazgo, si los empleados lo ven como tal, como un líder. En cierta forma se evalúa la concepción que cada uno tiene frente a sus jefes inmediatos y otros superiores.

Participación y autonomía: Existe la posibilidad de participar en el desarrollo de objetivos, estrategias, etc. Los empleados son autónomos o se sienten con los brazos cruzados para tomar decisiones importantes, retrasando algunos procesos.

Relaciones interpersonales: Una empresa debe asegurarse de que existe un clima organizacional de buenas relaciones entre todos los empleados, no algunos, sino todos, y más aún con los jefes de cada departamento y estos con la alta gerencia. Aquí es muy importante tener en cuenta la comunicación al interior de la empresa, en buena o mala. (Duque, 2005).

Dentro del Clima organizacional un aspecto indispensable a tener en cuenta, son los resultados de los análisis de los indicadores, que deben ayudar a detectar aquellas funciones o programas, centros o servicios que deberían ser objeto de especial atención, ahora bien, hay que reconocer que aunque realicen grandes avances en la búsqueda de indicadores no, lucrativos, el sistema resultante difícilmente podrá proporcionar una medida del rendimiento tan operativa como el beneficio en las organizaciones empresariales. (Pradas, 1991)

Los indicadores de eficiencia su objetivo se centra en detectar si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento aceptable o no. Para ello debe

plantearse controles previamente dirigidos a determinar y como se mide el grado de eficiencia. Con respecto a los recursos, las operaciones y procedimientos realizados para la obtención de los bienes o servicios, con respecto a los servicios obtenidos por entidad o programa. (Pradas, 1991)

Los indicadores de eficacia tratan de medir el grado en que son alcanzados los objetivos de un programa, organización o actividad. Cuando se pretende evaluar globalmente la eficiencia y la eficacia de la entidad mediante el resultado contable, ya que para las empresas públicas en especial para las competitivas, el resultado contable puede ser un buen indicador, dependiendo de los aspectos que se pretendan evaluar mediante indicadores, el diseño de los mismos y las fuentes de obtención de datos variarían. Hemos tratado de determinar, de forma amplia, aquellos focos donde la Gerencia de las entidades públicas a la hora de establecer sus cuadros de mando, encuentra una base informativa suficiente para la elaboración de los indicadores correspondientes. (Pradas, 1991)

Marco Metodológico

El tipo de investigación es cualitativo ya que busca especificar la vivencia y apropiación de los valores corporativos de los trabajadores de la EAB-ESP, también es exploratorio ya que su objetivo es determinar e indagar un tema poco estudiado o que no había sido abordado como es; si los trabajadores de las áreas de Red Matriz Acueducto de la EAB-ESP conocen y se apropian de los valores corporativos. La muestra para la realización de este estudio está compuesta por personas de variado nivel educativo y responsabilidades al interior de la empresa, los tiempos son muy reducidos por los procesos inmersos a la corporación para realizar la dinámica de la investigación; por lo tanto, se han seleccionado el siguiente diseño:

Diseño

El diseño es cualitativo que se refiere al abordaje general que se utiliza en la investigación porque es más flexible y abierto, el curso de acciones se encamina a los participantes y en el entorno donde se encuentran. Con carácter histórico hermenéutico, debido a que se parte de un hecho real en donde el investigador realiza un análisis. El término es utilizado para designar la importancia de la perspectiva elegida por el investigador, las significaciones que los sujetos de la investigación asignan a sus acciones, al contexto del estudio, a la relación entre el investigador y participantes, a los procedimientos y técnicas utilizadas en la recolección de datos así como a las actividades de análisis. (Lévano, 2007)

Estrategia para la recolección de información

Para indagar acerca del conocimiento o apropiación de los valores corporativos se escogieron tres categorías que emergieron de los objetivos específicos, las cuales se llaman valores corporativos, canales de comunicación e indicadores de gestión. Se realizara un entrevista semiestructurada, con el fin de obtener contacto directo con la realidad, permitiendo determinar de ante mano la información que se quiere conseguir, las preguntas son abiertas dando oportunidad para obtener una mejor respuesta, se requiere por parte del encuestador una actitud de escucha y la oportunidad de profundizar más en un determinado tema (Madrid, 2012).

La entrevista se realizara a los trabajadores del área de Red matriz Acueducto de la EAB-ESP. El total de preguntas que se van a realizar son 28, de las cuales 8 preguntas correspondes a los canales de comunicación, 11 preguntas a los indicadores de gestión y 9 preguntas a los valores corporativos. El tiempo previsto para la duración de la entrevista es de una hora.

Muestra:

Se seleccionaron tres personas para la elaboración de las entrevistas, considerando que podían ofrecer información pertinente para la investigación, debido a que han trabajado durante años en el acueducto y conocen la empresa muy bien.

El primer participante se llama Luis Pérez es el jefe de la división de operación y mantenimiento de redes, lleva trabajando en la empresa 23 años, su área de trabajo es red matriz.

El segundo participante se llama Víctor Rondaño es operario, lleva 24 años en la empresa de los cuales 4 años y medio está en la dirección de Red Martiz.

El tercer participante se llama Carlos Gutiérrez, es un ayudante de fontanería, lleva trabajando en la empresa 17 años, su cargo es fontanero nivel 42.

Es de aclarar que los nombres de los participantes se cambiaron por seguridad de los mismos.

Fases de procedimiento:

Fase I. Conocimiento del estado de arte: Hoy en día, la gran mayoría de empresas deben conocer y medir la apropiación de los valores corporativos de sus trabajadores, con un único el fin, fortalecer, retroalimentar, reeducar, capacitar, a los trabajadores antiguos y los que están ingresando, es de vital importancia que cada uno los pueda complementar como base de su formación personal y profesional dentro de la organización.

La presente investigación tiene como finalidad dar a conocer a la empresa de EAB-ESP en el área de Red Matriz, si los valores éticos y morales de los trabajadores están acordes en lo estipulado en el Código de Buen Gobierno y el Código de Conducta. Este trabajo esta guiado bajo la modalidad de una entrevista semiestructurada, con el objetivo de saber a profundidad si

los valores corporativos los apropian y conocen los trabajadores, teniendo como conclusión que, el comportamiento moral y ético de las personas debe ser motivo de estudio y preocupación por parte de la Gerencia de Gestión Humana, porque de ello depende el buen desarrollo en la vida de cada trabajador para vivir en armonía y adquirir buenos hábitos para llegar a ser mejores humanos tanto en las labores cotidianas como en la sociedad.

Fase II. Elaboración de preguntas y objetivos: Las preguntas se elaboraron en base a las tres categorías (Anexo 1), las cuales salieron de los objetivos específicos. Se realizaron preguntas abiertas para lograr obtener una mayor información por parte de los entrevistados. Se pueden observar en el Anexo 2.

Fase III. Aplicación de la metodología o estrategia de recolección de datos: Se escogieron a tres trabajadores con más años de antigüedad en la empresa y que la conocieran bien. Se realizó una entrevista Semiestructurada a cada uno con 28 preguntas, las cuales se dividieron en las tres categorías. Las entrevistas se pueden observar en los anexos 3, 4 y 5.

Fase IV. Discusión y recomendaciones: La discusión y recomendaciones se obtuvieron del análisis de las respuestas que nos dio cada entrevistado, las cuales se unieron en la matriz, junto con el marco teórico de la investigación. (Anexo 6, 7 y 8).

Fase V. Retroalimentación a la empresa: Se realizó una propuesta de intervención para el fortalecimiento de los valores corporativos de la EAB-ESP que se derivó como resultado de la investigación realizada, con el objetivo de reforzar la apropiación de los valores corporativos no solo en el área de Red Matriz sino en todas las áreas de la empresa. (Ver anexo 9)

Resultados

La presente investigación está dirigida a indagar si los trabajadores de la División de Operación y Mantenimiento de la Dirección de Red Matriz de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá – EPS conocen y apropian los valores corporativos en su área de trabajo; para esto se establecieron 3 categorías, las cuales emergieron de los objetivos específicos y se denotan como, valores corporativos, canales de comunicación e indicadores de gestión.

La primera categoría de análisis son los valores corporativos, con lo cual se quiere “identificar el grado de conocimiento y apropiación de los valores corporativos por parte de un grupo de trabajadores del área de Red Matriz Acueducto de la EAB-ESP estipulados en el Código de Buen Gobierno y el Código de Conducta”, esta categoría surge del interés de conocer la importancia que se le asigna en la actualidad a los valores corporativos por parte de la administración de la empresa y de los propios trabajadores, en una sociedad en la cual la gente piensa que los valores deben estar presentes en todas las interacciones sociales que tienen, pero que no los considera importantes en el ámbito laboral, por lo cual emergió la siguiente subcategoría llamada: Desconocimiento de los Valores Corporativos.

El desconocimiento de los valores corporativos se evidencia en los discursos de Luis, cuando identificó a la misión y la visión de la empresa como valores y afirmó que cada nueva gerencia realizaba cambios a los mismos, con lo anterior se puede concluir que no existen bases claras con respecto al tema de los valores corporativos, lo cual también se evidencia en el discurso de Carlos:

“De los valores corporativos sinceramente frente a ese tema yo soy un poco apático no es que no esté enterado, es que no es que no comparto esas ideas, esas cosas, es que, los valores corporativos es como un tema muy tosco para nosotros, no me entiende Marisol a... a ver que le trato de decir por ejemplo nos dicen que el objetivo es alcanzar tales y tales cosas son palabras que no van con nosotros porque nuestro objetivo es entregar siempre un trabajo de calidad, nosotros no somos de muy oficina y esas cosas me comprende, nosotros somos de terreno y lo que más nos importa a nosotros es que tengamos buenas herramientas para tener una labor, ya cuando tengamos esa necesidad satisfecha entonces sabes que la empresa está satisfecha con nuestra labor”.

El discurso de Carlos permite evidenciar que la preocupación principal es cumplir adecuadamente con las funciones del cargo, la visión que tienen los trabajadores es que la empresa solo mide los resultados de las labores y no las cualidades humanas.

En contraposición con lo dicho por Carlos y Luis, en el discurso de Víctor se detecta algo de conocimiento con respecto a valores tal como se aprecia a continuación:

“Los valores corporativos pueden ser una buena gestión, la responsabilidad, compromiso, eficacia son los que nosotros tenemos aquí en la empresa.”

El discurso de Víctor aunque es corto genera interpretaciones enriquecedoras, teniendo en cuenta las palabras que eligió para mencionar cuales son los valores corporativos de la EAAB-ESP, debido a que dijo “pueden ser...” estas palabras denotan inseguridad y que al nombrar algunos de los valores acertó porque los práctica en múltiples aspectos de su vida familiar y social, puede decirse que los nombro por asimilación.

El análisis que se presenta a continuación es el resultado de los tres entrevistas: “Se evidencia un desconocimiento general en lo referente a los valores corporativos por parte de los entrevistados, toda vez que Luis los confunde con la misión y visión de la empresa y Carlos los confunde con los objetivos de su trabajo, incluso definió al programa Agua para todos como un valor. Víctor aunque menciona dos de los cinco valores corporativos que tiene establecidos la empresa, no hay seguridad en sus palabras al afirmar que “pueden ser...tales valores”, sino que a lo largo de la entrevista da a entender que los extrae de la forma en como desarrolla su labor y a los valores que maneja en su hogar.

En estas entrevistas se puede constatar que el área de Gestión humana si realiza actividades de socialización de valores y otros temas de sensibilización para la organización, pero hasta el momento no han tenido el impacto en los trabajadores; según afirma Carlos la empresa no está poniendo en práctica metodologías que motiven al personal a participar en las actividades programadas y no logran que quienes participen adquieran permanentemente el conocimiento que les fue impartido. El área administrativa no tiene en cuenta la androgogía; por lo anterior puede decirse que no existe de manera consciente en la mente de los trabajadores de oficina (administrativos) ni de terreno (Operativos), una relación entre los valores corporativos, sus relaciones al interior de la organización y la forma como desarrollan su labor, no identifican los valores como ventajas potenciales en la vida laboral, aunque los tres expresaron con diferentes

términos su marcada preocupación por mantener la excelencia en la gestión, en realizar bien su trabajo y con calidad, con lo cual se demuestra que este valor corporativo si está inmerso en su cultura organizacional.

Víctor y Carlos declaran que existe una marcada brecha entre el personal que labora en terreno y aquellos que cumplen con sus funciones en oficina, afirman que la información no circula con la misma agilidad y que los operarios de campo no reciben retroalimentación con respecto a algunos temas a no ser que se traten de temas netamente técnicos que puedan llegar a afectar el cumplimiento de una meta, además en palabras de Carlos temas como los valores pertenecen más al ámbito administrativo que al técnico; en este sentido se puede inferir de las palabras de Luis que al personal de terreno se le comunica y no se le preguntan las cosas, lo cual de manera indirecta refuerza lo comentado por los otros dos entrevistados.

Es necesario aclarar que la EAB-ESP en el área de Red Matriz, cuenta con personal administrativo cuyas tareas son realizadas al interior de sus distintas sedes y con personal técnico y operativo cuyas funciones deben ser cumplidas en terreno o campo, lo cual explicado por el personal que labora en campo o terreno, el personal administrativo son los únicos que tienen tiempo para desarrollar funciones que no son las de la razón social de la empresa, mientras que ellos son los de overol, quienes desarrollan las actividades manuales y se ensucian las manos para alcanzar metas.

Existen otros dos puntos que son común en los tres entrevistados, el primero es una marcada preocupación por el cumplimiento de indicadores y metas aun cuando las preguntas realizadas no estuvieron enfocadas en esa dirección, para ellos el hecho de cumplir con el indicador o la meta que les fue exigida es sinónimo de calidad y buena labor, con lo cual ya consideran estar cumpliendo cabalmente como trabajadores, el segundo punto es su preocupación por que el usuario no perciba nunca los cortes de agua que pueda tener el servicio, ratifican que si tienen que trabajar en la noche, un domingo o días de fiesta lo hacen sin ningún problema.

Por lo anterior se puede concluir que efectivamente hay un desconocimiento por parte de los trabajadores en el tema de los valores corporativos que maneja la empresa, por otro lado es falta de apropiación no solo de los operarios, sino también de la parte administrativa; en las entrevistas se resaltaron metas, objetivos, misión, visión, cumplimiento de indicadores, entre otros, pero no la aplicación de los valores en su área de trabajo ni el conocimiento de los

mismos, hay algo que resaltar que aunque tengan un desconocimiento de los valores corporativos tienen un objetivo claro y es la atención al usuario, ya que es primordial prestar un buen servicio y cumplir con las expectativas del mismo.

La segunda categoría de análisis son los Canales de comunicación, con lo cual se quiere “reconocer en un grupo de trabajadores del área de Red Matriz, el grado de receptividad y retroalimentación de los valores corporativos a través de los canales de comunicación de la EAB-ESP”, esta categoría surge del interés de conocer si los canales de comunicación utilizados en la empresa son efectivos para la transmisión de valores por parte de la administración de la empresa y si son identificados y usados por los trabajadores, del análisis realizado se extrajo la siguiente subcategoría: Falta de comunicación e información.

La falta de comunicación e información al interior de la empresa reside en la tendencia a creer que solo se transmite para obtener datos a nivel operativo, así como funciones y resultados que deben cumplir en el cargo y las metas e indicadores que tiene que alcanzar; aunque los tres entrevistados reconocen la importancia de los canales de comunicación al interior de la organización, también reconocen que hay falta de comunicación en el tema de los valores corporativos; lo anterior se evidencia en los discursos de Víctor, cuando afirma que los canales le permiten desarrollar una mejor gestión y desarrollar su labor en forma adecuada; con lo anterior es claro que no tienen creadas relaciones que ligen los canales de comunicación con los valores corporativos, lo cual también se evidencia en el discurso de Luis:

"Para nosotros es fundamental porque las funciones del área es hacer el mantenimiento de redes y si no tenemos información en tiempo real y no podríamos atender las emergencias o los trabajos en tiempo real, el canal de comunicación es fundamental, el hecho tenemos medios de comunicación dentro del área como los celular, radio handding, radio en los carros y teléfonos fijos al interior de la oficina, entonces tenemos comunicación permanente las 24 horas."

En la percepción de Víctor “Yo pensaría que hay mucha información que no llega de forma adecuada, ya que se pierde en el camino, además muchas áreas de la empresa no reciben la información de forma oportuna, por ejemplo a las plantas llega la información muy truncada, a nosotros cuando nos llega la información no nos llegue de forma oportuna”, tiene diferencia con lo que opinión Carlos “Lo dije anteriormente, el profesional está preocupado por su profesionalismo y todas las demás cosas y nosotros acá el personal operativo, entonces esa es la

gran brecha, no hay una comunicación, ellos son los del barro y nosotros somos acá los de la oficina, o sea no nos juntemos con ellos, no totalmente equivocados somos una empresa y vamos para el mismo lado, entonces en ese sentido le hace falta a la empresa es eso". Esto da a entender que para Víctor si hay un nivel de comunicación pero no es suficiente porque la información no llega a tiempo y muchas veces llega mal; en cambio para Carlos no hay una comunicación porque hay una brecha entre el área administrativa y el área operativa.

El discurso de Luis, Carlos y Víctor, permite evidenciar que la preocupación principal sigue siendo cumplir adecuadamente con los objetivos y las metas del puesto de trabajo, donde se observa como la categoría anterior que la empresa solo mide los resultados de las labores y no las cualidades humanas y que falta mucha comunicación entre las áreas para dar una mayor importancia a los valores.

El análisis que se presenta a continuación es el resultado de las entrevistas y de la cual emergió la subcategoría. se puede apreciar que los tres reconocen la importancia de la comunicación al interior de la organización, pues a su manera dan a entender que les ayuda a desarrollar más rápida y eficientemente su labor, infortunadamente también están de acuerdo en que los canales de comunicación son impuestos, no existe forma en que ellos puedan elegir aquel que le es más cómodo, pues están preestablecidos para el desarrollo de sus funciones exclusivamente, esto quiere decir que no permite una interacción o aporte por parte de los trabajadores al desarrollo de los diferentes procesos que adelanta la empresa.

Aunque en el desarrollo de las entrevistas se constató el conocimiento de diversos canales de comunicación, se hace evidente que no todos son manejados por todo el personal, ese es el caso de los programas especiales como SAP el cual solo fue nombrado por Luis, pero los tres estuvieron de acuerdo en que el método menos eficiente de comunicación es el escrito especialmente los memorandos, carteleros y pantallas pues no siempre deben pasar por una zona donde esté publicada la información o cuentan con tiempo para buscarla; todos manifiestan la existencia de un problema comunicativo por cuanto es normal que la información llegue incompleta o con des-tiempo.

Según manifiestan Víctor y Carlos la comunicación es más fácil cuando se realiza en forma directa y con compañeros de un mismo nivel jerárquico que con un superior, pues un jefe tiende a ser más técnico, pensar más en los indicadores y menos en la parte humana. Basados en este último comentario de Víctor y Carlos y apoyados por Luis cuando dice que la Administración le

pone más cuidado a las actividades lúdicas que a las misionales, se puede inferir que la parte Administrativa no está realizando actividades en las cuales se pueda integrar el personal por igual o repartiendo adecuadamente la participación de todos, pues las personas de terreno por disposición de tiempo no tienen acceso a beneficios que tienen los de la parte administrativa.

Aunque es entendible que la empresa tenga muy controlado todo el tema de manejo de indicadores y represente una gran herramienta para analizar sus actividades y mejorar, en la mente de los trabajadores esta cumplir exitosamente y sin contratiempo con las misiones asignadas, así que pareciera que la empresa trata de usar los canales de comunicación para mantener altos los indicadores, mientras que los trabajadores tratan de usarlos para recibir instrucciones que faciliten la realización de su trabajo.

Se evidencia un desconocimiento del área o las áreas de la empresa que coordinan los canales de comunicación y la información, pues los tres han dado respuestas diferentes con respecto a quienes son los encargados de ello, para Luis es el área operativa, para Víctor es el área de Gestión humana, mientras que para Carlos son Gestión humana en el tercer piso y comunicaciones en el primero, lo cual hace incierta para todo el personal poder pasar una queja, recomendación o aporte de manera verbal o escrita directo al área encargada pues existe la posibilidad de no contar con una respuesta o que simplemente se pierda el tiempo”.

Puede concluirse que los trabajadores no consideran que los canales de comunicación se utilizan de forma adecuada y sobre todo que sea posible que los valores sean transmitidos y creados al interior de la organización por este medio, como se dijo en la categoría anterior sigue siendo primordial los indicadores, objetivos, metas; por lo cual los valores que conocen los trabajadores son innatos en el desarrollo de su vida y simplemente algunos de ellos tienen aplicabilidad en sus funciones; teniendo en cuenta que sigue la brecha de diferencias entre operarios y administrativos.

La tercera categoría de análisis son los Indicadores de Gestión, con lo cual se quiere “Describir el nivel de efectividad que tienen los indicadores de gestión en los valores corporativos en un grupo de trabajadores del área de Red Matriz Acueducto de la EAB-ESP”, esta categoría pretende generar una visión de la relevancia que le brinda la empresa a cada uno de los parámetros de productividad generados en la empresa y por tal razón de un total de 10 indicadores medidos por la empresa en la Dirección de Red Matriz, las mediciones de los valores y cualidades humanas son medidas por la Gerencia de Gestión Humana y

Administrativa, del análisis realizado se extrajo la siguiente subcategoría: Priorización de los indicadores cuantitativos.

La priorización de los indicadores cuantitativos se observa en que los trabajadores conocen que existen para evaluar sus metas y objetivos, pero nunca sus valores, su forma de pensar, sus opiniones, sus dudas; los trabajadores tienen por meta cumplir exitosamente su labor para lograr alcanzar los indicadores, pero no son utilizados para mejorar su calidad de vida en base a los valores corporativos, los indicadores cualitativos no se observan porque los trabajadores las relacionan con objetivos y metas por cumplir.

Se evidencia que todos conocen la existencia de los indicadores de gestión y aprecian su importancia para la empresa, en cuanto al control que tiene la misma sobre todos los procesos que se adelantan; igualmente no existió claridad sobre el tipo de información que se maneja, debido a que todos tienen un nivel básico de conocimiento de los indicadores, según Luis los indicadores tienen un seguimiento mensual junto con las metas y el no alcanzar el objetivo exigido por la empresa por varios periodos de manera consecutiva ocasiona una auditoría, en contraposición Carlos afirma “No, si nos han dicho tales indicadores pero en profundidad no los conozco, y si es falta de compromiso de uno mismo interesarse para esa información buscarla, pero como uno esta entretenido, digo entretenido en sus labores, sigo omito esa cuestión”, el único que habla de la existencia de indicadores cualitativos es Víctor.

“Red matriz utiliza gestión y compromiso a través de unos valores de mejoramiento de calidad, que son evaluados semestralmente por los ingenieros de acuerdo como va funcionando el área de la cual estamos trabajando”

Aunque los términos gestión y compromiso sean atribuidos a los seres humanos, estos son enlazados a las tareas o actividades del trabajador más no a sus cualidades como persona. Otra reflexión interesante en todas las respuestas radica en que ninguno realizó referencia a actividades de toda la empresa, sino todo está separado por áreas, dependiendo en la que laboran, no se detectó una pertenencia total a la empresa sino al área en sí como se evidencia en el siguiente comentario de Luis:

“Todos es que son obligatorios, aquí los indicadores de esta área están documentados hacia una planeación anual y esto se firma entre los jefes de dirección, el director y se reportan a planeamiento de la empresa...”

Luis y Víctor coinciden en que la empresa no los evalúa pero ellos pueden dar su punto de vista sobre un tema, Carlos no conoce los indicadores, pero si le parece importante participar por que a diario está cambiando la empresa y le gusta estar a la vanguardia.

El análisis que resume las tres entrevistas es el siguiente: “Los trabajadores no creen que un indicador pueda medir las cualidades de una persona, dan a entender que ellos no evidencian de forma alguna que los evalúen como seres humanos sino solo como herramientas de trabajo para cumplir las metas, la empresa no tiene en cuenta que es importante mostrarles que también valen como personas y no solo como trabajadores. Aunque es entendible que la empresa tenga muy controlado todo el tema de manejo de indicadores y represente una gran herramienta para analizar sus actividades y mejorar, en la mente de los trabajadores esta cumplir exitosamente las metas y sin contratiempo con las labores asignadas, por lo tanto no se evidencian los indicadores cualitativos, toda vez que los entrevistados los asocian con las metas que hay que cumplir; Luis considera que los indicadores son obligatorios y que se deben evaluar cada mes, comenta que se hacen reuniones para evaluar el rendimiento de la empresa para tomar acciones correctivas, mirar resultados y realizar reportes, en cambio Víctor si menciona que el área de red matriz utiliza indicadores de gestión y compromiso a través de unos valores de mejoramiento de calidad y que son evaluados semestralmente por los ingenieros, Luis y Víctor coinciden en que la empresa no los evalúa pero ellos pueden dar su punto de vista sobre un tema, Carlos no conoce los indicadores, pero si le parece importante participar por que a diario está cambiando la empresa y le gusta estar a la vanguardia.

Todo mecanismo de control y evaluación genera prevención en los trabajadores, pero Luis considera que lo importante para generar un menor impacto es manejar un lenguaje sencillo con los trabajadores que les indiquen que están haciendo, como van y para donde van y se utilizan indicadores con comisiones para reforzar los que estén por debajo de la meta, el indicador de gestión que prioriza para evaluar es el de continuidad, que tiene como fin que la gente siempre tenga agua. Víctor menciona dos mecanismos de control que son los GPS y las planillas verificando que cumplan un horario y su labor, considera que se debe priorizar los trabajos que deben ser ejecutados en el momento. Carlos considera que debería haber un mayor dinamismo y saber con qué cuenta el personal para que hagan su labor al 100%, la evaluación de los indicadores de gestión no le preocupa, a su vez, considera que el indicador que lo evalúa es él mismo como trabajador cumpliendo su labor con un buen rendimiento, sin embargo, al igual que

Víctor considera que las evaluaciones son un soporte para que se den cuenta como está el rendimiento de la empresa.

Con lo enunciado anteriormente y con lo que se conoce de la empresa, se considera que el área de Red Matriz no cuenta con indicadores cualitativos sino cuantitativos, por lo tanto un indicador no mide las cualidades ni los valores en las personas, como lo nombran los tres. Luis comenta que solo se observa el estado anímico de la persona y la relación que tengan con las otras personas, Víctor considera que si se siente presionado por un indicador no se va a desempeñar de la mejor manera, Carlos admite que ayudan a superar parámetros. Víctor y Carlos consideran que lo realmente importante es realizar el trabajo una forma rápida, eficaz y sin ningún problema, ejecutan su trabajo de la manera más responsable que puedan hacerlo porque cada quien sabe lo que tiene que hacer sin necesidad de que los mida un indicador.

Dos términos que emergen; el término efectividad que es diferente para cada entrevistado, para Luis es realizar la labor teniendo en cuenta unos costos y hacer lo que consideren que se tiene que hacer, para Víctor es desarrollar una obra y que de buen resultado para Carlos es cumplir al 100% la satisfacción de los usuarios y los jefes, como se puede observar cada uno tiene un nivel de efectividad que se entrelaza con los indicadores de gestión, ya que para ellos lo más importante es culminar sus metas y cumplir con el servicio; el término de capacitaciones, aunque se debe tener en cuenta que en el área de su trabajo son escasas las capacitaciones, Víctor y Carlos consideran que son muy monótonas y repetitivas y que por lo tanto deberían ser más actualizadas y permanentes porque consideran que es importante retroalimentarse”.

La relación de las tres categorías se puede concluir en el desconocimiento de los valores corporativos, donde, los canales de comunicación y los indicadores de gestión, no son medios utilizados adecuadamente y no hay interés de los trabajadores para conocerlos y aprender a utilizarlos, no hay participación en capacitaciones y actividades, debido a que las áreas son muy separadas, el área administrativa es una y el área operativa es otra. Los indicadores son cuantitativos y no miden los valores ni las cualidades de las personas, la falta de comunicación en el tema de los valores es un problema grave al interior de la empresa por que no se identifica que sean transmitidos, toda vez se logró identificar en las entrevistas es que los trabajadores tiene un objetivo claro y es cumplir con las metas y objetivos, los valores no son tan importantes porque no se ha dado la suficiente importancia y la debida información por parte de la empresa;

pero sin embargo ellos tiene muy claro que lo importante es satisfacer las necesidades y cumplir las expectativas del usuario, que es uno de los valores que hay en la empresa.

Discusión

De acuerdo a la conceptualización de Athos y Pascale (De Gerencia.com, Copyright 2001-2014) donde definen los valores corporativos como “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía” (Codina, 2004); dichas reglas o pautas la EAB-ESP las tiene establecidas de acuerdo a la normatividad legal que le aplica por su carácter de empresa pública en documentos corporativos; como son el Código de Buen Gobierno, El Código de Conducta y El Plan General Estratégico 2012 – 2016 “Hacia la sostenibilidad ambiental del territorio” diseñado, aprobado y en ejecución de la EAB-ESP, es en este último donde la organización los consigna; como parte de la carta de navegación y directriz para su cumplimiento; constituyéndose de esta forma en una herramienta para conquistar actuaciones unánimes de todos sus miembros de cara al fortalecimiento de la cultura Acueducto.

Según lo planteado por el autor “ No basta con definir los valores de la empresa, divulgarlos y proveer entrenamiento sobre como cumplirlos, deben ser reevaluados a la luz de nuevas realidades y la experiencia de la empresa; así, como las metas empresariales y los planes estratégicos se evalúan periódicamente para constatar su cumplimiento. Debe existir un sistema de recompensa y promoción para quienes los cumplan, así como consecuencias ejemplares para quienes se aparten de ellos. Si esto no se hace la gente se sentirá defraudada y tomara una posición cínica sobre la ética empresarial y el ejercicio de crear valores, en lugar de ayudar a la empresa, le hará un gran daño puesto que afectara la confianza de los empleados en sus directivas. (Guédez, 2001)”.

En el trascurso dela investigación se determinó que los canales de comunicación establecidos por al EAB-ESP en ocasiones no son eficientes para la socialización de los Valores Corporativos siendo esta una de las falencias halladas y de acuerdo a la conceptualización donde se afirma que “La comunicación al interior de la empresa se debe considerar como un proceso fundamental ya que es la forma más eficaz de potenciar el cliente interno, si no existe un mecanismo o estrategia de una comunicación organizacional efectiva, donde se pueda integrar y satisfacer las necesidades de los trabajadores, que todos siempre estén mirando a un mismo horizonte y todos estén hablando en el mismo sentido en la que va la organización, de lo

contrario, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación y falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.”

Lo anterior lo podemos apreciar en los discursos de Carlos "Yo pensaría que hay mucha información que no llega de forma adecuada, ya que se pierde en el camino, además muchas áreas de la empresa no reciben la información de forma oportuna, por ejemplo a las plantas llega la información muy truncada, a nosotros cuando nos llega la información no nos llegue de forma oportuna". y Víctor "mmm, bueno, de las áreas que yo distingo está el tercer piso o sea Gestión humana, donde más estos, también está el primer piso que es cuestión de Comunicaciones, donde esta otros compañeros que también tienen buena circulación de la información, el sindicato es un buen eficaz de las áreas para que circule la organización, y de pronto lo mismo aquí en red matriz como le decía anteriormente no es tan precisa la comunicación, y eso a veces hace que nosotros entremos en un conflicto, no choque, pero si en un conflicto y variemos tales circunstancias".

De acuerdo a lo anterior se detectan falencias que no permiten a los trabajadores orientar sus acciones o dar aportes que contribuyan a el fortalecimiento de los procesos desarrollados por el área ya que va en contra vía de los conceptos donde se afirma que “ Si las empresas generan y dan espacios para una buena comunicación, se puede asegurar el éxito de un excelente clima laboral, por lo tanto, se verá reflejado en el aumento de productividad y comprensión de los lineamientos, procesos y estrategias estipuladas por la empresa, si esta comunicación fluye de forma asertiva, podremos estar seguros que todos los trabajadores comprenden, interpretan y analizan.”

Durante la investigación se pudo determinar que las diferentes herramientas (Canales de comunicación) con las que cuenta la organización para la socialización y aprendizaje de los Valores Corporativos en los diferentes niveles, aportan poco para darlos a conocer, la carencia de estrategias para el uso eficiente de las mismas, la evaluación eficaz y posterior seguimiento de las actividades emprendidas para fortalecer el tema han permitido que la organización pierda aportes valiosos, que han generado en los trabajadores desmotivación y pérdida de interés en el deseo de apropiación de los Valores Corporativos, siendo este un aspecto poco determinante dentro de la cultura de la EAB-ESP en el área, percibido así por los trabajadores.

De acuerdo a la afirmación “La medición de valores en las personas y especialmente en los lugares de trabajo, es una acción muy complicada, se requiere de un grupo interdisciplinario

importante para poder abordar este tema con criterio y sabiduría, en este terreno el profesional debe incursionar poco a poco, ya que está entrando en la vida personal de cada trabajador.

En el primer caso los valores tienen dos funciones, la primera "explica" la conducta puesto que es la última interpretación posible de una conducta, precedido por la actitud. (Hernández Valz, 2000), realizar los seguimientos suele ser difícil y complicado es por esta razón que se deben estudiar y generar estrategias que permitan lograr la recopilación de información para enfocar las políticas en mira del fortalecimiento de los valores corporativos; que dichas estrategias deben ser únicas y de acuerdo a la cultura organizacional y de acuerdo a la argumentación de que “ los valores corporativos son entendidos como elementos propios de la cultura empresarial de cada compañía, según sus características competitivas, entorno y expectativa de los usuarios; rasgos distintivos como conceptos, costumbres, actitudes y comportamientos entre otras, que son asumidas por la empresa como principios de conducta y que determinan su posicionamiento en el mercado. Estos valores deben estar enlazados con la estrategia de la organización para que contribuyan a la misión de la misma. (Mejía, 2004).”

Durante la investigación se detectó que los trabajadores presentan confusión frente a los Indicadores de Gestión, lo cual según estudios realizados se argumenta que es “Uno de los problemas con la definición de los valores corporativos, es que la gente tiende a confundir los códigos de conducta con los valores de la organización. Los códigos de conducta son los mínimos “mandamientos” que debe seguir una persona para que pueda pertenecer a una empresa, y una lista de causas que determinan por anticipado porque razones puede ser despedido. Estos se refieren a actos como: cumplir con sus obligaciones laborales, cumplir con el horario previsto, no robar, no cometer actos de acoso laboral, no discriminar las personas por raza o género, no crear situaciones conflictivas con sus compañeros de trabajo, no consumir alcohol o bebidas embriagantes dentro del sitio de trabajo etc. (Guédez, 2001)”.

Los Valores Corporativos son sensibles a ser confundidos, los trabajadores en todos los niveles en la División de Operación y Mantenimiento de la Dirección de Red Matriz presenta esta falencia, consideran que si los Indicadores de Gestión cumplen y sus metas están por encima del porcentaje, ellos contribuyen al fortalecimiento de los Valores Corporativos, en el área todas las actuaciones se direccionan al cumplimiento de los Indicadores de Gestión; siendo estos un aspecto muy relevante para los trabajadores en todos los niveles es el cumplimiento de los Indicadores de Gestión como herramienta vital para determinar los avances y reflejar el

estatus del área como competitiva y eficaz dentro de la EAB-ESP, sus actividades técnicas son apreciadas y desean que se observen como un estandarte dentro de la organización, el cálculo de las metas y el porcentaje de cumplimiento es socializado en todos los niveles y se detecta el diseño de planes de acción que contribuyan a cumplir las metas en el menor tiempo posible.

Los trabajadores asocian que Valores Corporativos y los indicadores son exactamente lo mismo, asocian que su excelente ejecución en las labores es decir, la productividad enmarcada en las labores, cumpliendo los tiempos indicados o menores que logren no impactar la comunidad de manera negativa, eso fortalece los valores corporativos, lo anterior no es del todo equivoco ya que cumplen con los valores corporativos y la actuación o comportamiento determinado por la organización, aunque los trabajadores los aplican en su gran mayoría, en su vivencia, en sus labores diarias; desconocen valores establecidos por la EAB-ESP como herramienta para fortalecer la cultura organizacional.

“Los valores corporativos son la convicción que los miembros de una organización tienden a preferir cierto estado de cosas por encima de otros, estos valores compartidos por los empleados afectan el desempeño en tres aspectos importantes; proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal, motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía; así se crea una fuerte ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización. (Obregón, 2011)”.

Durante la investigación se pudo observar el nivel de efectividad de los indicadores de gestión en los valores corporativos en un grupo de trabajadores del área, ya que han sido directriz porque su vivencia la plasman a través del cumplimiento de los indicadores y para este caso, el área toma decisiones únicamente basados en el cumplimiento de indicadores, dentro de la ejecución no se tiene en cuenta los valores corporativos para determinar o tomar acciones.

Se puede determinar que el desconocimiento de los Valores Corporativos en la División de Operación y Mantenimiento de la Dirección Matriz y la ausencia de socialización dirigidos a reconocerlos y de esta manera sé contribuya a formar, a establecer criterios y actuaciones conjuntas que reflejan los planteamientos institucionales de cara a la organización, la comunidad y el servicio que se presta.

Conclusiones

En la búsqueda realizada se evidenció poca información relacionada con estudios sobre los Valores Corporativos ya que se encuentran referencias relacionadas con otros países pero pocas investigaciones o mejoras a los procesos en las empresas colombianas.

Esta recopilación queda de información, como fuente de consulta y servirá de insumo para las personas que se interesen por conocer cómo se realizan la apropiación de los Valores Corporativos y para las personas encargadas de los procesos de fortalecimiento de los Valores Corporativos en las áreas de Gestión Humana en las organizaciones o que pretendan conocer la manera de implementación y apropiación de los mismos y de esta manera contribuir a la estandarización de la Cultura organizacional.

Esta investigación surgió por la inquietud de unos estudiantes de especialización de Gestión Humana que busca cuestionar la vivencia, apropiación de los Valores Corporativos en la Empresa de acueducto, alcantarillado y aseo de Bogotá (EAB-ESP), por ser una de las empresas más sólidas y con mayor rendimiento a nivel de Latinoamérica y se destaca por su servicio a la comunidad y siendo una empresa que ha crecido de la mano de la ciudad.

En las organizaciones colombianas la Gestión Humana está tomando importancia y está mostrando un avance significativo dentro de los cuales los Valores Corporativos hacen parte de la Cultura de la organizaciones y en esta evolución de los procesos enmarcados en la Globalización es indispensable crear vínculos entre los trabajadores y las organizaciones para contribuir a reformular criterios para generar y aprovechar la Gestión del Conocimiento en las mismas.

Mediante la Investigación realizada en la División de Operación y Mantenimiento de la Dirección de Red Matriz, reflejan el desconocimiento de los valores corporativos (nombres) pero de igual manera evidencia el cumplimiento de los comportamientos esperados y consignados mediante los compromisos para poder cumplir con los valores corporativos establecidos por la organización; se destacan el compromiso con los usuarios y la sociedad; todos desean ser profesionales en la gestión integral del agua; aunque se denomina el valor “vocación de servicio” lo reflejan mediante el conocimiento, entendimiento y con el deseo de cubrir las necesidades del servicio, teniendo en cuenta las capacidades, la integridad y

transparencia en la asignación y manejo de recursos, informar a la comunidad los efectos y beneficios de las actuaciones.

Se ve afectado el valor del compromiso con los compañeros porque no se acepta la diversidad de criterio, las diferencias para la resolución de conflictos basados en un diálogo amable y positivo, en ocasiones se pierde la capacidad del trabajo en equipo, debilitando los lazos de solidaridad en el área.

Durante la ejecución de las labores el personal del área mantiene un compromiso con el medio ambiente y como miembros de la Familia Acueducto, para cuidarlo y respetar en todo el proceso de la ejecución de las mismas.

El valor agregado o la ventaja competitiva de la División de Operación y mantenimiento de la Dirección de Red Matriz, que han generado la capacidad de responder más rápido y efectivamente a las necesidades del servicio y para lograrlo, el área obra enfocado en el cumplimiento de los indicadores, pero dejan a un lado los valores mientras las estrategias y su estructura por otro. El modelo de administración del área se caracteriza por el control, estructuras jerárquicas y toma de decisiones fundadas únicamente en información generada de los indicadores y esto retarda la velocidad de reacción del área y limita las posibilidades de los colaboradores para aportar sus conocimientos, ideas y experticia al éxito de la operación.

En la División de Operación y mantenimiento de la Dirección de Red Matriz sus miembros no deberían estar aisladas, sino que deberían formar parte del entorno social en el que se desarrollan, observamos que los valores corporativos, su asimilación, apropiación y conocimiento están influidos por los sistemas de dirección, y en esta influencia se ve reflejada mediante los sistemas de compensación, de diseño de carrera profesional y de organización del trabajo.

Se hace necesario determinar razones que fundamenten la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores corporativos en el personal administrativo y operativo de la División de operación y mantenimiento de la Dirección de Red Matriz, teniendo en cuenta que los valores corporativos son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que identifican la actuación y sentido de pertenencia, estableciendo los compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización frente a la prestación del Servicio y dan relevancia al objeto del negocio.

La EAB-ESP ha definido los Valores corporativos, los ha divulgado y provee su entrenamiento sobre como cumplirlos; podemos concluir que su conocimiento, se debe mantener durante un proceso de aprendizaje continuo y deben ser evaluados de acuerdo a la realidad, la experiencia de la empresa, de acuerdo a las metas empresariales y los planes estratégicos.

La ausencia de evaluación periódicamente para constatar su cumplimiento, para formular oportunidades de mejora y planes de acción, establecer estrategias y metodologías de divulgación, permite su pertinencia, su utilidad y su validez.

Recomendaciones

La Gestión Humana y la Cultura organizacional han generado un ambiente idóneo para que mediante estrategias empresariales se tenga en cuenta la proyección social de las organizaciones y las nuevas tendencias invitan a establecer una Política Social a través de códigos éticos y valores corporativos, como lo ha establecido la EAB-ESP; han generado un gran impacto en la Gestión del Talento Humano en las organizaciones, por tal motivo se sugiere continuar con la investigación para realizar un abarcamiento más amplio desde la perspectiva de la alta gerencia, gerentes corporativos, directores, Jefes de División, Profesionales, auxiliares administrativos y Auxiliares operativos y ayudantes. Con el fin de conocer su opinión y apropiación, vivencia de frente al tema y que influye en ellos específicamente en la ejecución de las labores y el desarrollo de la Cultura organizacional en el Acueducto. Fortalecer los canales de comunicación para formar, diseñar o crear un programa de Gestión del Conocimiento donde se reconozca la experiencia, el conocimiento y la formación de los operarios que realizan labores en terreno y de esta forma contribuir a la reducción de la brecha entre el personal operativo y administrativo no solo de la División de Operación y Mantenimiento de la Dirección de Red Matriz, sino que se impacte en toda la EAB-ESP.

Por otro lado es importante diseñar estrategias para la evaluación del cumplimiento de los comportamientos establecidos para la vivencia de los Valores Corporativos y de indagar la necesidad de replantearlos ya que el desconocimiento y la ausencia de interés a la aplicación y direccionamiento de los mismos en la ejecución de tareas y labores, genera una necesidad de evidenciar las razones de la apatía a la apropiación de los Valores Corporativos.

Finalmente establecer pautas de la apropiación y vivencia de los Valores Corporativos en la empresa insignia de la Capital Colombiana y como icono y gestora de conocimiento técnico en el manejo integral del agua, ya está influye de forma directa e indirecta en la transformación de los procesos para el cuidado y conservación del recurso agua, por ello es esencial conocer los diversos puntos de vista y se hace necesario la ampliación del tema.

REFERENCIAS

- Acueducto de Bogotá. (2013). <http://www.acueducto.com.co>. Recuperado el 10 de 10 de 2014, de http://www.acueducto.com.co/wpsv61/wps/portal!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gLw2DfYHMPIwMDP38LA89A32A_C48wY7cgM_1wkA6zeGd3Rw8Tcx8DA3-jMAMDIZ_T4ECD0GBjA09jiLwBDuBooO_nkZ-bql-QnZ3m6KioCABFtv13/dl3/d3/L3dDb0EvUU5RTGtBISEvWUZSdndBISEvNI84MVNNUzDIMjBP
- ACUEDUCTO, AGUA Y ALCANTARILLADO DE BOGOTA. (16 de 04 de 2009). <http://www.acueducto.com.co>. Obtenido de <http://www.acueducto.com.co>: http://www.acueducto.com.co/wpsv61/wps/portal!/ut/p/c5/hY09D4IwGIR_0nsUWmCsii0GqKZBgYUwGGwi4GD8_UJcXJS78bkPamj22L1c3z3dNHZ3qqgRbeTZ3IaawYRsh1QmSST84LCRYua1aLdK6iDMAMPOACu4PaG0PIJ_pX1Z_r4Siu9jplbHmcmVB_AP_7e_cPyQBBV6Gq5UrqzUMVWCHkMFd7z1b4l1vLc!/dl3/d3/L0ID
- acueducto, AGUA Y ALCANTARILLADO DE BOGOTA. (16 de 04 de 2009). <http://www.acueducto.com.co/>. Recuperado el 15 de 03 de 2014, de <http://www.acueducto.com.co/>: <http://www.acueducto.com.co/wps/html/resources/empresa/CODIGODEBUENGOBIERNO.pdf>
- Álvaro G Feuerman. Octubre 2002. Los Valores en las Organizaciones. Revista Libertas No 37.
- Ardila, N. (2008). *Proyecto de Práctica Empresa acueducto y alcantarillado de Bogotá*. Bogotá.
- Beltrán Jaramillo, Jesús Andrés (1998) Indicadores de gestión, Santafé de Bogotá, 3R Editores.
- Carlos Alberto Mejía C. Abril 2004. Valores Corporativos. Documentos Planning – publicación periódica coleccionable. www.planing.co/bd/archivos/abril2004.pdf.
- Castro, J. A. (23 de Noviembre de 2001).
- Codina, A. (14 de 12 de 2004). *degerencia.com*. Recuperado el 10 de 10 de 2014, de http://www.degerencia.com/articulo/los_valores_como_herramientas_gerenciales
- Costa, J., Aljure, A., & Maurech-Siman, A. (2005). *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*. Medellín: Universidad de Medellín.

De *Gerencia.com*. (Copyright 2001-2014). Obtenido de Meltom Technologies:
http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

De *Gerencia.com*. (Copyright 2001-2014). *Meltom Technologies*. Obtenido de
http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion:
http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

Duque, G. A. (s.f.). *Seminario de Teoría Administrativa*. Obtenido de Universidad Nacional- Facultad de Administración.

EAB-ESP. (2013). *EAB-ESP*.

EAB-ESP. (2009). Código de Buen Gobierno. Bogotá, D.C.: EAB-ESP.

Enrique Marañón Rodríguez, E. B. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador par fomentar valores institucionales y susutenta una identidad universiatria. *Revista Iberoamericana de las Tunas, Cuba* , N° 40 5-25.

Gálvez, L. N. (s.f.). Autonomía y valores en la empresa. 22, 133-151.

Gregorio Calderón Hernández. Julia Clemencia Naranjo, C. M. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*.
 Obtenido de
http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html:
http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html

Grupo Inforpress. 2005. La comunicación interna en la Administración Pública. España.

Guédez, V. (2001). La ética gerencial. Bogotá: Planeta Colombiana S.A.

Hernández Valz, H. (2000). PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS DE VALORACIÓN SEGÚN LA TÉCNICA DE LIKERT. *Revista de Investigación en Psicología* , 121.

ICESI, U. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios gerenciales.

José Ramón Pin, J. E. (2005). Aplicación de la dirección por valores en empresas españolas. Occasional Paper.

Kluckhohn, C. (1984). *Antropología*. Fondo de Cultura Económica.

- Lagos Cortés, D., & Vecino Arenas, C. (2011). Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. *TENDENCIAS*, 253.
- Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: Diseños evaluación del rigor metodológico y retos. En A. C. Lévano.
- Lorino, P. (2000). El control de gestión estratégico, Ciudad de México (México). Ediciones Alfaomega
- Lozada Loza Jaime (2008) “Metodología para la Gestión Empresarial basada en el Balance Scorecard” Guayaquil-Ecuador.
- Madrid, U. A. (2012). www.uam.es. Obtenido de https://www.google.com.co/?gfe_rd=ctrl&ei=YtM5U9e8KavQ8gfW0YH4Dw&gws_rd=cr#q=www.uam.es&spell=1
- Muriel, María Luisa y Gilda Rota. Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas. 2005
- Obregón, E. (2011). Cultura Organizacional basada en valores como medio de fortalecimiento de las empresas corporativas. Tesis de Maestría, Facultad de Ciencias Económicas-Maestría de Administración Corporativa.
- Pereira, J. M. (2005). La comunicación: un campo de conocimiento en Construcción, reflexiones sobre la comunicación social en Colombia. *Investigación y desarrollo Vol.13 N°2*, 412-442.
- Pradas, L. T. (1991). Indicadores de Gestión para las entidades públicas. *Revista Española de Financiación y contabilidad* , 21-67.
- Rincón, R. D. (1998). Los indicadores de gestión organizacional. Una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: PEARSON / PRINTICE HALL.
- Trabajadores talentosos, empresas competitivas*. (23 de Noviembre de 2001). Obtenido de www.gestionhumana.com.
- Vanessa Guzmán Paz. Comunicación organizacional. 2012. Editorial Red Tercer Milenio.
- Villafañe, J. (s.f.). La reputación corporativa como expresión de una nueva racionalidad empresarial. Universidad Complutense de Madrid.

Zapata, & otros. (2001). El Estudio de Casos. En El Discurso Administrativo: Naturaleza, Objeto y Método. Medellín: Asociación Colombiana de Facultades de Administración.

https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Categorías

Para la presente investigación se escogieron tres categorías, las cuales se extrajeron de los objetivos específicos y son las siguientes:

Valores Corporativos, con esta categoría se quiere cumplir con el siguiente objetivo: Identificar el grado de conocimiento y apropiación de los valores corporativos por parte de un grupo de trabajadores del área de Red Matriz Acueducto de la EAB-ESP estipulados en el Código de Buen Gobierno y el Código de Conducta.

Canales de Comunicación, con esta categoría se quiere cumplir el siguiente objetivo: Reconocer en un grupo de trabajadores del área de Red Matriz, el grado de receptividad y retroalimentación de los valores corporativos a través de los canales de comunicación de la EAB-ESP.

Indicadores de Gestión, con esta categoría se quiere cumplir el siguiente objetivo: Describir el nivel de efectividad que tienen los indicadores de gestión en los valores corporativos en un grupo de trabajadores del área de Red Matriz Acueducto de la EAB-ESP.

Anexo 2

Entrevista Semiestructurada por categorías

Preguntas de canales de comunicación

1. En su concepto ¿para qué sirve que la información de los valores corporativos al interior de la organización sea transmitida en forma rápida y eficaz?
2. Relacione las áreas de la empresa que a su criterio se preocupan más por que la información de los valores corporativos circule al interior de la organización.
3. Teniendo en cuenta la variedad de canales de comunicación con que cuenta al interior de la organización, mencione con cual se siente más cómodo y como es su interacción con él.
4. En su criterio indique cual es el mecanismo de comunicación que utiliza la empresa que es menos eficaz para hacer conocer los valores corporativos y la razón por la cual lo considera así.
5. En su opinión ¿qué le hace falta a la EAB-ESP, como entidad empleadora para mejorar la comunicación de los valores corporativos?
6. De los problemas que tiene la empresa a nivel interno relacionado con la comunicación de los valores corporativos, ¿Cuál cree usted que es el problema más grande que tiene la empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá? Cite un ejemplo.
7. ¿Usted siente igual confianza para comunicarse con un superior jerárquico que con alguien que se encuentra en su mismo nivel del organigrama? ¿Cuál puede ser la razón?
8. Considera que hay temas de información a los cuales la empresa da mayor prioridad que a los que se refieren a los valores corporativos, relaciónelos y compártanos su opinión al respecto.

Preguntas de indicadores de gestión

9. ¿Usted sabe usted cuales son los indicadores de gestión que utiliza la EAB-ESP para evaluar los valores corporativos?
10. ¿De los indicadores que usted conoce para evaluar los valores corporativos, cuales pone en práctica?

11. Qué indicador le gustaría que tuvieran en cuenta y que no esté implementado.
12. ¿Cuándo se llevan a cabo las evaluaciones de los valores corporativos que practican en la empresa usted es participativo en ellas y solicita siempre que le hagan una retroalimentación? o ¿simplemente no le gusta intervenir o dar su punto de vista sobre el tema evaluado?
13. Es claro que todo mecanismo de control en las empresas genera prevención en los colaboradores, sin embargo ¿cuénteme como lo está llevando a cabo la EAB-ESP, y cuál sería su sugerencia para que tuviera el menor impacto al momento de ejercer el control?
14. ¿Al pensar que los van a evaluar con los indicadores de gestión en las labores cotidianas y como pueden ser muchas variables como le gustaría que se priorizarán a fin de responder las más importantes para la empresa?
15. ¿Desde su punto de vista para que cree que la empresa realiza este tipo de evaluaciones basadas en indicadores de gestión?
16. ¿Cuénteme cómo le ha ayudado o en qué forma se ha sentido beneficiado en su puesto de trabajo o vida diaria con los indicadores de gestión que tiene diseñado la empresa? y ¿considera usted que dichos indicadores pueden medir las cualidades de una persona?
17. ¿Cuál cree usted que es la mejor forma de plantear las metas y objetivos que tiene su grupo de trabajo sin que se tome como una herramienta represiva de control, sino más bien, que sea un motor de desarrollo empresarial e impulse a mejorar los indicadores de gestión evaluados?
18. ¿Con sus propias palabras quiero que me explique, defina o me dé un ejemplo de lo que es eficiencia, eficacia y efectividad?
19. ¿Para alcanzar niveles altos de calidad en el desempeño laboral, un buen oxigenador es sin duda la capacitación y el entrenamiento constante, usted cree que las capacitaciones, entrenamientos y/o reentrenamientos que brinda la EAB-ESP son las adecuadas para la labor que usted desempeña?

Preguntas valores corporativos

20. Hábleme acerca de lo que usted conoce de los valores corporativos en su empresa.

21. ¿Cuáles de los valores corporativos que existen en el acueducto se aplica más en su área de trabajo y como los aplica?
22. Dígame como la empresa da a conocer los valores corporativos a todo el personal.
23. ¿Qué actividades o capacitaciones ha realizado la empresa donde se ponga en práctica los valores corporativos, y que ha aprendido de ellas?
24. Indíqueme como y que hace el área de gestión humana para promover el fortalecimiento de los valores corporativos.
25. ¿Porque considera que los trabajadores deben tener en cuenta que los valores corporativos son fundamentales para las actividades que realizan en la empresa?
26. Los valores corporativos de la empresa se orientan al cuidado del medio ambiente, a la responsabilidad en su labor, al servicio al cliente, al respeto a la empresa, sus compañeros y los usuarios, a la confianza. ¿Cómo usted contribuye para cumplir con esas expectativas y necesidades no solo de la compañía sino también de los usuarios?
27. ¿Qué parámetros sigue como un trabajador comprometido con su trabajo, para adoptar las mejores prácticas para cumplir con los valores corporativos y lograr brindar un mejor servicio al usuario?
28. Si en sus manos estuviera la dirección de la EAB-ESP ¿cuáles serían las medidas que tomaría para fomentar los valores corporativos y como los evaluaría?

Anexo 3

Entrevista del señor Luis Antonio Pérez

“El nombre del participante ha sido modificado”

Marisol: Buenas tardes ingeniero mi nombre es Marisol Ortega yo soy estudiante de la Universidad Piloto de Colombia de la Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones, estamos haciendo una entrevista semiestructurada para determinar la vivencia y conocimiento de los valores corporativos en la Empresa de Acueducto. La estructura de la entrevista consta de tres partes: canales de comunicación, valores corporativos e indicadores de gestión. La idea es que usted me regale su cargo, años de experiencia en la empresa de acueducto y en el área de Red Matriz, sin antes agradecerte por su tiempo, el espacio que nos ofrece, si es tan amable me regalas tu nombre, tu cargo y tu tiempo en la empresa.

Luis: Bueno, mi nombre es Luis Antonio Pérez va jefe de la división de operación y mantenimiento aseo 23 años en la empresa de acueducto, en el área como tal que la formamos en el año 2002, la reestructuración y se trabajó en el área de red matriz del acueducto en toda la parte de operación y mantenimiento de redes.

Marisol: Bueno Ingeniero en su concepto ¿En su concepto para qué sirve que la información de los valores corporativos al interior de la organización sea transmitida en forma rápida y eficaz?

Luis: Para nosotros es fundamental porque las funciones del área es hacer el mantenimiento de redes y si no tenemos información en tiempo real y no podríamos atender las emergencias o los trabajos en tiempo real, el canal de comunicación es fundamental, el hecho tenemos medios de comunicación dentro del área como los celular, radio handding, radio en los carros y teléfonos fijos al interior de la oficina, entonces tenemos comunicación permanente las 24 horas.

Marisol: Ingeniero, relacione las áreas de la empresa que a su criterio se preocupan más por que la información de los valores corporativos circule al interior de la organización.

Luis: De las áreas que más se preocupan son las áreas netamente operativas porque nosotros dependemos de la oficina de acueducto y alcantarillado, entonces esta área como también recibe agua de las plantas de tratamiento, entonces la comunicación es directa y es inclusive por medios tecnológicos como scada, para que deje de ser verbal y pueda solo por medios digitales, para la

operación de redes tenemos el sistema corporativo como SAP para que haya una comunicación al interior, documental para que podamos hacer seguimiento a los reclamos y a la parte de operaciones en tiempo real en la base de datos de la empresa que es el sistema SAP, que es el sistema escogido por la empresa para eso.

Marisol: Ingeniero, teniendo en cuenta la variedad de canales de comunicación con que cuenta al interior de la organización, mencione con cual se siente más cómodo y como es su interacción con él.

Luis: Pues aquí no es tanto de comodidad sino son los canales previamente establecidos, que son el sistema radio para urgencias que de ahí nos comunicamos con el personal de terreno, las cuadrillas de barrio, las cuadrillas que hacen mantenimiento de redes, con la volqueta, con los ingenieros y en segunda instancia esta las comunicaciones vía celular, las que implementamos como área y manejo de informes contratos, para operar y mantener, que son las oficinas principales de esta división, de comunidad el radio es un sistema cómodo y cuando se necesita algo de mayor relevancia o directo se hace vía celular.

Marisol: Ingeniero, en su criterio indique cual es el mecanismo de comunicación que utiliza la empresa que es menos eficaz para hacer conocer los valores corporativos y la razón por la cual lo considera así.

Luis: El menos eficaz, pienso que cuando se colocan carteleras, en sitios que no necesariamente la gente los visualiza, me explico, la gente que llega de los tanques, la gente de control, la gente nuestra que está en horarios de la tarde y de la noche y no necesariamente pasa por los sitios de la empresa, por los sitios de la cartelera para poder acceder a la información.

Marisol: En su opinión Luis, ¿qué le hace falta a la EAB-ESP, como entidad empleadora para mejorar la comunicación de los valores corporativos?

Luis: Es que definitivamente se ha venido perdiendo la gobernabilidad por el tema del sindicato, entonces eso hace que el clima laboral no sea el correcto, porque cuando hay personas tratando de sesgar decisiones y no es un buen clima tanto para el jefe, que pierde ascendencia sobre la gente, entonces es una forma de atropellar la relación jefe-empleador.

Marisol: De los problemas que tiene la empresa a nivel interno relacionado con la comunicación de los valores corporativos, ¿Cuál cree usted que es el problema más grande que tiene la empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá? Cite un ejemplo.

Luis: Pues yo pienso que al interior del área, todas las personas son técnicas y tienen información de muchos años con nosotros, entonces no es tanto el lenguaje técnico, más bien hacia el interior y más bien los medios utilizados por ejemplo poner en un correo electrónico que mañana se va hacer algo, porque no todas las personas tienen acceso a un computador, en estas áreas el 90% es de terreno.

Marisol: Ingeniero, ¿Usted siente igual confianza para comunicarse con un superior jerárquico que con alguien que se encuentra en su mismo nivel del organigrama? ¿Cuál puede ser la razón?

Luis: Digamos obviamente, pues por nuestro trabajo mucha comunicación día a día con la dirección que es el cargo superior al mío, que es el director de Red Matriz Acueducto, pero si no hubiera confianza eso debería subir solo porque hay decisiones de tipo instantánea, lo mencione ya, se toman decisiones del ya para ya y no son aplazables y la comunicación a nivel de dirección es directa, a nivel de gerencia y de sistema maestro que es el cargo siguiente no hay mucha comunicación en general porque no consideramos que sea útil.

Marisol: Ingeniero, considera que hay temas de información a los cuales la empresa da mayor prioridad que a los que se refieren a los valores corporativos, relaciónelos y compártanos su opinión al respecto.

Luis: Este estilo administración, le dan bastante fuerzas a los temas lúdicos, me explico cierran el patio y ponen una carpa y que todas las personas tienen que asistir y no están tomando en cuenta como está la ciudad, como está la empresa, que emergencia hay y eso nos desordena operativamente muchísimo, o terminan haciendo conciertos, eventos musicales cosas de esas, cosas lúdicas, que realmente no están alineadas con los actos corporativos de la empresa, ni cuentan con la empresa, cuando se dan tiempos, por ejemplo de descanso no cuentan la gente operativa, y a nosotros se nos forma es un caos, porque tenemos turnos de mañana, tarde y noche, programados con antelación, la gente siente que entonces no puede participar de ningún evento o que si participan queda la ciudad desprotegida, entonces hay cosas que no están pensadas, para la

gente que no opera el sistema y no tienen contacto directo con el agua hablando de acueducto y alcantarillado.

Marisol: ¿Usted sabe usted cuales son los indicadores de gestión que utiliza la EAB-ESP para evaluar los valores corporativos?

Luis: Claro los indicadores del área pasan por nuestras manos de hecho como te estaba diciendo hay un reporte con frecuencia mensual, hay metas que se hacen seguimientos y si no se cumplen reiterativamente en 2 o 3 periodos por cuestiones de calidad hace que debamos hacer una acción de mejora con los indicadores y algún procedimiento cuando se cumple y seamos objetos de auditoria externa.

Marisol: ¿De los indicadores que usted conoce para evaluar los valores corporativos, cuales pone en práctica?

Luis: Todos es que son obligatorios, aquí los indicadores de esta área están documentados hacia una planeación anual y esto se firma entre los jefes de dirección, el director y se reportan a planeamiento de la empresa y dan un tablero de control y se puede hacer un seguimiento milimétrico, por eso se evalúa cada mes con el director en una reunión.

Marisol: Qué indicador le gustaría que tuvieran en cuenta y que no esté implementado.

Luis: Bueno un indicador estamos hablando que me gustaría de gusto, que me gustaría personal o a nivel de empresa, si es personal hay otro indicador que lo manejan en otra empresa y si uno de productividad versus continuidad, pero ese resultado es indicador de continuidad. El indicador de continuidad que es, estoy hablando del agua es que la gente tenga los 365 días del año agua las 24 horas, entonces cuando eso sucede en toda la ciudad quiere decir que el indicador de continuidad está al 100% y la prima de productividad sería del 100%, pero si yo tengo un indicador de continuidad del 80% por decir algo, esa prima de productividad sería del 80%, así se maneja en otra empresa de servicios públicos aquí en la ciudad, la prima de productividad es real y la gente se acomoda tanto ingenieros, técnicos, operarios, gente de terreno para que sean el 100% operaciones nocturnos, para que el corte sea muy rápido, la persona se siente productiva y su impacto en la vida familiar entonces es interesante ese modelo.

Marisol: Ingeniero ¿cuándo se llevan a cabo las evaluaciones de los valores corporativos que practican en la empresa usted es participativo en ellas y solicita siempre que le hagan una retroalimentación? o ¿simplemente no le gusta intervenir o dar su punto de vista sobre el tema evaluado?

Luis: A ver cómo está el modelo de la empresa, esas evaluaciones, las cuales se aplican en la Dirección Red Matriz y las cuatro divisiones que la conforman se realizan a nivel del área no corporativo, lo que se hace es reportar no evaluar, me explico nosotros si hacemos evaluación al interior, no sentamos el Director, los jefes de División, los profesionales y evaluamos y aplicamos correctivos, pero a nivel empresa esa evaluación no existe solamente se miran resultados y hiéndole mal es un reporte entre gerencias en cabeza de la Gerencia de Planeamiento.

Marisol: Ingeniero es claro que todo mecanismo de control en las empresas genera prevención en los colaboradores, sin embargo ¿cuénteme como lo está llevando a cabo la EAB-ESP, y cuál sería su sugerencia para que tuviera el menor impacto al momento de ejercer el control?

Luis: Los controles deben existir y se deben llevar, lo que pasa es que el éxito de esto es decirle a la gente en un lenguaje claro sencillo que estamos haciendo, como vamos y para donde vamos entonces suele suceder que hay algún indicador que es para 12 meses y por decir algo en Junio ya abajo reunimos la gente y les decimos miren toca reforzar esto y tomamos acciones sin necesidad de estar sacrificando nada, como tenemos tantos indicadores entonces le damos a un grupo de indicadores más comisiones para ponerlos al día y bajarle el rendimiento a otras y al final del año no es para uno solo el examen sino pasar todos.

Marisol: ¿Al pensar que los van a evaluar con los indicadores de gestión en las labores cotidianas y como pueden ser muchas variables como le gustaría que se priorizarán a fin de responder las más importantes para la empresa?

Luis: A ver digamos que lo estamos haciendo entonces como lo estamos haciendo para todas las actividades entonces no es una preocupante que evaluemos los indicadores, es más, yo lo hago todos los días y así llevo más de 5 años haciéndolo, no es ningún complique, ahora lo que pasa es que si debemos mirar de pronto algunos indicadores, por decir algo si tienen un indicador de continuidad que es muy importante para nosotros y los indicadores de macro medición que

también sale de esta área y se reporta a otras gerencias, es cuánta agua le dimos en todos los 365 días del año, pero que también es de macro medición y así sucesivamente, hay indicadores que tienen su relevancia pero al fin de al cabo a la gente afuera le interesa es que tengamos agua.

Marisol: ¿Desde su punto de vista para que cree que la empresa realiza este tipo de evaluaciones basadas en indicadores de gestión?

Luis: No respondió a la pregunta.

Marisol: ¿Cuénteme cómo le ha ayudado o en qué forma se ha sentido beneficiado en su puesto de trabajo o vida diaria con los indicadores de gestión que tiene diseñado la empresa? y ¿considera usted que dichos indicadores pueden medir las cualidades de una persona?

Luis: ehh no, el indicador no es para medir cualidades realmente los indicadores a nivel de estas áreas que son de ingeniería y técnicas son cuantitativas y no cualitativo dependerá mucho de la forma de ver una persona y de la relación que tenga una con la otra, si el estado anímico lo clasifica bien o mal, acá miramos kilómetros de redes, porcentajes de productividad, número de áreas operadas, número de tanques lavados y desinfectados, tiempo en que se hizo la continuidad de la macro medición y muchos otros ejemplos que podemos citar no son cualitativos sino cuantitativos.

Marisol: ¿Cuál cree usted que es la mejor forma de plantear las metas y objetivos que tiene su grupo de trabajo sin que se tome como una herramienta represiva de control, sino más bien, que sea un motor de desarrollo empresarial e impulse a mejorar los indicadores de gestión evaluados?

Luis: Yo pienso que la forma como lo estamos llevando, yo pensaría que ninguna comisión hoy genera molestia por los indicadores.

Marisol: ¿Con sus propias palabras quiero que me explique, defina o me dé un ejemplo de lo que es eficiencia, eficacia y efectividad?

Luis: Pues digamos aplicando al área específicamente uno puede hacer las cosas pero el cuestionamiento que se hace, o que se puede hacer, pero pongo la ejecución en unos costos muy altos, es por ejemplo yo puedo hacer o tener una productividad muy alta pero entonces tendría a la gente en reparaciones eventuales todo el tiempo, a trabajar horario nocturno y entonces yo

analizo cuanto me cuesta en que tiempo o si lo llevo dentro de una rutina y lo coloco dentro de un estándares, entonces tenemos que ver con qué recursos el que el cómo lo hago y el qué y cuantas veces lo hago. Obviamente tenemos que indagar por los valores razonables no por ser red matriz tenemos aquí unos costos razonables que de pronto se ha desviado en algunas áreas. Primero Tenemos que operar a unos costos favorables y en el tema otras áreas y está contemplado que sale más económico apoyarse con terceros para actividades que no son estratégicas por ejemplo abrir un hueco entonces nosotros reparamos hacer lo que consideramos nosotros, así como le dije se va a cumplir con los tres criterios.

Marisol: ¿Para alcanzar niveles altos de calidad en el desempeño laboral, un buen oxigenador es sin duda la capacitación y el entrenamiento constante, usted cree que las capacitaciones, entrenamientos y/o reentrenamientos que brinda la EAB-ESP son las adecuadas para la labor que usted desempeña?

Luis: No respondió a la pregunta.

Marisol: Hábleme acerca de lo que usted conoce de los valores corporativos en su empresa.

Luis: De los valores corporativos obviamente esta la visión, la misión y todo lo que cada gerencia normalmente cambia pero como le digo Marisol nosotros tenemos nuestras directrices nuestra gente ya con tiempos suficientes para cumplir con las metas que tenemos en el área independiente que se llame de una forma o de otra cada gerencia le dé pero enfocado siempre a las cifras que hablamos relacionadas con los indicadores a las cantidades y a las metas que se proponen cada año y que hemos venido ajustando y que cada vez son o digamos que existe menos lapso al revisar una cifra.

Marisol: Ingeniero ¿Cuáles de los valores corporativos que existen en el acueducto se aplica más en su área de trabajo y como los aplica?

Luis: Pues, obviamente el de agua para todos siempre lo puedo hacer es decir yo no puedo estar, aquí se toman las decisiones de quitar o no quitar el agua por un daño imprevisto o por lavado a una gran cantidad de personas porque manejamos redes grandes, como por ejemplo el lavado de tanque afectando a miles de personas, entonces trabajamos todos los días, así sea de noche por decirle por ejemplo hay unas cadenas de tanques muy pequeños en la periferia entonces tenemos

que realizar el lavado de tanques y no hay calidad del servicio porque no hay si un tanque para una zona, no tiene compartimientos por su diseño porque son pequeños entonces lo que hacemos es lavarlos de noche, entonces nuestro contratista debe realizar la labor de noche para que no afecte, en otras palabras es que la gente se acueste con agua y se levante con agua, entonces de esa forma tenemos contrato de apoyo con maquinaria por ejemplo tenemos unas multas si el contratista no lleva en los tiempos establecidos es multado, no es que por la multa salga ganando al empresa de acueducto es decir que por el hecho de tener restricciones en tiempo disminuye el servicio y que el agua el servicio se restablezca en forma rápida, todos los tiempos de reparación por diámetro los tenemos muy muy ajustados; pensando siempre en la continuidad del servicio.

Marisol: Ingeniero, dígame como la empresa da a conocer los valores corporativos a todo el personal.

Luis: En la empresa realmente los encargados le voy hablar más que con la empresa de la Dirección Red Matriz Acueducto, nosotros nos reunimos siempre hacemos una reunión interna y se la Dirección Red Matriz Acueducto dentro del Sistema de Gestión de Calidad, se hace una socialización donde se muestran los indicadores que vamos a tener como nos fue el año anterior que vamos a hacer este año y como vamos y siempre siempre nuestra gente sabe que nuevos retos hay porque se hace una socialización y cada vez que hay un proyecto grande se reúne con la red de Calidad se hace una reunión abajo en el salón sindical se le hace una reunión a la gente y se aclaran preguntas y dudas que tenga la gente y que nos dan la oportunidad para conocer un proyecto específico.

Marisol: ¿Qué actividades o capacitaciones ha realizado la empresa donde se ponga en práctica los valores corporativos, y que ha aprendido de ellas?

Luis: Varios, varios o algunos no son tangenciales uno que me acuerdo fue unos que hicieron aquí en la planta Wiesner ellos estuvieron una semana con con algunos asesores con la empresa y la Gerencia General, hay gente especialista en ese tema que viene a hablarnos de valores y hacen una sensibilización, a lo largo ha habido muchos cursos durante la etapa o el tiempo laborado en la empresa.

Marisol: Indíqueme como y que hace el área de gestión humana para promover el fortalecimiento de los valores corporativos.

Luis: Pues yo pienso que esa pregunta deberían hacérsela a ellos a Gestión y calidad de vida realmente, cuantas veces lo han hecho el como el cuándo, es que aquí a veces nos piden gente que se vaya a un taller grupo de 6 personas, 10 personas, pero sabe uno el título del taller pero no el contenido entonces yo pienso que esas estadísticas si las deben preguntar al área de Gestión Humana.

Marisol: ¿Porque considera que los trabajadores deben tener en cuenta que los valores corporativos son fundamentales para las actividades que realizan en la empresa?

Luis: Claro, si no hay valores es como en la casa, si uno no tiene valores, su casa debe respetarla, llegar temprano, tener normas, pues todo es un caos en el trabajo es igual, la gente debe saber que nosotros trabajamos por prestar un buen servicio que sea en condiciones adecuadas tanto físico, químico, de presiones de calidad, de cantidad, entonces nuestros trabajadores deben estar todos alineados conociendo que es lo que hacemos para que lo hacemos y si la gente les hace una pregunta en la calle ellos deben saber para que trabaja y para que lo hace, aquí la gente que trabaja en esta área no solamente sabe lo que le toco sino en que continuo y que el indicador le está dando un beneficio o no para dar cumplimento al plan de acción anual.

Marisol: Los valores corporativos de la empresa se orientan al cuidado del medio ambiente, a la responsabilidad en su labor, al servicio al cliente, al respeto a la empresa, sus compañeros y los usuarios, a la confianza. ¿Cómo usted contribuye para cumplir con esas expectativas y necesidades no solo de la compañía sino también de los usuarios?

Luis: Claro primero que todo estas áreas son más dedicadas hacia el usuario lo único que no hacemos es lo de comercial no tenemos contacto directamente con la gente pero indirectamente si, aquí planteamos la cantidad o las técnicas para reparar un daño en menos tiempo y sin afectar el servicio, incluso hemos traído técnicas del extranjero, para poder realizar las obras y disminuir esos tiempos de atención esa es nuestra labor diaria día y noche.

Marisol: ¿Qué parámetros sigue como un trabajador comprometido con su trabajo, para adoptar las mejores prácticas para cumplir con los valores corporativos y lograr brindar un mejor servicio al usuario?

Luis: Que parámetros a ver, que cumpla con sus horarios de trabajo que es básico, la disponibilidad de tiempo, en estas áreas toca trabajar sábado, domingos y festivos, pase lo pase nosotros estamos trabajando, en temporadas como semana santa nosotros debemos tener una disponibilidad, la gente también debe utilizar su dotación, un trabajo adecuado en cuanto a manejo de las herramientas y equipos.

Marisol: Si en sus manos estuviera la dirección de la EAB-ESP ¿cuáles serían las medidas que tomaría para fomentar los valores corporativos y como los evaluaría?

Luis: Es una pregunta muy compleja, porque los valores siempre deben estar al servicio y habría que simplificar muchas cosas para estar acordes a lo que es prestar el servicio de acueducto y alcantarillado, es muy compleja la pregunta.

Marisol: muchas ingeniero por su tiempo

Luis: NO por nada Marisol.

Anexo 4

Entrevista del señor Víctor Manuel Rondaño

“El nombre del participante ha sido modificado”

Marisol: Vamos a realizar una entrevista a profundidad, básicamente vamos a tener tres aspectos que son canales de comunicación, valores corporativos e indicadores de gestión, sin antes agradecerle por tu tiempo, el espacio que nos ofreces, si eres tan amable me regalas tu nombre, tu cargo y tu tiempo en la empresa.

Víctor: Muy buenos días Marisol, mi nombre es Víctor Manuel Rondaño, llevo 24 años en la empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá, en los cuales estoy cumpliendo 4 años y medio en la dirección de red matriz.

Marisol: ¿Y cuál es tu cargo?

Víctor: Auxiliar operativo, nivel 40

Marisol: Bien Víctor en tu concepto ¿para qué sirve que la información de los valores corporativos al interior de la organización sea transmitida en forma rápida y eficaz?

Víctor: Que la información llegue oportunamente permite que hagamos una gestión de una mejor forma de una manera adecuada.

Marisol: Muy bien, relacione las áreas de la empresa que a su criterio se preocupan más por que la información de los valores corporativos circule al interior de la organización.

Víctor: En la empresa tenemos el área de gestión humana que es la que se encarga de transmitir la información de forma oportuna.

Marisol: Bueno, teniendo en cuenta la variedad de canales de comunicación con que cuenta al interior de la organización, mencione con cual se siente más cómodo y como es su interacción con él.

Víctor: La sección división de gestión humana, nos permite acceder a la información por medios magnéticos visuales, que es lo que nosotros las persona de terreno miramos de forma rápido y veraz.

Marisol: Bueno, en su criterio indique cual es el mecanismo de comunicación que utiliza la empresa que es menos eficaz para hacer conocer los valores corporativos y la razón por la cual lo considera así.

Víctor: Pienso que la menos eficaz. Son a manera escrita, volantes o memorandos que nos envían ya que se quedan en el camino y no llegan de forma oportuna donde tiene que llegar a las personas.

Marisol: En su opinión Víctor, ¿qué le hace falta a la EAB-ESP, como entidad empleadora para mejorar la comunicación de los valores corporativos?

Víctor: Pensaría que tratarlos de una forma más integral, más humana, una cuestión más personalizada, menos escritos y más acercamiento como personas.

Marisol: De los problemas que tiene la empresa a nivel interno relacionado con la comunicación de los valores corporativos, ¿Cuál cree usted que es el problema más grande que tiene la empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá? Cite un ejemplo.

Víctor: Yo pensaría que hay mucha información que no llega de forma adecuada, ya que se pierde en el camino, además muchas áreas de la empresa ano reciben la información de forma oportuna, por ejemplo a las plantas llega la información muy truncada, a nosotros cuando nos llega la información no nos llegue de forma oportuna.

Marisol: ¿Usted siente igual confianza para comunicarse con un superior jerárquico que con alguien que se encuentra en su mismo nivel del organigrama? ¿Cuál puede ser la razón?

Víctor: Con un ingeniero o un gerente la comunicación es bastante difícil porque ellos manejan unos roles complicados, uno entre compañeros manejamos mejor la información inclusive en las formas de afecto son las más adecuadas que un ingeniero, un ingeniero se preocupa más por la parte técnica que por la parte humana.

Marisol: Considera que hay temas de información a los cuales la empresa da mayor prioridad que a los que se refieren a los valores corporativos, relaciónelos y compártanos su opinión al respecto.

Víctor: La empresa le da más prioridad a los indicativos, porque ellos piensan que eso tiene más importancia que la parte humana, yo pensaría que si hubiera un mejor clima laboral, la gente cumpliría con su trabajo de tal forma que la empresa se vería envuelta en un mejor clima laboral.

Marisol: ¿Usted sabe usted cuales son los indicadores de gestión que utiliza la EAB-ESP para evaluar los valores corporativos?

Víctor: Red matriz utiliza gestión y compromiso a través de unos valores de mejoramiento de calidad, que son evaluados semestralmente por los ingenieros de acuerdo como va funcionando el área de la cual estamos trabajando.

Marisol: ¿De los indicadores que usted conoce para evaluar los valores corporativos, cuales pone en práctica?

Víctor: No, no esos los manejan arriba los ingenieros, nosotros ejecutamos los trabajos de la forma más responsable que tenemos que hacerlo.

Marisol: Qué indicador le gustaría que tuvieran en cuenta y que no esté implementado.

Víctor: Que indicador, podría utilizarse como indicador la forma en que se hizo un trabajo rápido y oportuno.

Marisol: ¿Cuándo se llevan a cabo las evaluaciones de los valores corporativos que practican en la empresa usted es participativo en ellas y solicita siempre que le hagan una retroalimentación? o ¿simplemente no le gusta intervenir o dar su punto de vista sobre el tema evaluado?

Víctor: Nosotros damos nuestro punto de vista sobre el tema evaluado, la empresa no nos ha evaluado en cuanto a la gestión que hacemos.

Marisol: Es claro que todo mecanismo de control en las empresas genera prevención en los colaboradores, sin embargo ¿cuénteme como lo está llevando a cabo la EAB-ESP, y cuál sería su sugerencia para que tuviera el menor impacto al momento de ejercer el control?

Víctor: Pues pienso que la empresa esta utilizado mecanismos de control como son los GPS, además de las planillas que hay que firmar cuando se ejecuta cualquier tipo de trabajo, es un mecanismo de control porque cada trabajo tiene su hora de inicio y finalización, la empresa con esto está controlando que nosotros cumplamos con el horario y la labor asignada.

Marisol: Muy bien Víctor, ¿al pensar que los van a evaluar con los indicadores de gestión en las labores cotidianas y como pueden ser muchas variables como le gustaría que se priorizarán a fin de responder las más importantes para la empresa?

Víctor: Deberían priorizarse primero los trabajos que ameritan ser ejecutados en el momento, no planeados, ni dilatados, porque muchas veces la empresa dilata muchos trabajos, el área dilata muchos trabajos ya por falta de recursos técnicos.

Marisol: ¿Desde su punto de vista para que cree que la empresa realiza este tipo de evaluaciones basadas en indicadores de gestión?

Víctor: Se supondría que para ver el desarrollo de la empresa como se está comportando como se está desarrollando la empresa.

Marisol: ¿Cuénteme cómo le ha ayudado o en qué forma se ha sentido beneficiado en su puesto de trabajo o vida diaria con los indicadores de gestión que tiene diseñado la empresa? y ¿considera usted que dichos indicadores pueden medir las cualidades de una persona?

Víctor: Yo pienso que los indicadores no miden la persona, ni es una gestión, si la persona está en su mejor disposición y ejecuta un mejor trabajo, pero si se siente presionado por indicadores, no se desempeñaría de la mejor forma.

Marisol: ¿Cuál cree usted que es la mejor forma de plantear las metas y objetivos que tiene su grupo de trabajo sin que se tome como una herramienta represiva de control, sino más bien, que sea un motor de desarrollo empresarial e impulse a mejorar los indicadores de gestión evaluados?

Víctor: Cual creo yo, las metas y los objetivos nosotros los desarrollamos dentro del grupo de trabajo, nosotros salimos una cuadrilla los cuales planeamos el trabajo a ejecutar de una forma eficaz que no vaya a tener contratiempo o tropiezos, muchas veces los ingenieros se ponen de mal genio porque no se les consulta esto pero no, de cómo vamos a trabajar, pero nosotros lo

ejecutamos de esa forma porque sabemos que va salir de una forma eficaz, rápida y sin ningún tipo de problemas.

Marisol: ¿Con sus propias palabras quiero que me explique, defina o me dé un ejemplo de lo que es eficiencia, eficacia y efectividad?

Víctor: Eficiencia realizar una obra de una manera oportuna, eficacia concluirla y la efectividad desarrollarla y que de un buen resultado.

Marisol: muy bien gracias, ¿para alcanzar niveles altos de calidad en el desempeño laboral, un buen oxigenador es sin duda la capacitación y el entrenamiento constante, usted cree que las capacitaciones, entrenamientos y/o reentrenamientos que brinda la EAB-ESP son las adecuadas para la labor que usted desempeña?

Víctor: Pienso que la empresa debería preocuparse en capacitar a la gente de una forma más oportuna, las capacitaciones en cuanto al área que yo laboro son muy escasas en la gestión del trabajo que nosotros desempeñamos, deberían ser más actualizadas y más permanentes.

Marisol: Muy bien Víctor, hábleme acerca de lo que usted conoce de los valores corporativos en su empresa.

Víctor: Los valores corporativos pueden ser una buena gestión, la responsabilidad, compromiso, eficacia son los que nosotros tenemos aquí en la empresa.

Marisol: ¿Cuáles de los valores corporativos que existen en el acueducto se aplica más en su área de trabajo y como los aplica?

Víctor: En el área de trabajo nosotros aplicamos la gestión de responsabilidad, compromiso que se ve reflejado en los trabajos que realizamos, que son transmitidos al usuario.

Marisol: Dígame como la empresa da a conocer los valores corporativos a todo el personal.

Víctor: Pues la empresa puede darlos a conocer, pero no a todo el personal, ellos la parte administrativa se encarga de ellos mismos, mirar y verificar que se está haciendo, pero nunca el personal de terreno, llegar e informar y le dicen si lo que están haciendo está bien o están

haciendo está mal, podemos corregirlo de una forma, ellos allá ejecutan, hacen esas evaluaciones y a nosotros lo que nos piden es, nos piden resultados.

Marisol: ¿Qué actividades o capacitaciones ha realizado la empresa donde se ponga en práctica los valores corporativos, y que ha aprendido de ellas?

Víctor: En actividades de la empresa, no.

Marisol: Indíqueme como y que hace el área de gestión humana para promover el fortalecimiento de los valores corporativos.

Víctor: Sí, es una de las metas que ellos tienen, dar a conocer, darnos a conocer la empresa como tal, mejorar la empresa, como es nuestro segundo hogar.

Marisol: ¿Porque considera que los trabajadores deben tener en cuenta que los valores corporativos son fundamentales para las actividades que realizan en la empresa?

Víctor: Si, claro, es una motivación que nos transmite la empresa y nosotros lo transmitimos a nuestros usuarios.

Marisol: Los valores corporativos de la empresa se orientan al cuidado del medio ambiente, a la responsabilidad en su labor, al servicio al cliente, al respeto a la empresa, sus compañeros y los usuarios, a la confianza. ¿Cómo usted contribuye para cumplir con esas expectativas y necesidades no solo de la compañía sino también de los usuarios?

Víctor: Nosotros contribuimos ejecutando nuestro trabajo de una forma eficaz, segura y adecuada, haciéndole saber al usuario que estamos trabajando para hacer mejorar el sistema, nosotros nunca vamos a tratar de desmejorar lo que es la comunicación con nuestros usuarios porque son personas como nosotros que están dependiendo de un servicio.

Marisol: ¿Qué parámetros sigue como un trabajador comprometido con su trabajo, para adoptar las mejores prácticas para cumplir con los valores corporativos y lograr brindar un mejor servicio al usuario?

Víctor: No respondió la pregunta.

Marisol: Si en sus manos estuviera la dirección de la EAB-ESP ¿cuáles serían las medidas que tomaría para fomentar los valores corporativos y como los evaluaría?

Víctor: Pensaría que para fortalecer una empresa lo primero es pensar en la gestión humana, hacer caer en cuenta a cada uno de los integrantes de la empresa que es de la cual nosotros recibimos una participación y de ahí sacamos unos valores para el sostenimiento de nuestra familia, pienso que la gestión humana permite que las personas se acerquen más a la empresa y tomen más participación de ella para sacarla adelante.

Anexo 5

Entrevista del señor Carlos Gutiérrez

“El nombre del participante ha sido modificado”

Marisol: Buenos días mi nombre es Marisol Ortega soy estudiante de la Universidad Piloto de Colombia de la especialización de Gestión Humana de las organizaciones. Vamos a realizar una entrevista semiestructurada, básicamente vamos a tener tres aspectos que son canales de comunicación, valores corporativos e indicadores de gestión, sin antes agradecerle por tu tiempo, el espacio que nos ofreces, si es tan amable me regalas tu nombre, tu cargo y tu tiempo en la empresa.

Carlos: Ok. Buenos días Marisol, mi nombre es Carlos Gutiérrez, llevo laborando en la empresa 17 años, mi cargo es ser fontanero nivel 42, en años anteriores de la empresa es ayudante de fontanería, yo me desempeño como ayudante.

Marisol: mmm bueno. ¿Cuánto tiempo llevas en red matriz?

Carlos: En red matriz llevo aproximadamente un promedio de 12 años, mmm red matriz, el mantenimiento de la red matriz en la organización.

Marisol: Bueno Carlos vamos a iniciar con la entrevista, mira, En su concepto ¿para qué sirve que la información de los valores corporativos al interior de la organización sea transmitida en forma rápida y eficaz?

Carlos: Bueno, la información sirve para que para que un abra los canales, este de acuerdo o no esté de acuerdo según lo que nos indique el jefe inmediato, de pronto hayan algunas cositas que se refutan con él, pero es tramitar, transmitida totalmente rápida y eficaz, en las cositas que digo que se refuta, a veces no coordinan, o no si la palabra es no coordinar la palabra no tienen ese concepto de pronto la empresa en su afán o más bien los jefes en su afán de que cumplir con ciertos parámetros dan las ordenes sin especificar sin tener un cronograma, decir bueno sucedió esta cuestión, algún daño, alguna cuestión, no importa la que sea, cronogremos primero y hagamos un plan de trabajo, no, vaya y ataque y después damos soluciones, entonces no es lo correcto, si la empresa ha caído en esas pequeñas fallas, en que vayan ataquen el problema, miren

a ver como lo solucionan y después retroalimentamos y sacamos la cuestión del qué y para que ya después de.

Marisol: Bueno, relacione las áreas de la empresa que a su criterio se preocupan más por que la información de los valores corporativos circule al interior de la organización.

Carlos: mmm, bueno, de las áreas que yo distingo está el tercer piso o sea Gestión humana, donde más estos, también está el primer piso que es cuestión de Comunicaciones, donde esta otros compañeros que también tienen buena circulación de a información, el sindicato es un buen eficaz de las áreas para que circule la organización, y de pronto lo mismo aquí en red matriz como le decía anteriormente no es tan precisa la comunicación, y eso a veces hace que nosotros entremos en un conflicto, no choque, pero si en un conflicto y variemos tales circunstancias.

Marisol: Bueno, teniendo en cuenta la variedad de canales de comunicación con que cuenta al interior de la organización, mencione con cual se siente más cómodo y como es su interacción con él.

Carlos: Bueno, no es que me sienta cómodo, uno o sea uno tiene que estar como trabajador tiene que estar muy pendiente de las carteleras, de los avisos y de la información que da el sindicato, porque el sindicato la información que da de pronto es por pasquini o por megáfonos, mientras que el primer piso donde esta comunicaciones y el tercer piso que es la que ellos transmitan la información por medio de carteleras o por la pantalla virtual, tiene que estar como trabajador muy pendiente, de preocuparse de uno por esa información, no es que yo esté muy acorde con este o las demás cosas o me sienta cómodo, de pronto si les hace falta unos detallitos de más interacción, son unos pequeños detalles de más interacción, de pronto la comunicación no sea tan brusca, más interactiva.

Marisol: Bueno, en su criterio indique cual es el mecanismo de comunicación que utiliza la empresa que es menos eficaz para hacer conocer los valores corporativos y la razón por la cual lo considera así.

Carlos: El menos eficaz, la falta de comunicación, no es que sea menos eficaz sino que tiene unas falencias, de pronto aquí en la central de operaciones la comunicación es el tercer piso la bajan al primer piso, o sea ellos tienen los formatos para colocarlos en los pasquines y las pantallas, la

información de pronto se pierde un poquito de calidad, en lo que eso sucede en la central que uno estando en la central se da cuenta pero la comunicación llega dos días después a las otras subcentrales, en santa lucía, Usaquén, mismo Chingaza donde están los otros compañeros, la información ya llega muy muy, la información no es a la par del minuto, que salió a las 8 de la mañana y no se pasó ya con tanta tecnología que hay no se pasa inmediatamente, la información se cola y es ahí donde uno empieza a tener se cree, no se cree, no llego tarde, le pierde uno sentido a esa falta.

Marisol: En su opinión Carlos, ¿qué le hace falta a la EAB-ESP, como entidad empleadora para mejorar la comunicación de los valores corporativos?

Carlos: Más dinamismo, más dinamismo, la palabra misma la encierra, las oficinas es otro cuento nosotros somos otro cuento los operativos, anteriormente gestión humana hacia unos canales de comunicación con los trabajadores, pero siempre habido esa pequeña brecha entre el señor de la oficina y el señor del terreno, lo digo así de esa forma, yo puede que sea muy interactuar con todas las demás personas, no le veo, no ve, distingo social o raza, ni nada de esas cosas, yo me integro con todas las personas, pero en realidad si a la empresa le hace falta eso, integrar las personas a la empresa y que la empresa se integre a las personas, valga la redundancia la palabra, bueno profesional es profesional en su área y todas las demás cosas, pero él no mira sino su punto de vista que él es profesional ahí, dese cuenta que nosotros en terreno somos profesionales en nuestra área y nosotros los miramos a ellos de otra forma diferente, entonces ahí, a empresa ha fallado en esos sentidos, anteriormente hacían unos encuentros de interacción con los mismos compañeros y se entraron a unas pequeñas rindiñas y todas las demás cosas o de pronto nosotros somos muy toscos al interactuar con ellos y ellos de pronto muy delicados al interactuar con nosotros.

Marisol: Ok Carlos, de los problemas que tiene la empresa a nivel interno relacionado con la comunicación de los valores corporativos, ¿Cuál cree usted que es el problema más grande que tiene la empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá? Cite un ejemplo.

Carlos: Lo dije anteriormente, el profesional está preocupado por su profesionalismo y todas las demás cosas y nosotros acá el personal operativo, entonces esa es la gran brecha, no hay una comunicación, ellos son los del barro y nosotros somos acá los de la oficina, o sea no nos

juntamos con ellos, no totalmente equivocados somos una empresa y vamos para el mismo lado, entonces en ese sentido le hace falta a la empresa es eso.

Marisol: Carlos ¿Usted siente igual confianza para comunicarse con un superior jerárquico que con alguien que se encuentra en su mismo nivel del organigrama? ¿Cuál puede ser la razón?

Carlos: Exactamente, sumerce lo acaba de decir, es confianza, no es tanto a confianza como a las demás personas, es confianza a usted mismo, puede interactuar con el gerente, con el doctor, la persona que sea, no vea los distintos altos mandos, todo eso que nos han mostrado, por delante, yo veo un compañero, una persona más, un ser humano más, como yo mismo lo soy, no me veo más arriba de alguien o más debajo de alguien, totalmente a la par, es mi compañero, es mi compañero trabajador, es mi amigo o si es mi jefe no importa, no miro, no miro esa condición social así digámoslo muy jerárquicamente, es mi compañero y listo sale, conmigo si yo me tengo confianza y se lo que hago y se para dónde voy, que me lo ha enseñado la empresa, entonces no tengo influencia en ese sentido.

Marisol: Bueno Carlos, considera que hay temas de información a los cuales la empresa da mayor prioridad que a los que se refieren a los valores corporativos, relaciónelos y compártanos su opinión al respecto.

Carlos: Si hay temas que hay mayor prioridad, pero eso ya es del organigrama de allá de más de la misma empresa y la misma administración, las opiniones, deberían ponerle más atención al sistema operativo en qué sentido, en la cuestión de maquinaria y elementos que de pronto a nosotros nos hace falta, nosotros nos quejamos que de pronto nosotros trabajamos con uñas, si es así, pero la empresa de pronto compra o adquiere algunos elementos que no van acorde a la empresa, entonces cuando uno pega el grito en la tierra, entonces ah que es lo que quiere, no pues cómprenos los elementos adecuados para nuestro desarrollo de trabajo cierto, y no compre esos que en realidad se ha perdido por ahí, hay bastantes elefantes blancos que le laman que no están haciendo absolutamente nada y nosotros seguimos trabajando aquí con las uñas.

Marisol: ¿Usted sabe usted cuales son los indicadores de gestión que utiliza la EAB-ESP para evaluar los valores corporativos?

Carlos: No, si nos han dicho tales indicadores pero en profundidad no los conozco, y si es falta de compromiso de uno mismo interesarse para esa información buscarla, pero como uno esta entretenido, digo entretenido en sus labores, sigo omito una esa cuestión.

Marisol: ¿De los indicadores que usted conoce para evaluar los valores corporativos, cuales pone en práctica?

Carlos: No respondió la pregunta.

Marisol: Qué indicador le gustaría que tuvieran en cuenta y que no esté implementado.

Carlos: No respondió la pregunta.

Marisol: Carlos ¿cuándo se llevan a cabo las evaluaciones de los valores corporativos que practican en la empresa usted es participativo en ellas y solicita siempre que le hagan una retroalimentación? o ¿simplemente no le gusta intervenir o dar su punto de vista sobre el tema evaluado?

Carlos: eee no, yo soy muy participativo, yo me meto, soy muy pendiente de la empresa me gusta participar y me gusta porque a diario estamos cambiando, si a diario estamos cambiando pero me gusta estar como a la vanguardia me gusta intervenir y dar mi punto de vista perfectamente como ser humano y como empleado de la empresa, me gusta que mejore por eso participo totalmente.

Marisol: Es claro que todo mecanismo de control en las empresas genera prevención en los colaboradores, sin embargo ¿cuénteme como lo está llevando a cabo la EAB-ESP, y cuál sería su sugerencia para que tuviera el menor impacto al momento de ejercer el control?

Carlos: Más dinamismo le falta más dinamismo anteriormente era más dinámico, saber con qué personal se cuenta y saber a este personal que elementos se le van a dar para que hagan su labor mejor dicho al cien por ciento optimo, pero es más dinamismo, no solamente quedarnos ahí en la misma cuestión sino en ir cambiando.

Marisol: ¿Al pensar que los van a evaluar con los indicadores de gestión en las labores cotidianas y como pueden ser muchas variables como le gustaría que se priorizarán a fin de responder las más importantes para la empresa?

Carlos: No no le veo así digamos mayor cosa, los indicadores no. Debe preocuparse por eso no, hay personas que si están en esa cuestión a mí no me preocupa eso el indicador, soy yo mismo, si yo sé que doy buen rendimiento eee, es óptima la gestión entonces no genera preocupación, es personal, uno mismo debe tener la capacidad de decir si lo hice o no lo hice uno mismo debe decir no da miedo, de pronto algunos se sentirán atemorizados pero no es nada del otro mundo.

Marisol: ¿Desde su punto de vista para que cree que la empresa realiza este tipo de evaluaciones basadas en indicadores de gestión?

Carlos: Bueno para que ellos se den cuenta como está el rendimiento de la empresa si esta triple A, no sé cómo ellos dicen allá, eee en sus cronogramas y para diferenciar los grupos de trabajo tanto los operativos como administrativos cuál es su rendimiento.

Carlos: ¿Cuénteme cómo le ha ayudado o en qué forma se ha sentido beneficiado en su puesto de trabajo o vida diaria con los indicadores de gestión que tiene diseñado la empresa? y ¿considera usted que dichos indicadores pueden medir las cualidades de una persona?

Carlos: NO... nunca pueden medir las cualidades de una persona porque una persona es cambiante totalmente, eee que lo ayuda a uno de pronto en superar ciertos parámetros miedos o tabús, sí que uno dice... no me sentía capaz de hacer esto o aquello si... peor la realidad de las cosas.

Marisol: ¿Cuál cree usted que es la mejor forma de plantear las metas y objetivos que tiene su grupo de trabajo sin que se tome como una herramienta represiva de control, sino más bien, que sea un motor de desarrollo empresarial e impulse a mejorar los indicadores de gestión evaluados?

Carlos: Solamente es coordinar por lo menos con los compañeros la labor decir bueno... vamos a hacer tal cosa, esto esto así, ya llevamos mucho tiempo trabajando entonces ya nos conocemos, no hay necesidad de los indicadores cada cual sabe lo que tiene que hacer, y con una solo mirada que uno le haga al otro compañero el entiende entonces la labor va a salir bien, entonces no es necesario tener un indicador.

Marisol: ¿Con sus propias palabras quiero que me explique, defina o me dé un ejemplo de lo que es eficiencia, eficacia y efectividad?

Carlos: Eficiencia bueno esto es personal en realidad esa palabra es personal y para mi eficiencia es la capacidad que uno tenga si para la eficacia, la motricidad la rapidez que uno haga su trabajo y la efectividad el 100 por ciento que esté a gusto tanto uno como el usuario y también los jefes si, que digan pues que ese muchacho o el trabajo que hicieron aquellos si son efectivos y no le pierdan a uno la confianza pero en sí es personal que uno esté capacitado y tenga la mentalidad abierta.

Marisol: ¿Para alcanzar niveles altos de calidad en el desempeño laboral, un buen oxigenador es sin duda la capacitación y el entrenamiento constante, usted cree que las capacitaciones, entrenamientos y/o reentrenamientos que brinda la EAB-ESP son las adecuadas para la labor que usted desempeña?

Carlos: Si, es bueno la retroalimentación y todas esas cosas pero la empresa ha caído en vicios porque digo en vicios eee... retro alimentadores son los mismos temas cambios modificalos, cierto para no caer en la monotonía pero esto lo vimos el año pasado otra vez lo mismo entonces es mejor retroalimentarlos ponerlos nuevo... todos los reentrenamiento es bueno.

Marisol: Hábleme acerca de lo que usted conoce de los valores corporativos en su empresa.

Carlos: De los valores corporativos sinceramente frente a ese tema yo soy un poco apático no es que no esté enterado, es que no es que no comparto esas ideas, esas cosas, es que, los valores corporativos es como un tema muy tosco para nosotros , no me entiende Marisol a... a ver que le trato de decir por ejemplo nos dicen que el objetivo es alcanzar tales y tales cosas son palabras que no van con nosotros porque nuestro objetivo es entregar siempre un trabajo de calidad, nosotros no somos de muy oficina y esas cosas me comprende, nosotros somos de terreno y lo que más nos importa a nosotros es que tengamos buenas herramientas para tener una labor, ya cuando tengamos esa necesidad satisfecha entonces sabes que la empresa está satisfecha con nuestra labor.

Marisol: ¿Cuáles de los valores corporativos que existen en el acueducto se aplica más en su área de trabajo y como los aplica?

Carlos: Si aplican pero de pronto hacia el personal de oficina son los que más interactúan con esos objetivos, los de las oficinas son los que están metidos en eso....compréndame por ejemplo

anteriormente le día por ejemplo el objetivo es alcanzar tales y tales metas y nosotros uffff vamos para adelante nosotros no necesitamos la cartera el lapicito nosotros vamos para adelante vamos el objetivo que sea o el proyecto que se dé, cierto pero nos dicen a nosotros que tales y tales si hablamos de los valores pero nunca hacemos una interacción con los de la oficina, ya que vamos a hacer digamos que el objetivo de red matriz es estandarizar los procesos pero cuando ese objetivo lo compartimos con los de la oficina nosotros somos un grupo aparte el objetivo de nosotros es entregar la labor cierto...vengase como se nos venga ese es el objetivo que hay que superar estos estándares y estas cosas listo.. Nosotros la superamos pero no sabemos cómo la superaron los de la oficina porque no intercalábamos no hubo interacción con ellos y entonces quedamos en las mismas entonces suena tosco por ejemplo si yo le digo que paso con los objetivos con esas cosas...entonces para nosotros es un tema que uffff que pasa desapercibido de pronto para nosotros pasa pero de pronto nosotros trabajamos en esas cosas sin darnos cuenta y las estamos superando, pero...

Marisol: ok. Dígame como la empresa da a conocer los valores corporativos a todo el personal.

Carlos: No respondió a la pregunta.

Marisol: listo Carlos ¿Qué actividades o capacitaciones ha realizado la empresa donde se ponga en práctica los valores corporativos, y que ha aprendido de ellas?

Carlos: eee si he asistido pero como le decía no me queda en la mente porque uno está en otro cuento de pronto le hace falta a la empresa no se... diseñar algo para que a nosotros se nos asimile de esta forma como estos objetivos estos valores... todas estas cositas... de percibir de manera que los que hacemos al labor pesada porque como no estamos metidos en el cuento ... nosotros estamos no se si no lo dieran de otra forma porque uno dice que aburrido, o hacer unos programas de integración bien fuertes si... vea esto es un valor tatata, desde el hogar tenemos nuestros valores cierto tenemos nuestros objetivos aquí en la empresa pero sabemos en realidad hay está pero si ve me está corchando por si ve no sé cuáles son y cómo es que ellos los quieren.

Marisol: Indíqueme como y que hace el área de gestión humana para promover el fortalecimiento de los valores corporativos.

Carlos: No respondió a la pregunta.

Marisol: ¿Porque considera que los trabajadores deben tener en cuenta que los valores corporativos son fundamentales para las actividades que realizan en la empresa?

Carlos: Si claro totalmente sí, pero ellos tienen que cambiar la misma administración tiene que cambiar esos objetivos para que nosotros los asimilemos de tal forma que el objetivo es toca hacer esto entonces miremos hacia adelante y todo el cuento, cierto como por ejemplo agua para siempre que es uno de los valores pero queda uno en el limbo...Entonces uno dice yo que hago aquí me parezco como mosco en leche.

Marisol: Los valores corporativos de la empresa se orientan al cuidado del medio ambiente, a la responsabilidad en su labor, al servicio al cliente, al respeto a la empresa, sus compañeros y los usuarios, a la confianza. ¿Cómo usted contribuye para cumplir con esas expectativas y necesidades no solo de la compañía sino también de los usuarios?

Carlos: Pues uno en si es toda la empresa, uno en si siempre que se coloca este overol es la empresa, es el gerente, es el último trabajador, es el ingeniero, entonces como me vea el usuario a mi como yo lo demuestro por ejemplo si yo hago una buena labor estoy demostrando que la empresa está haciendo buena gestión cierto, así yo de pronto tenga un poquito de ser tosco frente a esos parámetros ciertos o que no interactuó con esos parámetros, porque uno personalmente tiene que dar la cara afuera al usuario además que yo también soy usuario del al empresa entonces si yo siendo usuario y trabajador del servicio del agua como voy a decir no es que esta esta mal entonces tengo que mejorar y hacer esto con calidad para ser excelente.

Marisol: ¿Qué parámetros sigue como un trabajador comprometido con su trabajo, para adoptar las mejores prácticas para cumplir con los valores corporativos y lograr brindar un mejor servicio al usuario?

Carlos: Entregar bien la labor, que donde se hace tal cosa, eee hacerla excelentemente bien y en representación de la empresa la empresa nos ha sacado a diferentes áreas pero entonces uno debe mostrar siempre lo mejor de uno, como persona, como funcionario no cierto entonces ahí se va dando uno con calidad y que digan ese grupo que va allá es súper excelente mejor dicho quedamos encantados con eso entonces nosotros mismos entonces una dice estoy haciendo bien la gestión.

Marisol: Si en sus manos estuviera la dirección de la EAB-ESP ¿cuáles serían las medidas que tomaría para fomentar los valores corporativos y como los evaluaría?

Carlos: Difícil la pregunta. Si en sus manos estuviera la dirección la empresa, en fomentar los valores organizacionales, es una pregunta muy difícil, la paso, no me siento acorde con ella.

Marisol: Muy bien Carlos muchísimas gracias por tu tiempo, muchas bendiciones

Carlos: No Marisol de nada.

Anexo 6

Matriz de análisis de los Canales de Comunicación

Categoría: Canales de Comunicación			
Subcategoría: Falta de comunicación e información			
Luis	Víctor	Carlos	Análisis
<p>"Para nosotros es fundamental porque las funciones del área es hacer el mantenimiento de redes y si no tenemos información en tiempo real y no podríamos atender las emergencias o los trabajos en tiempo real, el canal de comunicación es fundamental, el hecho tenemos medios de comunicación dentro del área como los celular, radio handding, radio en los carros y teléfonos fijos al interior de la oficina, entonces tenemos comunicación permanente las 24 horas."</p> <p>"De las áreas que más se preocupan son las áreas netamente operativas porque nosotros dependemos de la oficina de acueducto y alcantarillado, entonces esta área como también recibe agua de las plantas de tratamiento, entonces la comunicación es directa y es</p>	<p>"Que la información llegue oportunamente permite que hagamos una gestión de una mejor forma de una manera adecuada".</p> <p>"En la empresa tenemos el área de gestión humana que es la que se encarga de transmitir la información de forma oportuna".</p> <p>"La sección división de gestión humana, nos permite acceder a la información por medios magnéticos visuales, que es lo que nosotros las persona de terreno miramos de forma rápido y veraz".</p> <p>"Pienso que la menos eficaz. Son a manera escrita, volantes o memorandos que nos envían ya que se quedan en el camino y no llegan de forma oportuna donde tiene que llegar a las personas".</p> <p>"Pensaría que tratarlos de una forma más integral, más humana, una</p>	<p>"Bueno, la información sirve para que para que un abra los canales, este de acuerdo o no esté de acuerdo según lo que nos indique el jefe inmediato, de pronto hayan algunas cositas que se refutan con él, pero es tramitar, transmitida totalmente rápida y eficaz, en las cositas que digo que se refuta, a veces no coordinan, o no si la palabra es no coordinar la palabra no tienen ese concepto de pronto la empresa en su afán o más bien los jefes en su afán de que cumplir con ciertos parámetros dan las ordenes sin especificar sin tener un cronograma, decir bueno sucedió esta cuestión, algún daño, alguna cuestión, no importa la que sea, cronogremos primero y hagamos un plan de trabajo, no, vaya y ataque y después damos soluciones, entonces no es lo correcto, si la empresa ha caído en esas pequeñas fallas, en que vayan</p>	<p>Se puede apreciar que los tres reconocen la importancia de la comunicación al interior de la organización, pues a su manera dan a entender que les ayuda a desarrollar rápidamente y eficientemente su labor, infortunadamente también están de acuerdo en que los canales de comunicación son impuestos, no existe la forma en que ellos puedan elegir aquel que les ofrezca más comodidad, como tal, están preestablecidos para el desarrollo de sus funciones exclusivamente, esto quiere decir que no permite una interacción o aporte por parte de los trabajadores al desarrollo de los diferentes procesos que adelanta la empresa.</p> <p>Aunque en el desarrollo de las entrevistas se constató el conocimiento de diversos canales de</p>

<p>inclusive por medios tecnológicos como scada, para que deje de ser verbal y pueda solo por medios digitales, para la operación de redes tenemos el sistema corporativo como SAP para que haya una comunicación al interior, documental para que podamos hacer seguimiento a los reclamos y a la parte de operaciones en tiempo real en la base de datos de la empresa que es el sistema SAP, que es el sistema escogido por la empresa para eso".</p> <p>"Pues aquí no es tanto de comodidad sino son los canales previamente establecidos, que son el sistema radio para urgencias que de ahí nos comunicamos con el personal de terreno, las cuadrillas de barrio, las cuadrillas que hacen mantenimiento de redes, con la volqueta, con los ingenieros y en segunda instancia esta las comunicaciones vía celular, las que implementamos como área y manejo de informes contratos, para operar y mantener, que son las oficinas principales de esta división, de comunidad el radio es un sistema cómodo y cuando se necesita algo de mayor relevancia o directo se</p>	<p>cuestión más personalizada, menos escritos y más acercamiento como personas".</p> <p>"Yo pensaría que hay mucha información que no llega de forma adecuada, ya que se pierde en el camino, además muchas áreas de la empresa no reciben la información de forma oportuna, por ejemplo a las plantas llega la información muy truncada, a nosotros cuando nos llega la información no nos llegue de forma oportuna".</p> <p>"Con un ingeniero o un gerente la comunicación es bastante difícil porque ellos manejan unos roles complicados, uno entre compañeros manejamos mejor la información inclusive en las formas de afecto son las más adecuadas que un ingeniero, un ingeniero se preocupa más por la parte técnica que por la parte humana".</p> <p>"La empresa le da más prioridad a los indicativos, porque ellos piensan que eso tiene más importancia que la parte humana, yo pensaría que si hubiera un mejor clima laboral, la gente cumpliría con su trabajo de tal forma que la empresa se vería</p>	<p>ataquen el problema, miren a ver como lo solucionan y después retroalimentamos y sacamos la cuestión del qué y para que ya después de".</p> <p>"mmm, bueno, de las áreas que yo distingo está el tercer piso o sea Gestión humana, donde más estos, también está el primer piso que es cuestión de Comunicaciones, donde esta otros compañeros que también tienen buena circulación de a información, el sindicato es un buen eficaz de las áreas para que circule la organización, y de pronto lo mismo aquí en red matriz como le decía anteriormente no es tan precisa la comunicación, y eso a veces hace que nosotros entremos en un conflicto, no choque, pero si en un conflicto y variemos tales circunstancias".</p> <p>"Bueno, no es que me sienta cómodo, uno o sea uno tiene que estar como trabajador tiene que estar muy pendiente de las carteleras, de los avisos y de la información que da el sindicato, porque el sindicato la información que da de pronto es por pasquini o por megáfonos, mientras que el</p>	<p>comunicación, se hace evidente que no todos son manejados por todo el personal, ese es el caso de los programas especiales cómo SAP el cual solo fue nombrado por Luis, pero los tres estuvieron de acuerdo en que el método menos eficiente de comunicación es el escrito especialmente los memorandos, carteleras y televisores, consideran que no siempre pueden pasar por una zona donde esté publicada la información o disponer de tiempo para buscarla; todos manifiestan la existencia de un problema comunicativo por cuanto es normal que la información llegue incompleta o con des-tiempo.</p> <p>Según manifiestan Víctor y Carlos la comunicación es más fácil cuando se realiza en forma directa y con compañeros de un mismo nivel jerárquico que con un superior, toda vez, que un jefe tiende a ser más técnico, piensa más en los indicadores y menos en la parte humana. Basados en este último comentario de Víctor y Carlos y apoyados por Luis cuando dice que la Administración le pone más cuidado a las actividades lúdicas que a las misionales, se puede</p>
---	---	--	---

<p>hace vía celular".</p> <p>"El menos eficaz, pienso que cuando se colocan carteleras, en sitios que no necesariamente la gente los visualiza, me explico, la gente que llega de los tanques, la gente de control, la gente nuestra que está en horarios de la tarde y de la noche y no necesariamente pasa por los sitios de la empresa, por los sitios de la cartelera para poder acceder a la información".</p> <p>"Es que definitivamente se ha venido perdiendo la gobernabilidad por el tema del sindicato, entonces eso hace que el clima laboral no sea el correcto, porque cuando hay personas tratando de sesgar decisiones y no es un buen clima tanto para el jefe, que pierde ascendencia sobre la gente, entonces es una forma de atropellar la relación jefe-empleador".</p> <p>"Pues yo pienso que al interior del área, todas las personas son técnicas y tienen información de muchos años con nosotros, entonces no es tanto el lenguaje técnico, más bien hacia el interior y más bien los medios utilizados por ejemplo poner</p>	<p>envuelta en un mejor clima laboral."</p>	<p>primer piso donde esta comunicaciones y el tercer piso que es la que ellos transmitan la información por medio de carteleras o por la pantalla virtual, tiene que estar como trabajador muy pendiente, de preocuparse de uno por esa información, no es que yo esté muy acorde con este o las demás cosas o me sienta cómodo, de pronto si les hace falta unos detallitos de más interacción, son unos pequeños detalles de más interacción, de pronto la comunicación no sea tan brusca, más interactiva".</p> <p>"El menos eficaz, la falta de comunicación, no es que sea menos eficaz sino que tiene unas falencias, de pronto aquí en la central de operaciones la comunicación es el tercer piso la bajan al primer piso, o sea ellos tienen los formatos para colocarlos en los pasquines y las pantallas, la información de pronto se pierde un poquito de calidad, en lo que eso sucede en la central que uno estando en la central se da cuenta pero la comunicación llega dos días después a las otras subcentrales, en santa lucia, Usaquéen, mismo Chingaza donde</p>	<p>inferir que la parte Administrativa no está realizando actividades en las cuales se pueda integrar todo el personal por igual, debido a que las personas de terreno por disposición de tiempo no tienen acceso a beneficios que tienen los de la parte administrativa.</p> <p>Los trabajadores indican que la empresa le da más importancia a los indicadores que a la parte humana, por tal razón se puede considerar que la empresa trata es de usar los canales de comunicación para mantener altos los indicadores, mientras que los trabajadores tratan de usarlos para recibir instrucciones que faciliten la realización de su trabajo.</p> <p>Se evidencia un desconocimiento por parte de la Dirección de Comunicaciones, sobre los canales de comunicación y la información, pues los tres han dado respuestas diferentes con respecto a quienes son los encargados de ello, para Luis es el área operativa, para Víctor es el área de Gestión humana, mientras que para Carlos son Gestión humana en el tercer piso y comunicaciones en el</p>
---	---	---	--

<p>en un correo electrónico que mañana se va hacer algo, porque no todas las personas tienen acceso a un computador, en estas áreas el 90% es de terreno".</p> <p>"Digamos obviamente, pues por nuestro trabajo mucha comunicación día a día con la dirección que es el cargo superior al mío, que es el director de Red Matriz Acueducto, pero si no hubiera confianza eso debería subir solo porque hay decisiones de tipo instantánea, lo mencione ya, se toman decisiones del ya para ya y no son aplazables y la comunicación a nivel de dirección es directa, a nivel de gerencia y de sistema maestro que es el cargo siguiente no hay mucha comunicación en general porque no consideramos que sea útil".</p> <p>"Este estilo administración, le dan bastante fuerzas a los temas lúdicos, me explico cierran el patio y ponen una carpa y que todas las personas tienen que asistir y no están tomando en cuenta como está la ciudad, como está la empresa, que emergencia hay y eso nos desordena operativamente muchísimo, o</p>		<p>están los otros compañeros, la información ya llega muy muy, la información no es a la par del minuto, que salió a las 8 de la mañana y no se pasó ya con tanta tecnología que hay no se pasa inmediatamente, la información se cola y es ahí donde uno empieza a tener se cree, no se cree, no llego tarde, le pierde uno sentido a esa falta".</p> <p>"Más dinamismo, más dinamismo, la palabra misma la encierra, las oficinas es otro cuento nosotros somos otro cuento los operativos, anteriormente gestión humana hacia unos canales de comunicación con los trabajadores, pero siempre habido esa pequeña brecha entre el señor de la oficina y el señor del terreno, lo digo así de esa forma, yo puede que sea muy interactivo con todas las demás personas, no le veo, no ve, distingo social o raza, ni nada de esas cosas, yo me integro con todas las personas, pero en realidad si a la empresa le hace falta eso, integrar las personas a la empresa y que la empresa se integre a las personas, valga la redundancia la palabra, bueno profesional es profesional en su área y todas las</p>	<p>primero, lo cual para todo el personal es difícil poder pasar una queja, recomendación o aporte de manera verbal o escrita directo al área encargada existiendo la posibilidad de no contar con una respuesta o que simplemente se pierda el tiempo.</p> <p>Las personas entrevistadas reflejan dificultades para poder establecer verdaderos mecanismos de comunicación y preferiblemente asertiva, entre las personas de terreno (operativos) y las de la oficina (Ingenieros y administrativos del área); se manifiesta incoherencia entre lo que se planifica y lo que se ejecuta; todas las actividades están enfocadas a cumplir los indicadores de gestión del área; invalidando conocimiento valioso que poseen los operarios sobre los procesos y actividades ejecutadas. Lo anterior genera en los operarios desmotivación y muchas veces toman la decisión de no retroalimentar las experiencias vividas; que posiblemente contribuirían a formar una Gestión del Conocimiento en el área y en la</p>
---	--	--	---

<p>terminan haciendo conciertos, eventos musicales cosas de esas, cosas lúdicas, que realmente no están alineadas con los actos corporativos de la empresa, ni cuentan con la empresa, cuando se dan tiempos, por ejemplo de descanso no cuentan la gente operativa, y a nosotros se nos forma es un caos, porque tenemos turnos de mañana, tarde y noche, programados con antelación, la gente siente que entonces no puede participar de ningún evento o que si participan queda la ciudad desprotegida, entonces hay cosas que no están pensadas, para la gente que no opera el sistema y no tienen contacto directo con el agua hablando de acueducto y alcantarillado."</p>		<p>demás cosas, pero él no mira sino su punto de vista que él es profesional ahí, dese cuenta que nosotros en terreno somos profesionales en nuestra área y nosotros los miramos a ellos de otra forma diferente, entonces ahí, a empresa ha fallado en esos sentidos, anteriormente hacían unos encuentros de interacción con los mismos compañeros y se entraron a unas pequeñas rindiñas y todas las demás cosas o de pronto nosotros somos muy toscos al interactuar con ellos y ellos de pronto muy delicados al interactuar con nosotros".</p> <p>"Lo dije anteriormente, el profesional está preocupado por su profesionalismo y todas las demás cosas y nosotros acá el personal operativo, entonces esa es la gran brecha, no hay una comunicación, ellos son los del barro y nosotros somos acá los de la oficina, o sea no nos juntemos con ellos, no totalmente equivocados somos una empresa y vamos para el mismo lado, entonces en ese sentido le hace falta a la empresa es eso".</p> <p>"Exactamente, sumerce lo acaba de decir, es confianza, no es tanto a</p>	<p>EAB-ESP de gran impacto.</p> <p>La ausencia de comunicación asertiva entre el personal operativo y administrativo de la División Operación y mantenimiento de la Dirección de Red Matriz, se materializa en pequeñas diferencias y discusiones que afectan el clima laboral, afectando la vivencia de los valores corporativos.</p> <p>El personal de terreno (Operativo) se siente abandonado que sus necesidades no son tenidas en cuenta, que no son escuchados que sus aportes no son tenidos en contemplados en el momento de realizar la planificación de establecer Indicadores, sienten que su labor no es valorada que trabajan con carencia de herramientas y equipos que hacen que su labor sea más lenta, más difícil.</p> <p>El personal de terreno (operativo) desea impartir, dar a conocer su experiencia; formar nuevos operarios con criterios para ejecutar las labores con profesionalismo, dedicación y amor por el trabajo, por la EAB-ESP dejando huella en la ciudad.</p>
--	--	---	--

		<p>confianza como a las demás personas, es confianza a usted mismo, puede interactuar con el gerente, con el doctor, la persona que sea, no vea los distintos altos mandos, todo eso que nos han mostrado, por delante, yo veo un compañero, una persona más, un ser humano más, como yo mismo lo soy, no me veo más arriba de alguien o más debajo de alguien, totalmente a la par, es mi compañero, es mi compañero trabajador, es mi amigo o si es mi jefe no importa, no miro, no miro esa condición social así digámoslo muy jerárquicamente, es mi compañero y listo sale, conmigo si yo me tengo confianza y se lo que hago y se para dónde voy, que me lo ha enseñado la empresa, entonces no tengo influencia en ese sentido".</p> <p>"Si hay temas que hay mayor prioridad, pero eso ya es del organigrama de allá de más de la misma empresa y la misma administración, las opiniones, deberían ponerle más atención al sistema operativo en qué sentido, en la cuestión de maquinaria y elementos que de pronto a nosotros nos hace falta, nosotros nos</p>	
--	--	---	--

		<p>quejamos que de pronto nosotros trabajamos con uñas, si es así, pero la empresa de pronto compra o adquiere algunos elementos que no van acorde a la empresa, entonces cuando uno pega el grito en la tierra, entonces ah que es lo que quiere, no pues cómprenos los elementos adecuados para nuestro desarrollo de trabajo cierto, y no compre esos que en realidad se ha perdido por ahí, hay bastantes elefantes blancos que le laman que no están haciendo absolutamente nada y nosotros seguimos trabajando aquí con las uñas"</p>	
--	--	---	--

Anexo 7

Matriz de análisis de los Indicadores de Gestión

Categoría: Indicadores de Gestión			
Subcategoría: Priorización de los indicadores cuantitativos			
Luis	Víctor	Carlos	Análisis
<p>“Claro los indicadores del área pasan por nuestras manos de hecho como te estaba diciendo hay un reporte con frecuencia mensual, hay metas que se hacen seguimientos y si no se cumplen reiterativamente en 2 o 3 periodos por cuestiones de calidad hace que debamos hacer una acción de mejora con los indicadores y algún procedimiento cuando se cumple y seamos objetos de auditoria externa”</p> <p>“Todos es que son obligatorios, aquí los indicadores de esta área están documentados hacia una planeación anual y esto se firma entre los jefes de dirección, el director y se reportan a planeamiento de la empresa y dan un tablero de control y se puede hacer un seguimiento milimétrico, por eso se evalúa cada mes con el director en una reunión”</p> <p>“Bueno un indicador estamos</p>	<p>“Red matriz utiliza gestión y compromiso a través de unos valores de mejoramiento de calidad, que son evaluados semestralmente por los ingenieros de acuerdo como va funcionando el área de la cual estamos trabajando”</p> <p>“No, no esos los manejan arriba los ingenieros, nosotros ejecutamos los trabajos de la forma más responsable que tenemos que hacerlo”</p> <p>“Que indicador, podría utilizarse como indicador la forma en que se hizo un trabajo rápido y oportuno”</p> <p>“Nosotros damos nuestro punto de vista sobre el tema evaluado, la empresa no nos ha evaluado en cuanto a la gestión que hacemos”</p> <p>“Pues pienso que la empresa esta utilizado mecanismos de control como son los GPS, además de las</p>	<p>“No, si nos han dicho tales indicadores pero en profundidad no los conozco, y si es falta de compromiso de uno mismo interesarse para esa información buscarla, pero como uno esta entretenido, digo entretenido en sus labores, sigo omite uno esa cuestión”</p> <p>“eee no, yo soy muy participativo, yo me meto, soy muy pendiente de la empresa me gusta participar y me gusta porque a diario estamos cambiando, si a diario estamos cambiando pero me gusta estar como a la vanguardia me gusta intervenir y dar mi punto de vista perfectamente como ser humano y como empleado de la empresa, me gusta que mejore por eso participo totalmente”</p> <p>“Más dinamismo le falta más dinamismo anteriormente era más</p>	<p>Los trabajadores no creen que un indicador pueda medir las cualidades de una persona, dan a entender que ellos no evidencian de forma alguna que los evalúen como seres humanos sino solo como herramientas de trabajo para cumplir las metas, la empresa no tiene en cuenta que es importante mostrarles que también valen como personas y no solo como trabajadores. Aunque es entendible que la empresa tenga muy controlado todo el tema de manejo de indicadores y represente una gran herramienta para analizar sus actividades y mejorar, en la mente de los trabajadores esta cumplir exitosamente las metas y sin contratiempo con las labores asignadas, por lo tanto no se evidencian los indicadores cualitativos, toda vez que los entrevistados los asocian con las</p>

<p>hablando que me gustaría de gusto, que me gustaría personal o a nivel de empresa, si es personal hay otro indicador que lo manejan en otra empresa y si uno de productividad versus continuidad, pero ese resultado es indicador de continuidad. El indicador de continuidad que es, estoy hablando del agua es que la gente tenga los 365 días del año agua las 24 horas, entonces cuando eso sucede en toda la ciudad quiere decir que el indicador de continuidad está al 100% y la prima de productividad sería del 100%, pero si yo tengo un indicador de continuidad del 80% por decir algo, esa prima de productividad sería del 80%, así se maneja en otra empresa de servicios públicos aquí en la ciudad, la prima de productividad es real y la gente se acomoda tanto ingenieros, técnicos, operarios, gente de terreno para que sean el 100% operaciones nocturnos, para que el corte sea muy rápido, la persona se siente productiva y su impacto en la vida familiar entonces es interesante ese modelo”</p> <p>“A ver cómo está el modelo de la empresa, esas evaluaciones, las</p>	<p>planillas que hay que firmar cuando se ejecuta cualquier tipo de trabajo, es un mecanismo de control porque cada trabajo tiene su hora de inicio y finalización, la empresa con esto está controlando que nosotros cumplamos con el horario y la labor asignada”</p> <p>“Deberían priorizarse primero los trabajos que ameritan ser ejecutados en el momento, no planeados, ni dilatados, porque muchas veces la empresa dilata muchos trabajos, el área dilata muchos trabajos ya por falta de recursos técnicos”</p> <p>“Se supondría que para ver el desarrollo de la empresa como se está comportando como se está desarrollando la empresa”</p> <p>“Yo pienso que los indicadores no miden la persona, ni es una gestión, si la persona está en su mejor disposición y ejecuta un mejor trabajo, pero si se siente presionado por indicadores, no se desempeñaría de la mejor forma”</p> <p>“Cual creo yo, las metas y los objetivos nosotros los desarrollamos dentro del grupo de trabajo, nosotros salimos una cuadrilla los</p>	<p>dinámico, saber con qué personal se cuenta y saber a este personal que elementos se le van a dar para que hagan su labor mejor dicho al cien por ciento optimo, pero es más dinamismo, no solamente quedarnos ahí en la misma cuestión sino en ir cambiando”</p> <p>“No no le veo así digamos mayor cosa, los indicadores no. Debe preocuparse por eso no, hay personas que si están en esa cuestión a mí no me preocupa eso el indicador, soy yo mismo, si yo sé que doy buen rendimiento eee, es óptima la gestión entonces no genera preocupación, es personal, uno mismo debe tener la capacidad de decir si lo hice o no lo hice uno mismo debe decir no da miedo, de pronto algunos se sentirán atemorizados pero no es nada del otro mundo”</p> <p>“Bueno para que ellos se den cuenta como está el rendimiento de la empresa si esta triple A, no sé cómo ellos dicen allá, eee en sus cronogramas y para diferenciar los grupos de trabajo tanto los operativos como administrativos</p>	<p>metas que hay que cumplir; Luis considera que los indicadores son obligatorios y que se deben evaluar cada mes, comenta que se hacen reuniones para evaluar el rendimiento de la empresa para tomar acciones correctivas, mirar resultados y realizar reportes, en cambio Víctor si menciona que el área de red matriz utiliza indicadores de gestión y compromiso a través de unos valores de mejoramiento de calidad y que son evaluados semestralmente por los ingenieros, Luis y Víctor coinciden en que la empresa no los evalúa pero ellos pueden dar su punto de vista sobre un tema, Carlos no conoce los indicadores, pero si le parece importante participar por que a diario está cambiando la empresa y le gusta estar a la vanguardia.</p> <p>Todo mecanismo de control y evaluación genera prevención en los trabajadores, pero Luis considera que lo importante para generar un menor impacto es manejar un lenguaje sencillo con los trabajadores que les indiquen que están haciendo, como van y para donde van y se utilizan indicadores con comisiones para reforzar los</p>
--	---	--	--

<p>cuales se aplican en la Dirección Red Matriz y las cuatro divisiones que la conforman se realizan a nivel del área no corporativo, lo que se hace es reportar no evaluar, me explico nosotros si hacemos evaluación al interior, no sentamos el Director, los jefes de División, los profesionales y evaluamos y aplicamos correctivos, pero a nivel empresa esa evaluación no existe solamente se miran resultados y hiéndole mal es un reporte entre gerencias en cabeza de la Gerencia de Planeamiento”</p> <p>“Los controles deben existir y se deben llevar, lo que pasa es que el éxito de esto es decirle a la gente en un lenguaje claro sencillo que estamos haciendo, como vamos y para donde vamos entonces suele suceder que hay algún indicador que es para 12 meses y por decir algo en Junio ya abajo reunimos la gente y les decimos miren toca reforzar esto y tomamos acciones sin necesidad de estar sacrificando nada, como tenemos tantos indicadores entonces le damos a un grupo de indicadores más comisiones para ponerlos al día y bajarle el rendimiento a otras y al</p>	<p>cuales planeamos el trabajo a ejecutar de una forma eficaz que no vaya a tener contratiempo o tropiezos, muchas veces los ingenieros se ponen de mal genio porque no se les consulta esto pero no, de cómo vamos a trabajar, pero nosotros lo ejecutamos de esa forma porque sabemos que va salir de una forma eficaz, rápida y sin ningún tipo de problemas”</p> <p>“Eficiencia realizar una obra de una manera oportuna, eficacia concluirirla y la efectividad desarrollarla y que de un buen resultado”</p> <p>“Pienso que la empresa debería preocuparse en capacitar a la gente de una forma más oportuna, las capacitaciones en cuanto al área que yo laboro son muy escasas en la gestión del trabajo que nosotros desempeñamos, deberían ser más actualizadas y más permanentes”</p>	<p>cuál es su rendimiento”</p> <p>“NO... nunca pueden medir las cualidades de una persona porque una persona es cambiante totalmente, eee que lo ayuda a uno de pronto en superar ciertos parámetros miedos o tabús, sí que uno dice... no me sentía capaz de hacer esto o aquello si... peor la realidad de las cosas”</p> <p>“Solamente es coordinar por lo menos con los compañeros la labor decir bueno... vamos a hacer tal cosa, esto esto así, ya llevamos mucho tiempo trabajando entonces ya nos conocemos, no hay necesidad de los indicadores cada cual sabe lo que tiene que hacer, y con una solo mirada que uno le haga al otro compañero el entiende entonces la labor va a salir bien, entonces no es necesario tener un indicador”</p> <p>“Eficiencia bueno esto es personal en realidad esa palabra es personal y para mi eficiencia es la capacidad que uno tenga si para la eficacia, la motricidad la rapidez que uno haga su trabajo y la efectividad el 100 por ciento que esté a gusto tanto uno</p>	<p>que estén por debajo de la meta, el indicador de gestión que prioriza para evaluar es el de continuidad, que tiene como fin que la gente siempre tenga agua. Víctor menciona dos mecanismos de control que son los GPS y las planillas verificando que cumplan un horario y su labor, considera que se debe priorizar los trabajos que deben ser ejecutados en el momento. Carlos considera que debería haber un mayor dinamismo y saber con qué cuenta el personal para que hagan su labor al 100%, la evaluación de los indicadores de gestión no le preocupa, a su vez, considera que el indicador que lo evalúa es él mismo como trabajador cumpliendo su labor con un buen rendimiento, sin embargo, al igual que Víctor considera que las evaluaciones son un soporte para que se den cuenta como está el rendimiento de la empresa.</p> <p>Con lo enunciado anteriormente y con lo que se conoce de la empresa, se considera que el área de Red Matriz no cuenta con indicadores cualitativos sino cuantitativos, por lo tanto un indicador no mide las cualidades ni los valores en las</p>
---	--	--	--

<p>final del año no es para uno solo el examen sino pasar todos”</p> <p>“A ver digamos que lo estamos haciendo entonces como lo estamos haciendo para todas las actividades entonces no es una preocupante que evaluemos los indicadores, es más, yo lo hago todos los días y así llevo más de 5 años haciéndolo, no es ningún complique, ahora lo que pasa es que si debemos mirar de pronto algunos indicadores, por decir algo si tienen un indicador de continuidad que es muy importante para nosotros y los indicadores de macro medición que también sale de esta área y se reporta a otras gerencias, es cuánta agua le dimos en todos los 365 días del año, pero que también es de macro medición y así sucesivamente, hay indicadores que tienen su relevancia pero al fin de al cabo a la gente afuera le interesa es que tengamos agua”</p> <p>“ehh no, el indicador no es para medir cualidades realmente los indicadores a nivel de estas áreas que son de ingeniería y técnicas son cuantitativas y no cualitativo dependerá mucho de la forma de ver</p>		<p>como el usuario y también los jefes si, que digan pues que ese muchacho o el trabajo que hicieron aquellos si son efectivos y no le pierdan a uno la confianza pero en sí es personal que uno esté capacitado y tenga la mentalidad abierta”</p> <p>“Si, es bueno la retroalimentación y todas esas cosas pero la empresa ha caído en vicios porque digo en vicios eee... retro alimentadores son los mismos temas cambios modificalos, cierto para no caer en la monotonía pero esto lo vimos el año pasado otra vez lo mismo entonces es mejor retroalimentarlos ponerlos nuevo... todos los reentrenamiento es bueno”</p>	<p>personas, como lo nombran los tres. Luis comenta que solo se observa el estado anímico de la persona y la relación que tengan con las otras personas, Víctor considera que si se siente presionado por un indicador no se va a desempeñar de la mejor manera, Carlos admite que ayudan a superar parámetros. Víctor y Carlos consideran que lo realmente importante es realizar el trabajo una forma rápida, eficaz y sin ningún problema, ejecutan su trabajo de la manera más responsable que puedan hacerlo porque cada quien sabe lo que tiene que hacer sin necesidad de que los mida un indicador.</p> <p>Dos términos que emergen; el término efectividad que es diferente para cada entrevistado, para Luis es realizar la labor teniendo en cuenta unos costos y hacer lo que consideren que se tiene que hacer, para Víctor es desarrollar una obra y que de buen resultado para Carlos es cumplir al 100% la satisfacción de los usuarios y los jefes, como se puede observar cada uno tiene un nivel de efectividad que se entrelaza con los indicadores de gestión, ya que para ellos los más importante es culminar sus metas y cumplir con el</p>
--	--	---	---

<p>una persona y de la relación que tenga una con la otra, si el estado anímico lo clasifica bien o mal, acá miramos kilómetros de redes, porcentajes de productividad, numero de áreas operadas, numero de tanques lavados y desinfectados, tiempo en que se hizo la continuidad de la macro medición y muchos otros ejemplos que podemos citar no son cualitativos sino cuantitativos”</p> <p>“Yo pienso que la forma como lo estamos llevando, yo pensaría que ninguna comisión hoy genera molestia por los indicadores”</p> <p>“Pues digamos aplicando al área específicamente uno puede hacer las cosas pero el cuestionamiento que se hace, o que se puede hacer, pero pongo la ejecución en unos costos muy altos, es por ejemplo yo puedo hacer o tener una productividad muy alta pero entonces tendría a la gente en reparaciones eventuales todo el tiempo, a trabajar horario nocturno y entonces yo analizo cuanto me cuesta en que tiempo o si lo llevo dentro de una rutina y lo coloco dentro de un estándares, entonces tenemos que ver con qué</p>			<p>servicio; el término de capacitaciones, aunque se debe tener en cuenta que en el área de su trabajo son escasas las capacitaciones, Víctor y Carlos consideran que son muy monótonas y repetitivas y que por lo tanto deberían ser más actualizadas y permanentes porque consideran que es importante retroalimentarse.</p> <p>Todas las actividades de la División de Operación y Mantenimiento de la Dirección de Red Matriz están direccionadas al cumplimiento de la meta establecida en los indicadores, todos los esfuerzos son dirigidos a superar la meta siempre estar por encima de la meta. Los operarios reciben información del cumplimiento de las metas y el avance de los resultados, pero ellos consideran que el mejor indicador es realizar su labor de manera responsable y rápida y los daños presentados en la Red Matriz no afectan a los usuarios y el impacto en la comunidad sea el menor posible.</p> <p>El cumplimiento de los Indicadores garantiza disminución de costos, y de tiempos de afectación a la</p>
--	--	--	--

<p>recursos el que el cómo lo hago y el qué y cuantas veces lo hago. Obviamente tenemos que indagar por los valores razonables no por ser red matriz tenemos aquí unos costos razonables que de pronto se ha desviado en algunas áreas. Primero Tenemos que operar a unos costos favorables y en el tema otras áreas y está contemplado que sale más económico apoyarse con terceros para actividades que no son estratégicas por ejemplo abrir un hueco entonces nosotros reparamos hacer lo que consideramos nosotros, así como le dije se va a cumplir con los tres criterios”</p>			<p>comunidad, calidad en el servicio, atención prioritaria a hospitales y colegios en el caso de una eventual emergencia.</p>
---	--	--	---

Anexo 8

Matriz de análisis de los Valores Corporativos

Categoría: Valores corporativos			
Subcategoría: Desconocimiento de los Valores Corporativos.			
Luis	Víctor	Carlos	Análisis
<p>“De los valores corporativos obviamente esta la visión, la misión y todo lo que cada gerencia normalmente cambia pero como le digo Marisol nosotros tenemos nuestras directrices nuestra gente ya con tiempos suficientes para cumplir con las metas que tenemos en el área independiente que se llame de una forma o de otra cada gerencia le dé pero enfocado siempre a las cifras que hablamos relacionadas con los indicadores a las cantidades y a las metas que se proponen cada año y que hemos venido ajustando y que cada vez son o digamos que existe menos lapso al revisar una cifra”</p> <p>“Pues, obviamente el de agua para todos siempre lo puedo hacer es decir yo no puedo estar,</p>	<p>“Los valores corporativos pueden ser una buena gestión, la responsabilidad, compromiso, eficacia son los que nosotros tenemos aquí en la empresa.”</p> <p>“En el área de trabajo nosotros aplicamos la gestión de responsabilidad, compromiso que se ve reflejado en los trabajos que realizamos, que son transmitidos al usuario”</p> <p>“Pues la empresa puede darlos a conocer, pero no a todo el personal, ellos la parte administrativa se encarga de ellos mismos, mirar y verificar que se está haciendo, pero nunca el personal de terreno, llegar e informar y le dicen si lo que están haciendo está bien o están haciendo está mal, podemos corregirlo de uno forma, ellos allá ejecutan, hacen esas</p>	<p>“De los valores corporativos sinceramente frente a ese tema yo soy un poco apático no es que no esté enterado, es que no es que no comparto esas ideas, esas cosas, es que, los valores corporativos es como un tema muy tosco para nosotros , no me entiende Marisol a... a ver que le trato de decir por ejemplo nos dicen que el objetivo es alcanzar tales y tales cosas son palabras que no van con nosotros porque nuestro objetivo es entregar siempre un trabajo de calidad, nosotros no somos de muy oficina y esas cosas me comprende, nosotros somos de terreno y lo que más nos importa a nosotros es que tengamos buenas herramientas para tener una labor, ya cuando tengamos esa necesidad satisfecha entonces sabes que la empresa está</p>	<p>Se evidencia un desconocimiento general en lo referente a los valores corporativos por parte de los entrevistados, toda vez que Luis los confunde con la misión y visión de la empresa, afirmando que cada gerencia al llegar los cambia y Carlos los confunde con los objetivos de su trabajo, incluso definió al programa Agua para todos como un valor. Víctor aunque menciona dos de los cinco valores corporativos que tiene establecidos la empresa, no hay seguridad en sus palabras al afirmar que “pueden ser...tales valores”, sino que a lo largo de la entrevista da a entender que los extrae de la forma en como desarrolla su labor y a los valores que maneja en su hogar.</p> <p>En estas entrevistas se puede</p>

<p>aquí se toman las decisiones de quitar o no quitar el agua por un daño imprevisto o por lavado a una gran cantidad de personas porque manejamos redes grandes, como por ejemplo el lavado de tanque afectando a miles de personas, entonces trabajamos todos los días, así sea de noche por decirle por ejemplo hay unas cadenas de tanques muy pequeños en la periferia entonces tenemos que realizar el lavado de tanques y no hay calidad del servicio porque no hay si un tanque para una zona, no tiene compartimientos por su diseño porque son pequeños entonces lo que hacemos es lavarlos de noche, entonces nuestro contratista debe realizar la labor de noche para que no afecte, en otras palabras es que la gente se acueste con agua y se levante con agua, entonces de esa forma tenemos contrato de apoyo con maquinaria por ejemplo tenemos unas multas si el contratista no lleva en los tiempos establecidos es multado, no es que por la multa salga ganando al empresa de acueducto</p>	<p>evaluaciones y a nosotros lo que nos piden es, nos piden resultados”</p> <p>“En actividades de la empresa, no”</p> <p>“Si, es una de las metas que ellos tienen, dar a conocer, darnos a conocer la empresa como tal, mejorar la empresa, como es nuestro segundo hogar”</p> <p>“Sí, claro, es una motivación que nos transmite la empresa y nosotros lo transmitimos a nuestros usuarios”</p> <p>“Nosotros contribuimos ejecutando nuestro trabajo de una forma eficaz, segura y adecuada, haciéndole saber al usuario que estamos trabajando para hacer mejorar el sistema, nosotros nunca vamos a tratar de desmejorar lo que es la comunicación con nuestros usuarios porque son personas como nosotros que están dependiendo de un servicio”</p> <p>“Pensaría que para fortalecer una empresa lo primero es pensar en la gestión humana, hacer caer en</p>	<p>satisfecha con nuestra labor”</p> <p>“Si aplican pero de pronto hacia el personal de oficina son los que más interactúan con esos objetivos, los de las oficinas son los que están metidos en eso... compréndame por ejemplo anteriormente el día por ejemplo el objetivo es alcanzar tales y tales metas y nosotros uffff vamos para adelante nosotros no necesitamos la cartera el lapicito nosotros vamos para adelante vamos el objetivo que sea o el proyecto que se dé cierto, pero nos dicen a nosotros que tales y tales, si hablamos de los valores pero nunca hacemos una interacción con los de la oficina, ya que vamos a hacer digamos que el objetivo de red matriz es estandarizar los procesos pero cuando ese objetivo lo compartimos con los de la oficina nosotros somos un grupo aparte el objetivo de nosotros es entregar la labor cierto...vengase como se nos venga ese es el objetivo que hay que superar estos estándares y estas cosas listo.. Nosotros la superamos pero no sabemos</p>	<p>constatar que el área de Gestión del Humana si realiza actividades de socialización de valores y otros temas de sensibilización para la organización, pero hasta el momento no han tenido el impacto debido; según afirma Carlos la empresa no está poniendo en práctica metodologías que motiven al personal a participar en las actividades programadas y no logran que quienes participen adquieran permanentemente el conocimiento que les fue impartido. El área administrativa no tiene en cuenta la androgogía; por lo anterior puede decirse que no existe de manera consciente en la mente de los trabajadores de oficina ni de terreno, una relación entre los valores corporativos, sus relaciones al interior de la organización y la forma como desarrollan su labor, no identifican los valores como ventajas potenciales en la vida laboral, aunque los tres expresaron con diferentes términos su marcada preocupación por mantener la excelencia en la gestión, en</p>
--	--	--	--

<p>es decir que por el hecho de tener restricciones en tiempo disminuye el servicio y que el agua el servicio se restablezca en forma rápida, todos los tiempos de reparación por diámetro los tenemos muy muy ajustados; pensando siempre en la continuidad del servicio”</p> <p>“En la empresa realmente los encargados le voy hablar más que con la empresa de la Dirección Red Matriz Acueducto, nosotros nos reunimos siempre hacemos una reunión interna y se la Dirección Red Matriz Acueducto dentro del Sistema de Gestión de Calidad, se hace una socialización donde se muestran los indicadores que vamos a tener como nos fue el año anterior que vamos a hacer este año y cómo vamos y siempre siempre nuestra gente sabe que nuevos retos hay porque se hace una socialización y cada vez que hay un proyecto grande se reúne con la red de Calidad se hace una reunión abajo en el salón sindical se le hace una reunión a la gente y se aclaran preguntas y dudas que</p>	<p>cuenta a cada uno de los integrantes de la empresa que es de la cual nosotros recibimos una participación y de ahí sacamos unos valores para el sostenimiento de nuestra familia, pienso que la gestión humana permite que las personas se acerquen más a la empresa y tomen más participación de ella para sacarla adelante”</p>	<p>cómo la superaron los de la oficina porque no intercalábamos no hubo interacción con ellos y entonces quedamos en las mismas entonces suena tosco, por ejemplo si yo le digo que paso con los objetivos con esas cosas... entonces para nosotros es un tema que uff que pasa desapercibido de pronto para nosotros pasa pero de pronto nosotros trabajamos en esas cosas sin darnos cuenta y las estamos superando, pero...”</p> <p>“eee si he asistido pero como le decía no me queda en la mente porque uno está en otro cuento de pronto le hace falta a la empresa no se... diseñar algo para que a nosotros se nos asimile de esta forma como estos objetivos estos valores... todas estas cositas... de percibir de manera que los que hacemos al labor pesada porque como no estamos metidos en el cuento ... nosotros estamos no se si no lo dieran de otra forma porque uno dice que aburrido, o hacer unos programas de integración bien fuertes si... vea esto es un valor tatata, desde el hogar tenemos</p>	<p>realizar bien su trabajo y con calidad, con lo cual se demuestra que este valor corporativo si está inmerso en su cultura organizacional.</p> <p>Víctor y Carlos declaran que existe una marcada brecha entre el personal que labora en campo y aquellos que cumplen con sus funciones en oficina, afirman que la información no circula con la misma agilidad y que los operarios de campo no reciben retroalimentación con respecto a algunos temas a no ser que se traten de temas netamente técnicos que puedan llegar a afectar el cumplimiento de una meta, además en palabras de Carlos temas como los valores pertenecen más al ámbito administrativo que al técnico; en este sentido se puede inferir de las palabras de Luis que al personal de campo se le comunica y no se le preguntan las cosas, lo cual de manera indirecta refuerza lo comentado por los otros dos entrevistados.</p> <p>Es necesario aclarar que la EAB-ESP en la Dirección de Red</p>
--	--	---	--

<p>tenga la gente y que nos dan la oportunidad para conocer un proyecto específico”</p> <p>“Varios, varios o algunos no son tangenciales uno que me acuerdo fue unos que hicieron aquí en la planta Wiesner ellos estuvieron una semana con con algunos asesores con la empresa y la Gerencia General, hay gente especialista en ese tema que viene a hablarnos de valores y hacen una sensibilización, a lo largo ha habido muchos cursos durante la etapa o el tiempo laborado en la empresa”</p> <p>“Pues yo pienso que esa pregunta deberían hacérsela a ellos a Gestión y calidad de vida realmente, cuantas veces lo han hecho el cómo, el cuándo, es que aquí a veces nos piden gente que se vaya a un taller grupo de 6 personas, 10 personas, pero sabe uno el título del taller pero no el contenido entonces yo pienso que esas estadísticas si las deben preguntar al área de Gestión Humana”</p> <p>“Claro, si no hay valores es</p>		<p>nuestros valores cierto tenemos nuestros objetivos aquí en la empresa pero sabemos en realidad hay está pero si ve me está corchando por si ve no sé cuáles son y cómo es que ellos los quieren”</p> <p>“Si claro totalmente sí, pero ellos tienen que cambiar la misma administración tiene que cambiar esos objetivos para que nosotros los asimilemos de tal forma que el objetivo es toca hacer esto entonces miremos hacia adelante y todo el cuento, cierto como por ejemplo agua para siempre que es uno de los valores pero queda uno en el limbo...Entonces uno dice yo que hago aquí me parezco como mosco en leche”</p> <p>“Pues uno en si es toda la empresa, uno en si siempre que se coloca este overol es la empresa, es el gerente, es el último trabajador, es el ingeniero, entonces como me vea el usuario a mi como yo lo demuestro por ejemplo si yo hago una buena labor estoy demostrando que la empresa está haciendo buena gestión cierto,</p>	<p>Matriz, cuenta con personal administrativo cuyas tareas son realizadas al interior de sus distintas sedes y con personal técnico y operativo cuyas funciones deben ser cumplidas en terreno o campo, lo cual explicado por el personal operativo, el personal administrativo son los únicos que tienen tiempo para desarrollar funciones que no son las de la razón social de la empresa, mientras que ellos son los de overol, quienes desarrollan las actividades manuales y se ensucian las manos para alcanzar metas.</p> <p>Existen otros dos puntos que son común en los tres entrevistados, el primero es una marcada preocupación por el cumplimiento de indicadores y metas aun cuando las preguntas realizadas no estuvieron enfocadas en esa dirección, para ellos el hecho de cumplir con el indicador o la meta que les fue exigida es sinónimo de calidad y buena labor, con lo cual ya consideran estar cumpliendo cabalmente como trabajadores, el</p>
---	--	--	---

<p>como en la casa, si uno no tiene valores, su casa debe respetarla, llegar temprano, tener normas, pues todo es un caos en el trabajo es igual, la gente debe saber que nosotros trabajamos por prestar un buen servicio que sea en condiciones adecuadas tanto físico, químico, de presiones de calidad, de cantidad, entonces nuestros trabajadores deben estar todos alineados conociendo que es lo que hacemos para que lo hacemos y si la gente les hace una pregunta en la calle ellos deben saber para que trabaja y para que lo hace, aquí la gente que trabaja en esta área no solamente sabe lo que le toco sino en que continuo y que el indicador le está dando un beneficio o no para dar cumplimiento al plan de acción anual”</p> <p>“Claro primero que todo estas áreas son más dedicadas hacia el usuario lo único que no hacemos es lo de comercial no tenemos contacto directamente con la gente pero indirectamente si, aquí planteamos la cantidad o las técnicas para reparar un daño en</p>		<p>así yo de pronto tenga un poquito de ser tosco frente a esos parámetros ciertos o que no interactuó con esos parámetros, porque uno personalmente tiene que dar la cara afuera al usuario además que yo también soy usuario del al empresa entonces si yo siendo usuario y trabajador del servicio del agua como voy a decir no es que esta esta mal entonces tengo que mejorar y hacer esto con calidad para ser excelente”</p> <p>“Entregar bien la labor, que donde se hace tal cosa, eee hacerla excelentemente bien y en representación de la empresa la empresa nos ha sacado a diferentes áreas pero entonces uno debe mostrar siempre lo mejor de uno, como persona, como funcionario no cierto entonces ahí se va dando uno con calidad y que digan ese grupo que va allá es súper excelente mejor dicho quedamos encantados con eso entonces nosotros mismos entonces uno dice estoy haciendo bien la gestión”</p>	<p>segundo punto es su preocupación por que el usuario no perciba nunca los cortes de agua que pueda tener el servicio, ratifican que si tienen que trabajar en la noche, un domingo o días de fiesta lo hacen sin ningún problema.</p> <p>El desconocimiento de los valores corporativos en todos los niveles de la División de Operación y Mantenimiento de la Dirección de Red Matriz se hace evidente a través del desarrollo de la entrevista. Cada uno de los entrevistados vive los valores corporativos de manera natural, su convencimiento de hacer las cosas bien y en su anhelo de contribuir a que su División sea la mejor, y representar un estandarte de calidad en la EAB-ESP, buscan reconocimiento, prestar servicios con calidad y compromiso para no afectar la comunidad, hacen que se vivan de manera intensa los valores corporativos; aún sin saber que estos comportamientos contribuyen a la vivencia de los mismos, a la formación de criterios de actuación, haciendo</p>
--	--	---	--

<p>menos tiempo y sin afectar el servicio, incluso hemos traído técnicas del extranjero, para poder realizar las obras y disminuir esos tiempos de atención esa es nuestra labor diaria día y noche”</p> <p>“Que parámetros a ver, que cumpla con sus horarios de trabajo que es básico, la disponibilidad de tiempo, en estas áreas toca trabajar sábado, domingos y festivos, pase lo pase nosotros estamos trabajando, en temporadas como semana santa nosotros debemos tener una disponibilidad, la gente también debe utilizar su dotación, un trabajo adecuado en cuanto a manejo de las herramientas y equipos”</p> <p>“Es una pregunta muy compleja, porque los valores siempre deben estar al servicio y habría que simplificar muchas cosas para estar acordes a lo que es prestar el servicio de acueducto y alcantarillado, es muy compleja la pregunta”</p>		<p>“Los canales de comunicación son muy variables, totalmente desacordados con ellos, ellos se comunican con el jefe, el jefe manda otra información a otro lado, de pronto a uno le dé una información, listo ok, uno se la transmite al compañero o líder de la comisión, cuando a los 5 o 10 minutos ese mismo jefe le pudo dar a otro su jefe parte de la información y este su jefe viene y nos cambia la información y eso se vuelve un salpicón, de los indicadores de gestión y los valores corporativos hay que mirar ese tema profundamente, dicen que nos marcan, que estamos no sé qué, que por fuera hay un holding que nos está midiendo y con las demás compañías y todas las demás cosas, no es que conozca pero si se sabe, que hay ciertas entidades que nos están midiendo pero en realidad si uno esta consiente de su trabajo que lo ha hecho a satisfacción de la empresa y de uno mismo no creo que esos indicadores nos llenen de mucho y de los valores corporativos va personalmente eso totalmente los</p>	<p>parte de la Cultura Organizacional de la EAB-ESP.</p> <p>Los trabajadores del sector operativo no dan importancia a los valores Corporativos</p>
--	--	---	---

		<p>valores corporativos es la persona, de un área a otra área uno llega allá y es totalmente es la visión que tienen ellos de esa área a la que uno tiene de esa área, yo puedo ingresar a alcantarillado, ya no estoy trabajando con ellos, tengo una visión totalmente diferente a la que ellos le han instalado, eso ellos tienen su visión de alcantarillado de ser los mejores tata, o tengo mi visión que es acueducto, que es red matriz son los mejores ya nos varia la visión en ese sentido”</p> <p>“Difícil la pregunta. Si en sus manos estuviera la dirección la empresa, en fomentar los valores organizacionales, es una pregunta muy difícil, la paso, no me siento acorde con ella”</p>	
--	--	--	--

Anexo 9

Propuesta

La presente propuesta se deriva del resultado de la investigación efectuada por los estudiantes de la Especialización de Gestión Humana de la Universidad Piloto de Colombia:

Objetivo general

Reforzar la apropiación y vivencia de los Valores Corporativos en la EAB-ESP a través de estrategias que contribuyan a la consolidación de los mismos en la cultura organizacional.

Objetivos específicos

Fortalecer la participación en el proceso de apropiación de los valores corporativos de la EAB-ESP para entender la importancia de estos en la vida laboral.

Sensibilizar en los trabajadores de todas las áreas de la empresa sobre la importancia de las actitudes, convicciones y comportamientos enmarcados en los Valores Corporativos.

Dirigido: Inicialmente a la División de Operación y Mantenimiento de la Dirección de Red Matriz.

Intensidad horaria: 100 horas académicas

Estrategias

Fortalecer, reestructurar o ampliar según sea el caso, los comportamientos esperados para el cumplimiento, conocimiento y apropiación de los Valores Corporativos.

Evaluar y realizar seguimiento a los Valores Corporativos de acuerdo a la conducta reflejada y comportamiento hacia la comunidad con la cual interactúa.

Desarrollar e implementar talleres lúdicos.

Metodología:

Técnicas de enseñanza- aprendizaje a través de talleres, conferencias, dinámicas grupales y autoevaluaciones.

Indicadores de gestión

Los siguientes indicadores permiten:

Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, evaluación o implementación de un programa.

Monitorear el cumplimiento de los acuerdos o compromisos.

Efectuar seguimiento de los diferentes planes proyectos que permitan tomar decisiones y mejorar la efectividad del proceso.

Para el primer objetivo: “Fortalecer la participación en el proceso de apropiación de los valores corporativos de la EAB - ESP para entender la importancia de estos en la vida laboral”.

$$IA = \frac{\text{Asistencia alcanzada}}{\text{Asistencia planeada}} * 100\%$$

Para este objetivo se planea una asistencia de 70 personas, supongamos que asisten 46 personas por lo tanto:

$$IA = \frac{46 \text{ personas}}{70 \text{ personas}} * 100\%$$

$$IA = 65,7\%$$

Se puede concluir que el 65,7% de personas participaron en el proceso de apropiación de los valores corporativos en la EAB – ESP.

Para el segundo objetivo: “Sensibilizar en los trabajadores de todas las áreas de la empresa sobre la importancia de las actitudes, convicciones y comportamientos enmarcados en los Valores Corporativos”.

$$IC = \frac{\text{Numero de capacitaciones efectuadas semestralmente por área}}{\text{Numero de capacitaciones programadas semestralmente por área}} * 100\%$$

Para este objetivo se planean 6 capacitaciones semestrales por área, supongamos que se realicen 4 capacitaciones por área por lo tanto:

$$IC = \frac{4 \text{ capacitaciones semestrales por área}}{6 \text{ capacitaciones semestrales por área}} * 100\%$$

$$IC = 66,66\%$$

Se puede concluir que se efectuaron el 66,66% de las capacitaciones semestrales programadas por área.