

***CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA  
EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE ACUEDUCTO Y  
ALCANTARILLADO “ACUAVIVA S.A. E.S.P.” DEL MUNICIPIO DE  
PALMIRA A PARTIR DEL CAMBIO RÉGIMEN PÚBLICO A RÉGIMEN  
PRIVADO Y SUS ELEMENTOS DIFERENCIADORES.***

***AUTORES:***

***FRANCIA ELENA FERNANDEZ DUARTE***

***HELIONES OSPINA VASQUEZ***

***UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
CALI  
2013***

***CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA  
EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE ACUEDUCTO Y  
ALCANTARILLADO “ACUAVIVA S.A. E.S.P.” DEL MUNICIPIO DE  
PALMIRA A PARTIR DEL CAMBIO RÉGIMEN PÚBLICO A RÉGIMEN  
PRIVADO Y SUS ELEMENTOS DIFERENCIADORES.***

***AUTORES:***

***FRANCIA ELENA FERNANDEZ DUARTE***

***HELIONES OSPINA VASQUEZ***

***MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS***

***DIRECTOR:***

***MÓNICA GARCÍA SOLARTE***

***PROFESORA UNIVERSIDAD DEL VALLE***

***UNIVERSIDAD DEL VALLE***

***FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN***

***MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN***

***CALI***

***2013***

NOTA DE ACEPTACIÓN:

---

---

---

---

---

---

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

---

FIRMA DEL JURADO

---

FIRMA DEL JURADO

## **DEDICATORIA**

A mi familia por su apoyo incondicional y a una persona que en su momento me impulsó para iniciar el camino académico que hoy con una gran satisfacción y alegría finalizo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por permitimos cumplir con este objetivo personal.

En especial a los aportes de nuestra directora de trabajo de grado Mónica García Solarte quien con su experiencia y dedicación fue la persona que nos orientó para culminar nuestro sueño. De igual manera a los profesores de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad de Valle y así como a ACRIP VALLE por ser el medio por el cual accedimos a este estudio y muy especialmente a Juan Carlos Saenz por su dedicación y compromiso.

Destacamos en particular a todo el personal de Empalmira que nos colaboraron con las entrevistas y sus vivencias y los integrantes de Acuaviva S.A.E.S.P por su disposición y aportes, los cuales hicieron posible el desarrollo de la investigación.

## INDICE

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| II. ABSTRACT .....                                                                                                | 15        |
| <b>III. INTRODUCCIÓN.....</b>                                                                                     | <b>17</b> |
| <b>1. PROBLEMA.....</b>                                                                                           | <b>19</b> |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                                                                              | 19        |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....                                                                                 | 25        |
| 1.3 OBJETIVOS .....                                                                                               | 26        |
| 1.3.1 Objetivo General.....                                                                                       | 26        |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....                                                                                 | 26        |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN .....                                                                                           | 27        |
| 1.5. METODOLÓGICO .....                                                                                           | 28        |
| <b>2. MARCO DE REFERENCIA .....</b>                                                                               | <b>30</b> |
| 2.1 ESTADO DE ARTE.....                                                                                           | 30        |
| 2.2 MARCO TEÓRICO .....                                                                                           | 37        |
| 2.2.1 Cultura Organizacional.....                                                                                 | 37        |
| 2.2.2 Modelos de cultura organizacional .....                                                                     | 45        |
| 2.2.3 Servicio Público y Servicio Público Domiciliario. ....                                                      | 62        |
| 2.3 MARCO LEGAL.....                                                                                              | 64        |
| 2.4 MARCO CONTEXTUAL .....                                                                                        | 65        |
| 2.4.1 Historia de Palmira.....                                                                                    | 65        |
| 2.4.2 Empresas Públicas Municipales de Palmira.....                                                               | 69        |
| 2.4.2.1 Reseña Histórica .....                                                                                    | 72        |
| 2.4.2.2 Acuaviva S.A. E.S.P. ....                                                                                 | 76        |
| 2.4.2.3 Misión , visión y valores corporativos .....                                                              | 83        |
| <b>3. DESARROLLO.....</b>                                                                                         | <b>85</b> |
| <b>3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS<br/>EMPRESAS PÚBLICAS MUNICIPALES DE PALMIRA. ....</b> | <b>87</b> |
| 3.1.1 Historia.....                                                                                               | 87        |
| 3.1.1.1 Fundadores.....                                                                                           | 92        |
| 3.1.2 El Entorno y la Sociedad .....                                                                              | 94        |
| 3.1.2.1 Entorno económico: .....                                                                                  | 94        |
| 3.1.2.2 Entorno Demográfico y Social.....                                                                         | 98        |
| 3.1.2.3 Entorno Jurídico .....                                                                                    | 106       |
| 3.1.2.4 Entorno Político .....                                                                                    | 109       |
| 3.1.2.5 Entorno Tecnológico.....                                                                                  | 110       |
| 3.1.3 Habla, lengua y lenguaje .....                                                                              | 111       |
| 3.1.4 Proyecto de Empresa .....                                                                                   | 122       |
| 3.1.5 Sistema de Producción de Bienes Materiales. ....                                                            | 124       |
| 3.1.5.1 Oficio u Actividad Económica.....                                                                         | 125       |
| 3.1.6 El sistema de Producción de bienes Inmateriales.....                                                        | 134       |
| 3.1.6.1 Simbología .....                                                                                          | 135       |
| 3.1.6.2 Actitudes .....                                                                                           | 139       |

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1.6.3 Ideología Gerencial .....                                        | 141        |
| 3.1.6.4 Imaginario Organizacional .....                                  | 143        |
| 3.1.7 Sistema de Producción de Bienes Sociales .....                     | 144        |
| 3.1.7.1 Ceremonias.....                                                  | 147        |
| 3.1.7.2 Hechos Sociales.....                                             | 149        |
| 3.1.7.3 Normas .....                                                     | 150        |
| 3.1.7.4 Bienes sociales sincrónicos o coyunturales.....                  | 151        |
| 3.1.7.4.1 Grupos de Referencia.....                                      | 151        |
| 3.1.7.4.2 Uso del tiempo Libre. ....                                     | 153        |
| 3.1.8 Relaciones Interpersonales.....                                    | 157        |
| 3.1.8.1 Individual Colectivo.....                                        | 157        |
| 3.1.8.2 Distancia Jerárquica .....                                       | 159        |
| 3.1.8.3 Masculino- Femenino.....                                         | 159        |
| 3.1.8.4 Clima organizacional .....                                       | 160        |
| 3.1.9 Relaciones de Parentesco .....                                     | 161        |
| 3.1.10 Relaciones de Poder .....                                         | 162        |
| 3.1.10.1 Poder y Conflicto .....                                         | 164        |
| 3.1.10.2 La naturaleza del poder en las organizaciones.....              | 166        |
| 3.1.10.3 Clases de poder .....                                           | 167        |
| 3.1.10.4 Fuente y Bases de poder. ....                                   | 168        |
| 3.1.11 Liderazgo y Estilos de Dirección .....                            | 170        |
| 3.1.12 Subcultura .....                                                  | 173        |
| 3.1.12.1 Público o Privado.....                                          | 173        |
| 3.1.12.2 Profesión o Formación.....                                      | 174        |
| 3.1.12.3 Jerarquías, estructuras, niveles.....                           | 175        |
| 3.1.12.4 Étnicas y raza .....                                            | 178        |
| 3.1.12.5 Religiones .....                                                | 178        |
| 3.1.12.6 Ideología Política. ....                                        | 180        |
| 3.1.12.7 Clases Sociales.....                                            | 184        |
| 3.1.12.8 Localización Geográfica .....                                   | 185        |
| 3.1.12.9 Actitud frente al trabajo .....                                 | 187        |
| 3.1.12.10 Tratamiento de las Minorías .....                              | 188        |
| 3.1.13 Identidad organizacional .....                                    | 189        |
| <b>3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ACUAVIVA.....</b> | <b>196</b> |
| 3.2.1 Historia.....                                                      | 196        |
| 3.2.2 Entorno y Sociedad. ....                                           | 202        |
| 3.2.2.1 Entorno económico. ....                                          | 202        |
| 3.2.2.2 Entorno Demográfico y Social.....                                | 205        |
| 3.2.2.3 Entorno Jurídico .....                                           | 213        |
| 3.2.2.4 Entorno Político .....                                           | 215        |
| 3.2.2.5 Entorno Tecnológico.....                                         | 219        |
| 3.2.3 Habla, lengua y lenguaje.....                                      | 220        |
| 3.2.4 Proyecto de Empresa.....                                           | 227        |

|            |                                                                                                                                                                       |            |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2.5      | Sistema de Producción de Bienes Materiales .....                                                                                                                      | 229        |
| 3.2.5.1    | Oficio o Actividad Económica.....                                                                                                                                     | 234        |
| 3.2.6      | Sistema de Producción de Bienes Inmateriales.....                                                                                                                     | 236        |
| 3.2.6.1    | Simbología .....                                                                                                                                                      | 237        |
| 3.2.6.2    | Actitudes .....                                                                                                                                                       | 243        |
| 3.2.6.3    | Ideología Gerencial .....                                                                                                                                             | 245        |
| 3.2.6.4    | Imaginario Organizacional.....                                                                                                                                        | 249        |
| 3.2.7      | <i>Sistema de Producción de Bienes Sociales</i> .....                                                                                                                 | 251        |
| 3.2.7.1    | Ceremonias.....                                                                                                                                                       | 253        |
| 3.2.7.2    | Hechos Sociales .....                                                                                                                                                 | 255        |
| 3.2.7.3    | Normas .....                                                                                                                                                          | 259        |
| 3.2.7.4    | Bienes sociales sincrónicos y coyunturales.....                                                                                                                       | 261        |
| 3.2.7.4.1  | Grupos de referencia .....                                                                                                                                            | 261        |
|            | Fotografía 18. Equipo de Fútbol de Acuaviva S.A. E.S.P. ....                                                                                                          | 263        |
| 3.2.7.4.2  | Uso del tiempo libre.....                                                                                                                                             | 263        |
| 3.2.8      | Relaciones Interpersonales.....                                                                                                                                       | 266        |
| 3.2.8.1    | Individual – Colectivo.....                                                                                                                                           | 267        |
| 3.2.8.2    | Distancia y Jerarquía .....                                                                                                                                           | 268        |
| 3.2.8.3    | Masculino – Femenino .....                                                                                                                                            | 270        |
| 3.2.8.4    | Clima organizacional .....                                                                                                                                            | 271        |
| 3.2.9      | Relaciones de Parentesco. ....                                                                                                                                        | 274        |
| 3.2.10     | Relaciones de Poder .....                                                                                                                                             | 275        |
| 3.2.10.1   | Poder y Conflicto .....                                                                                                                                               | 277        |
| 3.2.10.2   | La Naturaleza del Poder en las Organizaciones.....                                                                                                                    | 279        |
| 3.2.10.3   | Clases de Poder .....                                                                                                                                                 | 281        |
| 3.2.10.4   | Fuentes y Bases de Poder.....                                                                                                                                         | 284        |
| 3.2.11     | Liderazgo y Estilos de Dirección. ....                                                                                                                                | 288        |
| 3.2.12     | Subcultura. ....                                                                                                                                                      | 290        |
| 3.2.12.1   | Público o Privado.....                                                                                                                                                | 291        |
| 3.2.12.2   | Profesión o Formación.....                                                                                                                                            | 292        |
| 3.2.12.3   | Jerarquía, Estructura y Niveles .....                                                                                                                                 | 294        |
| 3.2.12.4   | Étnicas y Razas .....                                                                                                                                                 | 296        |
| 3.2.12.5   | Religiones . ....                                                                                                                                                     | 297        |
| 3.2.12.6   | Ideología Política .....                                                                                                                                              | 298        |
| 3.2.12.7   | Clases Sociales.....                                                                                                                                                  | 301        |
| 3.2.12.8   | Localización Geográfica. ....                                                                                                                                         | 303        |
| 3.2.12.9   | Actitud frente al trabajo. ....                                                                                                                                       | 305        |
| 3.2.12.10  | Tratamiento de Minorías.....                                                                                                                                          | 306        |
| 3.2.13     | Identidad Organizacional .....                                                                                                                                        | 308        |
| <b>3.3</b> | <b>ELEMENTOS DIFERENCIALES ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS MUNICIPALES ANTES DE 1997 Y DE ACUAVIVA S.A. E.S.P. DESPUÉS DEL RÉGIMEN</b> ..... | <b>315</b> |
| 3.3.1      | Historia .....                                                                                                                                                        | 315        |

|                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------|------------|
| 3.3.2 Entorno .....                                          | 315        |
| 3.3.3 Habla, lengua, lenguaje .....                          | 316        |
| 3.3.4 Proyecto de Empresa .....                              | 316        |
| 3.3.5 El sistema de Producción de Bienes Materiales. ....    | 317        |
| 3.3.6 El sistema de Producción de Bienes Inmateriales. ....  | 317        |
| 3.3.6.1 Simbología.....                                      | 317        |
| 3.3.6.2 Actitud .....                                        | 317        |
| 3.3.6.3 Ideología Empresarial.....                           | 317        |
| 3.3.6.4 Imaginario Organizacional. ....                      | 318        |
| 3.3.7 Sistema de Producción de Bienes Sociales .....         | 318        |
| 3.3.7.1 Ceremonias .....                                     | 318        |
| 3.3.7.2 Hechos Sociales.....                                 | 318        |
| 3.3.7.3 Normas .....                                         | 318        |
| 3.3.7.4 Grupos de referencia .....                           | 318        |
| 3.3.7.5 Uso del Tiempo Libre.....                            | 319        |
| 3.3.8 Relaciones Interpersonales: .....                      | 319        |
| 3.3.8.1 Individual / Colectivo. ....                         | 319        |
| 3.3.8.2 Distancia Jerárquica .....                           | 319        |
| 3.3.8.3 Masculino /Femenino .....                            | 319        |
| 3.3.8.4 Clima Organizacional.....                            | 319        |
| 3.3.9 Relaciones de Parentesco .....                         | 320        |
| 3.3.10 Relaciones de Poder .....                             | 320        |
| 3.3.10.1 Poder y Conflicto.....                              | 320        |
| 3.3.10.2 La Naturaleza del Poder de las Organizaciones ..... | 320        |
| 3.3.10.3 Clases de Poder. ....                               | 320        |
| 3.3.10.4 Fuentes y Bases de Poder .....                      | 320        |
| 3.3.11 Liderazgo y Estilos de Dirección .....                | 321        |
| 3.3.12 Subculturas .....                                     | 321        |
| 3.3.12.1 Público y Privado .....                             | 321        |
| 3.3.12.2 Profesión y Formación .....                         | 321        |
| 3.3.12.3 Jerarquías, Estructuras y Niveless .....            | 321        |
| 3.3.12.4 Étnicas y Raza .....                                | 322        |
| 3.3.12.5 Religiones .....                                    | 322        |
| 3.3.12.6 Ideología Política.....                             | 322        |
| 3.3.12.7 Clases Sociales .....                               | 322        |
| 3.3.12.8 Localización Geográfica.....                        | 322        |
| 3.3.12.9 Actitud Frente al Trabajo. ....                     | 322        |
| 3.3.12.10 Tratamiento de Minorías. ....                      | 322        |
| 3.3.13 Identidad Organizacional. ....                        | 323        |
| <b>4. CONCLUSIONES .....</b>                                 | <b>324</b> |
| <b>5. RECOMENDACIONES .....</b>                              | <b>330</b> |
| <b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                 | <b>331</b> |

## LISTA TABLAS

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. GUÍA DE PROCESOS METODOLÓGICOS.....                                                        | 29  |
| Tabla 2. Cobertura de Acueducto .....                                                               | 79  |
| Tabla 3. Cobertura de Alcantarillado .....                                                          | 80  |
| Tabla 4. Edad y Género de los Colaboradores .....                                                   | 80  |
| Tabla 5. Escolaridad de Colaboradores.....                                                          | 81  |
| Tabla 6. Antigüedad. ....                                                                           | 82  |
| Tabla 7. Región Procedencia de colaboradores. ....                                                  | 82  |
| Tabla 8. Exportaciones e Importaciones 1995 1997- Millones de Dólares- .....                        | 97  |
| Tabla 9. Finanzas Públicas de Palmira 1995 – 1997 - en millones de pesos. ....                      | 98  |
| Tabla 10. Distribución por Grupos de Edades y Sexos – Población Total 1996 – 1997<br>.....          | 99  |
| Tabla 11. Población de Viviendas por Comunas Urbanas (1996 – 1997) .....                            | 100 |
| Tabla 12. Población de Viviendas por Comunas Rurales (1996 – 1997). ....                            | 100 |
| Tabla 13. Diez Primeras Causas de Mortalidad General en el Año 1996.....                            | 101 |
| Tabla 14. Diez Primeras Causas de Mortalidad en General 1997.....                                   | 101 |
| Tabla 15. Estudiantes de Establecimientos Educativos Urbanos, Rural, Oficial,<br>Privado 1997. .... | 102 |
| Tabla 16. Estudiantes de Pregrado por Universidades1997.....                                        | 103 |
| Tabla 17. Comparativo Delincuencial 1995-1997. ....                                                 | 103 |
| Tabla 18. Empresas del Municipio de Palmira por Actividad Económica 1996-1997.<br>.....             | 105 |
| Tabla 19. Empresas del Municipio de Palmira según tamaño 1996-1997.....                             | 106 |
| Tabla 20. Exportaciones e Importaciones del 2009 al 2011 19 Millones de Dólares.<br>.....           | 204 |
| Tabla 21. Finanzas Públicas Palmira 2008 al 2010 en millones de pesos. ....                         | 205 |
| Tabla 22. Proyecciones de Población para Palmira por Rango de Edad Años 2010 –<br>2011.....         | 206 |
| Tabla 23. Población Urbana Estimada Al 2009 .....                                                   | 207 |
| Tabla 24. Población Rural Estimada Al 2009.....                                                     | 207 |
| Tabla 25. Diez Primeras Causas de Mortalidad General en el Año 2008.....                            | 208 |
| Tabla 26. Diez Primeras Causas de Mortalidad en General Año 2009.....                               | 209 |
| Tabla 27. Estudiantes de Establecimientos Educativos Urbanos, Rural, Oficial,                       |     |

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Privado 2010. ....                                                                    | 209 |
| Tabla 28. Estudiantes de Pregrado por Universidades 2010.....                         | 210 |
| Tabla 29. Comparativo Delincuencial 2008 Al 2010.....                                 | 211 |
| Tabla 30. Empresas del Municipio de Palmira por Actividad Económica –2009 - 2010..... | 213 |
| Tabla 31. Empresas del Municipio de Palmira Según Tamaño 2009- 2010.....              | 213 |
| Tabla 32. Comparativo indicadores 1997 – 2001 .....                                   | 234 |
| Tabla 33. Objetivos Acuaviva S.A. E.S.P.....                                          | 236 |
| Tabla 34. Clima Organizacional Acuaviva S.A. E.S.P. 2010 .....                        | 272 |

## LISTAS DE GRÁFICOS

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfica 1. Distribución de Colaboradores por Área.....                   | 78  |
| Gráfica 2. Cobertura Acueducto .....                                     | 79  |
| Gráfica 3. Cobertura de Alcantarillado .....                             | 80  |
| Gráfica 4. Edad y Género de los Colaboradores .....                      | 80  |
| Gráfica 5. Escolaridad de los colaboradores .....                        | 81  |
| Gráfica 6. Antigüedad. ....                                              | 82  |
| Gráfica 7. Región de Procedencia de Colaboradores    Colaboradores. .... | 82  |
| Gráfica 8. Estudiantes Pregrado 1997 .....                               | 103 |
| Gráfica 9. Estudiantes de Pregrado 2010. ....                            | 210 |

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Fotografía 1. CAMP de Palmira.....                                                         | 67  |
| Fotografía 2: Planta de Potabilización en construcción .....                               | 74  |
| Fotografía 3. Planta de Potabilización en construcción .....                               | 125 |
| Fotografía 4. Río Nima. ....                                                               | 127 |
| Fotografía 5. Capacitaciones interna 2011.....                                             | 223 |
| Fotografía 6. Oficina de Atención al Cliente: .....                                        | 224 |
| Fotografía 7. Bocatoma – Río Nima. ....                                                    | 230 |
| Fotografía 8. Laboratorio de Medidores, Acuaviva S.A. E.S.P .....                          | 230 |
| Fotografía 9. Certificación BUREAU VERITAS ISO 9001:2008 .....                             | 231 |
| Fotografía 10. Laboratorio de Control Calidad de Agua Potable. ....                        | 232 |
| Fotografía 11. Canal San Emidio. ....                                                      | 233 |
| Fotografía 12. Planta de Potabilización Acuaviva S.A. E.S.P. ....                          | 233 |
| Fotografía 13. Vehículo de comunicaciones.....                                             | 241 |
| Fotografía 14. Acuatín .....                                                               | 242 |
| Fotografía 15. Celebración de cumpleaños del mes.....                                      | 242 |
| Fotografía 16. Participación de los trabajadores en la planeación estratégica:.....        | 254 |
| Fotografía 17. Planeación presupuesto anual de Acuaviva S.A. E.S.P.....                    | 254 |
| Fotografía 18. Equipo de Fútbol de Acuaviva S.A. E.S.P. ....                               | 263 |
| Fotografía 19. Reunión con la Junta Directiva del Sindicato y Directivos de Acuaviva ..... | 279 |

## LISTA DE ANEXOS

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA CULTURA ORGANIZACIONAL EMPRESAS PÚBLICAS MUNICIPALES DE PALMIRA (EMPALMIRA) Y ACUAVIVA S.A. E.S.P. .... | 338 |
| ANEXO 2. ELEMENTOS SIMILARES Y DIFERENCIADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EMPALMIRA – ACUAVIVA S.A. E.S.P. ....                   | 344 |

## **I. RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO**

El propósito de esta investigación es dar cuenta del cambio que hubo en Colombia a partir de 1994 cuando las Empresas Públicas eran administradas por el Estado y pasan a ser privadas, a partir de la expedición de la ley 142 de 1994, que permite la participación del capital privado en las empresas de servicios públicos; esta transformación hace que la empresa objeto de investigación ACUAVIVA S.A. E.S.P. a la fecha no identifique los aspectos culturales al interior. Motivo que da razón a la formulación del siguiente problema. ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional de la Empresa del sector de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado de Palmira ACUAVIVA S.A. E.S.P a partir del cambio de Régimen Público a Régimen Privado?

Para el estudio se tiene en cuenta el modelo de Zapata y Rodríguez (2008), con sus trece componentes tales como: historia; entorno y la sociedad; el habla, la lengua y el lenguaje; proyecto de empresa; sistema de producción de bienes materiales; sistema de producción de bienes inmateriales; sistema de producción de bienes sociales; relaciones interpersonales; relaciones de parentesco; relaciones de poder; liderazgo y estilos de dirección; subcultura y finalmente identidad organizacional.

Esta investigación es importante porque las empresas, en especial para ACUAVIVA S.A. E.S.P, es relevante identificar cuáles son las costumbres, hábitos, valores, creencias, símbolos, y todos aquellos elementos de la cultura que influyen en el pensamiento y en el actuar de los colaboradores que permita plantear y desarrollar proyectos en coherencia con la cultura organizacional o implementar estrategias para ajustar la misma de acuerdo con las necesidades y expectativas de los objetivos de la organización.

Por lo anterior, este estudio es relevante e importante, de acuerdo a lo que arrojó el estado de arte, puesto que existen pocos estudios sobre los cambios culturales producto de la transformación de las Empresas Públicas a Privadas que prestan el Servicio Público domiciliario de acueducto y alcantarillado.

Esta propuesta de investigación incluye el enfoque cualitativo donde se aplican métodos como: indagación documental, etnográfico.

Por otra parte frente al cambio de régimen de lo público a lo privado se van a encontrar diferencias en los componentes culturales tales como los valores, normas, estilos de liderazgo, jerarquías, religiones, políticas, reconocimientos, reglamentos y en general en la forma de pensar y actuar de los colaboradores que integran la empresa pública y los colaboradores de una empresa privada.

## II. ABSTRACT

[The purpose of this investigation is for it to be known of the changes that occur in Colombia after 1994 when Public Companies were administered by the State and they have now passed to become private, after the expedition from the 1994 law 142, that allows the participation of the private capital into the public services, this transformation makes the company under investigation ACUAVIVA S.A.E.S.P. from the change of Scheme Public to Scheme Private?

For the study is taken into account the model of Zapata and Rodriguez (2008), with its thirteen components such as: history; environment and society; speech; the verbal language and language; enterprise project; system of production of material goods; intangible production system; system of social goods production; interpersonal relationships; relations of kinship; relations of power; leadership and management styles; sub cultural and finally organizational identity.

This investigation is important because the companies especially for ACUAVIVA S.A.E.S.P. it is important to identify which are the customs, habits, values, beliefs, symbols, and all those elements of the culture that influence the thought and in acting of the collaborators that it allows to raise and develop projects in coherence with the organizational culture or implement strategies to adjust the same in accordance with the needs and expectations of the organization's objectives.

For the foregoing reasons, this study is relevant and important, according to what threw the state of the art, since there are few studies on the cultural changes product of the transformation of the Public to Private companies that lend themselves to public service home water supply and sewerage.

This investigation proposal includes the qualitative approach where methods are applied like(as): documentary investigation, ethnographic.

On the other hand to change of regime of the public to the private will find differences in the cultural elements such as values, norms, leadership styles, hierarchies, religions, policies, awards, regulations and generally in the form of

thinking and acting of employees comprising the company publishes and the collaborators of a private company.

### III. INTRODUCCIÓN

Se ha considerado que una de las características que diferencia a Colombia con otros países del mundo es la cultura con elementos como el habla, lenguaje, ritos, creencias, costumbres, entre otros; lo cual, indudablemente se traslada a las organizaciones debido a que estas están siendo dirigidas y desarrolladas por personas; sin embargo, no menos cierto es que la globalización ha conllevado a que las empresas cuenten con individuos de diferentes nacionalidades especialmente las transnacionales o multinacionales; sin embargo, en el mismo país las regiones tienen diferentes culturas, por ejemplo se diferencian mucho la cultura paisa, costeña, pastusa y valluna, entre otras y las ciudades cuentan con multiculturalidad, por tanto, las empresas no se escapan de la diversidad cultural.

La cultura organizacional tiene un concepto a partir del enfoque sociológico, Peters y Waterman (1982), consideran la cultura organizacional como “los valores compartidos por los miembros de la organización”. (Pág. 77-104).

Desde lo psicológico Edgar Schein (1985), señala que la Cultura organizacional “es un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien, como para que se considere válido y, por lo tanto deseable, para enseñarle a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos”. (Pág. 18).

El concepto de cultura desde el enfoque antropológico está definido por Clifford Geertz (1987) “la cultura es un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida” (Pág.103).

De acuerdo con lo anterior esta investigación tiene como objetivo principal caracterizar la cultura organizacional de la Empresa de Servicios Públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado ACUAVIVA S.A. E.S.P del Municipio de Palmira a partir del cambio Régimen Público a Régimen Privado. Esta investigación es tipo descriptiva y analítica puesto que se van a caracterizar y analizar aspectos de las personas y grupos dentro de una organización. El enfoque de

esta investigación es cualitativo debido a que en el desarrollo del estudio se lleva a cabo mediante el trabajo de campo y entrevistas.

Los métodos utilizados fueron: indagación documental, que nos permite revisar la información para ubicarnos en el contexto histórico e identificar políticas, normas, valores de las Empresas Municipales de Palmira y de ACUAVIVA. Otro método que se utilizó fue la etnografía teniendo en cuenta que se realizaron entrevistas semi- estructuradas a los sujetos objeto de estudio que laboraron en las Empresas Públicas Municipales de Palmira (EMPALMIRA), trabajadores que laboraron en EMPALMIRA y que actualmente laboran en ACUAVIVA y colaboradores que únicamente han laborado en esta última empresa; las entrevistas se llevaron a cabo en todos los niveles de la organización incluido directivos sindicales. Igualmente se utilizaron métodos como la observación directa e indirecta y participante.

En el capítulo I se encuentra el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación y la metodología. En el capítulo II se halla el marco referencial que comprende el estado del arte, el marco teórico en el cual se sustenta la investigación, el marco legal y el marco contextual. En el capítulo III se plantean las características de la cultura organizacional de EMPALMIRA y ACUAVIVA S.A. E.S.P. y sus elementos diferenciales.

Esta investigación es necesaria teniendo en cuenta que a partir de la Ley 142 de 1994 han sido varias las empresas del sector de servicios públicos que eran operadas por los entes territoriales y que han pasado a una operación privada y pocos son los estudios de los impactos culturales frente a este cambio de gestión en dichas empresa. De la misma forma este estudio podrá ser tomado como aprendizaje en futuros procesos de transformación, pues cada día se observa como en este sector la participación del capital y la gestión privada es mayor, además conocer los efectos culturales de dichos procesos puede permitir que las transformaciones empresariales sean menos complejas para así lograr sinergias que permitan procesos de cambio empresarial exitosos.

## **1. PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Colombia, hasta el año de 1994, las Empresas de Servicios Públicos pertenecían y eran administradas por el Estado a nivel Municipal o Regional, lo cual, cambió con el desarrollo de la apertura Económica y la expedición de la Ley 142 de 1994, que permite la participación del capital privado en las Empresas de servicios Públicos domiciliarios (acueducto, alcantarillado, aseo, gas, energía y telefonía), con lo cual buscaban la eficiencia y calidad de estas empresas, su auto sostenibilidad, mayor cobertura, continuidad en la prestación de los servicios y proteger a los estratos más bajos con subsidios en las tarifas, compensados con tarifas de otros estratos y de los aportes del Estado.

En Colombia, (1995) las primeras empresas con participación de capital privado de servicios públicos fueron EPSA con energía, Aguas de Cartagena y la TRIPLE A en Barranquilla, perteneciendo estas a los servicios de acueducto y alcantarillado.

En Palmira, la Empresa Pública Municipal administraba, los servicios de teléfono, acueducto, alcantarillado, matadero y plazas de mercado. La energía estaba a cargo de la CVC y el aseo directamente del Municipio. El primer servicio en contar con capital privado fue, el de energía con EPSA, a partir del 1° de enero de 1995. Posteriormente el servicio de teléfono es privatizado en agosto de 1995 y su operación está a cargo de la empresa Telepalmira hasta la fecha. El aseo es privatizado iniciando operación con la empresa Urbaseo el 19 de febrero de 1997; es de anotar que el servicio de recolección de basuras es operado a la fecha por la Empresa PALMASEO.

Teniendo en cuenta la privatización de la empresa de teléfono, que en su momento era un servicio que generaba utilidades, esta tenía que subsidiar los otros servicios (Acueducto, alcantarillado, plazas de mercado) que arrojaban perdidas, lo

cual no permitía el desarrollo tecnológico de la empresa que le significará ampliar su cobertura, razones que la llevaron a su privatización y lo que además generó el recrudescimiento financiero de las Empresas Públicas Municipales de Palmira.

Para el año de 1996, la Empresa Pública Municipal de Palmira contaba con cuatrocientos trabajadores directos y cien contratistas, con el fin de prestar los servicios de acueducto, alcantarillado y plazas de mercado, puesto que el matadero había sido cerrado en el año de 1995, además el número de jubilados se había incrementado en casi un 100%, producto de un marco de negociaciones para poder realizar el cierre del matadero y la privatización del negocio de teléfonos.

El servicio de acueducto y alcantarillado contaba con indicadores de ineficiencia tales como un índice de agua no contabilizada (IANC) del 37.8%, cobertura de acueducto sólo del 91%, cobertura del alcantarillado 89% y la continuidad del servicio del 95%, existían barrios en el norte del Municipio donde la asistencia era deficiente, es decir, el agua sólo llegaba un número de horas entre las 6:00 PM. y las 6.00 AM. el resto del día no se contaba con este. La instalación de un nuevo servicio de acueducto superaba los 15 días; la medición eficiente era solo del 82% y la facturación – recaudo era del 83%. (sistema de información de ACUAVIVA S.A.E.S.P).

Con la decisión de la privatización de los servicios de acueducto y alcantarillado, para lo cual el municipio de Palmira sacó a licitación la operación de acueducto y alcantarillado ofertando tres empresas: aguas de Barcelona (España), la general de aguas de París y el grupo francés Suez Lyonnaise Des Eaux (actualmente Lysa), siendo esta última la empresa seleccionada. Época en la cual se generó gran incertidumbre en los trabajadores de las empresas públicas municipales de Palmira debido a que no se conocía el estilo de administración que impondría el socio operador representado en la firma Lysa, como resultado final se constituye la Empresa ACUAVIVA por Escritura Pública No. 3.008 del 18 de diciembre de 1996, de la Notaría Primera del círculo de Palmira inscrita en la Cámara de Comercio el 14 de Enero de 1997.

Desde el 27 de diciembre de 1997, ACUAVIVA asumió la responsabilidad de operar y mantener la infraestructura de acueducto y alcantarillado del Municipio de Palmira, mediante un contrato de arrendamiento a 15 años, celebrado con el Municipio. Su área de influencia está determinada en el casco urbano del Municipio de Palmira y el corregimiento de Barrancas.

El componente accionario de la sociedad ACUAVIVA S.A E.S.P, está distribuido de la manera que a continuación se describe (anotando que las acciones de “Acción Fiduciaria S.A.” solo tienen derecho al usufructo económico y político, puesto que la propiedad es de LYSA):

#### COMPOSICIÓN ACCIONARÍA JUNIO DE 2012

| <b>Accionista</b>                       | <b>Acciones</b>     |                |
|-----------------------------------------|---------------------|----------------|
| MUNICIPIO DE PALMIRA -<br>Acciones A    | 1.459.666,00        | 40,10%         |
| LYSA (1.806.048 = 49,62%)<br>Acciones B | 315.120,00          | 8,66%          |
| ACCIÓN FIDUCIARIA S.A.-<br>Acciones C   | 1.490.928,00        | 40,96%         |
| ORIENTE                                 | 73.146,00           | 2,01%          |
| A X 2 S.A.                              | 70.271,00           | 1,93%          |
| ASURNIMA                                | 37.559,00           | 1,03%          |
| MADRIÑAN ROMANACH &<br>CIA. S. EN C.    | 36.400,00           | 1,00%          |
| ANÁLISIS AMBIENTAL LTDA.                | 13.110,00           | 0,36%          |
| FONTANA S.A. E.S.P.                     | 54.094,00           | 1,49%          |
| S.C.P. INGENIERÍA LTDA.                 | 17.839,00           | 0,49%          |
| INVERSIONES LA RITA S.A.                | 52.537,00           | 1,44%          |
| CONTELAC LTDA.                          | 13.104,00           | 0,36%          |
| DISTRIBUCIONES P.V.C. & CIA.<br>LTDA.   | 6.226,00            | 0,17%          |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>3.640.000,00</b> | <b>100,00%</b> |

Fuente: Departamento Jurídico Acuaviva S.A. E.S.P.

Acuaviva en sus primeros 10 años, logra una consolidación técnica, comercial y financiera, cambiando todos sus indicadores en forma considerable, en la actualidad el (IANC) es del 27.77%, la cobertura de acueducto es del 100%, la cobertura del alcantarillado es del 98.86%, la continuidad del servicio es del 99.98%, las solicitudes de instalación son realizadas en promedio en 1.66 días y la facturación

es del 100% con un recaudo del 99.87%. La operación inició con 165 colaboradores y hoy cuenta con 206. (ACUAVIVA S.A. E.S.P).

A pesar de lo anterior y su consolidación técnica, comercial, financiera y social, la Empresa no identifica a la fecha el impactó cultural que se ha vivido a su interior a partir del cambio de lo público a lo privado, por lo cual se hace necesario identificar los componentes de la cultura organizacional, cuáles se han mantenido, modificado y adicionado.

Teniendo en cuenta que en las empresas públicas la rentabilidad o beneficios son de tipo social (especialmente antes de la expedición de la Ley 142 de 1994) y de la empresa privada son económicas o financieras se debe analizar el impacto que genera en la cultura de la organización el cambio de dicho fin.

De acuerdo con lo anterior es importante conocer el significado de la rentabilidad social y económica, la primera de ellas es definida por el diccionario de Eco-finanzas como el *“Beneficio que obtiene la Sociedad de un proyecto de Inversión o de una Empresa determinada, destinando los Recursos a los mejores usos productivos posibles”*.

Dichos beneficios se estiman utilizando precios sociales y los criterios aplicados por la Evaluación de Proyectos.

De acuerdo al diccionario de Eco-finanzas, *“la rentabilidad social es un modelo para tomar decisiones económicas no basándose exclusivamente en la rentabilidad financiera del corto plazo, si no considerando la posible implicación que la decisión tendrá sobre el agregado económico”*.

Por otra parte la rentabilidad económica conforme al diccionario Eco-Finanzas:

*“Mide la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa o capitales invertidos y es independiente de la estructura financiera o composición del pasivo. Es el ratio o indicador que mejor expresa la eficiencia económica de la empresa. Se obtiene dividiendo el beneficio total anual de la empresa antes de deducir los*

*intereses de las deudas o coste del capital ajeno por el activo total, multiplicado por 100. Mientras que la rentabilidad financiera mide la rentabilidad de los accionistas o rentabilidad del capital propio, la rentabilidad económica mide la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa, con independencia de la clase de financiación utilizada (propia o ajena) y su coste”.*

También es importante determinar cómo los cambios en la legislación pueden impactar a mediano o largo plazo la cultura de una organización, en especial en estas empresas de servicios públicos donde a partir de la Ley 142 de 1994 incluye aspectos que no eran tenidos en cuenta en la gestión de estas empresas, tales como:

- **Artículo 3°** y su apartado 3.5: *“Organización de sistemas de información, capacitación y asistencia técnica”.*
- **Artículo 87:** *“Criterios para definir el régimen tarifario. El régimen tarifario estará orientado por los criterios de eficiencia económica, neutralidad, solidaridad, redistribución, suficiencia financiera, simplicidad y transparencia”.*
  - ✓ **87.1.** *“Por eficiencia económica se entiende que el régimen de tarifas procurará que éstas se aproximen a lo que serían los precios de un mercado competitivo; que las fórmulas tarifarias deben tener en cuenta no solo los costos sino los aumentos de productividad esperados, y que éstos deben distribuirse entre la empresa y los usuarios, tal como ocurriría en un mercado competitivo; y que las fórmulas tarifarias no pueden trasladar a los usuarios los costos de una gestión ineficiente, ni permitir que las empresas se apropien de las utilidades provenientes de prácticas restrictivas de la competencia. En el caso de servicios públicos sujetos a fórmulas tarifarias, las tarifas deben reflejar siempre tanto el nivel y la estructura de los costos económicos de prestar el servicio, como la demanda por éste”.*

Igualmente se debe tener en cuenta la influencia en la cultura del socio

operador (LYSA), el cual es extranjero, especialmente en la gestión de la organización donde implementó los sistemas de información, indicadores y cuadros de control, lo que ha permitido lograr resultados satisfactorios en lo operativo y lo financiero, además se debe determinar si la cultura extranjera logró permear componentes de la cultura local, especialmente en los sistemas de bienes inmateriales y materiales, así como identificar si los franceses son reconocidos en la historia de la empresa.

Por otra parte es fundamental considerar el estudio de la cultura de la empresa de servicios públicos de acueducto y alcantarillado Acuaviva S.A. E.S.P. por su importancia en el desarrollo social y económico de la comunidad de Palmira.

Esta investigación pretende conocer los rasgos culturales de las Empresas Publicas de Palmira (EMPALMIRA) teniendo en cuenta que a la fecha no se conocen estudios sobre este tema, por ende conocer las características culturales de la antigua empresa de acueducto y alcantarillado será un aporte de interés histórico para la ciudad y de referencia académica para los diferentes investigadores que deseen ampliar o profundizar en este contenido y que además es base fundamental para conocer los cimientos de la cultura organizacional de la actual empresa de acueducto y alcantarillado de Palmira (ACUAVIVA S.A. E.S.P.).

Acuaviva cuenta con tres sedes, dos ubicadas en el casco urbano y otra en la zona rural; se perciben formas de pensar, actuar y deseos diferentes entre las mismas, que además en ocasiones obstaculizan o colocan en riesgo determinados proyectos, puesto que en una sede determinada se puede percibir y sentir como importante, en la otra no y viceversa, por tanto, se desea caracterizar la cultura organizacional de la Empresa Acuaviva a partir del cambio de Régimen Público a Régimen Privado. Además verificar bajo una investigación científica elementos diferenciadores entre la Cultura Organizacional de las Empresas Públicas Municipales de Palmira y de ACUAVIVA S.A. E.S.P.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La idea de realizar una investigación acerca de la cultura organizacional en una empresa del sector de servicios públicos, agua potable y saneamiento básico surge a partir de:

a) El aporte que la investigación le brindará a la administración como a la gestión humana, puesto que se interrelacionan estas dos áreas de conocimiento.

b) Teniendo en cuenta que en los últimos años en Colombia y especialmente en el Valle del Cauca algunas empresas han sufrido el cambio de lo público a lo privado es importante conocer los impactos generados por estos.

c) La inquietud de conocer porque a pesar de que gran parte del personal de Acuaviva que también trabajó en EMPALMIRA presentan diferentes comportamientos, actitudes, valores, entre otros.

d) El cambio de régimen de lo público a lo privado que ha sido observado por uno de los investigadores, y además este ha participado en forma activa en el proceso de cambio durante veinte años continuos desempeñándose en diferentes niveles de la organización. Apoyado en una persona ajena a las dos organizaciones que le permitirá mantener la objetividad en el desarrollo del trabajo.

De acuerdo con lo anterior surge la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las características de la Cultura Organizacional de la Empresa del sector de los Servicios Públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado de Palmira “Acuaviva S.A. E.S.P.” a partir de su cambio del Régimen Público a Privado?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Caracterizar la Cultura Organizacional de la Empresa de Servicios Públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado “Acuaviva S.A. E.S.P.” del Municipio de Palmira a partir del cambio Régimen Público a Privado y sus elementos diferenciadores.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a. Identificar las características de la Cultura Organizacional de las Empresas Públicas Municipales de Palmira.
- b. Conocer la Cultura Organizacional de la Empresa de Servicio de acueducto y alcantarillado Acuaviva S.A-E.S.P, a partir del cambio de Régimen Público a Privado.
- c. Encontrar los elementos diferenciadores de la Cultura Organizacional de las Empresas Públicas Municipales de Palmira antes de 1997 y de Acuaviva S.A. E.S.P después cambio de régimen.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

La Cultura es un aspecto fundamental en las sociedades que permite caracterizarlas en sus costumbres, hábitos, valores, creencias, símbolos, lo cual, se trasmite en las organizaciones como tipos de sociedades a menor escala. Por tanto, es importante para las organizaciones identificar cuáles son esos elementos de la cultura que influyen en el pensamiento y el actuar de los colaboradores y directivos, razón que ha impulsado a los pensadores, como Schein (1980), Chanlat (1985,1995) , Arktouf (1990), Caseres y Sicileo (1997), Allaire y Firsirotu (1988), Zapata y Rodriguez (2008), entre otros; desde finales del siglo XX a realizar investigaciones sobre cultura organizacional, con base en el concepto que esta puede ser una ventaja competitiva.

Las fusiones y privatizaciones de las empresas públicas que se vienen realizando desde 1994, a nivel nacional, producto de la implementación del modelo neoliberal han proyectado la percepción de comportamientos diferentes entre la gestión pública y privada, por lo cual, desde el punto de vista empírico la investigación presenta importantes atractivos, ya que realizar la caracterización de la cultura organizacional de una empresa de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado a partir de su cambio de régimen público a Privado, nos proporciona la información sobre las conductas, las normas, hábitos de los trabajadores que le permiten un mejor desempeño a la organización y que la hacen diferente al anterior modelo administrativo.

De igual manera la caracterización de la cultura organizacional de la empresa de servicios públicos domiciliarios permite plantear y desarrollar proyectos en coherencia con la cultura organizacional o implementar estrategias para ajustar la misma de acuerdo con las necesidades y expectativas de los objetivos de la organización.

Podría pensarse entonces que la realización de un trabajo de grado sobre la caracterización de la cultura organizacional no presenta nada novedoso; sin embargo, la revisión bibliográfica inicial sobre el tema señala que si bien es cierto la

caracterización de la cultura organizacional ha sido un fenómeno estudiado, aún está lejos de ser un fenómeno agotado y en especial para una disciplina como las ciencias de la administración, más aún, en el sector de los servicios públicos domiciliarios donde han sido pocos los estudios que se han realizado en empresas que se han transformado de públicas a privadas.

### **1.5. METODOLÓGICO**

Esta investigación es tipo descriptiva y analítica puesto que se caracteriza y analiza aspectos de las personas y grupos dentro de una organización. El enfoque que se utiliza en esta investigación corresponde al cualitativo, debido a que el estudio se lleva a cabo por medio del trabajo de campo aplicando entrevista semi-estructurada, observación directa e indirecta y participativa, con el fin de identificar el cambio cultural presentado en la organización a partir de la transformación de la empresa de un régimen público a privado.

Los métodos utilizados fueron: Indagación documental, que nos permite revisar la información para ubicarnos en el contexto histórico e identificar políticas, normas, valores de las empresas municipales de Palmira y de ACUAVIVA. Otro método que se utilizó fue la etnografía teniendo en cuenta que se realizó una entrevista semi-estructurada con diferentes sujetos de la antigua Empresa Públicas Municipales de Palmira, entre ellos, el Asesor Jurídico Efraín Rojas Doncel persona que conoció, vivió y fue líder del proceso de privatización, el exgerente general Doctor Arnobio Díaz Ospina, Luís García Directivo Sindical, Humberto Saa, Líder sindical quien lideró procesos de privatización como representante del sindicato además hicieron parte de este proceso trabajadores que continuaron con la empresa privada y personal nuevo. Observación participativa y directa por parte de uno de los investigadores

Por último, se realizó un análisis por parte de los autores, del contenido de las respuestas de las entrevistas con el objetivo de encontrar los elementos en común y diferenciales para describir la variable de cultura estudiada.

**Tabla 1. GUÍA DE PROCESOS METODOLÓGICOS**

| <b>Objetivos</b>                                                                                                                                                                           | <b>Fases metodológicas</b>                                                                                                                                                                          | <b>Estrategia</b>                                                               | <b>Categorías</b>                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>a.</b> Identificar las características de la Cultura Organizacional de las Empresas Públicas Municipales de Palmira.                                                                    | Revisar la información documental que se encuentra en el archivo del sindicato de jubilados de Empalmira ADJUDESPUVA de Palmira, sobre la historia de las Empresas Públicas Municipales de Palmira. | Enfoque cualitativo. Método indagación documental.                              | Características Cultura organizacional Empresas Públicas Municipales de Palmira.                                     |
|                                                                                                                                                                                            | Entrevistar líderes sindicales y ejecutivos de las antiguas Empresas Públicas de Palmira.                                                                                                           | Enfoque Cualitativo<br>Método Etnografía, observación directa y participativa.  |                                                                                                                      |
| <b>b.</b> Conocer la Cultura organizacional de la Empresa de Servicio de acueducto y alcantarillado Acuaviva S.A-E.S.P, a partir del cambio de Régimen Público a Privado.                  | Revisar la información documental que se encuentra en el Departamento Jurídico, Recursos Humanos, Control y Desarrollo y Gerencia General.                                                          | Enfoque Cualitativo.<br>Método indagación Documental.                           | Cultura Organizacional Empresas de Servicios de Acueducto y Alcantarillado Acuaviva Régimen Público Régimen Privado. |
|                                                                                                                                                                                            | Entrevista Semi-estructura.                                                                                                                                                                         | Enfoque Cualitativo.<br>Método Etnografía.                                      |                                                                                                                      |
| <b>c.</b> Encontrar los elementos diferenciadores de la Cultura Organizacional de las Empresas Públicas Municipales de Palmira antes de 1997 y de Acuaviva S.A. E.S.P después del régimen. | Analizar la información obtenida de las Características Culturales de las Empresas Públicas Municipales de Palmira y la Cultura Organizacional de la Empresa Acuaviva S.A. E.S.P.                   | Enfoque Cualitativo,<br>Método Etnográfico Observación directa y participativa. | Elementos diferenciadores Cultura Organizacional Empresas Públicas Municipales Acuaviva                              |
|                                                                                                                                                                                            | Desarrollar un cuadro diferencial de la Cultura Organizacional de las Empresas Públicas Municipales de Palmira y Acuaviva S.A. E.S.P.                                                               | Enfoque Cualitativo,<br>Método Etnográfico.                                     |                                                                                                                      |

*Fuente: Hernando Uribe – Profesor Universidad del Valle -*

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 ESTADO DE ARTE

La Cultura Organizacional ha presentado un profundo interés entre los investigadores de todo el mundo, especialmente de los Estadounidenses a partir de los años 70, lo que se refleja en el alto número de investigaciones realizadas en el tema. Ante la amplia gama de estudios, se realiza una primera búsqueda bibliográfica en Hispanoamérica así como una muestra de las investigaciones encontradas en Colombia sobre el tema.

En la historia del saber administrativo del siglo XX, es posible identificar asuntos problemáticos surgidos en las organizaciones de Occidente especialmente las norteamericanas entre los cuales pueden mencionarse la eficiencia, la estructura, las relaciones humanas y el cambio. Para pensar en ellos e incluso intentar solucionarlos, surgen teorías y enfoques administrativos desde diversas perspectivas que brindan caminos para la intervención organizacional. Por tanto, se termina llevando en Colombia y a las organizaciones el estudio de la Cultura.

Con base en la revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, en España, Amador (2001), presenta un estudio en el aborda el problema de la Cultura Organizacional y Liderazgo en entidades financieras específicamente cajas de ahorro, para lo cual midió la Cultura Organizacional a partir de siete variables: Integración, calidad del trabajo, colaboración, consideración, innovación y cambio, orientación a la autoridad y competitividad. En sus conclusiones expresa que existe una estrecha relación entre la Cultura Organizacional y Liderazgo, donde *“el líder se convierte en impulsor y transmisor de la cultura de la organización; y el liderazgo tiene una influencia media-alta sobre la cultura organizacional, mientras que ésta tiene un poder predictivo sobre el liderazgo medio bajo”*

Pérez (1993), aborda la cultura organizacional en la convergencia de dos visiones complementarias del estudio del hombre: la antropología y la psicología. La antropología como la ciencia de la cultura y la psicología como la ciencia de la

conducta además diseñar un modelo Tecnocultural para el estudio de la cultura organizacional además de diseñar una herramienta para identificar y cuantificar valores profesionales. En las conclusiones, el autor presenta un modelo Tecnocultural amplio y concreto, además de presentar el diseño de un cuestionario de 16 Valores profesionales.

Morales (2007), aborda el problema de la eficiencia y la eficacia de la reforma de empresas públicas con relación a las privadas. En las conclusiones, expresa que aún operan bajo condiciones monopolistas.

Llanos (1996), aborda un proyecto de cambio con el fin de identificar los beneficios específicos de una organización e implementar después los cambios específicos. El autor aborda temas como cultura, cultura organizacional.

En México Dávila & Martínez (1999), presentan diferentes casos de organizaciones realizados en Chile, México, Brasil, Venezuela, entre otros, con el fin de identificar la cultura organizacional en las empresa Latinoamericanas para hacer de la teoría de la organización un área más robusta.

En Cuba aparece un estudio de Hernández, Quintana, Guedes, Mederos, Sablón (2008); los autores abordan varios aspectos organizacionales, entre ellos la cultura organizacional, con el fin de determinar los factores que influyen en ella y buscar estrategias que permitan elevarla para mejorar la calidad del servicio del Hospital Mario Muñoz Monroy. En su proceso de identificación de la Cultura incluyeron factores como símbolos, valores y la interiorización de la misión del hospital.

Continuando con estudios Cubanos realizado sobre cultura organizacional tenemos el realizado por Alabart y Portuondo, que plantearon una metodología para identificar los factores que inciden en la cultura organizacional en búsqueda de enfrentar el entorno con cambios culturales que mejoren la competitividad.

En Argentina se encuentra el estudio de Rodríguez (2009), en este trabajo se procuró sistematizar las formas del pensamiento de autores destacados del fenómeno

de cultura organizacional desde la visión práctica de su importancia para la implementación de la estrategia y sus efectos en la eficiencia y la efectividad del desempeño.

Según Zapata y Rodríguez (2008), la investigación sobre cultura organizacional en Colombia es escasa y reciente. A parte de la obra *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia* (2000), deben añadirse como antecedentes, seis (6) investigaciones: una (1) de los años sesenta (Savage y Lombard, 1986), y cinco (5) de la última década ( Archila, 1991; Weiss, 1997; Ferro, 1994; Ogliastri, 1998; Villaveces, 1998)” ( Dávila, 2000, Pág.14).

Zapata y Rodríguez (2008), plantean que hay que tener en cuenta que Colombia es un híbrido de modelos en lo que se refiere a culturas organizacionales regionales y extranjeras, sobre todo norteamericanas, que fueron creados y desarrollados en el extranjero y adaptados a la cultura empresarial colombiana, sin que hasta el momento den resultados adecuados en las organizaciones.

En Colombia aparece el estudio Podesta (2003), en este artículo el autor aborda algunas consideraciones acerca del surgimiento de la cultura organizacional como tendencia administrativa en Colombia y la manera como algunas Empresas se han dado a la tarea de construir conscientemente sus propias culturas. También aborda temas de modo de ser y de rombo filosófico, perspectiva teórica. El autor concluye que los valores difundidos guiaron las costumbres y comportamientos deseados para sustentar las estrategias de calidad, competitividad y productividad establecidas por la empresa.

En los estudios relacionados con los procesos de privatización en Colombia se encontró Varela (2008) profesor titular de la facultad de ciencias de la administración. Director de grupo de investigación “*Gestión y políticas públicas*” conciencias (categoría A). En este artículo se analizan los procesos de privatización parcial de dos de las más importantes empresas de servicios públicos domiciliarios en Cartagena y Barranquilla: a) Empresa de Servicios Públicos de Cartagena, que fue la base para la aparición de la concesionaria mixta “*Aguas de Cartagena*”, y b) “*Triple A*” de Barranquilla, que heredó el desempeño de la empresa de servicios

públicos municipales luego de su liquidación. El autor concluye que se apela a la continuidad de las políticas de racionalidad administrativa en términos del adelgazamiento organizacional, disminuyendo numéricamente el peso específico de las burocracias tecno administrativas e industriales de las dos compañías. En los temas propiamente organizacionales dentro de los casos estudiados, existe una plena incorporación de las modalidades de gerencia correspondientes a las corrientes dominantes del management estratégico.

En el Departamento de Boyacá (Valle de Sugamuxi) realizan un estudio González y Parra (2008). En este abordan el problema de Cultura Organizacional, los niveles de Motivación, Clima y Liderazgo Empresarial en Empresas pequeñas del Valle de Sugamuxi. Además aborda temas como Clima Organizacional, Cultura Organizacional, la Motivación y el Liderazgo Empresarial.

Como se ha podido observar se han venido realizando diferentes estudios de la Cultura Organizacional con diferentes enfoques y en diferentes sectores de la economía y visto por los autores citados como un factor para establecer una ventaja competitiva que permita alcanzar los objetivos organizacionales. El estudio está basado en la Caracterización de la Cultura Organizacional en una Empresa de Servicios Públicos domiciliarios con capital privado, teniendo en cuenta que la cultura de una organización difiere de otra, pues cada una de ellas tiene sus propias características que les permiten ser diferentes ante sus clientes internos y externos.

De acuerdo con lo anterior, en Colombia las privatizaciones se han presentado en diferentes sectores a finales del siglo XI haciéndose relevante en el siglo XX. Las justificaciones para la privatización de las empresas estatales ha sido alcanzar mayor eficiencia y sostenibilidad financiera de la misma.

A partir de 1990, las privatizaciones con el modelo neoliberal las privatizaciones crecen en sectores como la salud, pensiones y servicios públicos.

El primer caso que se conoce de privatización de servicios públicos es el del Acueducto de Bogotá en 1886, con el fin de buscar un mejor desarrollo en la infraestructura de acueducto y hacerla mucho más eficiente; sin embargo, con el

paso del tiempo dicha gestión comienza a ser criticada debido a un deficiente servicio de acueducto y el descuido de las vertientes hidrográficas. El consejo de Bogotá 1909, consideró que algunas de las epidemias que se presentaban en la ciudad se debían a la calidad de agua que abastecía a la población, por tanto en 1911, la alcaldía de Bogotá decidió cancelar el contrato de acueducto.

Basado en la Revista de Administración de Negocios (1996) después de 10 años de la administración por parte del municipio se pudieron observar resultados muy positivos en la gestión del mismo, siendo mucho más que la gestión privada.

Otro sector a tener en cuenta en el tema de privatización es el de Colpuertos el cual fue constituido en el año 1959 como empresa estatal, según Valera (2008), esta organización tiene un gran auge en los años 60 y 70, dicha empresa centralizada en Bogotá administraba los puertos de Buenaventura, Cartagena, Santa Martha y Barranquilla.

De acuerdo con Varela (2008), la gestión de Colpuertos comienza a decaer a finales de los años 70, por efectos proteccionistas que impedían el desarrollo, la politiquería que no permitía que la organización contara con administradores competentes, la fuerte sindicalización que solo buscaba altos salarios y beneficios convencionales, además del alto pasivo pensional donde jugaba un papel para el deterioro de las finanzas debido a las altas pensiones en edades tempranas.

Siguiendo las ideas de Varela (2008), el banco mundial en sus estudios realizados sobre los puertos de Colombia en el año 1981, sugirió una propuesta de transformación de la gestión portuaria incluyendo los aspectos tecnológicos ofreciendo un préstamo para lograr dicha modernización de la privatización portuaria y la liquidación de Colpuertos.

Para Varela (2008), en 1994 se da oficialmente la privatización de Colpuertos con el fin de lograr una mayor eficiencia en la gestión portuaria conformándose la empresa SPRBUN. Esta privatización trae consecuencias negativas especialmente para la ciudad de Buenaventura, ya que Colpuertos era la organización más grande de dicha ciudad, por tanto, la que mayor generaba empleo; la privatización y con la

llegada de la automatización genera desempleo, inestabilidad laboral y bajos salarios; igualmente el Estado tuvo que asumir el pasivo pensional; sin embargo, las ventajas de la privatización han sido su mayor eficiencia en términos de calidad y oportunidad de los servicios portuarios.

Un sector que se ha movido entre la privatización y la nacionalización es el sector bancario, según Muñoz y Sarquis (1999), el sector bancario fue necesario privatizarlo con el fin que este fuese competitivo, eficiente, disminuyera el gasto público, reducción del déficit fiscal y que el estado se concentrará en las funciones que le corresponde.

A partir de 1990, se inicia el proceso de privatización, fusión y adquisición en el sector financiero, de acuerdo con Murillo (2009), una de los acontecimientos más importantes en la privatización de los bancos se da en 1994 con la venta del Banco de Colombia y en 1996 con la privatización del Banco Popular, ingresa el capital extranjero al sector financiero del país a través del Banco Bilbao Vizcaya de España que se asocia con el Banco Ganadero y del Banco Santander de España con la compra del 55% de Banco Comercial Antioqueño.

Continuando con Murillo (2009), en el sector financiero en Colombia, se han consolidado grupos económicos privados entre ellos: Grupo Empresarial Antioqueño, el grupo Sarmiento Angulo, el grupo Ardila, la participación del capital Español con el Vizcaya y el Santander, la participación del grupo Bolívar, CITIBANK. Igualmente sostiene Murillo que el sector financiero hoy es un sector integrado y compuesto por dieciséis bancos mientras en 1997 existían cuarenta y una entidades, de estos bancos solo uno es público (Banco Agrario).

Otros sectores que hacen parte de los procesos de privatización es el de la salud y pensiones, el cual se presenta a partir de la expedición de la Ley 100 de 1993, de acuerdo con Ahumada (1998), estos sectores se privatizan por presiones internacionales del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional, debido al gran endeudamiento del Estado Colombiano y con el fin que puedan realizar los pagos les exigen reducir las funciones del Estado y que parte de la función social la asuman los privados y se aprovechan las políticas neoliberales desarrolladas por el

Gobierno Colombiano para su implementación. Es así como aparecen en el sector de la salud las E.P.S. del régimen contributivo y subsidiado, en el primero se afilian los trabajadores y los ciudadanos con capacidad de pago que deben realizar sus respectivas cotizaciones y el segundo hacen parte las personas que no tienen capacidad de pago. De acuerdo con el directorio de la salud existen 23 E.P.S. en el régimen contributivo de las cuales 21 son privadas y dos públicas. Las E.P.S. del régimen subsidiado cuenta con 12 E.P.S. de las cuales 6 son privadas.

En el sector de las pensiones se presentan dos regímenes a partir de 1994, el de prima media que sigue siendo público y cuya entidad es el Instituto de Seguros Sociales donde los factores importantes para pensionarse depende de la edad, semanas cotizadas y el salario base de cotización; el régimen de ahorro individual cuyos factores principales son el monto de los aportes en la cuenta individual y la edad, este régimen es administrado por los fondos privados que actualmente son seis.

De acuerdo a la *Asociación Colombiana Generadores de Energía* (ACOLGEN) a partir de la Ley 142 de 1993 y la Ley 143 del mismo año se produce la participación de capital privado en el sector de la energía eléctrica con de fin de buscar mayor eficiencia en este sector y minimizar el déficit fiscal.

Con base en Urbiztondo y Rojas (2005), la participación en el mercado eléctrico colombiano pasó de un esquema público a una predominación de la inversión privada. Las empresas del estado mantuvieron la participación del 31% y 34% en generación, 68% y 85% en transmisión, el 17% y 26% en distribución y el 21% y 26% en comercialización. (Pág.4).

## 2.2 MARCO TEÓRICO

### 2.2.1 Cultura Organizacional

El concepto de Cultura es utilizado por diferentes Ciencias Sociales como la antropología, la sociología, la filosofía, la historia, entre otros.

Son numerosas las referencias que del término “*cultura*” se encuentran en la literatura empresarial especializada. Sin embargo, no existe a la fecha una definición concienzuda por los distintos autores. Es por ello, que el presente apartado persigue recopilar las aportaciones más significativas a su conceptualización y estructura, con el objetivo de diseñar un marco de referencia que permita describir lo que se entiende por cultura en la empresa. Igualmente se presenta el concepto de servicios públicos y de servicios públicos domiciliarios.

De acuerdo con la Real Academia Española (2001:309) define “*cultura como termino general, no específicamente organizacional, como “resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio las facultades lectuales del hombre” y como “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grados de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social”*”

De acuerdo con Zapata y Rodriguez (2008) es en la antropología donde encontramos los orígenes del término, siendo definida por Tylor (1968) como “*un todo complejo que incluye conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las demás capacidades y costumbres adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad*”. (Pag. 200).

Otra definición desde la antropología para Aguirre (1997) “*Conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son trasmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en las resolución de problemas*” (Pág. 40).

Una de las definiciones más aceptables de cultura desde el punto de vista

antropológico basado en la revista *Venezola de Gerencia* es la que Clifford Geertz (1987), *“la cultura es un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida”*. (Pág.103)

La cultura, por consiguiente no es un lujo en cuya producción los grupos humanos se permitieron matar sus ratos de ocio. La cultura es un hecho indispensable e inevitable.

Un concepto moderno de cultura dice que es “el conjunto de conocimientos, creencias, artes, leyes, ideas, oficios, formas de vida y todo cuanto el hombre ha heredado de sus antepasados” (De Recanses, 1986. Pág.3).

La Cultura según la definición del diccionario Webster’s *“es el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos el habla y los artefactos y él depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimiento a las generaciones siguientes”*.

Para Deal y Kennedy (1982), *“la Cultura es el conjunto de creencias, símbolos lemas, héroes y de ritos en la empresa”*. (Pág. 89).

Autores como Pettigrew (1979) utiliza el término *“cultura organizacional”* desde la sociología, para explicar las diferencias entre resultados empresariales de forma cualitativa. Es en la década de los ochenta cuando comienza a relacionarse el término con el debate entre aspectos tangibles e intangibles, considerando que la cultura organizacional era el motor de la organización, autores como Peters y Waterman (1982) la definieron como *“los valores compartidos por los miembros de la organización”*.

Para Sicileo y Casares (1999), los más importantes procesos de una cultura organizacional son los siguientes: la comunicación e información; la integración y el trabajo en equipo; la delegación y el empowerment; la motivación y el reconocimiento; la creatividad e innovación ; la capacitación y el desarrollo humano; la toma de decisiones; el liderazgo.

Igualmente la organización tiene diferentes definiciones las cuales tomaremos la de Schein y Bertalanffy. Para Schein (1978), una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad, objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. [Pérez, 1993, Pág.22.]

De acuerdo con Bertalanffy (1980), las organizaciones son concebidas como sistemas abiertos que intercambian energía, materiales e información con el entorno. [Pérez, 1993, Pág.22.]

Desde finales de la década de 1970, estudiosos en temas administrativos como Gutiérrez (2007) han pensado el concepto de Cultura Organizacional. Así *“Cultura se convirtió en un término usual para referirse a las diversas dinámicas que se dan dentro de las Organizaciones”* (Pág. 115).

Según Deal y Kennedy (1985), cada negocio, de hecho cada organización, tiene una cultura. En ocasiones se encuentra fragmentada y difícil percibirla desde afuera, a veces la cultura de una organización es muy fuerte y cohesiva; todos saben cuáles son las metas de la corporación y trabajan para lograrlas.

Deal y Kennedy (1985), plantea cinco elementos de la cultura: medio ambiente del negocio, valores, héroes, los ritos y los rituales y la comunicación.

El ambiente en que opera una empresa determina lo que se debe hacer para tener éxito, el ambiente en que esté el negocio es el factor que ejerce la mayor influencia en la formación de la cultura corporativa.

Los Valores: son las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, firman la médula de la cultura corporativa. Los valores definen el *“éxito”* en términos concretos para los empleados.

➤ Héroes: Estos individuos personifican los valores de la cultura y como

tales proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los empleados. El héroe es el gran motivador, el mago, la persona con quien todos pueden contar cuando la situación es difícil. Los héroes tienen carácter y estilo inquebrantables.

- Los Ritos y Rituales: los ritos y rituales son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía. En sus espectáculos o ceremonias suministran ejemplos visibles y muy poderosos de lo que la compañía representa.
- La Comunicación: la comunicación es el <transportador> de los valores de la corporación y de su mitología heroica ya que es el medio de comunicación básico (aunque informal) dentro de la organización.

En 1924, la Escuela Humanista con Elton Mayo y sus colaboradores tienen en cuenta elementos cualitativos, que hacen parte de los elementos de la Cultura Organizacional tal como está definida actualmente, como los sentimientos de las personas, normas, valores y las relaciones de grupo. Sin embargo, solo en los años 80, cuando se inicia a tener en cuenta la cultura organizacional, debido a la crisis económica que se debió al declive de la productividad de los Estados Unidos y el aumento de la competitividad de los japoneses, las empresas conocieron una reducción considerable de las márgenes de utilidad, seguida de dificultades financieras y muchas de las empresas se vieron en la necesidad de despedir personal o cerrar las puertas.

A partir de esta crisis los administradores se enfrentan con dos situaciones: la falta de productividad de las empresas y la falta de motivación del personal. Y es a partir de aquí que retomaremos las teorías de Cultura Organizacional de Peiro (1990); Gutiérrez (2007); Deal y Kennedy (1982); Schein (1985); Álvaro Zapata (2007) entre otros.

Según Peiró (1990), el concepto hace referencia a unos contenidos culturales que implican un proceso de configuración que fundamentalmente consiste en un aprendizaje de significados compartidos y define la cultura organizacional como “*el*

*sistema de creencias y asunciones de una organización, las interpretaciones de lo que ocurre en ellas y de otros fenómenos relevantes”.* (Pág. 13)

Los planteamientos formulados por Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein quienes se han dedicado a investigar el funcionamiento de las organizaciones, cómo se mantienen y cómo se transforman. Estos investigadores entienden por Cultura Organizacional los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentre o no formalizados, estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa, transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas.

La Cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje, las normas administrativas y prescriptivas devienen en pautas culturales en la medida en que son reconocidas y aceptadas en el grupo.

Según Aktouf, citado por Zapata y Rodríguez (2008), *“La cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales”.* (Pág. 264)

Para Etkin y Schvarstein (1989), es posible distinguir las siguientes categorías de sistemas culturales, de acuerdo con la forma que se manifiestan en las estructuras de análisis: Fuertes o débiles, concentradas o fragmentadas, tendientes al cierre o hacia la apertura, autónomas o reflejas.

Además es importante retomar aportes relevantes específicos sobre el tema que permiten facilitar el entendimiento del concepto de Cultura Organizacional de otros autores como Allaire y Firsirotu (1984), la Cultura es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores.

Allaire y Firsirotu (1992), La teoría organizacional presenta a veces la cultura como una característica indefinida e inmanente de toda sociedad, como uno de los numerosos factores de contingencia que ejercen una influencia desconocida y

variable sobre el funcionamiento organizacional. (Pág. 4).

La palabra cultura es una metáfora que designa el estado de espíritu colectivo, o el *“así es como se hacen las cosas aquí”* la cultura es la que determina la actitud y la reacción de los gerentes en el trabajo. (Pág. 44).

De acuerdo con Clifford Geertz citado por Allaire y Firsirotu (1992), define cultura como:

*“La cultura debe comprenderse no como un conjunto de esquemas concretos de comportamiento – costumbres, usos, tradiciones, hábitos particulares – como siempre lo hemos considerado, sino más bien como un conjunto de mecanismos de control – proyectos, formulas, reglas, directivas (lo que en informática se llama los programas) – que deben imponer el comportamiento”.* (Pág.172)

La Cultura Organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son, de manera ejemplar, a la vez creaciones sociales y creadoras de significados.

Según Echavarría (2000), cuando se va a reflexionar sobre la cultura de una organización hay un punto de partida fundamental que es la base de cualquier revisión: su historia su pasado. Además plantea una definición de cultura organizacional. *“son unos supuestos básicos compartidos, validados por el grupo y contruidos a través del tiempo”*. La cultura es por lo tanto <propiedad> del grupo. En esta propuesta los supuestos han sido agrupados en: el despliegue de la filosofía organizacional; estilos de dirección; los aspectos a los que se les da valor; la coherencia; las relaciones interpersonales en la organización; la forma como se desarrolla el trabajo; las relaciones con el entorno.

Otra definición relevante para nuestra propuesta de investigación es la de Rocher (1968), la cultura es un conjunto unido de formas de pensar, sentir y de

actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva. (Pág. 89).

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización (Pág. 38).

Para Pümpin y García, citado por Vergara (1989), definen la cultura como *"El conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen"* (Pág. 26).

De igual manera Aguirre (1996), podría definir Cultura de la Empresa como un *"conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifica, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en la resolución de problemas"*. (Pág. 42).

Pettigrew, (1979), publicó un artículo en el que presenta el concepto de *"cultura"*, señalando como implicados en el mismo *"simbolismo"*, *"mito"* o *"ritual"*, que pueden utilizarse en el análisis de las organizaciones con el objetivo de ayudar en el estudio del comportamiento organizacional.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de

autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que *"la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes"*.

Para Davis (1984), la Cultura Organizacional representa un tema unificador pero escondido que da una dirección y una movilización en el ámbito de los recursos. (Pág. 89).

Para Lemaître (1984), la Cultura es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa. (Pág. 90).

Y para Ouchi (1981), la tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía. (Pág. 90).

Delgado (1990) sostiene que la *"Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad"* (Pág.1).

Según Serna (2003) la cultura de una organización parte de cómo hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas de la empresa, la cual incluye valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial (Pág. 89).

Retomando el concepto más aceptado de Cultura Organizacional provienen de los planteamientos formulados por Edgar H Schein(1985), autor de libro *"Psicología de la Organización"*, quien define *"Cultura Organizacional como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas"*. (Pág. 56).

Schein (1984) señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que esta insertada la empresa. *“En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios”*. (Pág. 60).

Además Schein (1985), propone que se mire la Cultura desde tres ángulos distintos entre sí: artefactos y creaciones, valores y creencias fundamentales. (Pág. 88).

Según Schein (1980), una Cultura Organizacional tiene dos grandes funciones: La adaptación a la organización al entorno externo y la integración interna. Para la adaptación al entorno, la cultura define la misión y la estrategia de la empresa, los objetivos organizacionales, y los medios para alcanzar los objetivos. (Pág. 90).

### **2.2.2 Modelos de cultura organizacional**

Según Zapata y Rodríguez (2008), para el análisis de estudios e investigaciones relacionadas con la cultura organizacional es útil apoyarse en modelos que han sido desarrollados por diferentes autores en distintos contextos y épocas, en muy diversos campos del análisis cultural.

Inkeles y Levinson, citados por Zapata y Rodríguez (2008), *“hablan del carácter nacional refiriéndose a las características y patrones de la personalidad relativamente estables que son modales entre los adultos de la sociedad”*. Si las estructuras de la personalidad modal no pueden ser encontradas en las sociedades modernas, entonces el carácter nacional será un concepto inútil; pero sin las estructuras de personalidad modal son encontradas *“se abrirá camino para el desarrollo de nuevos sondeos dentro de las relaciones entre el individuo y la sociedad”* (Pág. 440)

Inkeles y Levinson citados por Zapata y Rodríguez (2008), clasifican los valores culturales en los grupos que a continuación se describen:

1. Valores ligados a la distancia Jerárquica: corresponde a la percepción de los individuos sobre el concepto de autoridad o como la expresión de las *“desigualdades sociales en las estructuras de poder de las organizaciones”*. (Pág. 440).

2. Valores Relacionados con la representación del sí: *“guían las relaciones entre los individuos y los grupos u organizaciones, es decir, el grado de individualismo o colectivismo de una sociedad”*. Igualmente contempla la distribución de los roles sociales entre hombres y mujeres *“y el modo que la supremacía de los valores masculinos o femeninos caracteriza el comportamiento global de cada colectividad”*. (Pág. 440).

3. Valores ligados a los conflictos originales de los conflictos y la expresión social de tales conflictos: los autores analizan cuatro tipos de expresión social de conflictos individuales: a) *“la necesidad de control de la incertidumbre a través de mecanismos de escape y rituales destinados a reducir la ansiedad y la imprevisibilidad del futuro y lo desconocido; b) el dominio y la canalización de la agresión originaria por medios socialmente aceptables ; c) la solución al dilema exteriorización– inhibición, y d) el comportamiento social en términos de confianza o desconfianza”*. (Pág. 440).

Siguiendo a Zapata y Rodríguez (2008), para la descripción de los enfoques de Hofstede se basaron en el resumen presentado por Franceso y Gold (1998) en su libro *International Organizational Behavior*. Hofstede explica las diferencias entre las culturas a partir de cuatro dimensiones de valores.

1. *Individualismo – Colectivismo*: Hofstede sostiene que las organizaciones resaltan la iniciativa individual y evalúa igualmente a los empleados de forma individual mientras las organizaciones colectivistas valoran el bienestar del grupo, donde prima el beneficio del grupo sobre el individual.

2. *Distancia Jerárquica*: *“Es el grado en el cual los miembros con menos poder en una organización aceptan que el poder sea desigualmente distribuido su rango va de bajo a alto”*. En las sociedades con baja distancia jerárquica refleja en las diferencias que los niveles en las estructuras

organizacionales son en muchas circunstancias ignorados y se reconocen como iguales. En las sociedades con alto nivel jerárquico reflejan en las organizaciones un gran respeto por los niveles jerárquicos siendo importante el reconocimiento del ingeniero, el doctor, el señor entre otros.

**3. Control de Incertidumbre:** *“Va de débil a fuerte e indica la cantidad preferida de estructura”*. Los países con un fuerte control de incertidumbre optan por mayor estructura reflejándose *“en reglas explícitas del comportamiento sea escrita o no”*. Establecen altos castigos para las personas que no cumplen las reglas, requieren alto nivel de seguridad, no arriesgan y respetan a los expertos.

Los países con bajo control de la incertidumbre son flexibles emprendedores y con alta competencia personal.

**4. Masculinidad – Feminidad:** En las sociedades masculinas los rudos son dominantes, y las diferencias de roles del hombre y la mujer son significativas. En las culturas femeninas los valores suaves son de mayor relevancia, entre ellos, *“relaciones personales, el cuidar de los demás, la calidad de vida y el servicio”*.

Fons Trompenaars, citado por Zapata y Rodríguez (2008) en su obra *“surcando las ondas de la cultura”*, aplicó y analizó un cuestionario y de dicho trabajo derivó las siete dimensiones con las cuales analiza las diferencias culturales. Además Trompenaars (1994), en el libro *“Riding the Waves of Culture”* plantea la idea de que cada cultura se distingue de las demás por las soluciones específicas que escoge para ciertos problemas: aquellos que surgen de nuestra relación con otras personas; aquellas que resultan del paso del tiempo y aquellos que se refieren al medio ambiente. De las soluciones que escogieron los encuestados de las diferentes culturas, pudo identificar las siete dimensiones, cinco de las cuales provienen de la primera categoría.

**1. Dimensiones Universales contra Particularismo:** Trompenaars expresa *“que en una cultura universal, la gente cree que la definición de lo que está bien o de lo que es verdadero se aplica de manera uniforme a cada situación”*. De acuerdo con lo anterior plantea culturas particulares, las cuales implican obligaciones especiales hacia la gente que conocemos. El

particularismo está basado en la lógica del corazón y la amistad humana. Y estas los Universalistas son más comunes en las culturas protestantes, en donde la congregación se relaciona con Dios a través de sus leyes escritas. A manera de ejemplo una persona proveniente de una cultura universalista normalmente detallará con requerimientos y cláusulas estrictas, las cuales él espera que se apliquen bajo cualquier circunstancia. Por el otro lado una persona proveniente de una cultura universalista normalmente detallará su contrato con requerimientos y cláusulas estrictas, las cuales él espera que se apliquen bajo cualquier circunstancia (Pág 444).

2. Dimensión: Individualismo contra Colectivismo: *“se podría definir al individualismo como “una orientación principal hacia sí mismo”, y al colectivismo como “una orientación principal hacia objetivos y metas comunes”* (Pág 444).

3. Dimensión Relaciones Neutras contra Afectivas: Los miembros de culturas afectivamente neutras no muestran sus sentimientos sino que los mantienen cuidadosamente controlados y subordinados para que no interfieran en el juicio de alguna situación determinada. Por el contrario, en las culturas afectivas, cualquier reencuentro con una persona puede ser un buen motivo para expresarle nuestro afecto dándole un abrazo o un fuerte saludo de mano, incluso aunque ambas personas se vean todos los días.

4. Dimensión lo Específico contra lo Difuso: Esta dimensión se enfoca en cómo una cultura trata lo privado y lo público. Las sociedades específicas separan la vida privada de la pública, y esta última es generalmente más grande que la primera. Por el contrario, para las culturas difusas, la vida pública y privada está conectada.

En las sociedades específicas un trabajador no ayudaría a un patrón en labores de su casa (lo público y lo privado están claramente separados), mientras que el de la sociedad difusa sí lo haría, ya que se siente moralmente obligado.

5. *Dimensión el Logro contra el Atributo:* Esta dimensión describe el cómo una persona gana poder y estatus en una sociedad, se basa en sus conocimientos, habilidades y talentos. Estas sociedades se centran en el hacer. Por el otro lado, existen sociedades que otorgan una posición basándose en los atributos de las personas: sexo, edad, descendencia, apariencia física, etc., es decir se centra en el ser.

6. *Dimensión la Relación con el Tiempo:* Trompenaars observa dos aspectos de la manera en que una sociedad se relaciona con el tiempo: El primero se refiere al enfoque de una cultura hacia el pasado, presente o futuro. En sociedades orientadas hacia el pasado, la tradición y la historia son importantes. En aquellas con orientación al presente, el enfoque principal es hacia lo que está sucediendo ahora. Finalmente en las sociedades orientadas hacia el futuro se utiliza el pasado y el presente para obtener ventaja en él.

El segundo aspecto de esta dimensión, se refiere a que tan estricta es una cultura en su relación con el tiempo. Existen dos formas posibles en esta relación: secuencial y sincrónica. La gente de sociedades secuenciales hace una sola cosa a la vez, hacen citas precisas, son puntuales y generalmente se apegan a los horarios. En los países sincrónicos, la gente hace varias actividades simultáneamente, el tiempo para las citas es aproximado, y las relaciones personales son más importantes que los horarios.

7. *Dimensión relación con la Naturaleza:* Se divide en orientación interna y externa. En naciones con orientación interna se tiene la creencia de que la naturaleza es controlable. El individuo, grupo u organización está en control de la situación. Las comunidades con orientación externa son más flexibles. Tratan de armonizar con el medio ambiente y tienen mayor atención hacia el prójimo.

Para analizar la cultura Schein, citado por Zapata y Rodríguez (2008), en su libro Liderazgo y cultura organizacional, propuso un modelo que consta de tres

niveles, a los que llamo artefactos (nivel 1), valores (nivel 2) y supuestos básicos (nivel 3), en el marco de la analogía organizacional conocida como las “*capas o niveles de la cebolla*” (Pág 453).

**Nivel 1. Producciones – Artefactos.** El nivel más superficial o visible de una cultura organizativa se refiere a sus producciones y creaciones, consistente en la materialización de la producción. Estas incluyen la tecnología de la empresa, las manifestaciones artísticas (si la tiene) y toda aquella conducta manifiesta que realicen sus miembros. Este nivel es más visible y más fácil de observar. Schein (1995) señala “*que los artefactos son fáciles de observar pero difíciles de observar, pero difíciles de interpretar, debido al significado específico que es concebido por el grupo u organización que los crea y los manifiesta*”.

**Nivel 2. Valores.** Schein hace referencia a los valores a los “*valores en uso*” que corresponden a los valores y acciones que realmente se practican o se llevan a cabo por el grupo o colectividad; y a los “*valores expresados*” que corresponden a lo que debería ser fundamentado en la filosofía, misión y objetivos del grupo. Los valores se involucran, se practican, se fomentan y se conocen por los miembros del grupo y son transformados en suposiciones, postulados trascendentales o supuestos básicos.

**Nivel 3. Suposiciones subyacentes básicas:** El tercer nivel determina y explica la forma en que piensan, sienten y actúan los miembros de un grupo que tienen una cultura común, constituyendo en paso de lo axiológico a lo ontológico.

Los “*supuestos*”, “*presunciones*” o “*principios*” han de distinguirse de los “*artefactos*” y “*valores*”, en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura.

Las presunciones básicas actúan a nivel inconsciente y definen la identidad, definida ésta como la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Schein (1985,18) señala que la cultura organizacional “*es un patrón de*

*supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía problemas para adaptarse al exterior en integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por lo tanto deseable, para enseñarle a los miembros nuevos como la forma indica de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos”.*

Además Schein (1985), considera seis supuestos básicos acerca de la naturaleza humana (Pág 85-111).

1. *La Naturaleza de la realidad y la verdad* (relación con el entorno) lo real corresponde a los hechos y la verdad se refiere a la percepción e interpretación que la organización hace de lo real.
2. *La Naturaleza del tiempo*: hace referencia a la orientación o preferencia que manifiestan los miembros de la organización con relación a su presente, pasado y futuro.
3. *Naturaleza del espacio*: Forma de concebir la dimensión espacial tanto en el contexto físico como social.
4. *Naturaleza del género humano*: Supone la concepción del sujeto o individuo, su rol en la empresa, sus deberes y derechos. Este contexto es definido en las teorías de la motivación de satisfacción y no satisfacción de Herzberg, X y Y de Mc Gregor.
5. *Naturaleza de la actividad humana*: se fundamenta en el papel que juega la organización con relación a su medio ambiente o entorno, describiendo la forma apropiada como los seres humanos actúan ante su medio ambiente. Se manifiesta lo que debe y puede hacerse dentro de la organización, lo que podría llamarse “*buenas*” y “*malas*” formas de actuación.
6. *Naturaleza de las relaciones humanas*: esta suposición se dirige a las formas de interacción entre unos y otros, para determinar de qué manera se convive formal e informalmente en la organización. Schein sugiere el individualismo y colectivismo.

Para Lundberg (1985), citado por Denison (1991), en su libro Cultura Corporativa y productividad organizacional, partiendo de la obra de Schein

(1981,1985) y Dyer (1982), proporciona la idea de que existen cuatro niveles de cultura que, tomados conjuntamente, son un paso inicial para hacer operativo el concepto.

**1. Artefactos:** Los artefactos físicos, comportamentales y verbales son las manifestaciones superficiales de la cultura organizacional. El lenguaje, las historias y los mitos son ejemplos de artefactos verbales y están representados en rituales y ceremonias.

**2. Perspectivas:** Las reglas y normas socialmente compartidas aplicables a un contexto dado. Las perspectivas se pueden considerar cómo las soluciones a problemas comunes que tienen los miembros de la organización.

**3. Valores:** la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetivos y personas.

**4. Hipótesis:** Las creencias tácitas que los miembros tienen sobre sí mismos y los demás, sus relaciones con otras personas y la naturaleza de la organización en que viven.

El modelo de Cultura Organizacional planteado por Zapata y Rodríguez (2008), parte de lo general a lo particular y está dividido en grandes dimensiones: La dimensión historia y social de la cultura; los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial. El modelo comprende trece dimensiones.

**1. La Historia:** se refiere al desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas. Permite comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional.

Para Zapata y Rodríguez, la diversidad de estudios realizados por las mismas empresas para conservar la huella de su historia, refleja un sentido de autocomplacencia o tendencia retrospectiva, con retorno al pasado. Se observa una tendencia ontogenética de la empresa, para expresar como ha sido el comportamiento, la cultura y mentalidad empresarial de las organizaciones en el mundo, y de esta manera extraer formas de aprendizaje

organizacional.

Según Zapata y Rodríguez, toda organización dispone de importante riqueza simbólica gracias a su historia. Además Thevenet (1986), citado por Zapata y Rodríguez, señala que *“los rituales, los símbolos y las formas de actuar, incluso de pensar no pueden explicarse más que haciendo referencia a la historia. Por lo tanto, la historia se constituye en una fuente de legitimidad para un conjunto de comportamientos y prácticas”* (Pág. 64).

Con respecto a Schein (1985), citado por Zapata y Rodríguez dice que son cuatro las etapas que caracterizan la creación de una empresa: a) una persona (fundador) tiene una idea de empresa nueva; b) éste se rodea de un pequeño grupo de personas que comparten su misma visión; c) el grupo comienza a funcionar en conjunto para desarrollar la actividad y sus bases organizativas; y d) se integra otras personas y comienza la historia.

*El Fundador:* Según Thevenet (1992), citado por Zapata y Rodríguez, dice “en sentido cronológico los fundadores son una fuente de información muy importante. Para ello destaca tres aspectos: a) su papel en la cultura de la empresa, b) elementos de información que deben recogerse y c) las diversas adaptaciones de este material según las organizaciones. (Pág. 55).

**2. El Entorno y la Sociedad:** El análisis del entorno, se identifican con una diversidad de factores (económico, social, político, tecnológico, demográfico, jurídico, cultural, geográfico, ambiental). De esta manera el entorno organizacional se convierte en el área de gestión para el crecimiento de las empresas, ejerciendo gran influencia en sus resultados, a tal punto que algunos empresarios califican el entorno y sus especificidades como la razón de ser de la organización y una manifestación de su mentalidad empresarial para ser competitivos en el mercado.

Siguiendo con Zapata y Rodríguez, el estudio del entorno o medio ambiente es uno de los principales roles en la implementación del direccionamiento estratégico.

Según Pérez (1998), citado por Zapata y Rodríguez, dice “*el análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica*” (Pág. 21).

Para concluir Lawrence y Lorsch (1967), citado por Zapata y Rodríguez dicen que “*no existen una sola forma ideal de organizar*” (administrar). Si se comparan organizaciones en diversos entornos, se obtendría una comprensión sistemática sobre los estados de diferenciación e integración que contribuyen al cumplimiento eficaz bajo diferentes condiciones ambientales (Pág. 36).

**3. El habla, la lengua y el lenguaje:** Para Zapata y Rodríguez los conceptos de lengua, habla y lenguaje, su análisis interpretación y comprensión en el contexto cultural, constituyen la columna vertebral del hombre como ser social, generando comportamientos y conocimientos esenciales para el desarrollo de la persona.

Continuando con la argumentación de Zapata y Rodríguez, en la construcción de la lengua y el lenguaje, hay que tener en cuenta la noción de sistema, la noción de signo, y la noción de diferencia u oposición distintiva. De acuerdo a lo anterior, la lengua es un todo organizado con funcionamiento de conjunto; el signo nos da una inducción, en lo que es el sentido y el significado, relacionando el concepto con el significante.

Según Aktouf (1986), citado por Zapata y Rodríguez dice “*la palabra en la vida de la empresa*” identifica sistemas lingüísticos coexistentes en las organizaciones como el habla de la jerarquía, donde se construye un dialecto propio por parte de todos aquellos que constituyen la jerarquía haciendo alusión al estilo; el habla de los obreros, que es directa, libre de floreos y no busca efectos ni convenciones de estilo.

Para Thevenet (1992), citado por Zapata y Rodríguez, decía en una organización se pueden estudiar los signos en los comportamientos, la gestión del tiempo y en expresiones de cara al exterior. Los componentes como el

vocabulario, la vestimenta y los tipos de relación constituyen el aspecto más evidente de cualquier aproximación superficial a la cultura.

Para Zapata y Rodríguez, La Comunicación; dentro de los procesos organizacionales observamos que la comunicación es el común denominador de todas las acciones y actividades que desarrolla una empresa. Es tan imprescindible la comunicación en las empresas, que se ha llegado a la conclusión de que sin ella no hay empresa, de manera que sin comunicación entre las personas y las organizaciones no hay relaciones intra-organizacionales e inter-organizacionales. La comunicación es inherente al funcionamiento de una organización.

Según Zapata y Rodríguez, para que haya una comunicación efectiva en cualquier organización es necesario identificar unos elementos componentes, entre ellos el comunicador, la codificación, el mensaje, el medio, la decodificación, el receptor y la retroalimentación. Si alguno de estos elementos es deficiente en cualquier forma, no habrá claridad ni comprensión del significado.

Continuando con el tema para Zapata y Rodríguez dicen cuando hablan de Jergas hacen referencia al lenguaje especial que hablan entre si los individuos de ciertas profesiones o grupos.

**4. Proyecto de Empresa:** El proyecto de empresa involucra los elementos que conforman el direccionamiento estratégico, como son misión, visión, credo organizacional, principios y valores, fundamentos mediante los cuales la empresa define sus objetivos, políticas, planes, programas, presupuesto, procesos y actividades.

Según Serna (2000), citado por Zapata y Rodríguez, el direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la misión, visión de la organización.

Siguiendo con la argumentación de Serna (2000), en cuanto a los

principios corporativos, su identificación y definición constituyen el comienzo de la planificación estratégica. Se define como el conjunto de suposiciones expresado en “valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización, constituyendo la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Para Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1997), citado por Zapata y Rodríguez, dicen la Misión es el enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el propósito, las funciones que desea satisfacer, su base principal de consumidores y métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

Según Zapata y Rodríguez el desarrollo de una Visión tiene como propósito definir el futuro de la organización, sustentado en los principios y valores organizacionales.

Para Serna (2000), citado por Zapata y Rodríguez, las recomendaciones para formular la visión son: formulado por los líderes de la organización, se tiene en cuenta la dimensión temporal a desarrollar en el futuro; es integradora; es amplia y detallada; es positiva y alentadora; debe ser realista y posible de alcanzar, debe ser consistente con los principios corporativos; debe ser difundida interna y externamente.

**5. Sistema de Producción de Bienes Materiales:** Según Zapata y Rodríguez hace referencia a la economía a la producción, creación y el intercambio de bienes y mercancías, técnicas, ciencias, etc.

El sistema de producción de bienes materiales está fundamentado en el materialismo dialéctico, donde las relaciones de las fuerzas productivas dinamizan la actividad material mediante la relación “*ser humano-trabajo-entorno*”, en el cual el hombre busca la subsistencia o supervivencia.

Para Thevenet (1992, pp.71-72), citado por Zapata y Rodríguez, el oficio o actividad de la empresa constituye un patrimonio de la cultura

organizacional de la empresa para responder a las exigencias de su existencia, la realización de su misión y su objetivo, respondiendo a las necesidades de su razón de ser y dando identidad a la cultura como un *“patrimonio de competencias desarrolladas para responder a los problemas de adaptación al entorno y de integración interna de la organización”*.

**6. El sistema de Producción de Bienes Inmateriales:** Está relacionado con la interpretación de símbolos y del imaginario, originado de la relación del hombre con su medio ambiente. Según Durand (1985), citado por Zapata y Rodríguez dice que el símbolo es producto de fenómenos bio-psíquicos a causa de las influencias que ejerce el ambiente. De ahí que los gestos, los sentimientos, los pensamientos y las acciones se relacionan con el medio ambiente para delimitar los símbolos, constituyendo el imaginario.

Según Allaire y Firsirotu (1998), citado por Zapata y Rodríguez, dice *“si es cierto que la particularidad de un individuo se refleja en su personalidad, la individualidad de una persona se manifiesta en su cultura particular”* (Pág. 24).

Para Morin (1995), citado por Zapata y Rodríguez, el Símbolo tiene a menudo un carácter y una función comunitaria, compartidos entendidos y evocados en un ambiente cultural colectivo en el ámbito local, regional o nacional.

De acuerdo con Thevenet (1992), citado por Zapata y Rodríguez, los símbolos:

*“resumen un sentido: el acto, el gesto, el comportamiento o el rito simbólico toman en ellos, como el tótem, un conjunto de significados se expresan de forma manifiesta, abierta y frecuente, como las recompensas al personal, la elección del empleado del mes, el último día del mes para celebrar los cumpleaños de los empleados”* (Pág. 86).

Con respecto a Beckler (1984), citado por Zapata y Rodríguez, dice que en las actitudes se observan tres componentes cognición, afecto y

comportamiento.

Para Robbins (1996), citado por Zapata y Rodríguez, señala que *“las actitudes son importantes en las organizaciones porque afectan el comportamiento en el trabajo”* (Pág. 181).

Según Thevenet (1992), citado por Zapata y Rodríguez señala que *“los Mitos se deducen del ámbito de los símbolos. Pueden referirse a los grandes momentos del desarrollo de la empresa, situando al fundador o gerente en situaciones que nos les corresponden con sus funciones”* (Pág. 86).

Zapata y Rodríguez concluyen que es tan importante el conocimiento de la historia de una empresa, que sirve para buscar el mejoramiento y desarrollo organizacional para no cometer los mismos errores del pasado, luego, cualquier analista organizacional debe conocer su historia, para interpretar y explicar la razón de ser de las actividades los procesos y estrategias actuales.

**7. Sistema de Producción de Bienes Sociales:** Para Zapata y Rodríguez, dentro de las actividades organizacionales el sistema de producción de bienes sociales representa todos aquellos actos y hechos sociales que las personas reflejan producto de la interacción y/o adaptación permanente con su entorno, manifestando formas de relaciones sociales distintivas basadas en el sistema de producción de bienes materiales e inmateriales, lo cual hace que se desarrollen, formas, métodos y alternativas de gestión con el propósito de alcanzar sus objetivos y propósitos organizacionales.

Con respecto a Abravanel (1992), citado por Zapata Y Rodríguez, *“El Rito crea un ambiente interno que da identidad a la organización, mediante sus relaciones sociales y personales profundas, de tal manera que comprometen a los miembros de la organización a participar de las ceremonias”* (Pág. 61).

Para Zapata y Rodríguez los ritos se expresan mediante la aplicación de algunas herramientas y procedimientos gerenciales, como son la planeación estratégica, los programas de desarrollo organizacional y los proyectos de capacitación, que buscan transformar las conductas de los individuos para el fortalecimiento del comportamiento organizacional, permitiendo la afirmación de ideas y valores colectivos dentro de la organización.

Según Abravanel (1992), citado por Zapata y Rodríguez *“las ceremonias son acontecimientos colectivos que, con la ayuda de costumbres, tradiciones y convenciones facilitan la expresión emotiva”* (Pág. 64).

En el contexto organizacional Robbins (1996), citado por Zapata y Rodríguez dicen que *“las Normas formalizadas se incorporan en los manuales de organización que detallan reglas y procedimientos que deben seguir los empleados”* (Pág. 308).

**8. Relaciones Interpersonales:** En el campo organizacional las diversas relaciones se manifiestan, según estatus roles y procesos que adquieren las personas y determinados grupos sociales, conformando de esta manera fenómenos organizacionales que caracterizan las interacciones personales.

Para Zapata y Rodríguez la distancia jerárquica es una variable de análisis en las relaciones jefe-subordinado, en los fenómenos y acciones de liderazgo, y en la mentalidad que en un momento dado asuman los miembros de las organización frente a determinada situación.

Con respecto a Dubrin (1974), citado por Zapata y Rodríguez, clima Organizacional es el término utilizado para describir una estructura psicológica de las organizaciones. El clima pues es, la *“sensación”, “personalidad” o “carácter” del ambiente de la organización* (Pág. 331).

**9. Relaciones de Parentesco:** Para Zapata y Rodríguez algunos autores relacionan el parentesco con la afiliación en el contexto familiar para referirse al vínculo de unión o asociación entre personas que tienen algún vínculo familiar para formar algún tipo de corporación en este caso la familia.

**10. Relaciones de Poder:** Para Parsons citado por Zapata y Rodríguez (1956), asocia la toma de decisiones como un fenómeno de poder en las organizaciones y “como sistema político de la sociedad”.

Siguiendo con el tema Gibson (1983), citado por Zapata y Rodríguez, señala que el poder en la organización es un:

*“fenómeno bidireccional, fluyendo de un individuo (jefe o líder) hacia otras personas (subalternos o colaboradores) cuando se delegan funciones y asignan responsabilidades, y luego regresa casi de forma automática en la afirmación u objeción que se tenga para cumplir con esas funciones o responsabilidades”* (Pág. 191).

**11. Liderazgo y Estilos de Dirección:** Para Zapata y Rodríguez el liderazgo y los estilos de dirección reflejan la personalidad y las formas de pensar, sentir y actuar que ejercen los directivos y a la vez influyen las relaciones interpersonales, como rasgos de personalidad formal que caracterizan comportamientos y modos de expresión en la cotidianidad, reflejadas por una conducta predominante.

Según Conger y Kanungo (1987), citado por Zapata y Rodríguez el liderazgo Carismático se caracteriza por establecer atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias a las personas cuando observan ciertos comportamientos.

Para Zapata y Rodríguez el estilo de liderazgo Autocrático, se relaciona con el estilo de dirección en que solo una persona, el líder, tiene el poder absoluto, estando facultado para tomar decisiones en la organización.

Siguiendo las ideas de Zapata y Rodríguez el estilo de dirección Burocrático se refiere a la manera como las reglas y normas claras, la definición de tareas y la disciplina organizacionales constituyen la guía para tomar decisiones e inciden en el desempeño de los colaboradores en la empresa.

**12. Las Subculturas:** Según Morgan (1991), citado por Zapata y Rodríguez, dice la influencia de la cultura es raramente uniforme, una empresa está conformada por un conjunto de subculturas cuyos desarrollos corresponden, según Thevenet (1992), a los grupos sociales que la componen. Las subculturas no son forzosamente coherentes entre sí, ni con mayor razón con la imagen de la cultura que la empresa irradia.

Según Zapata y Rodríguez, los grupos sociales que componen las Subculturas son los obreros especializados, los empleados, las mujeres o los directivos que constituyen culturas muy diferenciadas que conviven en la organización.

Para Sainsaulieu (1997), citado por Zapata y Rodríguez:

*“la empresa es un entramado de subgrupos que conforman subculturas, debido a que poseen sus propios modos de representación, su propia relación en el trabajo y su manera de considerar la vida dentro de las organizaciones, y sus percepciones comunes de experiencias”.* (Pág. 381)

Siguiendo con el análisis de subculturas en la organización, Thevenet (1992) dice que estas son *“El resultado de una observación que ha permitido agrupar a los participantes en función de sus formas comunes de representación”* (Pág. 24).

Continuando con las ideas de Zapata y Rodríguez el análisis de las subculturas en las organizaciones puede realizarse partiendo de una historia común donde sus acciones producen huellas profundas; la actitud respecto al

trabajo, para entender la realidad; la formación, y otras variables que a continuación se analizaran.

**13. La Identidad Organizacional:** De acuerdo con Zapata y Rodríguez (2008):

*“la identidad colectiva es el fruto de los aportes individuales y relaciones con los otros grupos de estrategia de identidad colectiva e individual, es parte de las políticas de la empresa, está en permanente construcción, y la socialización y la memoria son muy importantes”* (Pág. 393).

Todos los conceptos teóricos planteados anteriormente son de gran importancia para la propuesta de investigación y así darnos cuenta del origen de la cultura de la empresa y su transformación.

### **2.2.3 Servicio Público y Servicio Público Domiciliario.**

El concepto de servicio público es amplio y abarca toda una Ideología. Jean Rivero (1996), citado por Maldonado, dice que el servicio Público es *“toda actividad de interés general”* que la administración asume.

Al respecto, Chevallier (1991), citado por Maldonado, sostiene:

*“(…) pero el servicio público no es solamente una noción que, por su doble dimensión ideológica y jurídica constituye uno de los pilares de la teoría del Estado; incluye también una realidad sociopolítica concreta: el servicio público es un conjunto de actividades, de órganos y de agentes que ocupan un lugar importante en la vida social”* (Pág. 47).

En Colombia la definición vigente sobre los servicios públicos se encuentra en el artículo 430 del Código Sustantivo del Trabajo modificado por el Decreto 753 de 1956, definido como *“toda actividad organizada que tienda a satisfacer necesidades de interés general en forma regular y continua, de acuerdo con un régimen jurídico especial, bien que se realice por el Estado, directa o indirectamente, o por personas privadas”*.

En general Servicio público es el conjunto de prestaciones reservadas en cada Estado a la órbita de las administraciones públicas y que tienen como finalidad la cobertura de determinadas prestaciones a los ciudadanos. Son brindados por determinadas entidades (por lo general el Estado), y satisfacen primordialmente las necesidades de la comunidad o sociedad donde estos se llevan a cabo. Los servicios públicos pueden cumplir una función económica o social (o ambas), y pueden ser prestados de forma directa por las administraciones públicas o bien de forma indirecta a través de empresas públicas o privadas. (<http://es.wikipedia.org>).

De acuerdo con el artículo de los Servicios Públicos en un Cotexto Global Dromi (2004), citado por Granato y Oddone servicios públicos es:

*“la prestación esencial que cubre necesidades públicas o de interés comunitario, que explicita las funciones del Estado, de ejecución per se o por terceros, mediando concesión, licencia, permiso, autorización o habilitación, pero siempre bajo fiscalización estatal. Es decir, puede tratarse de la provisión de agua, luz, gas, teléfonos, como de la prestación de servicios de educación, salud, transporte, seguridad”.*

Según Br. Castellín, servicios públicos son las actividades, entidades u órganos públicos o privados con personalidad jurídica creados por Constitución o por ley, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general, bien en forma directa, mediante concesionario o a través de cualquier otro medio legal con sujeción a un régimen de Derecho Público o Privado, según corresponda

De acuerdo con el Artículo 14.20 de la Ley 142 de 1994, servicios públicos son todos los servicios y actividades complementarias a los que se aplica esta ley.

El Artículo 14.21 de la Ley 142 de 1994 establece como servicios públicos domiciliarios *“los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, telefonía pública básica conmutada, telefonía móvil rural, y distribución de gas combustible, tal como se definen en este capítulo”.*

El Artículo 14.22 de la Ley 142 de 1994 define servicio público domiciliario de acueducto como *“la distribución municipal de agua apta para el consumo humano, incluida su conexión y medición. También se aplicará esta ley a las actividades complementarias tales como captación de agua y su procesamiento, tratamiento, almacenamiento, conducción y transporte”*.

El Artículo 14.23 de la Ley 142 de 1994 establece como servicio público domiciliario de alcantarillado *“la recolección municipal de residuos, principalmente líquidos, por medio de tuberías y conductos. También se aplicará esta ley a las actividades complementarias de transporte, tratamiento y disposición final de tales residuos.”*

Los anteriores son importantes para conocer el tipo de organización en la cual se desarrolla la investigación.

## 2.3 MARCO LEGAL

Las Empresas de Servicios Públicos domiciliarios están regidas por la Ley 142 de 1994, la cual permite la participación del capital privado en la gestión de estas empresas. Dentro de su articulado hace énfasis en la prestación del servicio con calidad y eficiencia, el Estado con esta Ley desea alcanzar los siguientes fines:

- Garantizar la calidad del bien objeto del Servicio Público y su disposición final para asegurar el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios.
- Ampliación permanente de la cobertura mediante sistemas que compensen la insuficiencia de la capacidad de pago de los usuarios.
- Atención prioritaria de las necesidades básicas insatisfechas en materia de agua potable y saneamiento básico.
- Prestación continua e ininterrumpida, sin excepción alguna, salvo cuando existan razones de fuerza mayor, caso fortuito de orden técnico o económico que así lo exijan.
- Prestación eficiente.
- Libertad de competencia y no utilización abusiva de la posición

dominante.

- Obtención de economías de escala comprobables.
- Mecanismos que garanticen a los usuarios el acceso a los servicios y su participación en la gestión y fiscalización de su prestación.
- Establecer un régimen tarifario proporcional para los sectores de bajos ingresos de acuerdo con los preceptos de equidad y solidaridad (Ley 142 de 1994, artículo 2°).
- Por otra parte, la Ley 50 de 1990, la Ley 100 de 1993, la Ley 789 de 2003 y en general el Código Sustantivo del Trabajo rigen las relaciones laborales y en especial derechos y obligaciones de los trabajadores, cuya aplicación e interpretación impactan en forma directa la motivación y el ambiente laboral de las organizaciones. En las Empresas de Servicios Públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado también se debe aplicar las Resoluciones 1076 de 2003 y 1570 de 2004 expedidas por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial donde se exige la certificación de competencias para los trabajadores que laboran en las empresas de agua potable y saneamiento básico.

Otra normatividad que rige las relaciones laborales es el reglamento interno de trabajo que establece deberes y obligaciones a los trabajadores así como la convención colectiva de trabajo que hace parte integral del contrato de trabajo.

## **2.4 MARCO CONTEXTUAL**

La presente investigación tiene como escenarios las Empresas Públicas Municipales de Palmira (EMPALMIRA) y la Empresa Acuaviva S.A. E.S.P., por lo cual pasaremos a realizar una breve descripción de cada una de ellas; no obstante antes de hablar de la historia de EMPALMIRA y Acuaviva se hace necesario conocer un poco de la trayectoria y evolución que ha tenido el municipio de Palmira.

### **2.4.1 Historia de Palmira**

Con el fin de conocer la historia de Palmira, sus límites políticos y geográficos así como su división política administrativa, superficie, corregimientos,

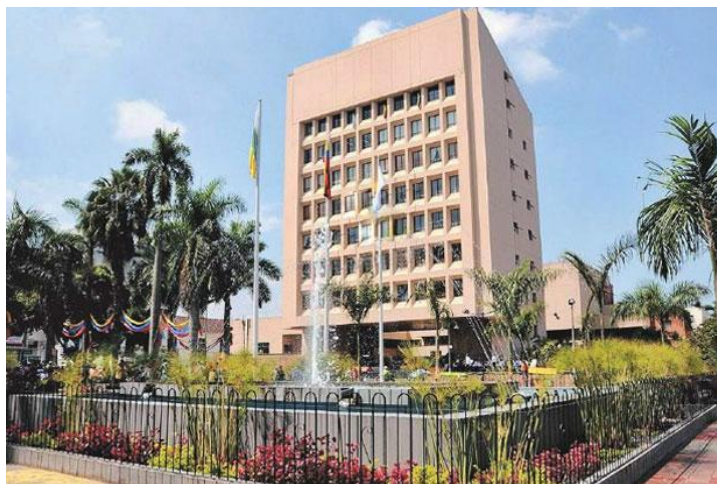
hidrología, límites, clima, población, se recurre como fuente a lo contenido en la página [palmiguia.com](http://palmiguia.com), la cual contiene información relevante y de diferentes matices sobre la capital agrícola de Colombia:

“Varios autores han concluido que este territorio estuvo ocupado antes de la llegada de los españoles por grupos indígenas que habitaron cerca a los ríos agrupados por cacicazgos que se distribuían así: en las estribaciones de la Cordillera Central los Pijaos y Putimaes; en la hoya del río Amaime, los Chinchas, los Capacarí, Aují y Anapoimas; y en las orillas del río Bolo, los Buchitolos.

Los complejos arqueológicos de Coronado, Malagana, Bolo y Quebrada Seca han sido datados del siglo 500 A.C. al 500 D.C. Se trata de una ocupación temprana, con relación a las de la región y, aparentemente, de pequeñas concentraciones de baja densidad. Los primeros conquistadores incursionaron en este territorio en el año 1536, bajo las órdenes de Sebastián de Belalcázar.

Las condiciones climáticas que presenta Palmira hacen que poblaciones aledañas decidan instalarse para realizar sus actividades productivas, llevando a la proliferación de pequeñas propiedades en toda la extensión de su territorio. Este crecimiento vertiginoso que estaba presentando el caserío de Llanogrande lo muestra la estadística del primer censo de población realizado en el año 1786, en donde el número de habitantes ascendía a 2.867 personas.

Con base en estas consideraciones, se propuso como fecha de celebración del surgimiento de esta ciudad el día 17 de junio de 1773, momento en el cual surge la primera urbanización y distribución urbanística de la ciudad y que igualmente se tome el 25 de julio de 1778 como fecha en la cual se debe rendir homenaje a las personas que participaron en el movimiento denominado la “Sublevación de los Pardos”. Hecho que permite definir que Palmira no fue fundada, sino que fue producto del desarrollo desencadenado en su proceso histórico.



Fuente: Extraída de [www.palmiguia.com](http://www.palmiguia.com)

**Fotografía 1. CAMP de Palmira**

Palmira se encuentra localizada en la región sur del departamento del Valle del Cauca, Colombia. Su cabecera está situada a 3° 31' 48" de latitud norte y 76° 81' 13" de longitud al oeste de Greenwich.

### **Límites políticos y geográficos**

- *Norte:* municipio de El Cerrito. Este: departamento del Tolima.
- *Sur:* municipios de Pradera y Candelaria.
- *Oeste:* municipios de Cali, Yumbo y Vijes.

De igual forma, la Ley 65 de 1909, modificada por Ordenanza 149 de 1961 dio los límites detallados del Municipio que se fijan así:

*“Desde el punto de la Cordillera Central, frente a las fuentes del río Flores Amarillas, una línea recta hasta encontrar éstas: este río abajo hasta el río Aguaclara, éste abajo hasta el río Bolo, éste abajo hasta 100 metros hacia el occidente del puente sobre el río Bolo en la carretera Central, de aquí el límite sigue por el Cauca Seco del Bolo Viejo hasta las bocas de Filipí en el Guachal, de donde partiendo hacia el sudoeste se sigue como límite el antiguo cauce del Cauca, llamado Cauca Seco, hasta encontrar el río Cauca, éste abajo hasta las bocas del río Amaime, éste arriba hasta su nacimiento en la Cordillera Central, por el perfil de ésta hacia el sur, hasta el punto de partida”.*

## **Superficie**

El municipio de Palmira cuenta con una superficie de 1.123 Km<sup>2</sup>, de los cuales 370 Km<sup>2</sup> corresponden al piso térmico cálido, 234 Km<sup>2</sup>, al templado; 231 Km<sup>2</sup>, al frío y 288 Km<sup>2</sup>, al páramo.

## **División político-administrativa**

El territorio de Palmira en su conjunto (zona plana y zona de ladera), corresponde a un sistema de asentamientos de distinto orden (de población, industriales, institucionales). La división político-administrativa en comunas del municipio de Palmira está conformada por dos sistemas: uno urbano (barrios) y uno rural (corregimientos). El primero está estructurado por comunas, desde la No. 1 hasta la. 7 y el segundo desde la 8 hasta la 16.

## **Corregimientos**

Rozo, La Torre, La Acequia, Matapalo, Obando, La Herradura, Palmaseca, Coronado (rural), Zamorano (rural), La Dolores, Guanabanal, Caucaseco, Juanchito, Bolo San Isidro, Bolo Italia, Bolo Alizal, Amaime, Boyacá, La Pampa, Tablones, Tienda Nueva, Guayabal, Barrancas, La Zapata, Aguaclara, Ayacucho, Combia, Toche, Potrerillo, Caluce y Tenjo.

## **Población**

En el último censo realizado en Colombia en el año 2005, Palmira contaba con una población de 283.431 habitantes. En la actualidad se calcula que cuenta con una población aproximada de 350.000 habitantes.

## **Clima**

Su temperatura media es de 23 grados centígrados y su altura promedio sobre el nivel del mar es de 1.001 metros. En Palmira se distinguen dos zonas localizadas hacia la media ladera en las cuales la precipitación media anual alcanza valores de

2.000 mm y 2.100 mm, convirtiéndose así en las áreas más húmedas del municipio. Dichas áreas son la cuenca media del río Nima y parte alta de la cuenca del río Aguaclara.

### **Hidrología**

El territorio municipal abarca las cuencas de los ríos Nima, Amaime, Aguaclara y Bolo. Estas cuencas son la reserva hidrológica y productiva más importante del municipio de Palmira.

La cuenca del río Nima tiene una extensión aproximada de 12.000 hectáreas, caracterizadas, en su mayor parte, por una pendiente pronunciada (con inclinaciones mayores del 70%).

La cuenca del río Amaime es la de mayor extensión en el municipio de Palmira. De sus 55.000 hectáreas, 35.000 corresponden al municipio de Palmira y 19.900 al municipio de El Cerrito.

“La cuenca hidrográfica del río Desbaratado posee una extensión de 14.550 hectáreas; la cuenca hidrográfica del río Frayle, 23.825 hectáreas; y la cuenca hidrográfica del río Bolo, 19.875 hectáreas. La subcuenca hidrográfica del río Aguaclara tiene una extensión de 7.200 hectáreas, localizadas parcialmente en el municipio de Palmira. Su altitud oscila entre los 3.100 y 1.050 m.s.n.m.”

#### **2.4.2 Empresas Públicas Municipales de Palmira**

Para efectos de conocer la constitución de las Empresas Públicas de Palmira (EMPALMIRA), su historia y sus unidades de negocio nos basamos en el texto de inducción escrito por el Doctor Jaime Vargas como Jefe de Recursos Humanos de dicha empresa:

“Fue creada el día 15 de octubre de 1.951, mediante Acuerdo Municipal Nro. 01, ante el Notario Primero del Municipio de Palmira, con una duración de 99 años, el objetivo por la cual fue creada “EMPALMIRA”, es la dirección, organización, prestación, administración, ampliación, conservación y mantenimiento de los servicios públicos como son: Acueducto, Alcantarillado, Teléfonos, Matadero, Plaza

de Mercado y los que en el futuro le sean encomendados por el Concejo Municipal”.

Las Empresas Públicas Municipales tenían distribuida sus instalaciones de la siguiente manera:

**OFICINAS CENTRALES:**

**a. Sector Calle 31 Nro. 24-86:**

GERENCIA GENERAL  
ASESORÍA JURÍDICA  
PLANEACIÓN  
SUBGERENCIA OPERATIVA  
INTERVENTORÍA  
AUDITORÍA  
SUBGERENCIA FINANCIERA  
CONTABILIDAD  
CAFETERÍA  
SALA DE JUNTAS  
PLANTA INTERNA  
RECEPCIÓN  
ARCHIVO DE TELÉFONOS  
DIRECCIÓN DE TELÉFONOS  
RECLAMOS Y MESA DE PRUEBA

**b. Sector Carrera 25 con Calle 31 y 32**

**RED EXTERNA**

**c. Sector Calle 32 Nro. 24-65**

SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA  
RECURSOS HUMANOS  
RECURSOS MATERIALES  
SECCIÓN COMPRAS  
TALLER DE MEDIDORES  
DEPARTAMENTO COMERCIAL  
TESORERÍA

SISTEMAS  
 ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO  
 ALMACÉN Y SUMINISTRO  
 INVENTARIO Y ARCHIVO  
 CODIFICACIÓN Y LECTURA  
 LIQUIDACIÓN  
 ATENCIÓN Y RECLAMOS

**d.** *Sector Calle 28 entre Carreras 25 y 26*  
*PLAZAS DE MERCADO “CENTRAL”*

**e.** *Sector Carrera 35 con Calles 36 y 37*  
*PLAZAS DE MERCADO “SATÉLITE”*

**f.** *Sector Carrera 24 con Calles 19 y 20*  
*DEPARTAMENTO DE MATADERO*  
*Pozo profundo bodegas del almacén)*

**g.** *Sector Barrancas*  
*PLANTA DE TRATAMIENTO*

**h.** *Sector Río Nima parte alta*  
*CUENCA HIDROGRÁFICA*

**i.** *Sector Mirriñao*  
*PLANTA TELEFÓNICA*

Su estructura partía de la Junta Directiva conformada por nueve miembros con sus respectivos suplentes, que correspondían a tres funcionarios de la Administración Municipal, tres representantes del Concejo Municipal, dos representantes de la Asociación de Usuarios de los Servicios Públicos y un representante de las Entidades Cívicas de Palmira.

### 2.4.2.1 Reseña Histórica

#### *a) Plazas de Mercado.*

Desde la época de Llanogrande el mercado público se hacía en la Plaza Principal, los días martes y sábados exceptuando aquellos de celebración religiosa, en los que se utilizaba un lote denominado el APRETADERO, situado donde hoy funciona la Caja Agraria, por Acuerdo Nro. 202 de Agosto 30 de 1.900, el Cabildo destino exclusivamente la Plaza Principal para tal fin.

En 1.905, se formalizó una Sociedad Anónima y por medio del Acuerdo No. 63 del 17 de Enero de 1.906, se le concedió 50 años de explotación.

El Municipio aportó el lote, situado donde funciona hoy la Plaza Central de Mercado y se inauguró el 24 de Enero de 1.907 siendo su primer gerente y fundador el señor OLIMPO ZAPATA.

El 2 de Agosto, un incendio lo consumió todo y por Acuerdo Nro. 2 del 8 de febrero de 1.949, la municipalidad autorizó la reconstrucción de la Plaza de Mercado.

En la Administración de 1.951, se expidió el Acuerdo, para crear las Empresas Municipales y en armonía con ésta se inicio la moderna Plaza de Mercado, cuya construcción terminó el 20 de Diciembre de 1.953, fecha en que se inauguró por el Alcalde RAFAEL ZUÑIGA.

#### *b) Carnicerías o Mataderos.*

A finales del siglo XVII se comisionó a don JOAQUIN CASTRO y GARCÍA, para trazar y abrir nuevas calles, reglamentar el aseo y el alumbrado y ornato de la población. El comisionado sugirió retirar el cementerio de su sitio, pues se encontraba a 4 varas del Acequión que servía de suministro de agua. El Cabildo resolvió de conformidad ordenando lo requerido.

Después los abastecedores de carne, aprovechando la llegada del Gobernador le solicitaron la construcción de una ramada grande y su corral. El Gobernador aceptó y por Decreto del 26 de Marzo de 1.799, satisfizo lo deseado. Los impuestos de degüello era de dos (2) reales para ganado mayor y de un (1) real para cerdos, esta carnicería subsistió hasta 1.891, cuando el Concejo Municipal, expidió el Acuerdo Nro. 40 del 9 de Junio, para construir un Matadero donde funcionó hasta 1.949.

Al Doctor CARLOS NAVIA BARON, como Gobernador le correspondió adelantar la construcción del Matadero donde hoy se encuentra y dado el servicio en 1.951.

*c) Acueducto.*

En 1.770, para remediar el abastecimiento de fuentes naturales y arroyos muy distantes del caserío, se hizo una derivación del Río Nima por un cauce artificial que bordeara la población.

A mediados del siglo pasado se construyó un acueducto que pasaba por la Calle 30 hasta llegar a la Plaza Principal, donde se instaló una pila o surtidor; después se hicieron las ramificaciones por Calles y Carreras.

En 1.864, el cabildo expidió el Acuerdo Nro. 7 del 22 de Abril, para la construcción de un Acueducto con mayor capacidad de abastecimiento, pero no fue posible porque el capital privado se mostró indiferente.

El 18 de Septiembre por Acuerdo Nro. 89, se constituyó una Sociedad Anónima, la cual quedó liquidada en febrero de 1.929, traspasando al Municipio los haberes y derechos.

Por Acuerdo Nro. 45 del 19 de Febrero de 1.929, se constituyó una Sociedad entre el Municipio y el Departamento. El 1º de Octubre de 1.929, se exhibió la primera pila de agua a presión.

El 21 de Octubre de 1.938, se inauguró la Planta de Purificación y esterilización de aguas, cuyos costos fue de \$140.000.00. El Acueducto fue calculado para abastecer 76.000 habitantes con consumo diario de 180 litros por persona.



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.  
Fotografía 2: Planta de Potabilización en construcción**

En 1.951, con la formación legal de las Empresas Municipales, se procedió a la ampliación y mejorar la dotación del acueducto, efectuándose obras hasta alcanzar un caudal mínimo de 280 litros por segundo.

*d. Alcantarillado.*

El Honorable Concejo Municipal, creó por medio del Acuerdo Nro. 58 del 12 de Julio de 1.921, la junta Constructora de Alcantarillado. A fines de 1.925, la Junta construyó una extensa red de alcantarillas para cubrir el centro de la población.

Por Acueducto Nro. 45 del 9 de Febrero de 1.929, se organizó la Compañía Constructora de Alcantarillado y su primer gerente fue el Doctor CARLOS BECERRA.

Hasta 1.981, el Alcantarillado de Palmira, tenía 40 kilómetros de Longitud con colectores principales ovoides, cuenta el alcantarillado con más de 70 tanques automáticos para el lavado de alcantarillas.

*e. Teléfonos.*

El empresario de la primera Red Telefónica entre Cali, Palmira y Pradera, fue don ULPIANO LLOREDA, inaugurada el 20 de Noviembre de 1.905.

Retiradas de Palmira, las actividades comerciales del señor LLOREDA, desapareció también la Planta Telefónica, entonces el Concejo Municipal, celebró un contrato con don EMANUEL PINEDO, para montar nuevamente las líneas. El 7 de Junio de 1.920, quedó establecido el servicio público local intermunicipal.

La compañía Telefónica del Pacífico, compra al señor Pineda, en 1.930, y extendió las líneas por todo el Departamento y estableció conexiones con Bogotá y otras secciones del País.

La Compañía Telefónica del Pacífico, traspasó sus derechos y acciones a la Compañía Telefónica Central y dicha firma la vendió al Gobierno Nacional el 1º de Julio de 1.947.

Al crearse las Empresas Municipales, en 1.957, se adelantaron gestiones para adquirir equipos para instalar el sistema automático, se abrió la licitación y fue adjudicado a la Casa Alemana SIEMENS & HALSKE en 1.953, por valor de \$827.896.52. Las obras contratadas comprendían el equipo para dar al servicio 2.000 líneas, además la instalación de los equipos selectores de la Central Urbana en el Edificio de la Calle 31 con Carrera 25, así como los equipos de la Central Interurbana en el edificio TELECOM.”

#### **2.4.2.2 Acuaviva S.A. E.S.P.**

Es una empresa prestadora de Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado del tipo de las anónimas, de capital mixto del orden municipal, de carácter comercial, de nacionalidad colombiana, con personería jurídica propia, con plena autonomía administrativa y capital independiente, cuya organización y funcionamiento se rige por el ordenamiento establecido en la Ley 142 de 1994 y demás normas que la modifiquen o aclaren, por el derecho privado y por los Estatutos.

Se constituye como empresa de Servicios Públicos en cumplimiento del mandato legal que constituyó el deber de transformación (Arts. 17 y 180 de la ley 142 de 1994 y 2 de la ley 286 de 1996) que buscó modernizar la administración de los Servicios Públicos, transformar eficientemente la gestión administrativa y operativa, hacer auto sostenible y financieramente viables a las entidades de Servicios Públicos.

En virtud de tal proceso, las Empresas Municipales de Palmira deciden eliminar las Empresas Públicas de Palmira (antiguo operador de los servicios públicos domiciliarios) y constituye con particulares (socios) la nueva empresa prestadora del servicio de acueducto y alcantarillado. Se constituyó por Escritura

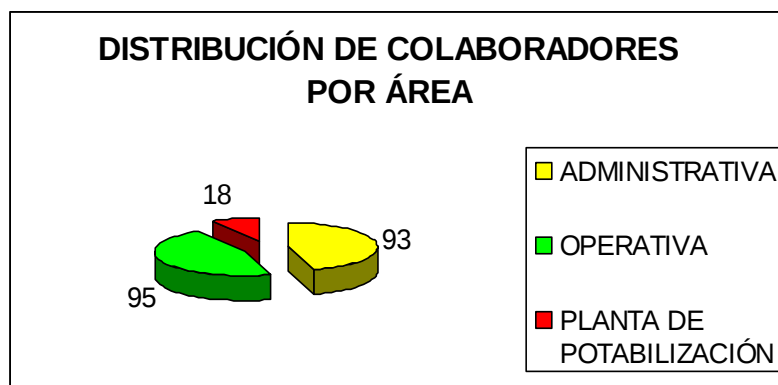
Pública No. 3.008 del 18 de diciembre de 1996 de la Notaría Primera del círculo de Palmira inscrita en la Cámara de Comercio el 14 de Enero de 1997.

Desde el 27 de diciembre de 1997, asumió la responsabilidad de operar y mantener la infraestructura de acueducto y alcantarillado del Municipio de Palmira, mediante un contrato de arrendamiento a 15 años, celebrado con el Municipio. Su área de influencia está determinada en el casco urbano del Municipio de Palmira contando con tres sedes, la administrativa ubicada en la calle 31 No. 29-14 2 piso Edificio inmobiliaria Ganadero, la operativa ubicada en la Carrera 24 No. 21-20 y la planta de potabilización ubicada en el corregimiento de Barrancas.

La estructura organizacional de ACUAVIVA S.A.E.S.P., parte desde su asamblea de socios quien elige la Junta Directiva, la cual queda conformada por tres (3) miembros del Municipio de Palmira, por estatutos el Alcalde es uno de ellos y además oficiará como presidente de la misma, tres (3) representantes de la Multinacional LYSA, y un representante de los accionistas minoritarios, luego está la Gerencia General de quien dependen los Departamentos de Gestión Social, Recursos Humanos Jurídica, Control Interno, y tres (3) subgerencias: Técnica, Comercial, administrativo y Financiero

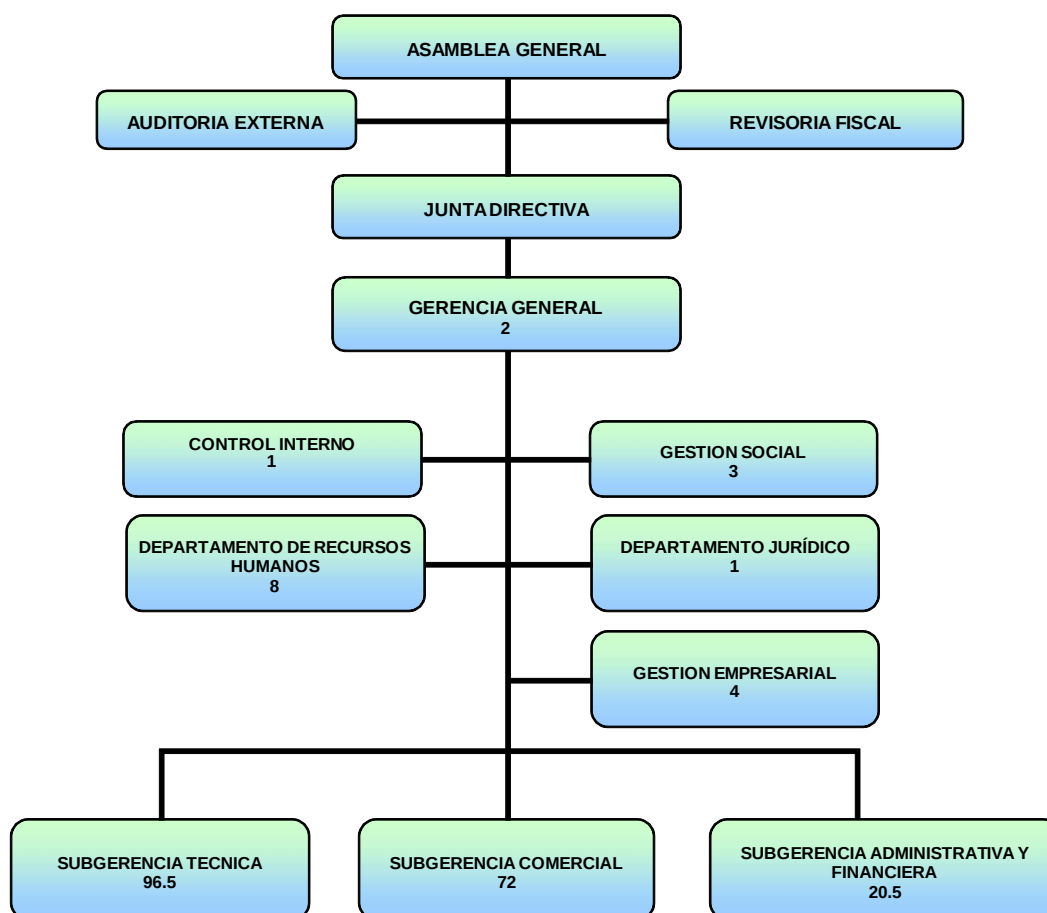
Actualmente cuenta con 206 trabajadores directos, los cuales dependen directamente de la Gerencia General 17; 97 a la Subgerencia Técnica; 71 de la Subgerencia Comercial y 21 de la Subgerencia Administrativa y Financiera. Además 4 practicantes universitarios y 8 aprendices del SENA.

La distribución de colaboradores por sede corresponde a 95 en la sede operativa, de los cuales solo 20 permanecen constantemente en las oficinas, 93 en la sede administrativa de los cuales 62 colaboradores permanecen en las oficinas y 18 en la planta de potabilización.



**Fuente: Recursos Humanos ACUAVIVA S.A. E.S.P – Gráfico No. 1**  
**Gráfica 1. Distribución de Colaboradores por Área.**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACUAVIVA S.A. E.S.P.**



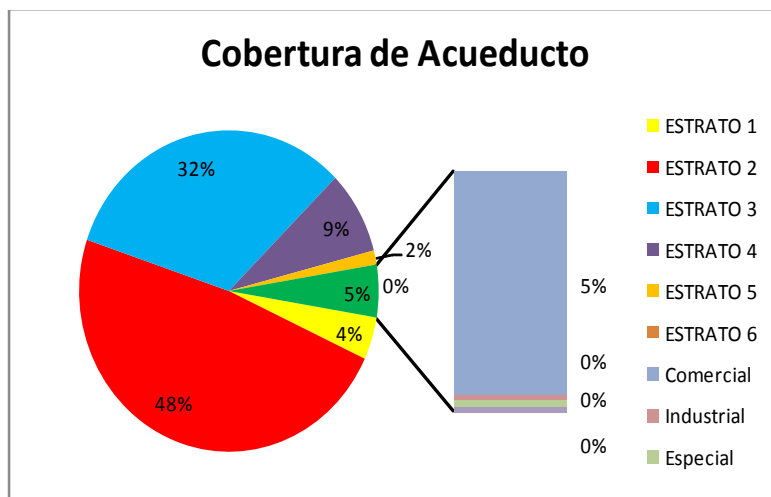
Fuente: ACUAVIVA S.A. E.S.P. - GESTIÓN EMPRESARIAL DG -80

Acuaviva S.A. E.S.P. presta el servicio de Acueducto y Alcantarillado a los

usuarios del Municipio de Palmira y de los corregimientos de Guayabal y Barrancas, con una cobertura en el sistema de acueducto del 100% con 65531 usuarios de los cuales tienen la siguiente distribución que se presenta en la tabla.

| ESTRATOS   | USUARIOS |
|------------|----------|
| ESTRATO 1  | 2811     |
| ESTRATO 2  | 31515    |
| ESTRATO 3  | 21116    |
| ESTRATO 4  | 5476     |
| ESTRATO 5  | 938      |
| ESTRATO 6  | 1        |
| Comercial  | 3246     |
| Industrial | 66       |
| Especial   | 92       |
| Oficial    | 70       |

Fuente: Sistema de Información -  
Acuaviva S.A. ESP.



Fuente: Sistema de Información - Acuaviva S.A. ESP. -

**Tabla 2. Cobertura de Acueducto**

**Gráfica 2. Cobertura Acueducto**

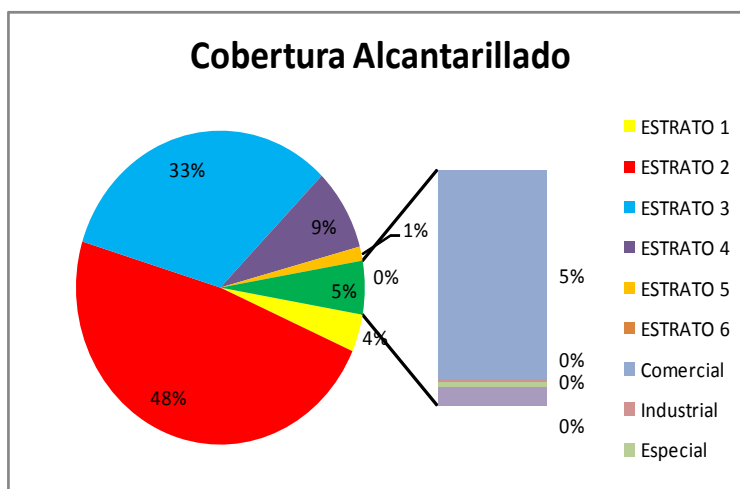
Como se puede observar en la tabla No. 2 la mayor cantidad de clientes se encuentra en el estrato No. 2 que representa el 48.1%, el estrato No. 3 corresponde al 32.2%, el estrato No. 4 el 8.4%, el estrato comercial el 5%, el estrato No. 1 el 4.3% y los demás estratos representan el 2%.

El servicio de alcantarillado se presta a través de canales y ríos en cinco sistemas: zanjón Mirriñao, zanjón María, zanjón Sesquicentenario, zanjón Zamorano y el río Palmira; sin embargo, estos no reciben el tratamiento de aguas residuales; no obstante, en esta momento se está realizando el proyecto para la construcción de interceptores que aliviara al Río Palmira y de una planta de tratamiento de aguas residuales, la cual irá a beneficiar en últimas al Río Cauca que es el que mayor recibe contaminación, a continuación se presenta la tabla No. 3 que nos mostrará los usuarios del servicio de alcantarillado por estratos.

Alcantarillado

| ESTRATOS   | USUARIOS |
|------------|----------|
| ESTRATO 1  | 2515     |
| ESTRATO 2  | 31170    |
| ESTRATO 3  | 21086    |
| ESTRATO 4  | 5475     |
| ESTRATO 5  | 938      |
| ESTRATO 6  | 1        |
| Comercial  | 3190     |
| Industrial | 62       |
| Especial   | 87       |
| Oficial    | 265      |

Fuente: Sistema de Información -  
Acuaviva S.A. E.S.P.



Fuente: Sistema de Información - Acuaviva S.A. E.S.P.

**Tabla 3. Cobertura de**

**Gráfica 3. Cobertura de Alcantarillado**

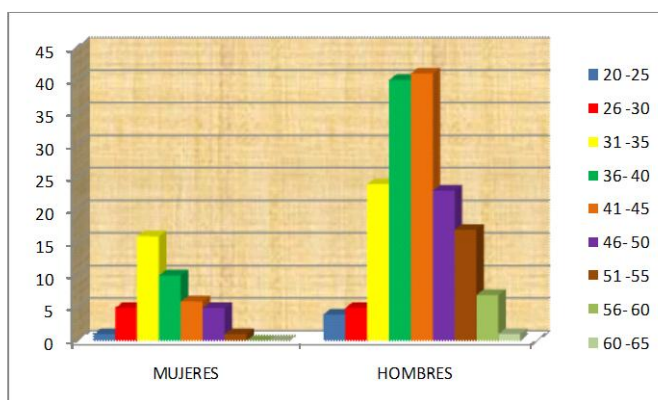
Las diferencias que se presentan entre la cobertura de acueducto con el alcantarillado está enmarcada en que existe un grupo de usuarios que sus redes domiciliarias de alcantarillado están instaladas directamente a la red central de aguas residuales, en el caso de Palmira al río de la ciudad.

A continuación se presenta la caracterización de los colaboradores de ACUAVIVA S.A E.S.P. con relación a su edad y género en la tabla No. 4.

**Colaboradores**

| EDAD  | MUJERES | HOMBRES |
|-------|---------|---------|
| 20-25 | 1       | 4       |
| 26-30 | 5       | 5       |
| 31-35 | 16      | 24      |
| 36-40 | 10      | 40      |
| 41-45 | 6       | 41      |
| 46-50 | 5       | 23      |
| 51-55 | 1       | 17      |
| 56-60 | 0       | 7       |
| 60-65 | 0       | 1       |

Fuente: Recursos Humanos - Acuaviva S.A. E.S.P.



Fuente: Recursos Humanos - Acuaviva S.A. E.S.P.

**Tabla 4. Edad y Género**

**Gráfica 4. Edad y Género de los Colaboradores**

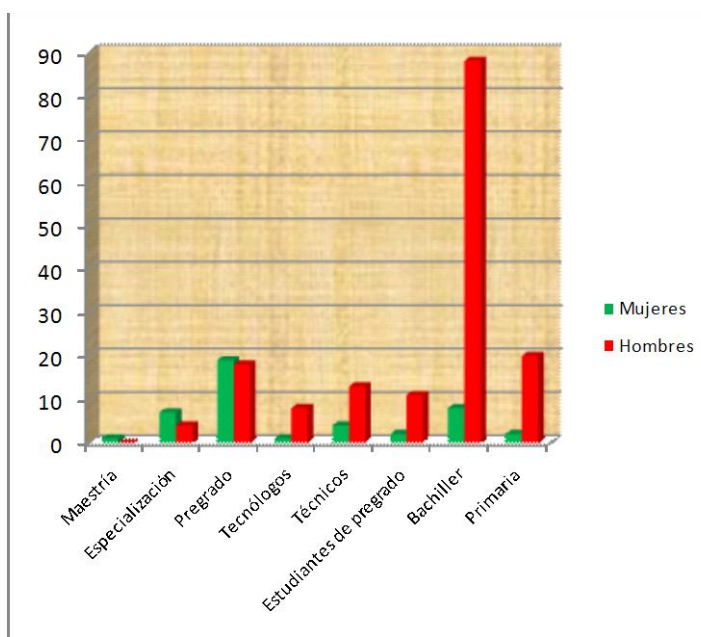
La edad promedio de los colaboradores de Acuaviva es de 41 años; de acuerdo con la tabla No. 4 el rango más representativo en las mujeres está entre los

31 y 35 años, y en los hombres entre los 41 y 45 años. Igualmente el género menos representativo en la empresa corresponde a las mujeres con un 21% de la cantidad total de los colaboradores de Acuaviva.

En la tabla No. 5 que a continuación se presenta observaremos la escolaridad de los trabajadores de Acuaviva S.A. E.S.P.

| Escolaridad             | Mujeres | Hombres |
|-------------------------|---------|---------|
| Maestría                | 1       | 0       |
| Especialización         | 7       | 4       |
| Pregrado                | 19      | 18      |
| Tecnólogos              | 1       | 8       |
| Técnicos                | 4       | 13      |
| Estudiantes de pregrado | 2       | 11      |
| Bachiller               | 8       | 88      |
| Primaria                | 2       | 20      |

Fuente: Recursos Humanos Acuaviva S.A. E.S.P.



Fuente: Recursos Humanos Acuaviva S.A. E.S.P.

**Tabla 5. Escolaridad de los Colaboradores.**

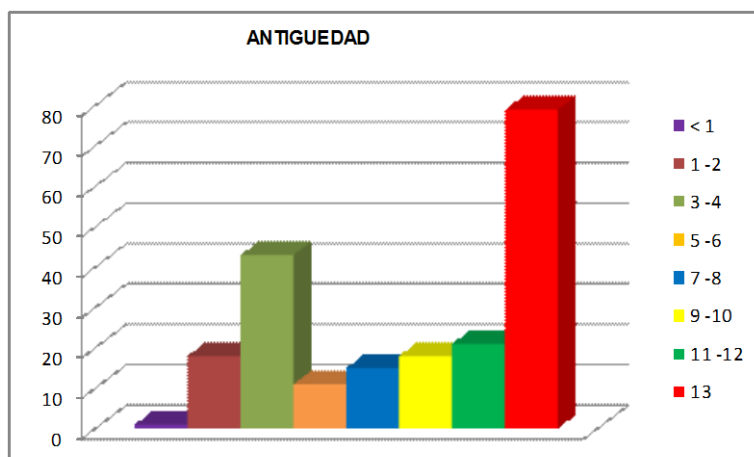
**Gráfica 5. Escolaridad de los colaboradores**

Acuaviva cuenta con 22 trabajadores que terminaron la primaria, en algunos casos cursaron ciertos grados de la secundaria; sin embargo, no terminaron la misma, de estos 22 trabajadores 14 están certificados por competencias laborales a través del SENA. Igualmente 96 colaboradores finalizaron su bachillerato y de ellos 68 están certificados en competencias laborales; 13 colaboradores están realizando estudios profesionales, se cuenta con 17 colaboradores técnicos, 9 tecnólogos, 37 profesionales, 11 colaboradores con especialización y un colaborador con maestría.

En la tabla No. 6 se presenta la antigüedad de los trabajadores de Acuaviva S.A. E.S.P. entre los rangos de 0 a 13 años

| Antigüedad | No. Colaboradores |
|------------|-------------------|
| <1         | 1                 |
| 1-2        | 18                |
| 3-4        | 43                |
| 5-6        | 11                |
| 7-8        | 15                |
| 9-10       | 18                |
| 11-12      | 21                |
| 13         | 79                |

Fuente : Recursos Humanos -  
Acuaviva S.A E.S.P.



Fuente: Recursos Humanos - Acuaviva S.A. E.S.P. -

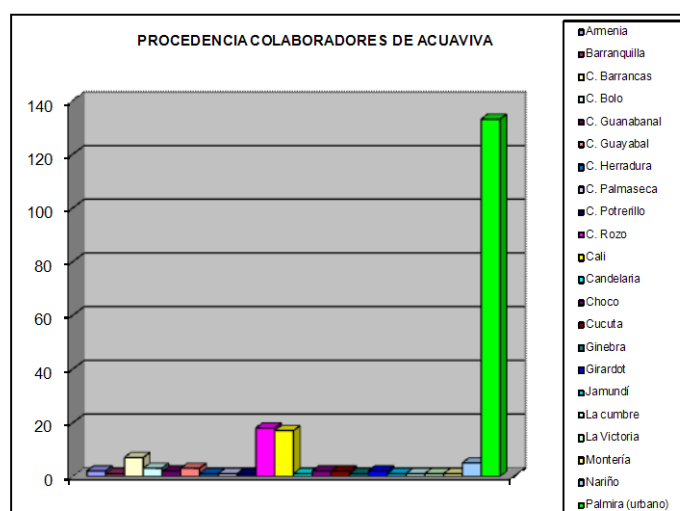
**Tabla 6. Antigüedad**

**Gráfica 6. Antigüedad.**

De acuerdo con lo presentado en la tabla No. 6 Acuaviva S.A. E.S.P. refleja estabilidad en los colaboradores teniendo en cuenta que es una empresa que está operando el servicio de acueducto y alcantarillado hace 13 años y su promedio de antigüedad es de 8.7 años y la mayor cantidad de trabajadores tienen contrato por el mismo tiempo que la empresa inició sus actividades.

Acuaviva cuenta con colaboradores de diferentes ciudades y corregimientos del país, por tanto, a continuación se presente la tabla No. 7 que nos mostrará la procedencia de cada uno de los trabajadores de la empresa.

| PROCEDENCIA      | CANTIDAD |
|------------------|----------|
| Amenia           | 2        |
| Barranquilla     | 1        |
| C. Barrancas     | 7        |
| C. Bolo          | 3        |
| C. Guanabanal    | 2        |
| C. Guayabal      | 3        |
| C. Herradura     | 1        |
| C. Palmaseca     | 1        |
| C. Potrerillo    | 1        |
| C. Rozo          | 18       |
| Call             | 17       |
| Candelaria       | 1        |
| Choco            | 2        |
| Cucuta           | 2        |
| Ginebra          | 1        |
| Girardot         | 2        |
| Jamundí          | 1        |
| La cumbre        | 1        |
| La Victoria      | 1        |
| Montería         | 1        |
| Nariño           | 5        |
| Palmira (urbano) | 133      |



**Tabla 7. Región Procedencia Colaboradores**

**Gráfica 7. Región de Procedencia de Colaboradores.**

De acuerdo con los datos de la tabla No 7, el 82% de los trabajadores de Acuaviva S.A.E.S.P. son de Palmira, de ellos el 17, 48% son de corregimientos, siendo el más representativo Rozo con el 8.74%; de la ciudad de Cali laboran en la empresa 17 colaboradores que representa el 8.25% de la población de Acuaviva S.A. E.S.P.

#### **2.4.2.3 Misión , visión y valores corporativos**

##### **a. Misión**

Gestionar la operación y comercialización de los sistemas de acueducto y alcantarillado del municipio de Palmira, en condiciones de eficiencia, eficacia, equidad y preservación de los ecosistemas, de manera que nos permita ser líderes a escala nacional, garantizar la satisfacción de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, forjando progreso, agua y vida.

Simultáneamente, desarrollar la expansión a nuevos mercados y la oferta de nuevos productos a escala nacional.

##### **b. Visión**

ACUAVIVA S.A. E.S.P será líder a escala nacional, como empresa PYME, en la gestión de servicios públicos relacionados con los sectores de agua potable y saneamiento básico, preservará el medio ambiente y garantizará la satisfacción de sus clientes.

##### **c. Valores corporativos:**

**Respeto a las personas:** Todas las actividades y acciones de la empresa se inspiran en el respeto a las personas, culturas, creencias y valores.

**Valores éticos:** El comportamiento de todos los colaboradores de la empresa debe basarse (ajustarse) en los valores éticos, como: Honestidad, Integridad, Compromiso, Responsabilidad, Lealtad, Transparencia, Justicia y Solidaridad.

**Compromiso con el cliente:** La empresa orientará sus actividades hacia el cliente, satisfaciendo sus necesidades, expectativas, y ofreciéndole un servicio integral confiable.

**Beneficio:** Para asegurar un desarrollo sostenible, adecuado y permanente, la empresa debe lograr un índice racional de rentabilidad, que genere mayor confianza a los accionistas, proveedores, colaboradores y al Estado.

**Talento humano:** El talento humano es nuestro principal patrimonio, el que debemos respetar y ofrecerle oportunidades de desarrollo y crecimiento para incrementar su calidad de vida.

**Responsabilidad social:** La empresa contribuirá, en la medida de sus recursos, en el desarrollo del país, la región y del medio ambiente.

**Trabajo en equipo:** La empresa y sus colaboradores trabajarán mediante un ambiente de integralidad, colaboración y apoyo entre áreas.

**Calidad:** Calidad es una manera de vivir, una norma de conducta y de comportamiento, es reto diario y permanente. Debe traducirse en la calidad de los procesos, producto final, en la gestión administrativa y en las relaciones humanas.

### 3. DESARROLLO

Para el desarrollo de la siguiente investigación acerca de las características de la cultura organizacional de la liquidada Empresa Municipal de Palmira (EMPALMIRA) y de la actual empresa que presta el servicio de acueducto y alcantarillado de la ciudad de Palmira Acuaviva S.A. E.S.P, se estudiaron de los diversos modelos que a continuación se describen:

a. *El modelo de Deal y Kennedy (1985)*, que plantea cinco elementos de la cultura: Medio ambiente del negocio, Valores, Héroes, los ritos y los rituales y la comunicación.

b. *El modelo de Charles Handy citado por González y Bellino (1995)*, plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: poder, rol, tareas y personas.

c. *El modelo Inkeles y Levinson citados por Zapata y Rodríguez (2008 p. 440)*, el cual se basa en tres valores culturales: valores ligados a la distancia jerárquica, valores relacionados con la representación de sí y valores ligados a los conflictos.

d. *El modelo el Hofstede* explica las diferencias entre las culturas a partir de cuatro dimensiones de valores: individualismo-colectivismo, distancia jerárquica, control de incertidumbre y masculinidad – feminidad.

e. *El quinto modelo Fons Trompenaars*, citado por Zapata y Rodríguez (2008, p. 444), basado en siete dimensiones:

Dimensiones universales contra particularismo; dimensión individualismo contra colectivismo, dimensión relaciones neutrales contra afectivas, dimensión lo específico contra lo difuso; dimensión el logro contra el atributo y dimensión relación con la naturaleza.

f. *El modelo Schein*, citado por Zapata y Rodríguez (2008 p.453), consta de tres niveles: nivel 1 producciones- artefactos, nivel 2 valores y nivel 3 suposiciones subyacentes básicas.

g. *Para Lundberg (1985)*, citado por Denison (1991), existen cuatro niveles de cultura: Artefactos, perspectivas valores e hipótesis.

h. *Modelo de zapata y Rodríguez (2008)*, parte de lo general a lo particular y está dividido en trece componentes: historia; entorno y la

sociedad; el habla, la lengua y el lenguaje; proyecto de empresa; sistema de producción de bienes materiales; sistema de producción de bienes inmateriales; el sistema de producción de bienes sociales; las relaciones interpersonales; las relaciones de parentesco; las relaciones de poder; liderazgo y estilos de dirección; las subculturas y la identidad organizacional.

Finalmente se escoge entre estos modelos analizados el de Zapata y Rodríguez (2008), por su amplio número de componentes que permiten caracterizar las organizaciones en una forma detallada brindando herramientas a los investigadores para desarrollar el estudio.

De acuerdo con lo anterior se utiliza como fuente metodológica para la investigación la entrevista semi-estructurada aplicada a veintiséis personas, de las cuales once laboraron en las Empresas Públicas Municipales de Palmira (EMPALMIRA) como fueron un gerente, un asesor jurídico, un inspector de alcantarillado, un oficial de este mismo departamento, dos trabajadores de la planta de potabilización, dos oficiales de acueducto y un auxiliar de este departamento y dos directivos sindicales.

Igualmente se entrevistan ocho colaboradores que laboraron en EMPALMIRA y que actualmente laboran en Acuaviva S.A.E.S.P entre ellos, el actual presidente del sindicato, el Jefe del Departamento de Producción, el Jefe del Departamento de Alcantarillado, el Supervisor de Acueducto, el Jefe de Logística, dos oficiales de Alcantarillado y el Jefe de Recursos Humanos.

Por otra parte se entrevistan siete colaboradores que únicamente han laborado en Acuaviva S.A. E.S.P, un gerente, dos técnicos electromecánicos de la planta, un auxiliar acueducto, un operador logístico de acueducto.

Las 26 personas nombradas anteriormente se seleccionaron de las diferentes sedes y niveles de la estructura organizacional de las empresas objeto de estudio con el fin de conocer las características culturales de diversos puntos de vista.

### **3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS MUNICIPALES DE PALMIRA.**

En el presente capítulo se describen las características culturales de las Empresas Publicas Municipales de Palmira (EMPALMIRA) con base en las entrevistas realizadas a los extrabajadores de EMPALMIRA, en documentos, en relatos de ejecutivos de EMPALMIRA, entre otros, aplicando el Modelo de Zapata y Rodríguez (2008), el cual ha sido nuestra fuente metodológica y sustento de la presente investigación.

#### **3.1.1 Historia**

Frente al modelo seleccionado (Zapata y Rodríguez, 2008) el primer componente de la cultura organizacional que se refiere a la historia se utilizaron las preguntas 1, 2, 3 de la guía de entrevista (ver anexo 1). Los resultados arrojados fueron que los sujetos objeto de investigación no conocen la historia, teniendo en cuenta que la persona con mayor antigüedad es del año de 1972, es decir veintiún años después de fundada la empresa y tampoco existían documentos o tradición de información oral que le permitiera a las personas que ingresaban conocer porque y para qué fue creada las Empresas Publicas Municipales de Palmira, por ello recurrimos a la indagación documental, específicamente en la cartilla de inducción<sup>1</sup>, el cual nos dice que EMPALMIRA fue creada en 1951 en la Alcaldía del Doctor Tulio Raffo, el primer presidente de la Junta Directiva fue el señor Alfonso Cabal Madriñan y el primer Gerente el Doctor Reinaldo Caicedo Aguilar, cuyo objetivo era de “la dirección, organización, prestación, administración, ampliación, conservación y mantenimiento de los servicios públicos como son: Acueducto, Alcantarillado,...)”, desde su creación hasta su liquidación EMPALMIRA tuvo dieciséis gerentes, los gerentes de mayor período fueron José E. Salom Mondragón (siete años), José Romulo Salazar H. (cinco años) y Hugo Armando Bohorquez Chavarro (cuatro años).

A pesar de lo anterior, los sujetos que hacen parte de la siguiente

---

<sup>1</sup> Vargas Vasquez Jaime, Jefe de Recursos Humanos, EMPALMIRA – 199e0 -1992

investigación, consideran que EMPALMIRA fue creada para prestar un servicio de acueducto y alcantarillado de calidad en búsqueda del bienestar de los habitantes de Palmira; sin embargo, nuestros entrevistados, a excepción de los ejecutivos, consideran que la influencia política en la administración de EMPALMIRA, fue la causa para que la empresa no respondiera al objeto por la cual fue creada la misma, y según ellos, el cambio de gerentes no permitía la continuidad de programas en pro del beneficio de la comunidad y la empresa, es decir, que ellos no logran identificar una orientación empresarial hacia prestar un servicio de calidad en búsqueda del bienestar de la comunidad de Palmira, sino que respondía a las acciones de cada gerente y en especial a los deseos del partido político que ostentará el poder de la ciudad.

En las entrevistas se logra establecer una institución representativa en la historia de EMPALMIRA como lo fue el sindicato de trabajadores, quien hacia presencia en todas las actuaciones de los trabajadores, este regía mucho el comportamiento de los mismos y de la propia organización, establecía lineamientos para que los trabajadores en un momento determinado cesara sus actividades; era visto por los trabajadores como la organización que lograba los beneficios para mejorar su calidad de vida, en particular, los directivos sindicales consideraban que ellos no solo actuaban por el beneficio de los trabajadores sino también por el bien de la empresa y de la comunidad, pues ellos estaban en contra de la corrupción y sobre todo del manejo o intervención del sector político en la administración de la empresa.

Ahora bien, los sujetos que hacen parte de la investigación, no tienen claro los principios y reglas que regía el primer gerente, es decir, poco o nada conocen del fundador. Teniendo en cuenta que EMPALMIRA era una entidad pública de carácter descentralizado, cambiaba continuamente de gerente, por lo cual, los entrevistados consideran que no se podía continuar con las políticas y objetivos trazados por cada uno de ellos, sino que la administración respondía a los intereses de quien ostentaba el poder político en ese momento y más aún enfatizaban que el objetivo y valores de los fundadores no se conocían porque cada gerencia respondía a sus propios beneficios o los requerimientos de los partidos políticos. La mayoría de los sujetos de estudio, vivieron la experiencia de la dirección de por lo menos cinco gerentes; no

obstante, y a pesar de considerar que los gerentes respondían a los intereses bipartidistas, resaltaron capacidades de liderazgo en cada uno de ellos, y en especial resaltaron la capacidad de administración del Dr. Arnobio Díaz Ospina, Gerente en el período de 1988 y 1989, el cual consideraron que fue una persona interesada a responder a las necesidades de la comunidad en los servicios públicos y en el equilibrio económico de la empresa, aún a costas de sacrificios de algunos beneficios de los trabajadores.

Lo anterior se sustenta en base a las entrevistas realizadas:

*“Fue creada para un muy buen servicio a la comunidad ya de la parte [...] planta de acueducto, de la parte [...] de alcantarillado entonces uno dice es prestar un buen servicio a la comunidad pero entiendo que no se estaba haciendo un buen servicio ya, no porque muchas veces no se quisiera hacer un buen servicio si no porque en la parte digamos en la red por ejemplo la red tenía muchos inconvenientes mucha tubería ya obsoleta completamente.  
[...]*

*No se buscaban esos mismos objetivos si no que, que el que entraba en ese momento a la gerencia entraba vos sabes que duraba muy poco tiempo tres, cuatro años la persona en la empresa entonces digamos él no iba a invertir una cantidad de plata por que la necesitaba el director político.*

*[...] a uno nunca le consta esas cuestiones allá pero que eso había que mandarlo para el directorio liberal, los mandaba el doctor Motoa, los mandaba el doctor Orejuela, en ese tiempo, los mandaba el partido conservador” (Entrevistado No. 18).*

*“A pues por el servicio público que le prestaba a la comunidad.*

*[...] Bueno de pronto el objetivo era tener bien o que saliera adelante las empresas municipales, pero yo creo que esto las empresas municipales la acabo fue la política porque en realidad se veía mucho chancuco [...] ósea mal manejo administrativo por la político. Un día nosotros le llevamos material a la casa de él” (Entrevistado 23).*

*“Yo llegué después, pero entiendo que EMPALMIRA fue constituida muchos años atrás y hacia parte de ese movimiento que se generó por esa época, donde había que crear empresas públicas municipales, anteriormente eran municipales y regionales de las regionales quedan acuavalle, pero se dió también lo de los agentes municipales como EMPALMIRA yo la enmarco dentro de eso, pero si tú me preguntas a mayor profundidad no tengo conocimiento de eso” (Entrevistado 10).*

*“Yo quiero hacer una aclaración que empresas públicas municipales de Palmira, era un establecimiento público descentralizado del orden público municipal y de acuerdo con nuestra legislación vigente se trata de un ente que es creado mediante acuerdo municipal por el consejo municipal de Palmira, entonces sí podemos hablar y decir que el fundador de empresas públicas municipales, es el consejo municipal de Palmira, yo quiero decir que el objetivo es muy claro, la empresa se constituye para prestar el servicio público domiciliario de acueducto de alcantarillado, [...] ehhs básicamente esos dos servicios era los que prestaba empresas municipales conjuntamente con el servicio público ya no domiciliario pero de plazas de mercado y el servicio público de matadero”. (Entrevistado 14).*

*“No conozco porque se constituyó y me imagino que se creó por la necesidad de acueducto y alcantarillado de la ciudad de Palmira porque la ciudad fue creciendo y creciendo”. (Entrevistado 11).*

*“Si las Empresas Públicas de Palmira fueron constituidas más o menos 1960 sino estoy mal, cuando el municipio o el consejo determinó adscribir a un instituto que se denominó descentralizado de los servicios de acueducto y alcantarillado plazas de mercado y matadero, porque en ese momento Palmira ya tenía una población bastante grande y la administración central era propiamente la alcaldía no tenía como la especialidad para prestar ese tipo de servicio entonces se consideró que era pertinente conducente crear un ente que llamara empresas públicas municipales encargada únicamente y exclusivamente de esas actividades el municipio tenía muchas otras y no tenía como la diligencia para encargarse de prestar esos servicios domiciliarios, esta es la razón y el origen de las empresa públicas municipales”. (Entrevistado 15).*

*“Pues para mí fue creada por que es una empresa importante para la ciudad en la cuestión del acueducto y alcantarillado eso lo requerimos todos los seres humanos”. (Entrevistado 22)*

Como se puede observar los sujetos objeto de investigación no conocieron la historia de cómo fue constituida EMPALMIRA, sin embargo expresaron que la constitución de la misma correspondió a la necesidad que la ciudad demandaba en ese momento histórico además era claro para ellos, que a pesar de que los objetivos no fueron transmitidos el mismo era *“Prestar un servicio de calidad de acueducto y alcantarillado”*.

Como hechos relevantes los ex colaboradores de las empresas públicas municipales de EMPALMIRA en la mayoría de sus narraciones lo relacionaron con los hechos que ocurrieron entre el sindicato y la administración de la empresa.

*“Si claro en el año 1994, el hecho más relevante fue que se suspendió el matadero municipal, el matadero municipal de Palmira se suspendió a raíz de que había mucho saqueo de carne, los trabajadores saqueaban la carne y los políticos perdonaban todo eso, por eso le digo ahí se daba esa situación y nosotros como organización sindical no lo puedo negar también defendimos, inclusive personalmente a mí me toco defender personas que no tenía por qué defender pero pues la convención colectiva me decía que tenía que hacer eso, es decir y yo venía con una trayectoria de tipo político de izquierda que no me permitía y me habían educado en ese sentido de que a toda costa yo tenía que defender al trabajador, así el trabajador fuera culpable, posteriormente eso fue cambiando en mí porque vi que las cosas no eran así y trate de remediar tal vez ya era muy tarde no sé, pero en la empresa se daba eso y el matadero desapareció precisamente porque los políticos llevaron a eso exactamente y en ese entonces ya comenzó a salir el narcotráfico a manejar eso y el narcotráfico fue lo que acabo con el matadero municipal, inclusive hubo amenazas de gente de aquí de la ciudad que estábamos en contra de que desapareciera el matadero e hicimos un compromiso con los trabajadores de que ellos no se volverían a saquear la carne, es decir si saqueaban no tanto, “no se lleve 80 libras, llévase 30” fuimos creando esa conciencia, de pronto como digo fue demasiado tarde ya nos habían tomado la delantera y el matadero desapareció, posteriormente fue el cambio y la venta de empresas municipales y teléfonos se vendieron por secciones y acueducto para Acuaviva. (Entrevistado 16).*

*“Si y se hacían huelga, una vez a un gerente no lo dejamos salir de allá, no lo dejamos salir de la gerencia porque es que a nosotros nos pagaban cada ocho días*

*y estamos acostumbrados a nuestro pago cada ocho días y ellos querían pagar cada quince días y nosotros lo encerramos allá y no lo dejamos salir hasta que nos arreglara el problema y póngale cuidado por donde iba a salir él”. (Entrevistado 20).*

*“El hecho más relevantes fue en el proceso de transformación que tuvo un tiempo de duración de dos años aproximadamente de la empresa pública municipal a privado, donde se presentaron situaciones como que el gerente implementó una estrategia para excluir de La junta directiva del sindicato los directivos que tenían un pensamiento contrario a la privatización de EMPALMIRA para lo cual promovió a la afiliación al sindicato de todos los empleados administrativos con el fin de elegir directivos sindicales a favor del proceso de privatización. También hubo personas que se enfermaron por la situación sufrieron infartos y uno falleció. Hubo personas que recibieron una indemnización superior a la legal que fue de un alto monto pero que estos ex trabajadores por su propia falta de preparación y por falta de orientación de la misma empresa derrocharon el dinero en lapso de tiempo muy corto, también se presentó que algunos integrantes de las empresas municipales fueron jubilados con edades muy jóvenes como por ejemplo de 35 y 37 años y muchos de ellos con montos de jubilación de 1.300.000 a 1.700.000, entre los años 1995 y 1997”. (Entrevistado 25).*

*“Creo que ellos se preocupan por el mantenimiento de la cuenca hidrográfica ahí había un departamento”. (Entrevistado 11).*

### **3.1.1.1 Fundadores**

La forma de pensar, actuar y las creencias de los fundadores no influyeron en la gestión de la organización a través del tiempo debido al cambio continuo de los administradores y a la aparente corrupción que existió en los diferentes áreas de la empresa.

*“Por asunto de la campaña de la politiquería pues que entraba un gerente nuevo, por ejemplo había cambio de alcalde el entraba con su gabinete, el gerente” (Entrevistado 20).*

*“Bueno de pronto el objetivo era que saliera adelante las Empresas Municipales pero yo creo que esto las Empresas Municipales la acabo fue la política porque en*

*realidad se veía mucho chancuco” (Entrevistado 23).*

*“Tuve buenos amigos casi todos los gerentes pero cuando de opinar sobre las gestión administrativas tengo que señalar que me incline por uno por que logramos tener conocimiento de las gestión administrativa que este señor realizó al interior de las Empresas Municipales y la considere como positiva la gestión de este gerente.*

*[...]*

*Pues yo creo que se perdieron fue las formas de gestionar, eran inadecuadas cuando ya conocimos uno que quizá no fue del agrado de la inmensa mayoría de los trabajadores llámense obreros o empleados que tampoco fue del agrado de algunos sectores políticos de la ciudad, cuando nosotros nos metimos en el rol del señor que era los que pretendía que es lo que quería con Empresas Municipales nos dimos cuenta que en realidad en este si había una gestión lamentablemente no lo dejaron trabajar.*

*[...]*

*Porque, siempre prevalecieron los criterios politiqueros al interior de las Empresas Municipales y a pesar de que por parte de este gerente llego a plantear la posibilidad de hacer gestión al interior de la entidad para sacarla de ese túnel que se encontraba pues no lo dejaron pero si destacamos en ese señor que vino a hacer gestión independientemente de que no nos satisfacía inicialmente a los obreros y a los empleados” (Entrevistado 24).*

*“Porque el que arrimaba adentro de las empresas municipales simplemente quería un beneficio, uno político y otro económico, es decir todo lo que venga para mi bolsillo, entonces eso venía desde arriba, es decir es que es muy difícil el manejo que se daba dentro de las empresas municipales porque el ejemplo que teníamos los trabajadores comunes y corrientes, los obreros, los rasos los de aquí que estoy yo, entonces yo decía por decir algo la conciencia de los trabajadores que uno muchas veces les decía por qué hiciste eso; “ no pues si el ingeniero o el doctor fulano de tal se lleva tal cosa yo porque no, si yo me estoy llevando una partecita, es eso él se está llevando las cosas grandes, yo simplemente, de una canasta de cerveza me estoy llevando una, él se está llevando las veinte nueve restantes, un ejemplo que*

*coloco". (Entrevistado 16).*

*"No se buscaban esos mismos objetivos si no que, que el que entraba en ese momento a la gerencia entraba vos sabes que duraba muy poco tiempo tres, cuatro años la persona en la empresa entonces digamos el no iba a invertir una cantidad de plata por que el directorio político". (Entrevistado 18).*

Como conclusión del componente de la historia se observó que no existía conocimiento de la creación de EMPALMIRA y de su objetivo y no existe un reconocimiento de los trabajadores en la gestión de la empresa por parte de sus administradores, más bien, consideran que la influencia política en la administración de la empresa llevó al lastre a EMPALMIRA. Los trabajadores crecieron al lado o en ciertos casos de cierta dependencia de la organización sindical quien influyó en las decisiones de mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores. La influencia del fundador en la cultura de EMPALMIRA, no se logra identificar claramente en las entrevistas, debido a que el tiempo de la creación de la empresa y las personas entrevistadas es de más de 20 años de diferencia, por tanto, no lograron conocer la forma de pensar y actuar de sus fundadores, además que tampoco se transmitió dichos principios rectores de gerente a gerente, sino que por el contrario, la administración de la empresa respondía según el criterio de cada gerente.

### **3.1.2 El Entorno y la Sociedad**

Para efectos de desarrollar el segundo componente nos centraremos en los entornos económico, social, jurídico, tecnológico y político.

#### **3.1.2.1 Entorno económico:**

El entorno económico se describirá a partir de las variables macroeconómicas correspondiente a los años de 1995, 1996 y 1997 que a continuación se describen: inflación, desempleo, producto interno bruto, balanza comercial y la tasa de interés DTF

### **Inflación:**

De acuerdo con el DANE La tasa de inflación para el año de 1995 fue del 19.5%, para el año de 1996 fue del 21.6% y la inflación del año de 1997 fue del 17.7 presentando una variación de dos dígitos con un incremento del 2.1% entre el año de 1995 y 1996 y con una disminución de 3.9% entre el año de 1996 al 1997. Podemos considerar que la inflación para estos años era muy alta, a pesar que para el año de 1997 presentó una mejoría con relación a los años de referencia presentados (1995 – 1996), se puede considerar que los productos y servicios tuvieron un alza significativa que indudablemente deben haber afectado la capacidad adquisitiva de los Colombianos y por ende su calidad de vida.

### **Desempleo:**

Según la información del DANE Para el año de 1995 el desempleo fue del 9.5%, este indicador presentó una variación del 2% para el año de 1996, es decir se ubicó en el 11.5% y continuó deteriorándose para el año de 1997, ya que ascendió al 12%, es importante considerar que en los años de 1996 y 1997 ya la tasa de desempleo superaba el dígito tornándose como un indicador negativo.

Este crecimiento del desempleo solo puede significar que la economía para dicha época se contrae y por ende hay un mayor crecimiento de la pobreza, puesto que existen mayor cantidad de personas que no tienen la capacidad de compra, ni siquiera para las necesidades básicas. Si además consideramos el crecimiento del desempleo con el crecimiento de la inflación se muestra que esta es una época crítica para el país, puesto que además de que existen personas que no cuentan con la capacidad de compra los que conservan el empleo tienen menor capacidad de adquisición.

Precisamente Luis Jorge Garay S en su artículo la “*Internacionalización de la Economía*” publicado por la biblioteca virtual Luis Angel Arango, argumentó que:

*“Hasta 1995 el crecimiento industrial mantuvo ritmos de crecimiento*

*satisfactorios. Sin embargo, desde finales de 1995 y durante 1996 la actividad económica entró en un claro estancamiento, motivado en buena medida, por una revaluación real del peso, unas elevadas tasas de interés internas, el fin del ciclo de auge en la construcción, un incremento importante de los niveles de contrabando y un clima político desfavorable que condujeron a una caída en el crecimiento de la industria manufacturera al punto de registrar en 1996 una tasa de crecimiento negativa del 3.1%, dejando entrever problemas de ajuste estructural en el proceso de adopción del modelo de apertura”.*

Es de tener en cuenta que para estos años el Presidente de Colombia fue el Dr. Ernesto Samper Pizano quien fue investigado dentro del proceso 8000 por el supuesto hecho que su campaña presidencial fue infiltrada por dineros del narcotráfico, especialmente del cartel de Cali, cuyo proceso además llevó a la cárcel a varios políticos, lo cual generó desconfianza en los inversionistas que se llevaron el dinero del país siendo este uno de los factores de desaceleración de la economía para esta época.

### **Producto Interno Bruto:**

De acuerdo con los datos del Banco de la República el producto interno bruto (PIB) en el año de 1995 se ubicó en el 5.20% y para el año de 1996 en el 2.06%, es decir que para el año de 1996 el PIB tuvo un decrecimiento de más de tres puntos con relación al año de 1995, lo que demuestra la desaceleración de la economía, y a pesar que para el año de 1997 presenta un crecimiento de 1.37%, es decir que se ubicó en el 3.43%, no logró acercarse al crecimiento del PIB del año de 1995, además estuvo por debajo del PIB a nivel mundial que para el año de 1997 fue del 4.3%<sup>2</sup> y mucho más lejos del promedio de Sur América que estuvo en el 5.04%, lo que realmente indica la pérdida de competitividad de Colombia a nivel de América del Sur, especialmente con países como Argentina, Bolivia, Chile, Venezuela, Perú y Uruguay.

### **Balanza Comercial**

---

<sup>2</sup> Fuente: [www.cei.gov.ar](http://www.cei.gov.ar)

Seguidamente se presentará la tabla No. 8 que nos mostrará la balanza comercial entre los años de 1995 a 1997 para determinar el balance entre las exportaciones e importaciones.

| AÑOS | EXPORTACIONES | IMPORTACIONES | BALANZA  |
|------|---------------|---------------|----------|
| 1995 | 10.201        | 12.952        | -2.751,3 |
| 1996 | 10.648        | 12.792        | -2.144,3 |
| 1997 | 11.549        | 14.369        | -2.820,2 |

**Fuente: DIAN – CALCULO: DANE**

**Tabla 8. Exportaciones e Importaciones 1995 1997- Millones de Dólares-**

Se puede observar en la tabla No. 8 que a pesar que las exportaciones fueron creciendo entre los años de referencia de estudio, no menos cierto es que la balanza comercial es negativa puesto que en todos los casos las importaciones han sido mayores reflejando un déficit comercial, lo cual no es indicador positivo para la productividad y competitividad del país. Además el año de 1997 muestra un mayor déficit comercial, es decir que la mejoría mostrada en el año de 1996 no fue sostenida.

#### **Interés DTF cierre a diciembre:**

El Banco de la República indicó que para el año de 1995 la tasa de interés DTF cerró en diciembre al 33.42%, para el año de 1996 el DTF cerró en 28.05% y para el mes de diciembre de 1997 el DTF fue del 24.32%, frente a estos tres años podemos observar que la tasa de interés de 1995 era alta lo que seguramente dificultaba el desarrollo económico puesto que el costo financiero generaba un alto impacto en los estados de resultados de las empresas, por tanto los empresarios no acudían a la banca para obtener créditos. Dichas tasas igualmente limitaban el endeudamiento doméstico y el crédito hipotecario; a pesar de que estos no son los únicos factores que influyen en el crecimiento económico si generan un efecto en el mismo minimizando un mejor resultado en la economía colombiana.

A continuación se presenta la tabla No. 9 en la cual podemos observar las finanzas públicas de Palmira en el período comprendido entre 1995 y 1997.

| Conceptos | 1995   | 1996   | 1997   |
|-----------|--------|--------|--------|
| Ingresos  | 23,028 | 32,705 | 46,018 |
| Egresos   | 24,306 | 37,599 | 47,553 |

Fuente: Anuario Estadístico de Palmira (1998 – 1999)

**Tabla 9. Finanzas Públicas de Palmira 1995 – 1997 - en millones de pesos.**

Podemos observar en la tabla No. 9 que las finanzas públicas de Palmira en los años de referencia no mantuvieron un equilibrio entre los gastos e ingresos, puesto que en cada uno de los tres años que hacen parte de este análisis (1995, 1996 y 1997) los gastos fueron superiores a los ingresos dejando un déficit para la ciudad, lo que de continuar de esta forma en el futuro la ciudad estará frente a una situación financiera insostenible.

### **3.1.2.2 Entorno Demográfico y Social.**

Palmira se halla localizada en la región sur del Departamento del Valle de Cauca. Su cabecera está situada a tres grados de 3°31' 48".

Para el año de 1997 el área municipal de Palmira era de 1162 km<sup>2</sup> de los cuales 28.79km<sup>2</sup> corresponden a la zona urbana. Su temperatura media es de 23 grados centígrados y su altura sobre el nivel del mar es de 1003 metros límites políticos y geográficos. Al norte limita con el municipio del Cerrito, al este departamento del Tolima, al sur municipios de Pradera y Candelaria y al oeste con los municipios de Cali, Yumbo y Vijes.

Los principales afluentes hidrográficos de Palmira descienden sobre la cordillera central y que finalmente desembocan en el río cauca:

Río Amaime.

Río Nima.

Río Agua Clara.

Río Guachal.

Río Bolo.

Río Frayle.

Según el anuario estadístico de Palmira de 1998- 1999 la zona urbana de Palmira en 1996 tenía un perímetro de 27.02 Km y la zona rural a 1,134.21 Km para el año de 1997 el perímetro de la zona urbana tenía 28.79 km y la zona rural de 1,13.221, lo cual indica el crecimiento del perímetro urbano de un año a otro de 1.69 Km.

A continuación se presentará la tabla No. 10 que nos mostrará la distribución por grupos de edades y sexos para los años de 1996 y 1997.

| GRUPO DE EDADES | HOMBRES |        | MUJERES |        | TOTAL  |        |
|-----------------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|
|                 | 1996    | 1997   | 1996    | 1997   | 1996   | 1997   |
| 0-1             | 1846    | 2330   | 1768    | 2242   | 3614   | 4572   |
| 1-4             | 11069   | 10748  | 10796   | 10497  | 21865  | 21245  |
| 5-9             | 13104   | 13232  | 12692   | 12952  | 25796  | 26184  |
| 10-14           | 13335   | 13690  | 13252   | 13711  | 26587  | 27401  |
| 15 – 19         | 12071   | 11953  | 13043   | 13266  | 25114  | 25219  |
| 20-24           | 12084   | 12141  | 13498   | 13815  | 25582  | 25956  |
| 25-29           | 11442   | 11594  | 13087   | 13099  | 24529  | 24693  |
| 30-34           | 10601   | 10770  | 11807   | 11768  | 22408  | 22538  |
| 35-39           | 8524    | 8635   | 9648    | 9709   | 18172  | 18344  |
| 40-44           | 6921    | 6948   | 7406    | 7275   | 14327  | 14223  |
| 45-49           | 5379    | 5303   | 5827    | 5617   | 11206  | 10920  |
| 50-54           | 4548    | 4582   | 4867    | 4897   | 9415   | 9479   |
| 55-59           | 3601    | 3525   | 3918    | 3832   | 7519   | 7357   |
| 60-64           | 3262    | 3268   | 3433    | 3447   | 6695   | 6715   |
| 65-69           | 2231    | 2182   | 2372    | 2311   | 4603   | 4493   |
| 70-74           | 1604    | 1596   | 1705    | 1704   | 3309   | 3300   |
| 75-79           | 1111    | 988    | 1267    | 1086   | 2378   | 2074   |
| 80-84           | 456     | 574    | 576     | 725    | 1032   | 1299   |
| 85 y más        | 322     | 406    | 460     | 579    | 782    | 985    |
| Total           | 123511  | 124465 | 131422  | 132532 | 254933 | 256997 |

Fuente: Anuario Estadístico de Palmira (1995 – 1997)

Tabla 10. Distribución por Grupos de Edades y Sexos – Población Total 1996 – 1997

En la tabla No. 10 se observa que la población en el año de 1997 creció el 0.80% con relación al año 1996, es de anotar que la participación de las mujeres frente al total de la población en el año de 1997 es del 51.57%.

Seguidamente se presenta en la tabla No. 11 que nos muestra la población de viviendas por comunas urbanas y en la tabla No. 12 observaremos las comunas rurales.

| COMUNA No. | PREDIO | VIVIENDA | POBLACIÓN |
|------------|--------|----------|-----------|
| 1          | 7276   | 6244     | 32588     |
| 2          | 7856   | 6139     | 32038     |
| 3          | 6469   | 6331     | 33040     |
| 4          | 5291   | 4754     | 24811     |
| 5          | 7953   | 6870     | 35852     |
| 6          | 5635   | 4657     | 24304     |
| 7          | 6801   | 6160     | 32147     |

**Fuente: Anuario Estadístico de Palmira (1995 – 1997)**

**Tabla 11. Población de Viviendas por Comunas Urbanas (1996 – 1997)**

En la tabla No. 11 se muestra que la comuna con mayor población es la No. 5, con una participación del 16.69% y la comuna con menor población es la comuna No. 6 con una participación del 11.32%

| COMUNA No. | PREDIO | VIVIENDA | POBLACIÓN |
|------------|--------|----------|-----------|
| 8          | 2799   | 2217     | 9273      |
| 9          | 838    | 561      | 2342      |
| 10         | 1402   | 1178     | 4930      |
| 11         | 1274   | 1055     | 4413      |
| 12         | 2947   | 3012     | 12592     |
| 13         | 1233   | 895      | 3748      |
| 14         | 1233   | 1175     | 4913      |

**Fuente: Anuario Estadístico de Palmira (1995 – 1997)**

**Tabla 12. Población de Viviendas por Comunas Rurales (1996 – 1997).**

La tabla No. 12 nos muestra que la comuna rural con mayor población es la

comuna No. 12 con una participación del 29.83% y la comuna con menor población es la No. 9 con el 5.55%.

Por otra parte las tablas No. 13 y 43 nos presenta las diez primeras causas de mortalidad para los años de 1996 y 1997 respectivamente.

| No. | Causa                                         | Cantidad |
|-----|-----------------------------------------------|----------|
| 01  | Ataque con arma con fuegos y explosivos       | 152      |
| 02  | Infarto agudo del miocardio                   | 138      |
| 03  | Enfermedad cerebro vascular aguda             | 69       |
| 04  | Insuficiencia cardiaca                        | 65       |
| 05  | Hipertensión esencial                         | 55       |
| 06  | Septicemia                                    | 43       |
| 07  | Enfermedad cardiaca hipertensiva              | 42       |
| 08  | Tumor maligno del estómago                    | 39       |
| 09  | Obstrucción crónica de las vías respiratorias | 39       |
| 010 | Diabetes mellitas                             | 34       |

**Fuente: Anuario Estadístico de Palmira (1995 – 1997)**

**Tabla 13. Diez Primeras Causas de Mortalidad General en el Año 1996.**

| No. | Causa                                                       | Cantidad |
|-----|-------------------------------------------------------------|----------|
| 01  | Ataque con arma de fuego y explosivos                       | 167      |
| 02  | Infarto agudo del miocardio                                 | 136      |
| 03  | Diabetes mellitas                                           | 106      |
| 04  | Obstrucción crónica de las vías respiratorias               | 74       |
| 05  | Fractura de huesos no especificados                         | 68       |
| 06  | Enfermedad cardiaca hipertensiva                            | 38       |
| 07  | Enfermedad cerebro vascular aguda pero mal definida         | 38       |
| 08  | Otras formas de la enfermedad isquémica crónica del corazón | 37       |
| 09  | Tumor maligno del estómago                                  | 35       |
| 10  | Hemorragia intracerebral                                    | 34       |

**Fuente Anuario Estadístico de Palmira (1995 – 1997)**

**Tabla 14. Diez Primeras Causas de Mortalidad en General 1997**

En las tablas 13 y 14 se observa que las dos primeras causas de mortalidad se

mantienen en su orden, la causa No. 1 crece el 9.87% y la causa No. 2 presenta una leve disminución del 1.45%; sin embargo, la causa más preocupante de mortalidad de 1997 es la No. 3 “Diabetes Mellitus” que creció el 211.76% con relación al año anterior.

De otro lado la tabla No. 15 nos muestra los estudiantes de establecimientos educativos oficiales y urbanos del Municipio de Palmira para el año de 1997.

| Nivel      | Oficial |       | Privado |       | Total  |       |
|------------|---------|-------|---------|-------|--------|-------|
|            | Urbano  | Rural | Urbano  | Rural | Urbano | Rural |
| Preescolar | 3063    | 763   | 3400    | 332   | 6463   | 1095  |
| Primaria   | 18435   | 5823  | 4583    | 689   | 23018  | 6512  |
| Secundaria | 15529   | 2139  | 8437    | 852   | 23966  | 2991  |
| Total      | 37027   | 8725  | 16420   | 1873  | 53447  | 10598 |

**Fuente: Anuario Estadístico de Palmira (1995 – 1997)**

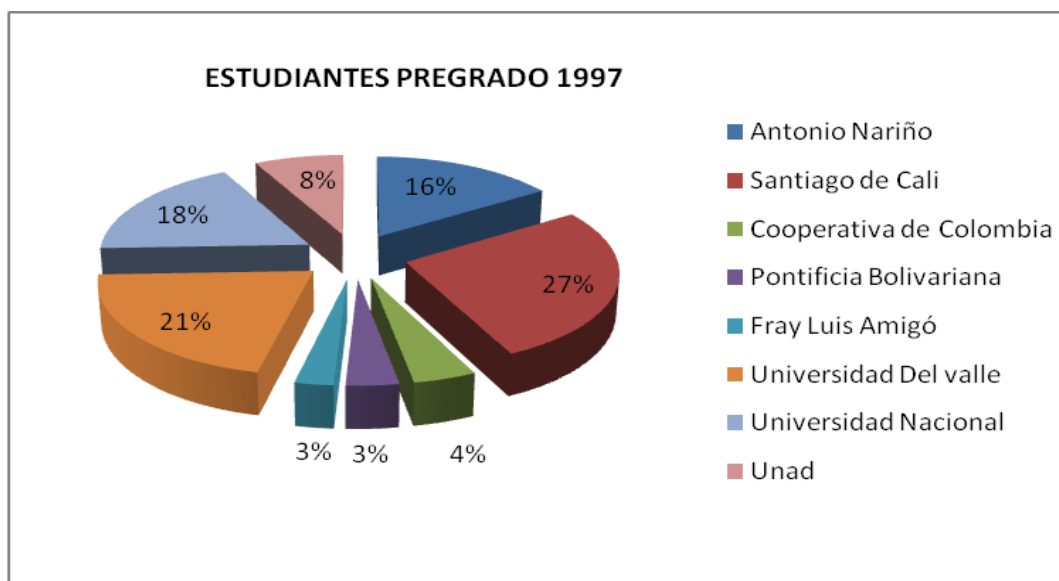
**Tabla 15. Estudiantes de Establecimientos Educativos Urbanos, Rural, Oficial, Privado 1997.**

La tabla No. 15 nos muestra que la participación de los estudiantes del sector urbano representan el 71.44% y por ende el sector rural representa 28.56%, el sector privado tiene una participación del 28.56% del total de los estudiantes del Municipio de Palmira; sin embargo, los alumnos que adelantan sus estudios en colegios privados del sector rural solo representan el 2.92% con ello se muestra una brecha mayor de los habitantes de este sector en la posibilidad de acceder a la educación privada.

A continuación se presentará la tabla No. 16 la cual brinda la oportunidad de conocer los estudiantes de pregrado para el año de 1997:

| Universidades                    | Cantidad Matriculados |
|----------------------------------|-----------------------|
| Antonio Nariño                   | 1136                  |
| Universidad Nacional de Colombia | 1293                  |
| Pontificia Bolivariana           | 260                   |
| Santiago de Cali                 | 1953                  |
| UNAD                             | 550                   |
| Universidad del Valle            | 1504                  |
| Cooperativa de Colombia          | 311                   |
| Fray Luis Amigo                  | 191                   |
| Catolica de Manizales            | 0                     |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>7198</b>           |

**Fuente: Anuario Estadístico de Palmira (1995 – 1997)**

**Tabla 16. Estudiantes de Pregrado por Universidades 1997**

**Fuente: Anuario Estadístico de Palmira (1995 – 1997).**

**Gráfica 8. Estudiantes Pregrado 1997**

La tabla No. 16 nos muestra que la universidad con mayor participación en la Santiago de Cali con el 27% seguido de la Universidad del Valle con un 21% y las universidades con menor participación estudiantes son la Fray Luis Amigó y la Pontificia Bolivariana con el 3% cada una de ellas.

Seguidamente se presenta la tabla No. 17 la cual nos muestra la cantidad de delitos cometidos en los años de 1995 a 1997:

| AÑOS | TOTAL DELITOS |
|------|---------------|
| 1995 | 3930          |
| 1996 | 4154          |
| 1997 | 2800          |

**Fuente: Anuario Estadístico de Palmira (1995 – 1997)**

**Tabla 17. Comparativo Delincuencial 1995-1997.**

En la tabla No. 17 se observa que el año de 1997 es el año de menor delito en los últimos tres años, de tal forma que disminuyó el 32.60% con relación al año de 1996 y el 28.75% con respecto al año de 1995.

Con relación a lo anterior y con el fin de conocer el sentimiento de los

trabajadores frente a los riesgos en la calles de Palmira se planteó la pregunta No. 4 de la guía de entrevista (ver anexo 1), la mayoría de los colaboradores reconocen que siempre ha existido inseguridad; sin embargo, que para los años de 1996 y 1997 no era tan fuerte como se vive actualmente y que ellos no eran atracados a la hora de realizar sus labores.

*“En ese tiempo casi nosotros no, el riesgo de delincuencia no, como ahora en día, no teníamos ese problema de delincuencia, nosotros en ese tiempo nos tocaba meter lo que fue alcantarillado allá en el 20 de Julio, parte de allá del Rosario, o sea apenas estaban conformando a la larga esos barrios en esas áreas, nos tocó meterle el alcantarillado a Coronado también y nosotros no teníamos ningún problema de la seguridad, era normal pues, no se veía esa inseguridad pues”. (Entrevistado 23).*

*“No, en esa época nunca se escuchaba problemas de inseguridad, había si temor en el sector del obrero porque en la época de EMPALMIRA a penas estaban construyendo los barrios de la zona norte que ahora tienen problemas de orden público como el barrio Simón Bolívar y Caimitos y apenas se estaban construyendo y en esa época no era peligrosos como lo pueden ser en estos momentos” (Entrevistado 9).*

*“Lo que sucede es que en esa época no había tanta delincuencia tan sofisticada por decirlo así, ya que habían unos puntos muy críticos en la ciudad pero muy detectables, mientras que ahora lo que uno nota es que es en cualquier parte de la ciudad”. (Entrevistado 10)*

*“La delincuencia siempre ha existido pero ahora se ve más por la falta de oportunidad de empleo”. (Entrevistado 12).*

*“Yo creo que si, a pesar que en esos momentos no se daba tan violento como está el País ahora, pienso que habían unos sitios en Palmira que eran vedados para unos trabajadores para ir a hacer las funciones como funcionario de acueducto y alcantarillado más que todo como Loreto, Emilia y otros sitios donde peligraban no solamente ellos sino que también había problemas para suspender o hacer las funciones que a ellos les correspondían.*

*[...]*

*En ese entonces era muy esporádico por lo que vuelvo y manifiesto el País no estaba como está ahora y en Palmira no había la serie de robos que hay ahora ni las pandillas que hay en este momento”. (Entrevistado 16).*

Por otra parte se enseñará la tabla No. 18 en la cual observaremos las empresas existentes por actividad en los años de 1996 y 1997:

| ACTIVIDAD ECONÓMICA         | 1996  | 1997  |
|-----------------------------|-------|-------|
|                             | No.   | No.   |
| Comercio                    | 2.024 | 2.313 |
| Industria                   | 674   | 690   |
| Servicios                   | 622   | 712   |
| Finanzas                    | 365   | 435   |
| Agricultura                 | 218   | 236   |
| Transporte y Comunicaciones | 167   | 172   |
| Construcción                | 102   | 109   |
| Electricidad                |       | 13    |
| Explotación de minas        |       | 2     |
| Otros                       | 258   |       |

**Fuente: Registro Mercantil cámara de comercio de Palmira**

**Tabla 18. Empresas del Municipio de Palmira por Actividad Económica 1996-1997.**

La tabla No. 18 nos muestra que las empresas en el Municipio de Palmira se incrementaron en el año 1997 en un 5.69% con relación a las existentes en al año de 1996, lo cual a partir de este solo dato sería un buen indicador para la ciudad; sin embargo, debemos analizar en que tamaño de la empresa se ha dado ese crecimiento.

De igual manera la tabla No 19 nos permite mostrar las empresas del municipio de Palmira por tamaño para los años de 1996 y 1997:

| TAMAÑO DE EMPRESA | 1996  | 1997  |
|-------------------|-------|-------|
|                   | No.   | No.   |
| Microempresa      | 3.364 | 4.000 |
| Pequeña empresa   | 449   | 467   |
| Mediana Empresa   | 422   | 159   |
| Gran empresa      | 195   | 56    |

**Fuente: Anuario Estadístico de Palmira (1995 – 1997)**

**Tabla 19. Empresas del Municipio de Palmira según tamaño 1996-1997**

En la tabla No. 19 se observa que las microempresas crecieron el 18.91%; sin embargo, los indicadores de la mediana y gran empresa son negativos pues estos disminuyeron en un 62.32% y 71.28% respectivamente, datos preocupantes pues generan desempleo en la ciudad con sus respectivas consecuencias sociales.

### **3.1.2.3 Entorno Jurídico**

Uno de los poderes que rige el Derecho en el País es el legislativo que está conformado por el Senado y la Cámara y son los encargados de enmendar la Constitución, sancionar leyes y ejercer el control político del Gobierno. La constitución Política es considerada normas de normas, por lo cual podemos decir que las normas en Colombia tienen un orden de importancia tal como a continuación se presenta: La Constitución política, Ley, Decreto, Ordenanza, Acuerdo, Resolución y Reglamento Interno.

Lo anterior significa que ninguna ley puede ser establecida contrariando una norma establecida en la Constitución Política.

En Colombia las diferentes organizaciones están regidas por diferentes campos del Derecho donde se destacan los siguientes:

**Derecho Laboral:** El Derecho Laboral aplicable para las Empresas Públicas Municipales de Palmira en el año de 1997 estaba regido por: i) La carrera administrativa a través de la Ley 27 de 1992 para los empleados públicos y que

busca el principio del mérito y de la igualdad en el acceso a la función pública; ii) el Código Sustantivo de Trabajo para los trabajadores oficiales cuyo fin está establecido el artículo primero de dicho Código *“La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”*; y iii) Los trabajadores de libre nombramiento y remoción que se aplica a los trabajadores de dirección, manejo y confianza. Igualmente hace parte del derecho Laboral el régimen de Seguridad Social Integral, el cual busca asegurar una calidad de vida para los colombianos a través de los sistemas de salud, pensión y ARP, que conduzcan a mantener la dignidad humana. Este régimen se sustenta en la ley 100 de 1993.

**Derecho Civil:** El derecho civil se encarga de regular las relaciones civiles de las personas naturales o jurídicas, su vigencia es de 1887, para su elaboración se tomó como referencia el derecho Romano y la escuela francesa; para las organizaciones la normatividad más relevante está contenida en los artículos del 633 al 652 con relación a las personas jurídicas y del libro IV de las obligaciones y el contrato.

**Derecho Tributario:** El derecho Tributario establece las normas impositivas en Colombia con el fin de obtener recursos o los ingresos que permitan sostener el gasto público y la inversión social. El Derecho Tributario está regido por el Estatuto Tributario.

**Derecho Ambiental:** El Derecho Ambiental está regido principalmente por la Ley 99 de 1993, su fin es establecer principios para el desarrollo de un país sostenible, principios contenidos especialmente en su artículo primero. El artículo tercero de la ley 1993 establece:

*“Del Concepto de Desarrollo Sostenible. Se entiende por desarrollo sostenible el que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de la vida y al bienestar social, sin agotar la base de recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades”.*

**Derecho Comercial:** El Derecho Comercial regido por las normas del Código de comercio establece las obligaciones, deberes y derechos de los establecimientos de comercio, los comerciantes y los actos de comercio. Los títulos del I al IV del libro primero establece y regula las relaciones entre los comerciantes. El libro segundo establece de las sociedades comerciales. El título III del libro tercero del Código de Comercio establece la normatividad de los títulos valores que son documentos negociables entre ellos: Las letras de cambio: Título de contenido crediticio. El pagaré: Título de contenido crediticio. El cheque: Título de contenido crediticio. El bono: Título de contenido crediticio. Certificado de depósito: Título representativo de mercancías. Bono de prenda: Título de contenido crediticio. Carta de porte y conocimiento de embarque: Título representativo de mercancías. Acción: Título de participación. El libro cuarto establece *“los contratos y de las obligaciones mercantiles”*.

Las Empresas Públicas Municipales de Palmira, EMPALMIRA, tenía una ley de gran aplicabilidad en la gestión pública que corresponde a la Ley 80 de 1993, que en su artículo primero establece su fin *“La presente Ley tiene por objeto disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales”*.

Igualmente una de las leyes que establece como deben operar las empresas de servicios públicos es la Ley 142 de 1994 que establece su objeto en el artículo segundo:

**2.1.** Garantizar la calidad del bien objeto del servicio público y su disposición final para asegurar el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios.

**2.2.** Ampliación permanente de la cobertura mediante sistemas que compensen la insuficiencia de la capacidad de pago de los usuarios.

**2.3.** Atención prioritaria de las necesidades básicas insatisfechas en materia de agua potable y saneamiento básico.

**2.4.** Prestación continua e ininterrumpida, sin excepción alguna, salvo cuando

existan razones de fuerza mayor o caso fortuito o de orden técnico o económico que así lo exijan.

2.5. Prestación eficiente.

2.6. Libertad de competencia y no utilización abusiva de la posición dominante.

2.7. Obtención de economías de escala comprobables.

2.8. Mecanismos que garanticen a los usuarios el acceso a los servicios y su participación en la gestión y fiscalización de su prestación.

2.9. Establecer un régimen tarifario proporcional para los sectores de bajos ingresos de acuerdo con los preceptos de equidad y solidaridad”.

### **3.1.2.4 Entorno Político**

Para el año de 1997 estaba como presidente el Doctor Ernesto Samper Pizano elegido para el período 1994 – 1998; sin embargo, esta presidencia estuvo enlodada por el proceso 8000 llamado así por la filtración de dineros del narcotráfico en los diferentes estamentos de la sociedad, especialmente en este caso en la campaña presidencial y producto de ello las relaciones diplomáticas se deterioran especialmente con Estados Unidos, como consecuencia de este proceso terminan presos varios políticos importantes del país como Fernando Botero ex ministro de defensa, Manuel Francisco Becerra ex contralor de la nación, David Turbay igualmente ex contralor, Gustavo Álvarez Gardeazabal ex gobernador del Valle, entre otros.

Este período presidencial estaba precedido por la apertura económica donde además se generan las privatizaciones de varias empresas públicas en el País principalmente en los sectores de agua potable, energía, aseo y teléfonos.

El plan de desarrollo propuesto por el presidente Samper denominado el salto

social estaba enmarcado en:

- Beneficiar los sectores marginados y aumentar el gasto en salud, educación, agua potable y vivienda.
- El Estado pretendía compensar las desigualdades sociales producidas por desarrollo económico y el proceso de apertura iniciada en la administración anterior (Cesar Gaviria Trujillo).
- Propuso un pacto social para controlar la inflación consistente en concertar con los tres sectores encargados de la economía (el Estado, los empresarios y los trabajadores).
- Aumento anual de los precios de tal manera que en cada periodo fuera menor hasta lograr establecer el costo.

El anterior programa tuvo dificultades en su desarrollo y ejecución debido a la atención demandada por el proceso 8000.

En el período comprendido entre 1994 -1997 ofició como alcalde el Doctor Guillermo Cabal Vélez cuyo programa de gobierno se enfocó hacia la descentralización de la educación, la descentralización de la salud pública a través de prestación de servicios en otros hospitales de la ciudad para aliviar la carga del hospital san Vicente de Paul con hospitales en barrios como la Emilia, San Pedro, Sesquicentenario y Zamorano. Igualmente la afiliación al régimen subsidiado de la población desprotegida de la ciudad con atención a través de empresas de salud como Essalud, Caprecom, Unimec, Saludcoop y S.O.S. Igualmente buscaba el mejoramiento de la prestación de los servicios públicos buscando la descentralización de dichos servicios por medio de operadores privados.

### **3.1.2.5 Entorno Tecnológico**

Para los años de 1996 y 1997 se desarrolla la tecnología del software existiendo paquetes tecnológicos importantes en las áreas administrativas, financieras y operativas aplicables a las empresas de servicios públicos, se resalta la aparición del Microsoft Internet Explorer, bases de datos en Oracle 8, el Visual Basic de Microsoft, entre otros.

Las plantas de tratamiento de agua utilizadas son las convencionales o compactadas, se comienza a utilizar para el proceso de desinfección el ozono, dióxido de cloro, cloraminas y radiación ultravioleta, para la filtración se utiliza filtros lentos de arena, filtros de tierras diatomáceas, filtros empacados y filtros de carbón activado, con relación en las redes de acueducto en Colombia para los años 90 se comienza a utilizar la tubería en PVC.

### 3.1.3 Habla, lengua y lenguaje

Frente al tercer componente del modelo de Zapata y Rodríguez (2008) referente al habla, lengua y lenguaje corresponde a las preguntas de la 5 a la 10 de la guía de entrevista (ver anexo 1), los resultados permitieron conocer que en EMPALMIRA para llamarse de una persona a otra era por medio de apodos, esto básicamente entre los obreros. Los trabajadores sindicalizados denominaban según la clase social, utilizando términos como “proletariado (para denominar a la clase obrera), burguesía (para llamar a los empleados), compañero (refiriéndose a su par). Otros aspectos que resaltaron este punto de la investigación era que se utilizaba un lenguaje popular y las palabras soeces entre compañeros de trabajo.

*“[...] Un lenguaje amistoso, un lenguaje muy popular*

*[...]*

*No sé si la grabación lo permite, pero ahí eran: pecueca, gonorrea, hijo de puta, maricón, los apodos, incluso hasta pienso que era de una manera muy mistosa y penetrar al seno de los hogares de los compañero como tu mujer la vi en tal cosa, o tu compañera tal otra, pero todo eso era un lenguaje que se manejaba dentro de esta dependencia.*

*[...]*

*Ese tipo de lenguaje contribuyó a distanciarnos entre compañeros.*

*[...]*

No, en el caso de la parte jerárquica eran muy secos, siempre lo llamaban a uno por los apellidos y las órdenes las transmitían a través de los supervisores y los supervisores simplemente se limitaban a eso a transmitir esas órdenes a los trabajadores y estos lógicos a cumplirlas” (Entrevistado 24).

“[...] Las palabras que nosotros utilizamos y que todavía se utilizan es: compañero, proletario y a los directivos les decíamos la burguesía no, porque siempre nos han presionado y nos han discriminado supuestamente.

“Si esas son las famosas consignas que nosotros teníamos, compañero, proletario únete a la lucha esa es una de la que nos identificaba; “ni un paso atrás, siempre adelante”. (Entrevistado 16).

“Como las chapas no? a Jairo le decíamos el “ojón” a Molano le decíamos “guere-mamita” a Arce le decíamos “Pollo de finca” y así sucesivamente” (Entrevistado 22).

“En alcantarillado era con Misael nosotros lo llamábamos “pollo de finca” entonces y este Tarquino Motoa el finado nosotros le decíamos “el macho” entonces había ese que nos tratábamos con palabras soeces.

[...]

“Sí pues a lo más que nosotros nos tratábamos de “hijo de putas” y así eso era no más”. (Entrevistado 21).

“Si en todas las áreas si y es lo que más lo identificaba a uno y uno se acostumbró a que lo llamaran más por el apodo que por el nombre y esta es la hora mira que en la planta cuando yo entre el primer apodo que me colocaron fue “tachuela” entonces yo ya veía que alguien me decía y sabía que me estaban llamando a mí”. (Entrevistado 18).

La comunicación utilizada fue verbal y por medio de memorandos, este último para anunciar políticas o directrices. Un punto relevante es que la comunicación se llevaba a cabo entre obreros y el supervisor; no obstante la comunicación con los ingenieros jefes no existía, solo se presentaba

excepcionalmente cuando el ingeniero pertenecía a la misma corriente política, igualmente, este hecho, se presentaba con la parte ejecutiva. Por otro lado los trabajadores expresan que fueron escuchados al momento de dar sus opiniones. Es de tener en cuenta que en las Empresas Públicas Municipales los cargos estaban determinados por escalafón propio, es por ello que en la parte administrativa “empleados” consideran que la dotación les permitía estar a la par de cualquier empleado a pesar su diferencia jerárquica; sin embargo, los ejecutivos utilizaban saco y corbata, los mandos medios utilizaban ropa formal y los ingenieros utilizaban ropa informal, especialmente Jean, los obreros se le identificaba por la utilización de uniforme color caqui, sin embargo mantenían muy sucios.

A pesar que las empresas públicas municipales de Palmira prestaron un servicio público, poco o nada se preocuparon por formar a sus colaboradores en el servicio al cliente, por tanto cada trabajador debía responder ante esta necesidad de acuerdo a su conocimiento y formación propia. Aclarando que los que en alguna ocasión recibieron capacitación fueron los trabajadores de la planta de potabilización. Se logró identificar que a pesar de lo anterior, se sentían bien atendidos por parte de los diferentes empleados cuando requerían de ellos por cualquier circunstancia.

Expresan los sujetos entrevistados que una condición que no se escapa a ninguna organización es el chisme o comentarios de pasillo, es así como en el caso de las Empresas Públicas Municipales de Palmira se hace énfasis en el contenido del chisme, que se presentaba en dos contextos: i) el comadreo normal o continuo que era sobre comentarios de la familia, que en algunos pocos casos generó inconvenientes, y el comentario del desempeño del compañero, sobre todo cuando existía cambio de parejas asignadas para laborar en las áreas de acueducto y alcantarillado; ii) en los momentos de finalizar las elecciones electorales que comenzaban a realizar comentarios de las personas que iban a despedir porque tal partido había ganado las elecciones y que los empleados que pertenecían al partido contrario serían despedidos, este tipo de comentario causaba nerviosismo en los empleados, nerviosismo que era transmitido hasta las familias de dichos colaboradores. Igualmente el tema de los partidos políticos causaba diferencias entre los empleados de acuerdo con el comentario de uno de los sujetos que hace parte de

la investigación.

*“El uniforme era para todos los de oficina por decirlo así o administrativa pues tenían su uniforme común y corriente con ropa de salir o ropa sport y nosotros teníamos uniforme con marca.*

*[...]*

*Que yo sepa nunca se llegó a dar eso con los trabajadores, es decir hasta donde yo conozco de pronto se dictaban algunas charlas pero capacitación no el tiempo en que yo trabaje en las empresas no se dio.*

*[...]*

*Pienso que el servicio no era bueno, es decir por el problema de la politiquería los funcionarios creían que eso era de ellos y como estaban seguros por que el padrino político los apoyaba y todo eso la atención no era la mejor entonces ellos sabían que no les podían ni siquiera llamar la atención o despedirlos”. (Entrevistado 16).*

*“Como uno mantenía tan sucio, embarrado y uno mantenía a veces sudado y usted sabe que no es lo mismo una persona que está en una oficina a una persona que está trabajando sí, y a veces uno tenía que arrimar a una oficina por necesidad sí, a pedir un favor o a que le firmaran un papel sí, entonces la gente siempre ponía distancia” (Entrevistado 20).*

*“El uniforme claro! El uniforme de trabajo claro que era pantalón caqui camisa caqui.*

*[...]*

*El servicio al cliente era muy desorganizado, porque pues todo se manejaba políticamente” (Entrevistado 23).*

*“Si tenían uniforme pero era un uniforme que no nos diferenciaba del municipio porque eran color caqui, solo tenía el sellito rojo de EMP en el bolsillo por la parte de atrás y los blue jeans no se diferenciaban, utilizaban el pantalón y las botas pero*

*la camisa caqui de manga larga casi no la utilizaban, se las quitaban durante las labores y era complicado hacérselas volver a colocar y el casco casi no lo utilizaban.*

*[...]*

*No, no conocí que en algún momento tuviéramos ese tipo de capacitación del servicio al cliente, ni los ingenieros ni los trabajadores. (Entrevistado 9).*

*“En empresas municipales había uniforme caqui tenía un logo de EPM.*

*[...]*

*EMPALMIRA no me capacitó ni a ningún compañero”. (Entrevistado 11).*

*“En EMPALMIRA teníamos una marca en los uniformes que era empresas municipales.*

*[...]*

*En EMPALMIRA no me capacitaron para el servicio al cliente”. (Entrevistado 8).*

*“Bueno el conocimiento fue alterno, uno por qué me ubicaron para que fuera a hacer unos cursos a determinadas plantas y otros por los que compañeros de trabajo me guiaban en el mismo puesto, entonces lo hacía en el momento los corregimientos que ellos tenían a pesar de que era gente que no tenía estudios si no segundo o tercero de primaria pero conocían muy bien el tratamiento del agua pero no sabían porque lo aplicaban, porque se hacía, porque no, si no agréguele tanta cantidad de eso y ya nosotros llegamos fuimos abriendo el conocimiento y preparándonos más, hasta que ellos también fueron cogiendo conocimiento y fueron también enseñando a un que vos sabes que eso allá por parte del sindicato que determinada persona subía por turno.*

*[...]*

*La empresa nos mandó a cursos de tratamientos de agua a otras partes de otras*

*ciudades a conocerlas, ya, después conocimos otras plantas de tratamiento y como hacían tratamientos también de agua allá y de allá también le copiamos y trajimos a la planta esos conocimientos que aplican en otras ciudades.” (Entrevistado 18).*

*“Correcto, dentro de la sección por intermedio del jefe que lo llamaba a uno ahí con los de alcantarillado, los de acueducto y los de acá de comercial y todo eso era conjunto la reunión y cada cual emitía sus opiniones y todo eso.” (Entrevistado 17).*

*“Allá el diálogo entre operadores y ayudantes y bachiller y jefe de planta.*

*[...]*

*Te explicaban verbalmente, le decían esto es así, tal cosa tal otra, por ejemplo cuando digamos el laboratorista le decía a uno o el bachiller le decía a uno hay que aumentarle hay que rebajarle a los suministros de elementos químicos o elementos para el tratamiento, lo único en diálogo.” (Entrevistado 19).*

*“No, en el caso de la parte jerárquica eran muy secos, siempre lo llamaban a uno por los apellidos y las órdenes las trasmitían a través de los supervisores y los supervisores simplemente se limitaban era a eso a transmitir esas órdenes a los trabajadores y estos lógicos a cumplirlas.*

*[...]*

*Bueno, ahí se daban las dos cosas, había una subordinación y había el cumplimiento de una labor porque eran labores específicas que de pronto no necesitaban o de pronto si se necesitaban pero nunca se hacían hacer una coordinación para el cumplimiento de esas funciones, llegaba la información, el supervisor programaba el cumplimiento de las labores diarias y los trabajadores solo recibía la subordinación y a cumplir.”*

*[...]*

*A pesar de que no era la labor mía pero como tenía la constante relación con mis compañeros por haber sido directivo sindical, si llegué a escuchar muchas veces en muchas ocasiones de que los trabajadores a pesar de que les daban la orientación la instrucción de ir a desarrollar esa labor en algunas oportunidades te repito sí,*

*ellos planteaban sus puntos de vista de cómo realizar de mejor forma la labor y eran escuchados por los supervisores.” (Entrevistado 24).*

*[...]*

*A nosotros se nos comunicaba las determinaciones de la empresa, por intermedio de un memo, un memorando donde se nos manifestaba la empresa ha tomado x determinación o deben de hacer tal cosa, deben de cumplir con tales requisitos, de pronto en algunas ocasiones algunos jefes que eran por decirlo así más democrático, salían y le explican a la gente que era el querer de ese memo que se había enviado pero no era general, eso era más que todo de vez en cuando.”. (Entrevistado 16).*

*“De ambas formas, escrita y verbal.*

*[...]*

*Cuando por ejemplo había un evento así por ejemplo mejor dicho y ellos nos decían con tiempo vea allá hay una cartelera y ahí ponían el aviso y uno iba arrimando y leía su aviso.” (Entrevistado 20).*

*[...]*

*“La vaina era que cuando los jefes eran del mismo grupo político uno podría hablar fácilmente con ellos y hasta conseguir cosas pero si cambian los jefes y eran de otro grupo político ya no podía hablar con ellos.” (Entrevistado 21).*

*“Había una subgerencia administrativa y yo tengo que decir que los ellos eran diligentemente competentes y ellos teniendo en cuenta sus respectivos manuales teniendo en cuenta la legislación, adelantaban todos los procesos e informaban tal proceso está en esta situación, consideramos que ya sé cumplieron todas las etapas señor gerente proceda, es decir el gerente si bien era autónomo en algunas casos en tomar decisiones, existía mucha correspondencia entre el staff y la gerencia y también con la junta directiva con la junta directiva que se reunía cada 15 días y de manera extraordinaria cuando fuera pertinente y eso permitía también agilidad dentro de lo posible.*

[...]

*Se utilizaban las dos primero se hacía verbal y posteriormente se hacía por escrito verbalmente uno puede extenderse más tener un campo más amplio para explicar y posteriormente se hacían de acuerdo a las charlas la conferencia que se dictó tal día me permito comunicar tal cosa. Se hacía esa doble función.” (Entrevistado 15)*

*“Mira que yo sí puedo decir que de los que más escuchaban en la planta era a mí, me escuchaban bastante, para que, creo que de todos los jefes tengo que decir que todos me escuchaban, yo decía hay que hacer esto, y me contestaban muy bien me parece muy bien, hágalo y ensáyelo, pero no puedo afirmar que fuese una política generalizada.” (Entrevistado 18).*

*“Claro que sí! Realmente éramos muy participativos ante todo al nivel de comité de gerencia, donde éramos oídos, donde podíamos presentar propuestas de cómo la entidad podía mejorar en diferentes aspectos y eso fue muy conveniente dentro de la entidad.” (Entrevistado 14).*

*“Tenía la posibilidad de dar mi opinión, aunque no puedo afirmar que fuese una política empresarial, por lo menos lo hacía en mi área donde podía debatir los temas relacionados a nuestra responsabilidad, como anécdota recuerdo que un jefe en su primer día de trabajo citó al equipo de recursos humanos y planteó nuevas políticas de las cuales algunas eran contrarias a las posibilidades tecnológicas y humanas de ese momento y me permití controvertir sus tesis oponiéndome en forma respetuosa a la implementación de sus ideas, y a pesar de ello, posteriormente me convertí en la persona de confianza de él.” (Entrevistado 25).*

*“Si mire cuando yo hablaba ahora de que se impartían directrices por parte del señor gerente con los funcionarios pues se nos vuelve ese teléfono roto que nosotros llamamos que finalmente termina con que alguno de los elementos que empieza a transmitir el mensaje lo empieza a distorsionar entonces ya se nos va creando como una situación de chisme, entonces hay en ese momento es un poco complicado; a pero me faltaba una parte importante frente a lo que tiene que ver con la comunicabilidad al interior de la empresa y era la oficina de comunicación, una oficina de comunicaciones que se manejaba de una forma adecuada ante todo para el personal externo pero que también tocaba. Ósea para el cliente externamente, pero que tenía también que ver con la parte interna de la entidad”. (Entrevistado*

14).

*“Sí, si, si lo que más rumoraban era los chismes y cuando era por parte del jefe que decía viene fulano de tal para acá para la planta y va ser despedido fulano, sale perencejo, eso era lo que más se oía.*

[...]

*Yo creo estos rumores hacían daño la gente comenzaba a preocuparse cuando decían que iban a cambiar a un jefe los compañeros decían que ese nuevo jefe iba a llegar a montárselas”. (Entrevistado 18).*

*“Es indudable es innegable, circuló mucho el comentario de pasillo. Eso afectaba el ambiente entre los trabajadores, no vamos a decir que constantemente existían riñas, etc, pero pues uno si a veces escuchaba mucho que el uno hacia el comentario del otro compañero, ese compañero hacia el comentario del otro compañeros que de pronto que querían entre comillas colaborarle a un trabajador recién ingresado, recién ascendido para que él, de pronto no realizara la labor que le correspondía pero pues cuando terminaba el día lo primero que hacían eran ir donde el jefe a decirle que al día siguiente no lo fuera a mandar con el mismo trabajador porque era muy perezoso, etc, o sea todas esas series de cosas fueron normales, fueron en las Empresas Municipales.” (Entrevistado 24).*

*“Si eso en la empresa era un problema bastante grave, el problema del correo de las brujas como lo llamábamos nosotros, los corrillos en los pasillos, eso era una situación alarmante, es decir eso se da en todas las entidades del Estado.*

[...]

*Claro, claro. Habían grupos vamos a poner un ejemplo así como los hinchas del deportivo Cali y el América que muchas veces son hasta enemigos por el simple hecho de pertenecer a x o a y color, así sucedía en empresas municipales, trataba cada uno de sobresalir con su grupo político y el que estaba en mando, o el que tenía mayoría o el que tenía la gerencia y pues era el que mandaba y los demás se sometían, inclusive a diario se veían peleas entre secretarías y personas por ese correo de brujas que se daban dentro de la administración.” (Entrevistado 16).*

*“El chisme se da en todas partes o sea a veces cuando por ejemplo uno tiene ciertos compañeros alguien dice una cosa y uno a veces le para bolas a eso y otras veces no y eso hace daño porque a veces pues los tocaba, los tocaba de una manera u otra, entonces ellos pensaban que era con ellos, pero eran chisme pasajeros como dice el dicho.” (Entrevistado 20).*

*“El chisme si se daba mucho, habían muchas personas como envidiosas como egoístas, trataban como de dañarle la imagen a uno pero eran poquitos. Habían compañeros que se afectaban, digamos lo llamo yo como delicados y le botaban corriente a eso pero a mí me cargaron muchas estas porque gracias a Dios todos mis trabajos y todo me lo gane, todo era Leiva va par tal parte Leiva va con fulano y zutano entonces debido a eso me cargaban como cierta vaina pero yo no le botaba corriente a eso yo iba yo hacía lo mío ya listo parte sin novedad.” (Entrevistado 22).*

*La jerga que se utilizaba dependía del área en la que se estuviese, es decir, si el trabajador era de la planta de potabilización se utilizaba mucho palabras como turbiedad, dosificación, si era un trabajador de acueducto y alcantarillado las palabras comunes eran tubería, válvulas, fugas, etc.*

*“No yo era uno de los que más usaba ahí en la dependencia trabajaban muchas horas extras sábados y domingos o por las noches como en ese tiempo había mucha tubería donde se estallaba mucho el agua, entonces nos tocaba trabajar horas extras, inclusive hasta el último día que terminé”. (Entrevistado 23)*

*“Casi por lo regular uno ya sabía sí, más sin embargo el inspector que iba con nosotros decía vamos a quitar el agua en este barrio, para cambiar estas válvulas o hay un daño Molano, está este trabajo, se reventó un tubo usted ya más o menos sabe que hacer uno iba y buscaba la tubería o sea uno mira que dimensión era y uno iba.*

*[...]*

*Vea cuando por ejemplo, un ejemplo cuando un ingeniero nos quería someter a cosas que nosotros sabíamos que no se podían, nosotros no le dábamos ese gusto nosotros le hacíamos arenga y lo poníamos en su sitio lo parábamos una vez, una vez por ejemplo el ingeniero él arrimo el no confiaba en nosotros, no confiaba y una*

vez Marcos lo hizo meter en una tubería el inspector lo hizo meter en la tubería.

[...]

Sí como a dos cuabras y el ingeniero no creyó y nos hizo destapar otra vez toda y nosotros no le montamos al ingeniero porque nosotros éramos serios en el trabajo, cuando teníamos que trabajar seriamente nosotros hacíamos las cosas seriamente y el ingeniero no creía que nosotros nos habíamos metido esa tubería y el ahí hizo destapar la tubería y luego volver a tapar otra vez, oiga ese ingeniero tuvo, se salió de acueducto lo sacamos de la zona de acueducto y el por apodo le decían fosforito y el cómo que no pudo.” (Entrevistado 20).

“Como fuera, yo si era un tubo de cuatro pulgadas le metía una unión de seis y la aplomaba entonces un tubo de tres eso quedaba como una botella pero yo solucionaba el problema de eso, los ingenieros mantenía en la jugada porque ellos veían todo lo que yo hacía, mejor dicho yo era muy recursivo.

[...]

Uno se formaba por uno mismo sí y uno tenía que... a mí me toco muchos trabajos de reparación de fugas que no había con que repararlas no había con que no había.

Una unión yo me las ingeniaba, yo el hecho yo reparaba la fuga mejor dicho.” (Entrevistado 22).

“Honestidad, bueno que no hubieran pérdidas de agua ya, y a la vez que la producción que iba para las redes domiciliarias, no hubiera tanta fugas en Palmira entonces uno decía: bueno si yo estoy tratando, yo llegue a tratar un metro cúbico de agua por segundo que eso es mucho, pero por que en el año noventa y seis había mucha fugas hermano, no le hicieron inversión de un peso ni a la ciudad entonces sectorizaban desde el Parque Bolívar y se quedaba toda la parte occidental sin agua y así entonces uno decía pero bueno.” (Entrevistado 18).

“Es la parte que es bueno señalar y aclarar, primero los supervisores venían de ser trabajadores rasos llámamelos así, tenían el pleno conocimiento de la labor que en cada una de estas dependencias realizaba, entonces era más que justo que ellos fueran las personas que ocuparan estos cargos, eso contribuyó pues que ellos lógico

*fueran el liderazgo de recibir la información de la comunidad cuando se presentaban los daños o las fugas, etc. y fueran lógicamente quienes ordenaban que personal salía a suplir esos daños.”. (Entrevistado 24).*

*“A ver refranes de la parte de allá, no lo que más escuchaba uno es que cuando uno oía un trueno decía la persona que había ya trabajado mucho tiempo allá, uff ese es en la parte de arriba en la cordillera, ese demora cuatro horas vamos a tener cuatro horas de agua turbia aquí en la planta vamos a tener turbidez alta, vamos a almacenar y entonces almacenaba para cuando llegara el agua trabajamos con menos caudal y trabajábamos más tranquilos.*

*[...]*

*Palabras que tuviéramos así para comunicarnos, no entregábamos el turno y decíamos ve quedo tal problema y ya trata de resolverlo, mira esa agua tiene tanto de turbidez siga con la misma que llevo ocho horas y ha estado estándar ha estado en las mismas treinta o cincuenta o cien unidades de turbidez y están con la misma cantidad de producto déjalo ahí”. (Entrevistado 18).*

En empresas públicas municipales los individuos no recordaron que se utilizaran refranes.

### **3.1.4 Proyecto de Empresa**

Con relación al cuarto componente del modelo planteado por Zapata y Rodríguez (2008) “*Proyecto de Empresa*” se realizaron preguntas 11 y 12 de la guía de entrevista (ver anexo 1), las respuestas de los sujetos que hacen parte de esta investigación afirmaron que las Empresas Públicas Municipales de Palmira no contaba con una planeación estratégica, su principio estaba marcado por su objetivo de “*la dirección, organización, prestación, administración, ampliación, conservación y mantenimiento de los servicios públicos como son: Acueducto, Alcantarillado, (...)*”; sin embargo, no existía unos valores rectores que fuesen guiados por sus ejecutivos, como tampoco una misión y visión escrita y que fuese compartida con sus colaboradores, el proceso de selección solo era por efectos políticos. El comportamiento internamente era guiado por lo que la sociedad

representaba en ese momento histórico y que era el reflejo de los empleados de las empresas públicas municipales, en este sentido los individuos entrevistados hicieron énfasis que cada gerencia buscaba un beneficio propio. Igualmente expresaron que eran más las personas buenas; sin embargo, las pocas con malas acciones se notaban más, uno de los entrevistados mencionó que no se podía exigir honestidad al personal operativo cuando los ejecutivos eran los más deshonestos.

A pesar de lo anterior, se debe destacar que la organización sindical profesaba principios como la honestidad, la igualdad, la responsabilidad, entre otros; sin embargo, en la práctica dichos principios no eran aplicados; por el contrario en muchos casos los directivos sindicales debían asumir posiciones de defensa, en muchos casos en contra de su voluntad, a los afiliados del sindicato quienes habían cometido actos de indisciplina.

*“Por la política, un día nosotros a el jefe de servicios administrativos nos tocaba ir a llevarle materiales a la casa.*

*[...]*

*“Pero yo creo que esto las Empresas Municipales la acabó fue la política porque en realidad se veía mucho chancuco” (Entrevistado 23).*

*“A nosotros la empresa nunca nos inculcó que deberíamos defender la empresa, de pronto alguno nos decía, no lleguen tarde, no roben, no saqueen, pero si se hacía, la gente tenía los ejemplos de los altos mandos que eran los que más saqueaban la empresa, entonces, es decir, yo no le puedo exigir a mi hijo que haga una cosa, cuando yo estoy haciendo totalmente lo contrario.*

*[...]*

*La organización sindical si teníamos unos valores, los valores era la lucha por la mejoría de los beneficios para los trabajadores, la lucha porque la entidad fuera una entidad rentable que pudiera salir adelante, que no estuviera contaminada de tanta politiquería para que esa entidad perdurara en el tiempo y prestara un servicio idóneo, es decir; eso era lo que nosotros pretendíamos como organización*

*sindical.” (Entrevistado 16).*

*“[...] como les fue en esa reunión, aunque uno lo informaba en junta directiva pero uno en junta directiva también asumía esa actitud autocrítica, porque era lógico que uno manifestaba lo que de pronto hizo sin quererlo hacer, pero que le tocaba hacer, por la misma concepción política, cuando me reunía ya con mis compañeros con los que yo me identificaba políticamente entonces yo asumía con mucha vehemencia esa actitud autocrítica, llegaba a manifestarle a mis compañeros acá que yo de pronto estaba a punto de renunciar de la organización, de la junta directiva, porque era para mí inmorale tener que ir a defender a una persona que uno sabía que la había embarrado”, “un trabajador o un empleado cometía un error, y se le iba a sancionar por un lado estábamos nosotros los de la organización sindical que teníamos una convención colectiva en la cual al trabajador, se le debía defender y tratar de que no fuera ni sancionado ni despedido” (Entrevistado 24).*

### **3.1.5 Sistema de Producción de Bienes Materiales.**

Teniendo en cuenta que la actividad económica de Empresas Públicas Municipales de Palmira es la prestación de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, teléfonos, plazas de mercado y matadero, el recurso humano era fundamental para mejorar la calidad de vida de la comunidad palmirana y el desarrollo de la ciudad.

La fuente principal para la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado proviene de la cuenca del río Nima transformado el agua cruda en agua potable distribuida a la ciudad por sistema de gravedad y sus aguas residuales tiene como principal sistema de recolección el río Palmira y los canales de sistemas combinados de zamorano, Mirriñao, sesquicentenario, la maría entre otros, los cuales son transportados al cauce del río Guachal y este último desemboca en el río Cauca, impactando en la contaminación de dicho afluente.

No obstante, a través de las entrevistas se identifica que precisamente la liquidación de dicha empresa fue producto de una indebida gestión especialmente a nivel directivo y de algunos comportamientos incorrectos en el área administrativa y operativa; a lo largo de la investigación se enmarca que dentro de esta organización

la influencia política y la corrupción llevaron al abismo la organización.

### 3.1.5.1 Oficio u Actividad Económica

En las empresas Publicas Municipales de Palmira el servicio prestado de acueducto y alcantarillado se fundamentó en su recurso hídrico, la experiencia y el conocimiento de sus colaboradores.

El acueducto de la ciudad de Palmira se abastece con agua del río Nima, cuyo origen es el lago Santa Teresa, localizado en la parte alta de la cordillera central. La planta de potabilización se denomina “*Río Nima*” y se encuentra localizada en el corregimiento de Barrancas a unos 8 Km. de la cabecera municipal de Palmira, en la cota 1087 m.s.n.m. con una diferencia de altura de aproximadamente 70 m con la red de distribución.

El sistema de potabilización de la ciudad de Palmira comenzó a operar en el año 1938 con una línea de tratamiento convencional, que consta de los procesos de coagulación, floculación, sedimentación y filtración. En una ampliación en los años 1953 y 1963, se conformaron dos líneas de flujo de capacidad nominal total de 600 l/s.



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.  
Fotografía 3. Planta de Potabilización en construcción**

En el año de 1971 la firma IDESCO Ltda. En consorcio con KENNEDY ENGINEERS realizó el Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado, donde se recomendó la ampliación del sistema en dos etapas para una capacidad unitaria de  $1.50 \text{ m}^3/\text{s}$ , de las cuales se ejecutó la primera, quedando el sistema con capacidad nominal de  $1.05 \text{ m}^3/\text{s}$ . Para lograr esto se construyó una planta compacta consistente en un reactor de manto de lodos donde se realizan los procesos de floculación-sedimentación en una sola unidad y otras obras adicionales. Se conformaron 3 líneas de flujo, dos líneas correspondientes al sistema convencional (líneas 1 y 2) y una línea correspondiente al reactor manto de lodos. El proceso de filtración realizado en diez (10) unidades, una vez filtrada el agua, se realiza la cloración y es conducida al sistema de almacenamiento.

En 1995 se contrató con la firma ANGEL & RODRÍGUEZ Ingenieros Ltda. El estudio de la optimización y ampliación de la planta de potabilización hasta una capacidad nominal de  $1.5 \text{ m}^3/\text{s}$ . Las obras se proyectaron en dos etapas de las cuales ya se ejecutó la primera en el año 1997. Con las obras de la primera etapa no se alcanzaron los resultados esperados, en cuanto a la calidad del agua efluente por diferentes causas relacionadas con cambios durante la construcción e inadecuados diseños puntuales propuestos en la optimización.

El sistema de captación principal, está ligado a la generación de energía eléctrica operado por la empresa EPSA.

A la entrada de la planta se tienen dos desarenadores, uno circular y otro rectangular. La planta propiamente dicha, consta de tres líneas de tratamiento, dos de tipo convencional (consta de unidades de floculación, sedimentación y filtración) y otra compacta. (Consta de un reactor tipo manto de lodos, donde se realizan en una sola estructura los procesos de floculación-sedimentación).

El sistema de acueducto, desde su captación en el río Nima hasta su distribución a la red es a gravedad. Las tres líneas de tratamiento comparten la misma captación, desarenación y mezcla rápida, con diferente punto de aplicación de químicos.

En la planta de tratamiento de agua potable al año de 1997 se contaba con 35 trabajadores, entre ellos se contaba con personal de campo para el mantenimiento de zonas verdes, 5 operadores con 5 auxiliares. El nivel de tanques era tomado en forma manual, las características estructurales, hidráulicas y de proceso, en su momento generaban una operación ineficiente tanto en cantidad de agua procesada como en calidad de agua entregada debido a las modificaciones estructurales realizadas en el año de 1995 al reactor sin contar con el concepto de la firma que lo había diseñado y construido. El proceso de dosificación se realizaba con sulfato de aluminio sólido y las dosificaciones de cloro y coagulantes eran manuales” (Fuente Ingeniera María Eugenia Caicedo, Directora de Producción Empalmira y Acuaviva).



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.  
Fotografía 4. Río Nima.**

“El proceso de acueducto y Alcantarillado aproximadamente a finales de mil novecientos ochenta y siete, cuando entré como jefe de redes de acueducto y alcantarillado en la empresa EMPALMIRA, se tenían las siguientes particularidades: la red de acueducto en algunos sitios era obsoleta, tenía más de treinta, cuarenta años y los materiales que en esa época tenían las grandes redes eran principalmente hierro fundido y las otras eran en asbesto cemento o eternit como se le conocía popularmente, entonces lo normal era que nos presentaran fugas sobre las redes de asbesto cemento, especialmente en el sector del barrio el Recreo, estas tuberías no estaban diseñadas para soportar una presión que recibieron cuando se conectaron a la red principal que venía de Barrancas, estas tuberías empezaron a tener roturas después de haberse pavimentado íntegramente el barrio el Recreo y eran una o dos fugas diarias en el barrio, en este barrio, se tomó la determinación de cambiar estas redes, se hizo mediante un contratista pero con la particularidad también de que él lo hizo muy a la carrera, se cambiaron a PVC que era el material nuevo, el material novedoso y resistente en el momento, pero la compactación y pavimentación de este proyecto de esta instalación de redes fue muy deficiente por eso se ve en el barrio el Recreo, por donde va la redes de acueducto, hay hundimiento, pero bueno esto fue por una regular o muy deficiente interventoría pero tocaba aceptarlo así por el momento político que se vivía.

La cantidad de fugas diarias eran dos o tres, en algunos momentos se tomó la determinación de disminuir la presión desde los tanques, otro subgerente tuvo la idea de abrir los hidrantes durante la noche para mermar la presión, aunque en la práctica no se vio reflejado, de pronto un cinco un diez por ciento mermaron las fugas durante la noche, igualmente era muy difícil conseguir accesorios, las válvulas que se dañaban no las remplazábamos por válvulas, sino que colocábamos un miple o una tubería y la macrosectorización iba aumentando en espacio, en superficie y cada que se presentaba una fuga pues era más los clientes afectados.

En el almacén casi no se mantenían materiales diferentes para reparar tuberías de asbesto cemento en tres y cuatro pulgadas, cuando había rotura de tuberías en seis, ocho, diez o superiores era muy difícil de reparar por eso la gente decía pero si esta fuga lleva ya dos o tres días reportada porque no han venido a repararla, era mientras conseguíamos los materiales para repararla y muchas veces

unos accesorios como las uniones especiales que nos llegaban de Cali o Bogotá, no las conseguía un contratista, pues no atendíamos la rotura o la reparación de la fuga.

Los hidrantes eran muy pocos los que se compraban al año, unos dos o tres hidrantes al año, los hidrantes que cambiábamos eran porque no los daba la Cámara de Comercio, no los daba Comfenalco o la Alianza Japonesa o algún comerciante que veía con preocupación que un sector estaba desprotegido de hidrante, entonces él lo donaba a la empresa, era para nosotros muy importante ir a instalar un hidrante. Las válvulas era peor, eran muy pocas las válvulas nuevas que instalábamos en el año, no instalábamos más de diez o doce válvulas al año, manteníamos un atraso constante, la respuesta que recibíamos de la dirección o de la gerencia era que no había más dinero, nos teníamos que conformar con ese dinero y manteníamos atrasados pues con las reposiciones o con las extensiones de red.

Las fugas no tenían el equipo de valvuleros en esa época eran los inspectores que sabían de memoria o algunos trabajadores, las válvulas donde se encontraban y cuáles eran los cierres que había que hacer a veces ellos se equivocaban y dejaban una válvula abierta o no recordaban que había que cerrar una válvula adicional o que determinada válvula ya había salido de servicio, por tanto había veces que los cierres eran muy extensos, reparar estas fugas como les había advertido anteriormente hay veces no teníamos los materiales completos, nos tocaba hacer lo que llamamos injertos, si la tubería era de ocho la reparábamos con tubería de seis o de cuatro y hacíamos la respectiva reducciones para salir del paso con la promesa de que muy pronto íbamos a dejar en el diámetro que era, no teníamos turnos, en algún momento se implementó un turno que dormía en el cuerpo de bomberos pero pues estas personas o este conductor generalmente fallaba por algún motivo, aunque se le pagaba sus horas extras era muy difícil de controlar, salía hay veces a hacer otras actividades, llegaba en un estado no cien por ciento para trabajar, decidimos suspender este turno y preferimos pagarle a determinados conductores para que al irlos a buscar de noche, que no era lo ideal, en un taxi que fueran a sacar ellos un vehículo y que hicieren los cierres respectivos.

Los equipos de apoyo si eran de la empresa, teníamos dos volquetas y una retro excavadora pero desafortunadamente por falta de mantenimiento una volqueta

quedó varada y la otra volqueta la que le llamábamos la nueva se hablando de la época de los años ochenta, noventa recién compradas se le perdió algo de los frenos cuando se llevó a un taller se empezaron a perderse pues partes esenciales para su funcionamiento y la retroexcavadora mantenía ocupada haciendo favores al municipio, limpiando lotes y también con la volqueta y la retroexcavadora íbamos a sacar material de un río, porque el material, el afirmado, el balastro y la arena no lo compramos como lo hacemos ahora, sino que nos poníamos de acuerdo con el municipio hay veces enviaban ellos la retroexcavadora de ellos o la nuestra a determinado lugar o a determinada mina o centro de acopio y nosotros con una o dos volquetas acopiar para hacer acopio durante dos o tres días para el resto del mes como nos hemos dado cuenta esto no era lo mejor.

La sectorización podríamos decir que existían unos diez o veinte sectores en la ciudad con las válvulas, pero si la fuga era muy grande o las tuberías eran de gran diámetro quedaban reducidas a tres o cuatro y si eran principales pues generalmente tocaba quitar el agua a toda la ciudad. Porque no había mucho profesionalismo o sentido de pertenencia de la mayoría de los trabajadores debido a que eran nombrados por recomendaciones políticas, habían algunos enfermos, habían otros que ya querían jubilarse el peso de la empresa era llevado generalmente por los nuevos y por muy pocos que tenían sentido de pertenencia y profesionalismo, me refiero en esto sobre todo a los mando medios y algunos obreros nuevos, algunos obreros comprometidos pero el nivel de profesionalismo no por el estudio alcanzado sino por la manera de trabajar era deficiente, se tenía que negociar mucho con las horas extras para que hicieran un trabajo que rindiera muchas veces, tocaba negociar horas extras *“no pues terminen ese trabajo y el sábado tienen para ir a hacer otras labores”* entonces se iba perdiendo la gobernabilidad, se trabajaba mucho en jornadas y tareas porque pues el personal solicitaba mucho permiso o había mucha gente con permisos permanentes otros con permiso medio tiempo y casi por cualquier motivo ellos tenían posibilidad de ausentarse por enfermedad de la esposa, de la madre, citas médicas, fisioterapias y como la mayoría tenían amistades con el Seguro Social que era la única empresa que prestaba la A.R.P- EPS en esos momentos, entonces traían demasiadas incapacidades también.

La empresa pues era sostenida como dije por muy pocas personas, el servicio

tampoco era el mejor, entonces a falta de trabajadores, la contratación se hacía a través de la gerencia y la subgerencia técnica pero había injerencia de los miembros de la junta directiva para ellos acceder a algún tipo de contratación.

Micro medición existía sobre todo para los barrios nuevos, las urbanizaciones nuevas pero había algo interesante era que en la mayoría de las casas de los trabajadores del municipio y de las Empresas Municipales estos trabajadores no tenían medidor, barrios de esa época como el Olímpico, Sesquicentenario y todavía en el barrio Municipal habían viviendas que no tenían micro medición y era muy difícil pues llegar a instalárselo porque de alguna manera buscaban padrino o buscaban a alguien que los respaldara para que no se le instalara los medidores, también teníamos, aunque yo nunca lo disfrute, un régimen especial, los empleados en el año ochenta y siete y creo que hasta parte del noventa tenían un cargo básico y un cobro especial en la factura del agua por ser empleados de EMPALMIRA.

Los pagos a los obreros en esa época se les hacía los viernes, se les pagaba el viernes a las siete de la mañana en efectivo en las mismas instalaciones de la empresa y la mayoría pedían permiso, decían *“en la casa no hay nada, en la casa están esperando mi plata”* entonces se perdía muchas veces media mañana porque recibían el pago a las siete u ocho y se iban a llevar el dinero a la casa porque se necesitaba, porque había que hacer las compras y regresaban a las nueve, nueve y media, otros pues aprovechaban y hacían otros gastos y no volvían hasta pasado el mediodía, dejaban hecho un basurero la sede porque se les pagaba en unas bolsitas de tienda y dejaban pues toda lado la basura y ya estaban pensando era en cómo gastarse el dinero, esto fue evolucionando a los empleados de la parte media de la empresa y directivos que nos pagaban en cheque y de todas maneras tocaba ir a cambiarlo al otro día o en las jornadas bancarias, eso hacía también que a veces nosotros perdiéramos tiempo, nuestros compañeros y nuestros subalternos.

La flota vehicular era muy deficiente acueducto tenía un camión y una camioneta, alcantarillado tenía solamente una camioneta o camioncito en muy mal estado, mantenía varados, ahí es donde se transportaba la motobomba y los equipos pesados porque el oficial o maestro se iba en la bicicleta y el ayudante o auxiliar se transportaba en un triciclo con los materiales básicos como pica, pala, porra y de

pronto medio saco de cemento o los medidores que se requerían pues para ejecutar la labor, el compresor era compartido con el municipio y se utilizaba todavía la porra o sea el compresor era para casos excepcionales, no daba nunca abasto porque también se utilizaba para las labores del municipio y se llamaba a la colaboración manual del obrero para que rompiera a porra el pavimento, entonces para hacer una domiciliaria de acueducto se demoraban muchas veces solamente en la rotura un día en un lado otro día en el otro, en otro día se hacía la instalación y por la tarde se rellenaba y al otro día se pavimentaba. Entonces la flota vehicular era el triciclo o a la bicicleta, en muchas ocasiones la pareja no salía a trabajar porque se le había pinchado la llanta y nunca había plata para reparar o parchar este vehículo hasta que se decidió por medio de una caja chica se comprara a cada rato los parches y demás elementos como la lija y el pegante para reparar las bicicletas y los triciclos, era muy difícil pues controlar la hora de llegada y de salida porque los trabajadores se iban en su bicicleta y triciclo, se le decían las tareas, muchas veces en diferentes sitios, tres o cuatro reparaciones de fugas y uno iba y lo revisaba y de las cuatro ellos reparaban uno o dos y le informaban que había sido muy difícil encontrar o reparar la fuga.

Muy difícil era el tema de las comunicaciones, cada año se compraban tres o cuatro radios pero sin buen respaldo, sin buena logística y estos radios a lo último quedaban a mitad de año sin servicio, quedaba uno o dos no servían para mayor cosa estos radios y no había manera sino de empezar a buscar por toda la ciudad a los trabajadores en donde podrían estar o supuestamente donde estarían, sobre todo los vehículos y luego empezar a buscar los trabajadores o sino tocaba esperar ya al final del medio día cuando ellos empezaban a llegar, de las labores encomendadas que generalmente no las alcanzaban a hacer todas porque quedaba faltando un material pesado y no había quien lo llevara porque no estaba informado e igualmente los vehículos uno o dos vehículos que tenía cada departamento estaban ocupados o uno de ellos varado.

Era un solo Jefe para redes de acueducto y alcantarillado, también tenía los mismos problemas con la ventaja pues que los daños de alcantarillado aunque daban mayor tiempo para la atención no eran tan urgentes, su reparación era más larga, más tediosa, por ejemplo para una domiciliaria el tiempo normal para ejecutarla era una semana porque en dos días se rompía a porra el pavimento, por decir algo

empezábamos el lunes se rompía la mitad el lunes el martes se terminaba de romper a porra y sacar los escombros, el miércoles se excavaba, el jueves se instalaba, el viernes se rellenaba y el mismo viernes o sábado se pavimentaba y se hacía la caja o sea que lo normal era hacer una domiciliaria en cinco o seis días, las redes también eran muy antiguas eran en concreto, las modernas eran en concreto unión caucho, que eso era lo novedoso en la época, porque las anteriores redes eran en mortero el tubo hecho a mano y pegada la tubería con mezcla, esta tubería pues se despegaba con los sismos, con los movimientos de la tierra, con paso de vehículos pesados se desprendía, entonces nos aparecía las fugas tanto en la red central como en las domiciliarias, ya en el año setenta y cinco, ochenta empezó a implementarse la tubería de concreto reforzado hecha a máquina con unión caucho, esto ya empezó a dar mayor seguridad y a finales de los ochenta principios de los noventa fue la llegada de la tubería de PVC para alcantarillado, los equipos de apoyo eran compartidos con acueducto tanto el compresor que también era compartido con el municipio, la volqueta la única volqueta que se tenía en la empresa era compartida para ir a traer los materiales y para llevar, para ir a traer los materiales de acopio, de las minas o de los ríos y también para repartirlos luego en la ciudad, el personal al igual que el de acueducto no todos eran buenos trabajadores, habían algunos que ya no querían trabajar había que darles algunas prebendas como las horas extras o permisos después de una determinada labor y era sostenida la empresa también por algunos muy buenos trabajadores, que eran los que siempre se sacrificaban con sentido de pertenecía y profesionalismo, la contratación de las obras de alcantarillado, los cambios de redes eran muy pocos, no los manejaba directamente la empresa, lo manejaba el municipio aunque después el cargo o la deuda quedaba a nombre de Empresas Municipales, recuerdo algunos prestamos de FINDETER, algunos prestamos de unas entidades de Bogotá que dieron el dinero y las obras se fueron ejecutando y EMPALMIRA hacía las interventorías, pero eran muy pocas obras la que se hacían, el mayor peso de las obras nuevas recaían sobre los urbanizadores, la flota vehicular muy deficiente y las comunicaciones igual que en acueducto, disponíamos de dos radios para todo el departamento generalmente un radio para el jefe del departamento y otro para el supervisor, pero con eso no se daba abasto y estos radios fallaban, se dañaban y quedábamos generalmente un noventa por ciento durante el año incomunicados y tocaba estar visitando constantemente, rápidamente todos los sitios donde se ejecutaban obras para poder hacer un buen

seguimiento, el número de personas que teníamos bajo cargo es muy similar a la actual son cerca de veinticinco, treinta personas en acueducto y unas veinte o veintidós en alcantarillo, el cambio más drástico que se ha dado en alcantarillado que yo recuerde es el tema de los sifoneros, en el año ochenta y siete eran cuatro o cinco sifoneros, ellos eran los encargados de limpiar los sifones, los sumideros pero ellos andaban con una carreta y una pala limpiaban los sumideros y luego depositaban estos escombros o estos residuos en los ríos o en algunas zonas verdes y no teníamos control sobre ellos, porque ellos trabajaban a partir de las cuatro o cinco de la mañana hasta las once del día, yo no más me los encontraba los viernes el día de pago, aunque de alguna manera trataba de hacerle seguimiento y muchas veces no las encontraba donde se habían programado o donde se les dejaba dicho que debían revisar o realizar labores, trabajo de limpieza a sumideros. El rendimiento era mínimo se limpiaban cuatro, seis sumideros al día porque pues cada sumidero que limpiaban si salía mucha basura tenían que ir con la carreta a buscar diez, veinte o treinta cuerdas más allá donde poder depositar estos lodos.

Bueno esta era la situación de EMPALMIRA ya después cuando entró el pastor Sierra mejoró mucho la parte administrativa aunque no se metió con los obreros, mejoró la parte de contratación, mejoró la parte de compras, la flota vehicular la mejoró, al sistema de radios no le dio mucha importancia pero si mejoró la flota vehicular, mejoró las instalaciones que eran un desastre tanto la adecuación pues él ya le coloco las divisiones, compró nuevos escritorios, computadores, que en la época de los ochentas no los teníamos, si recibimos un respaldo más fuerte de él para poder ir entrando en el orden a los obreros, porque era muy difícil suspenderlos o echarlos o los llamados de atención casi no servían, pero con él si empezamos a tener respaldo porque él no le metió tinte político pues tan fuerte”. (Fuente Ingeniero Héctor Plaza Patiño, Jefe de Acueducto y Alcantarillado de las Empresas Públicas Municipales de Palmira).

### **3.1.6 El sistema de Producción de bienes Inmateriales**

Con respecto al sexto componente del modelo de Zapata y Rodríguez (2008) referente al sistema de producción de bienes inmateriales, se realizaron preguntas de la 13 a la 19 de la guía de entrevista (ver anexo 1), las respuestas de los individuos

que hacen parte de la investigación de las Empresas Públicas Municipales de Palmira en su imaginario estaba la influencia política, la corrupción y el liderazgo del sindicato.

### 3.1.6.1 Simbología

En las entrevistas realizadas a los sujetos objeto de investigación solo identificaban como simbología el logotipo de la organización representado en la sigla EPM (Empresas Públicas Municipales de Palmira). Sin embargo, hay una simbología muy significativa para todos los entrevistados que surge de las respuestas emitidas por ellos representadas en la institucionalidad del sindicato el cual dependiendo del momento histórico y del carácter de afiliado o no afiliado de dicha institución era observado como un ente a favor de los trabajadores o como un ente que impedía el progreso de la organización empresarial. También se identifica en algunos individuos objetos de la investigación la admiración y el seguimiento al pensamiento de personajes de la llamada izquierda.

En general las empresas públicas municipales no tenían una política de reconocimiento así como tampoco detalles en las fechas especiales como los cumpleaños y los aniversarios de los trabajadores. Lo que a nuestro modo de ver demuestra ser una administración con poco acercamiento hacia los trabajadores.

*“El símbolo de nosotros en la entidad siempre era Empresas Públicas de Palmira (EPM) y nosotros era Sintra de Palmira, o Sintra públicas y el logo de nosotros pues era el logo de la federación a la que pertenecíamos.*

*[...]*

*“Como organización sindical no, de la entidad, de la empresa como tal a ver que yo haya visto no; dentro de la organización sindical sí, nosotros teníamos algunos personajes a los cuales admirábamos y queríamos seguir esa línea de tipo político, como era el “che” como era “Fidel” y otros.” (Entrevistador 16).*

*“En ese aspecto sí, tengo un total desconocimiento, lo único que me acuerdo EPM, Empresas Públicas Municipales.” (Entrevistador 24).*

*“Por ejemplo nosotros teníamos el sindicato sí, el sindicato de nosotros que era muy fuerte sí y siempre nosotros confiamos en el sindicato en el sindicato de nosotros, nosotros hacíamos las cosas, lo que yo, veía era que las cosas iban a ir mal entonces nosotros nos amparábamos en el sindicato y el sindicato nos apoyaba a nosotros”. (Entrevistador 20)*

*“[...] y era la gran participación que tenía el sindicato en el que hacer administrativo del ente, yo le podría decir que gran parte del tiempo el gerente tenía que dedicarlo a solucionar problemas laboral, existía una convención colectiva del trabajo supremamente nociva para los interés de las empresas sino también de los usuarios porque toda esa escisión carga prestacional lógicamente incluía en el costo de tarifa porque eran gastos administrativos operativos y entonces obviamente esto entraba a jugar parte dentro de la canasta de elementos que se tenían en cuenta en aquel entonces por parte de la junta nacional de tarifas que era la que insistía para la fijación de las correspondientes tarifas de los servicios que prestaba las empresas públicas municipales, ahí esas prestaciones yo diría que eran exageradas porque se jubilaba una persona con 20 años de servicio a cualquier edad, entonces usted encontraba jubilados de 40 años, fuera de eso una cantidad de prestaciones, por ejemplo en el aspecto educativo no solamente había que sufragar los costos educativos del trabajador o del empleado de las empresas públicas municipales sino también de los hijos de la educación primaria hasta la universidad incluso universidades privadas, lógicamente pues eso tenía un impacto gravoso sobre el aspecto financiero de la empresa y fuera de eso una cantidad de cláusulas dentro de la misma convención que realmente no tenían ninguna justificación, yo les hacía ver a los empleados y sobre todo a los obreros de aquel entonces que ellos tenían que tener particular consideración con la empresa porque las empresas siendo públicas eran de toda la comunidad y la comunidad obviamente está constituida por los usuarios y que entonces todos esos acuerdos lógicamente iban a impactar las tarifas, yo les decía bien ustedes deben ser conscientes no pueden constituir una enorme convención, porque se benefician ustedes y cuántos son ustedes entre empleados y obreros por ahí unos mil en ese entonces, pero frente a la población de Palmira que todos somos usuarios los del casco urbano pues entonces las gente no siente que las empresas sean públicas sino que sea constituido como empresa de república independiente como un coto de casa, al menos ustedes son privilegiado en detrimento de un servicio oportuno eficaz y a una tarifa razonable”. (Entrevistado 15).*

*“A ver no, ósea pues ellos se identificaban con su uniforme, la EPM obviamente todos la cargaban en su uniforme, yo creo que ese era el simbolismo que nos identificaba y dentro de la parte sindical, pues ellos también tenían su propio logo que ellos manejaban “Sintra Ender” que fue sindicato de trabajadores y empleados públicos del municipio de Palmira que me parece que cuando se habla de una identidad que nos dieron, no la dio precisamente el sindicato frente a marchas del 1 de mayo, frente a actividades que se emprendían y a veces frente a también meterse en cosas que poco les incumbía.” (Entrevistado 14).*

*“En Palmira si un escudo, era una (EMP)” (Entrevistado 17).*

*“Ah no en EMPALMIRA lo único que había era celebración de fin de año y la verdad era desastroso porque siempre habían peleas entre los mismos compañeros en todas las fiestas donde participé hubo inconvenientes de tipo de agresiones personales hubo trabajadores despedidos por haberle pegado a un político hubo trabajadores que los llevaban a la estación de policía para ver si no peleaban, igual lo hacían”. (Entrevistado 8).*

*“Hacían una fiesta cada año, también recuerdo armaban torneos de futbol de basket y muchas veces quedábamos campeones quedaba teléfonos, acueducto, matadero planta de comunicación todos hacían muy buenos eventos y nosotros participábamos.” (Entrevistado 20).*

*“Hacían actividades de integración a fin de año y pienso muy personalmente más que acercar al grupo de trabajadores servía más para distanciarnos un poco, ya que habían compañeros que por su falta de preparación académica, por su misma idiosincrasia por muchas razones nunca te decían lo que tenían que decirte cuando estaban en un estado en sano juicio como se dice o beodos siempre utilizaban un trago de licor para decirte vos sos mala gente, vos sos sapo o vos no sé qué o vos sos lo otro, eso sí se dio constantemente.” (Entrevistado 24).*

*“No me hicieron reconocimiento no me llegaron a celebrar cumpleaños no nunca, nunca se llegó a ver eso, no la fiesta que más que todo era la diciembre la organizaba uno mismo, o sea hubo una fiesta que organizaron a fin de año, que fue la que hubo durante Hugo Armando me parece.” (Entrevistado 23).*

*“Los incentivos no existían en ese momento después de tiempo con los años pero*

*eso no existía, de que le dijeran a un funcionario o a un trabajador de que lo felicitaban por la labor desempeñada de pronto verbalmente, los jefes inmediatos pero por parte de la empresa no eso no.*

*[...]*

*La empresa no vino hacer eso si no cuando llego el doctor Carlos Humberto Sierra Tamayo, fue la única época que yo me doy cuenta eso fue en el año noventa y cuatro (94) noventa y cinco (95) y por ahí hasta el noventa y siete (97) que se hicieron reconocimientos por el tiempo que llevaban laborando y se felicitaba los trabajadores y se reconocía, en las otras administraciones no recuerdo". (Entrevistado 16).*

*"No hubo reconocimiento en EMPALMIRA era difícil hasta para que pagaron las horas extras, por la poca operatividad de algunos auxilios y la acumulación de estos de pronto no era funcional ni siquiera nos felicitaban por los cumpleaños". (Entrevistado 10).*

*"No, no recuerdo haber tenido un reconocimiento por parte de la empresa pero si tuve reconocimientos directos verbales de parte de los jefes". (Entrevistado 9).*

*"Si mira yo siento que afortunadamente y pues ahí modestia aparte tengo que pues decir que si, tiene que ser producto de mi estilo porque a pesar de que en EMPALMIRA se tenían todo este tipo de cosas que te comentaba en cuanto a la relación a la parte del manejo de autoridad, consecución de recursos, siempre sentí apoyo pues de la parte de la gerencia, por un lado por eso y por otro por lo sensible que considero que es el área. Siempre prevalece, ese conocimiento claro, pero si bien es cierto allá tocaba hacer mucho más, como no había una planeación realmente no estaba en manos mías la planeación como tal, tocaba hacer mucho más esfuerzos en la consecución de recursos, pero si definitivamente si habían reconocimientos llegó a aportar en su momento con relación a planeación hecha bajo la dirección pues dio unos resultados que fueron reconocidos en su momento". (Entrevistado 7).*

### 3.1.6.2 Actitudes

En las Empresas Públicas municipales de Palmira los resultados que arrojó la investigación frente al comportamiento organizacional fue solamente lo pactado convencional sin preocuparse por el ser humano integral es decir se centraron en lo formal dejando de lado lo personal, familiar, las relaciones interpersonales.

Es de tener en cuenta que los entrevistados el tiempo en que laboraron en Empresas Públicas Municipales de Palmira se sintieron satisfechos por la labor desempeñada.

*“En EMPALMIRA no había sentido de pertenencia y no había como mejorar la prestación del servicio frente a la comunidad que era en últimas quien pagaba la factura en Acuaviva hay un 90% en pertenencia y en dar lo mejor de sí para que la comunidad tenga la satisfacción de lo que hoy en día prestamos.” (Entrevistado 8).*

*“Gracias a Dios no tuve ese inconveniente económico ni de salud, pero que uno se hubiera dado cuenta de que a un compañero le hubieran prestado esa ayuda no”. (Entrevistado 23).*

*“Era difícil que en caso de presentarse una dificultad económica, de salud y familiar la empresa nos colaborara, tendría uno que tener palanca para poder de que hicieran algún préstamo, de pronto conmigo no sucedía eso así nunca me enfermé pero si hubiera necesitado yo sé que a mí me lo hubieran dado pero es que yo era del directivo sindical.*

*[...]*

*La empresa no se preocupaba en ese sentido por el bienestar familiar de los trabajadores, el círculo familiar no se tenía en cuenta, no le interesaba sino el trabajador únicamente para que desempeñara sus labores.” (Entrevistado 16).*

*“Bueno de parte mía nunca tuve inconvenientes económicos ni familiares afortunadamente, sé que en EMPALMIRA los trabajadores tenían unas prebendas por ejemplo las gafas y que si no las utilizaban o no las necesitaban ellos de todas maneras las cobraban y las vendían o vendían su cupo, en esa época no más existía*

*el seguro social o todos éramos afiliados al seguro social y la otra opción era el hospital o las clínicas privadas, sé que la empresa acompañaba pero muy tímidamente por lo menos en los procesos de alguna enfermo grave, algún familia grave, no había un acompañamiento de recursos humanos el personal que había era más contable, más técnico o sea yo no recuerdo que hubiera una Psicóloga, una persona pues que manejara temas de salud y de seguridad industrial no, no recuerdo.*

*[...]*

*Como era el trabajo mío era casi netamente de campo mantenía ocupado, lo que lo desmotivaba a uno era la falta de materiales porque uno sabía que tocaba hacer y que por ahí no más la mitad de los trabajadores eran de confianza y te ayudaban el resto si le dabas horas extras, si no le dejabas salir más temprano no te colaboraban con una fuga en un día de semana o en un fin de semana o en horarios extras, si lo que más, me desmotivaba a mí era la falta de materiales y que no se hacían casi inversiones, no se hacían casi”. (Entrevistado 9).*

*“Por ese lado no conocí ningún caso que ayudaran económicamente a un compañero ni por enfermedad ni por calamidad doméstica; conocí por solidaridad sindical que si se ha estilado los compañeros y la organización sindical aportes para este tipo de casos, pero de jefes y demás no recuerdo.*

*[...]*

*No me sentía satisfecho con mi trabajo, ya que las condiciones eran diferentes, me refiero a las condiciones, las relaciones el ingreso económico era diferente y todo era de mucha tensión” (Entrevistado 10).*

*“Siempre me he sentido satisfecho en mi trabajo, porque siempre me ha gustado prestar un servicio donde involucre la comunidad”. (Entrevistado 8).*

*“Es decir en el caso mío particular las labores que yo desempeñe pues yo agradecía no, porque el nivel de estudio era muy escaso entonces conseguir trabajo era bastante difícil y más aún cuando uno no ha estudiado entonces yo me sentía contento porque la paga era buena y era una de las mejores empresas que había*

*aquí en Palmira”. (Entrevistado 16).*

En EMPALMIRA no se lograron identificar mitos; sin embargo, los investigadores consideran que esto se debe por dos razones: porque las personas fundadoras de empresas municipales de EMPALMIRA que permanecieron por mucho tiempo en la empresa fallecieron por lo cual no logramos recolectar dicha información y dos es posible que no se haya logrado debido a la rotación de personal. Tan solo se pudo identificar en el área de producción (potabilización de agua).

*“A ver de la parte de potabilización, lo que más escuchaba uno es que cuando uno oía un trueno la persona que había ya trabajado mucho tiempo allá decía: uff ese es en la parte de arriba en la cordillera, ese demora cuatro horas vamos a tener cuatro horas de agua turbia aquí en la planta vamos a tener turbidez alta, vamos a almacenar y entonces almacenaba para cuando llegara el agua trabajamos con menos caudal y trabajábamos más tranquilos”. (Entrevistado 18).*

### **3.1.6.3 Ideología Gerencial**

En las Empresas Públicas Municipales los individuos que hicieron parte de la investigación coincidieron en que en el periodo de gestión de un gerente era corto debido a que el cambio de administración municipal era cada dos años por tal razón no lograban alcanzar los objetivos trazados; igualmente consideraron que los gerentes en algunos casos sus objetivos eran por beneficio propio y algunos pocos que querían gestionar a la empresa en forma correcta y consolidar la misma en lo financiero y en la calidad del servicio fue ininterrumpida.

*“Solamente hubo un gerente dentro de las empresas públicas municipales que a pesar de que al principio fue mi enemigo, que inclusive me iba a echar, yo admire mucho, todavía está por ahí es el doctor Arnoldo Díaz yo admiro porque con su actitud trató de sacar la empresa adelante él era un buen administrador pienso, aunque no tenía cargo de administración, para mí fue el mejor jefe de la empresa, trató de sacar la empresa adelante, cumplió con los trabajadores ofreció lo que podía ofrecer la empresa, y trató de tirar una línea de favorecimiento para la comunidad, para la misma entidad.” (Entrevistado 16).*

*“Tuve buenos amigos casi todos los gerentes pero cuando de opinar sobre las*

*gestión administrativas tengo que señalar que me incline por uno por que logramos tener conocimiento de las gestión administrativa que este señor realizó al interior de las Empresas Municipales y la considere como positiva la gestión de este gerente.*

*[...]*

*Pues yo creo que se perdieron fue las formas de gestionar de los anteriores gerentes, las formas de gestionar eran inadecuadas, cuando conocimos uno que quizá fue del agrado de la inmensa mayoría de los trabajadores llámense obreros o empleados, que no fue del agrado de la inmensa mayoría de los trabajadores llamase obreros o empleados pero no fue del agrado de algunos sectores políticos de la ciudad, y cuando nosotros nos metimos en el rol del señor, que era lo que pretendía y que era lo que él quería con Empresas Municipales nos dimos cuenta que en realidad en este si había una gestión, lamentablemente no lo dejaron trabajar". (Entrevistado 24).*

*"No conocí gerentes que lograran resultados extraordinarios, uno aspiraba a que la empresa saliera adelante cierto, pero eso como le digo eso lo manejaban políticamente pues ya eso le metieron política e iban a acabar eso." (Entrevistado 23).*

*"Es que lo político es lo político, ellos los gerentes se fijaban sus metas y de un 100% ellos alcanzaban un 30% o 40% porque ellos tenían que mostrarle algo a la ciudad un resultado". (Entrevistado 11).*

*"En EMPALMIRA como lo decía inicialmente los logros que ellos buscaban eran siempre para su partido político lo que uno veía como trabajador era que siempre se preparaba la administración para apoyar el candidato de turno y la empresa la ponían a disponibilidad de la comunidad que solo era con un objetivo que era de poder lograr conquistar las elecciones políticas no había sentido de pertenencia por la empresa entonces en EMPALMIRA nunca no vi ningún gerente ningún jefe que se preocupara porque la empresa fuera reconocida" (Entrevistado 8).*

*"Al final en la parte administrativa el doctor Sierra, él recupero, la gobernabilidad, no digo que al cien por ciento pero recuperó la gobernabilidad porque los obreros ya no querían trabajar, algunos, no querían trabajar, habían muchas trabas en la*

*contratación y era difícil expulsar una persona que no trabajara o sacar una contratación rápida y confiable, y también cuando estuvo el doctor Guillermo Serrano también el hizo una, una depuración de personal y contrató unas obras de acueducto y alcantarillado y en la planta. Y el doctor William Leal desafortunadamente digo yo no más estuvo seis meses porque fue un gerente técnico, fue el gerente más técnico que hemos tenido, que tuvimos en EM Palmira porque él si era, era un ingeniero civil que había sido director técnico y con él se lograron, en los seis meses ayudó mucho a la parte técnica de la empresa” (Entrevistado 9)*

*“Los jefes daban los resultados pírricos correspondientes en la empresa, uno de los más destacados fue Carlos Humberto pues posibilitó este cambio, y como lo decía en un principio hay amigos y hay enemigos yo me declaro amigo del proceso” (Entrevistado 10).*

#### **3.1.6.4 Imaginario Organizacional**

La investigación arrojó que en EMPALMIRA los empleados no se identificaban con la gestión administrativa más aún cuando la empresa no inculcaba valores como tampoco objetivos claros que buscaran unidad de pensamiento filosófico, por tanto, podemos considerar que en EMPALMIRA no hubo una identidad por parte de los trabajadores.

*“No, con la forma de pensar mía no estaban acorde, no porque yo quería o mi pensamiento siempre ha sido en beneficio de la comunidad si yo presto un servicio que sea de buena calidad y que la gente se sienta satisfecha es decir porque si el que paga los servicios no se siente satisfecho es el que nos da de comer a nosotros yo veía más bien los clientes no se les daba el trato que se merecían”. (Entrevistado 16).*

*“Las metas de EMPALMIRA no estaban relacionadas con mi forma de pensar, pues yo quería que la empresa continuara y habían personas de la gerencia y compañeros que la querían acabar” (Entrevistado 23).*

*“No era coincidente las metas de EMPALMIRA con mi forma de pensar, la verdad es que yo criticaba como los jefes robaban y uno veía todas esas cosas y tenía que*

*quedarme callado, si uno decía algo pues el jefe de turno decía este no me sirve pero la verdad yo siempre critique esa parte que no había sentido de pertenencia sino llegar a ver como llego para robar ahí porque voy por un periodo muy corto” (Entrevistado 8)*

*“Las metas en EMPALMIRA no iban con mi forma de pensar allá era político el trabajo no se continua siempre, va quedar inconcluso” (Entrevistado 11).*

*“Correcto no, no era mi forma de pensar siempre manteníamos como diríamos al día apagando incendios, no había una buena planeación porque la planeación era manejada para toda la empresa o sea acueducto, alcantarillado, teléfono, plazas de mercado y nunca tuvimos una oficina planeación de acueducto y alcantarillado” (Entrevistado 9).*

### **3.1.7 Sistema de Producción de Bienes Sociales**

Con relación al séptimo componente del modelo de Zapata y Rodríguez (2008) referente al sistema de producción de bienes sociales, se realizaron preguntas de la 20 a la 28 de la guía de entrevista (ver anexo 1), la mayoría de las respuestas de los sujetos objeto de investigación de las Empresas Públicas Municipales de Palmira, consideran que entablan fácilmente relaciones con colegas de diferentes regiones, costumbres respetando formas de pensar y actuar. A pesar de los resultados arrojados anteriormente se encontró que había discriminación de tipo político. Igualmente los investigadores en su análisis consideran que se presenta una dificultad en las relaciones en los diferentes niveles de la estructura organizacional específicamente entre obreros, empleados y ejecutivos.

*“Si, nosotros nos reuníamos con compañeros a compartir con lo más, los más allegados de uno, uno tiene su rosca no.” (Entrevistado 22).*

*“Pues la pregunta que usted me hace, acerca de las relaciones dentro de mi departamento, para mi si era fácil porque yo era directivo sindical, pero para los otros compañeros no, inclusive no nos veíamos sino en las fiestas de navidad, pero que hubiera esa relación de camaradería eso no se daba, porque pues los de acueductos eran de acueducto y eran discriminatorios con los de plazas de*

*mercado, tal vez en los partidos de fútbol en los deportes ahí llegamos alguno acuerdos, pero de resto no, eso se daba por elite.*

*[...]*

*Como organización sindical no teníamos problemas en relacionarnos con personas de diferente raza, como entidad pienso que a los políticos, no les importa si no la persona que tiene el poder, el político de pronto ellos agarran el que les dé el voto, en ese momento lo cargan, lo miman pero en realidad puede que haya discriminaciones políticas” (Entrevistado 16).*

*“Si, allá había personal de diferentes regiones del país todo era bien” (Entrevistado 19).*

*“[...] habían empleados que sí tenían ese problema con los obreros, sí pero había otros que no, otros que lo atendían como si no fuera nada, como si fuéramos todos de una sola familia.*

*[...]*

*Algunos empleados no atendían a los obreros, porque se creían, por el nivel sí y como uno mantenía tan sucio uno mantenía pues embarrado y uno mantenía a veces sudado y usted sabe que no es lo mismo una persona que está en una oficina a una persona que está trabajando sí, y a veces uno tenía que arrimar a una oficina por necesidad, a pedir un favor o a que le firmaran un papel.*

*[...]*

*O sea yo pienso que por eso, porque uno pues uno usted sabe que cuando uno va a una parte va más o menos bien vestido y todas esas cosas no cierto, pero como uno estaba trabajando y uno no puede estar en momento quitándose la ropa para entrar a la oficina quitarse la ropa para volver es muy difícil no cierto, y uno bien sudado y a veces tenía que meter, por ejemplo tenía que ir, por ejemplo donde el gerente un ejemplo, tenía que ir donde el gerente vea para que el diera la orden, para que se pudiera fijar en un trabajo, a uno lo mandaban vea vaya donde el gerente para que nos firme esta orden sí, como y sin la orden de él no se podía hacer nada, entonces uno salía todo sucio y tenía que ir a la gerencia así pero no había ningún problema,*

*eso tendría uno que firmar un papel y volver a salir otra vez” (Entrevistado 20).*

*“Pues no sé si por sitio de nacimiento, por sitio de socialización del individuo pero te digo que habían compañeros con los que era bastante difícil uno lograr como se dice el cuento relacionarse laboralmente, un celo laboral mucha cuestión personal, eso fue una situación difícil que se quiso manejar de una muy buena forma al interior de Empresas Municipales; pero a veces el nivel académico, a veces las conductas inadecuadas de los compañeros por ciertas circunstancias pues era difícil, era un ambiente difícil.*

*Si, había distanciamiento entre obreros y empleados, había distanciamiento porque existía el ambiente al interior de los obreros que manejaban un argot muy popular y decían que los empleados eran muy picados, que eran muy subidos que por que no se atollaban, no estoy manejando el mismo lenguaje de ellos para que vos lo percates, asimiles lo que te digo, entonces eso también se quiso a través de la organización sindical incluso programar muchas veces reuniones que llamábamos nosotros y a veces existía esa tensión” (Entrevistado 24).*

*“Te digo de la planta allá negro, blanco, azul lo que la raza que fuera no se interpretaba como “ve este no sirve” o “este viene de Cali” o “este viene” no, era la persona más como trabajador, se valoraba la persona” (Entrevistado 18).*

*“[...] A lo que yo llegué en una etapa donde se daba el proceso de transformación, y el proceso de transformación se dio entre una cordialidad total, prácticamente que se trabajó de la mano con las directivas de la empresa y el sindicato de trabajadores eso conllevó a que el clima y el ambiente laboral fuera muy bueno y a que los trabajadores tuvieran acceso a los niveles directivos con la absoluta facilidad, a que hubiera mucha integración en la empresa y que la directriz de la gerencia fue una directriz que permitía la integración porque yo considero que siempre en las actividades que se realizaban toda la entidad se veía involucrada, absolutamente toda la identidad se veía involucrada en ese tipo de situaciones y creo que hubo mucha camaradería a nivel tanto de trabajadores oficiales como empleados públicos” (Entrevistado 14).*

*“Nosotros nos tratábamos como amigos nosotros y pues nunca hubo un mal entendido nunca uno le mandaban hoy tenía un compañero mañana tenía otro y así nos cambiaban y uno no estaba con la misma gente todos los días hoy me*

*mandaban uno mañana me mandaban otro y así surtido uno trabajaba con el compañero bien.*

*[...]*

*No había diferencia entre obreros y empleados, para mí era fácil llegar donde los empleados”. (Entrevistado 21)*

*“Claro, por eso hablaba de elite, porque por decir algo los trabajadores comunes y corrientes inclusive dentro de las mismas secciones, los compañeros técnicos se creían superiores a los compañeros rasos de acueducto inclusive se deba dentro de la organización sindical en algunas oportunidades” (Entrevistado 16).*

*“En la empresa la relación con los obreros siempre los tenían como en la parte baja y la entrada aquí en la parte de arriba siempre como que olía maluco el obrero, si era como una parte que se veía en toda la empresa, no era tan fácil la relación y vos sabes que la presentación que tenía el trabajador obrero era una presentación, se presentaba de cualquier manera, se presentaba sucio de trabajar llegaba allá de cualquier forma”. (Entrevistado 18).*

### **3.1.7.1 Ceremonias**

Teniendo en cuenta que para Zapata y Rodríguez en los Bienes Sociales Diacrónicos o Estructurales las Ceremonias, están relacionadas con *“las reuniones que realiza la empresa cuyo objetivo está encaminado hacía la búsqueda de herramientas, técnicas, métodos, planes y programas de gestión que se realizan en la organización”*, en las Empresas Públicas Municipales de Palmira (EMPALMIRA) no se involucraba al personal operativo para efectos de realizar planes o trazar objetivos, solo lo realizaban en el primer nivel de la estructura organizacional y especialmente para la elaboración de presupuestos, más no para establecer planes estratégicos.

*[...] “El presupuesto se presentaba para que fuera aprobado por la junta directiva de la entidad, la junta directiva lo aprobaba, se trabaja todo como entidad del estado, reñidos a los parámetros de la ley 80 de 1993, entonces para hacer cualquier tipo de contratación se contaba previamente con la disponibilidad*

*presupuestal, ahora si se proseguía a la elaboración de los contratos y después ya se procedía a pasarlo a tesorería para que fuera pues y se hiciera el desembolso”. (Entrevistado 14).*

*“Siempre hubo un dialogo muy abierto para tomar las decisiones y yo tenía la costumbre que por ej cuando se iban hacer algunas negociaciones de mucha importancia yo los invitaba a los tres subgerentes y mi persona y había un auditor de la contraloría municipal y en ese entonces el control previo, entonces cuando se iban hacer esas apreciaciones se invitaban los tres subgerentes y el auditor para que vieran que todo era transparente y una de las cosas que me satisface mucho es que con auditoria y contraloría no hubo ningún problema. A mi parece que el auditor interno es muy importante”. (Entrevistado 15).*

*“No, nunca uno se reunía, si no que el supervisor llegaba y decía como se hacían las ordenes de trabajo por lo menos a veces una instalación de acueducto o de alcantarillado salían o sea mandaban y eso era o sea no había como ese proyecto” (Entrevistado 23).*

*“No, no generalmente a finales de octubre, noviembre era para hacer el presupuesto yo participaba para hacer el presupuesto para el año siguiente pero ya la planeación de que obra y demás se manejaban muy poco eran muy inmediatistas y dependían mucho de los créditos o subsidios o aportes que pudieran generalmente conseguir el municipio o la misma en EMPALMIRA con identidades como el crédito Fodes o un crédito que daban la nación para cambio de redes de acueducto algo así, pero como esos créditos nunca eran seguros si no que al fin lo aprobaron al cabo de uno dos o tres años entonces se ejecutaban las obras, pero no recuerdo de que el otro año vamos a cambiar redes en estos barrios, el otro año vamos a hacer, no solamente era más bien lo correctivo, se programaban las correctivas en la plata vamos hacer esto porque ya no aguanta más, que vamos a cambiar esta red porque se revienta mucho pero ya planeación no”. (Entrevistado 9).*

*“No, era más bien un comité, donde se llegaba a colocar quejas y no había planeación, pero de haber grupos de reunión así”. (Entrevistado 7).*

*“No, la empresa en ese sentido no, a pesar de que nosotros siempre exigíamos eso como organización sindical siempre estábamos pendientes de mejorar para brindar un mejor servicio porque de eso dependía de que nosotros tuviéramos el empleo de*

*eso dependía las entradas para la empresa, pero de pronto algunos aceptaban algunas cosas pero otras las echaban al olvido nos decía que si pero era letra muerta”. (Entrevistado 16).*

*“En EMPALMIRA no hacíamos parte de ese plan de trabajo simplemente los jefes se reunían y simplemente daban las directrices o bien sea por cartelera o llamaban al trabajador para dar las nuevas instrucciones que iban a salir”. (Entrevistado 8).*

### **3.1.7.2 Hechos Sociales**

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados se identificó que las reuniones extra laborales se daban entre los compañeros de las mismas áreas, en los grupos operativos era muy común reunirse los días viernes a compartir su vida social.

En EMPALMIRA se dialogaban sobre temas no laborales dentro de la jornada laboral especialmente de temas políticos y deportivos con las personas de mayor confianza con fines políticos y en especial con las personas de su misma área.

*“Si, nosotros nos reuníamos con compañeros a compartir con los más allegados de uno, uno tiene su rosca no. Por lo regular el viernes sobre todo se tomaban alguna cervecita no”. (Entrevistado 22).*

*“El día viernes era el día que nos reuníamos a tomar cerveza estuvimos hasta un tiempo con un ingeniero que nosotros salíamos a jugar sapo”. (Entrevistado 23).*

*“Sí nosotros compartíamos, la jornada, habían veces que el supervisor le decía a uno hágale a eso a ver si sacamos esto ligero entonces uno se agarraba y le daba duro y se sacaba el trabajo el mismo día, sí uno el día viernes, Claro si uuf eso cada ocho días era a tomar”. (Entrevistado 21).*

*“Si en EMPALMIRA tuve un compañero la cual le tuve mucha confianza hablamos sobre muchas cosas no de mujeres de todo” (Entrevistado 8).*

*“Sí allá en EMPALMIRA el tema político era a diario, que hizo el alcalde, a quien saco o le quito el respaldo al gerente, el tema político era a diario, el deportivo*

*también. Se notaba el tema político, el tema de los deportes y con menor y con algunos pocos pues ya los temas familiares” (Entrevistado 9).*

*“Sí con muy pocas personas porque pues de todas maneras eso es algo que tiene su afinidad no, pero que lo he hecho sí, lo he hecho en cualquier momento de compartir alguna cosa ya” (Entrevistado 7).*

*“Si prácticamente o sea uno si se agarraba a charlar pues o sea en este momento había ratos que uno el día lunes más que todo uno o el día jueves sí era que uno fregaba que con los otros compañeros de que por lo menos los que son, yo soy hincha de Cali, los otros eran hinchas del América y ahí era donde fregábamos mucho, por lo menos Carlos Plaza que es hincha del América, cuando perdía el América ahí mismo terminaba fregándolo o al contrario entonces”. (Entrevistado 23).*

*“En EMPALMIRA había que tener cuidado como sé hablaba no podía ser tan abierto, se era más reservado por ejemplo en el aspecto político ni se diga, ya que eran más partidistas” (Entrevistado 10).*

### **3.1.7.3 Normas**

Los resultado arrojados por las personas que hicieron parte de la investigación nos muestran que en EMPALMIRA no se ejercía control disciplinario y que los superiores no contaban con autoridad con sus subalternos debido al manejo político que existía dentro de la empresa.

*“Cuando no se cumplían las normas y reglas normalmente era manejado por el supervisor” (Entrevistado 23).*

*“Pues las normas internas que tenían allá pues era hacer el trabajo que le correspondía pero cuanto a los horarios todo mundo violaba los horarios de pronto hasta se volaban es decir no había un reglamentación tan estricto para que se cumpliera que pienso que eso hacia parte de la empresa y cuando no se cumplía con el trabajo pues se llamaba a relación a la oficina de personal de acuerdo a la gravedad del caso que él hubiera cometido se le pasaba un memo simplemente con copia a la hoja de vida.” (Entrevistado 16).*

*“No habían normas claras, el manejo del personal era muy complicado tenías que dar un poquito para recibir, dar más un poquito de lo más allá de lo permitido para que las cosas marcharan ejemplo horas extras, jornadas cortas o tarea que ellos le llamaban. Y con que existía un reglamento interno no era pues muy respetado ni muy cumplido por el grueso de los obreros y ellos al ver muchas veces que no había coherencia con los valores o la exigencia de ellos por parte de sus superiores ellos también incumplían normatividad” (Entrevistado 9).*

*“No tanto lo recuerdo lo viví o sea de tener un trabajador que no llegaba a laborar y sencillamente a pesar de tener la autoridad como jefe directo no la podía ejercer pues el señor al otro día aparecía con una excusa o sencillamente con una influencia de orden político, entonces no se podía actuar”. (Entrevistada 7).*

*“Cuando no se cumplían las reglas no pasaba nada, por ejemplo el jefe de nosotros por su edad era muy fresco y no ponía problema, solo daba las órdenes y uno veía como lo hacía.” (Entrevistado 12).*

#### **3.1.7.4 Bienes sociales sincrónicos o coyunturales**

Para el desarrollo de este punto por medio de la entrevista se buscó identificar las relaciones sociales en las diferentes áreas de trabajo así como la utilización del tiempo libre.

##### **3.1.7.4.1 Grupos de Referencia**

En EMPALMIRA las personas se relacionaban más por su afinidad política deportiva y religiosa. En los obreros existía un interés de compartir con los supervisores pero en búsqueda de un beneficio.

*“Me identifiqué con los de la misma sesión”. (Entrevistado 13).*

*“Si me identifique con el grupo de administración era donde más me identificaba”. (Entrevistado 11).*

*“Pues como grupo específico el gremio donde yo estaba inicialmente los que prestamos el servicio de vigilancia luego cuando ya cambié de puesto yo seguí*

*interactuando con ellos. No deje de pertenecer a ese así haya pasado a otro grupo”.* (Entrevistado 8).

*“Con algún grupo en especial, a ver en EMPALMIRA y vuelve el tema de digamos de la acentuación política que se tenía, pues precisamente habían focos políticos y pues obviamente a través de esos focos políticos había cierta afinidad y cierto manejo y mucho más identificación con ciertos grupos, no queriendo decir que no existía con otros no, pero si vamos a hablar de que si existía más, existía pues indiscutiblemente digamos había más esa afinidad con los grupos de la misma corriente política”.* (Entrevistado 7).

*“No, es que haya no había nada de eso, mejor dicho la integración era estando con el supervisor tomándonos alguito y buscándolo para que nos diera las horas extras”* (Entrevistado 12).

*“Pues en EMPALMIRA todos entrabamos por un respaldo político la otra es que yo entre a EMPALMIRA como obrero directo y no como empleado y mantenía pendiente en los grupos donde se destilaba el aspecto deportivo”* (Entrevistado 10).

*“En la gerencia del señor Carlos Humberto Sierra, hubo un grupo de personas de diferentes áreas que se reunían a orar y muchas de estas personas incluso compartían en actos sociales dentro y fuera de la empresa. En mi caso particular con el grupo que más compartía era con los que integrábamos los equipos de fútbol especialmente”* (Entrevistado 25).

*“No pues afortunadamente para mí por el hecho de ser directivo del sindicato yo si me podía reunir con todos los grupos los jugadores de fútbol en la noche jugaba fútbol y con todos los de toda la empresa incluyendo a los funcionarios de corbata como le decíamos nosotros y algunos jefes pero eso era por el cargo que yo desempeñaba simplemente”* (Entrevistado 16).

*“Me reunía con mi jefe inmediato el director de acueducto quien era quien manejaba acueducto, alcantarillado, la planta y la cuenca, con él era el que más compartía porque en esa época trabajábamos sábados y domingos”* (Entrevistado 9).

### 3.1.7.4.2 Uso del tiempo Libre.

A los trabajadores de EMPALMIRA se les dificultaba relacionarse con colaboradores de otras dependencias y complejo relacionarse con altos ejecutivos.

La gran mayoría de trabajadores pasaban mucho tiempo en la empresa; sin embargo, las razones de ello difieren dependiendo del nivel jerárquico es así que en el caso de los trabajadores operativos u obreros su expectativa era laborar jornadas extensas que el permitieran generar tiempo suplementarios alcanzando ingresos adicionales que les permitiera tener una mejor calidad de vida; estas jornadas eran aparentemente aceptadas o comprendidas por el grupo familiar. En el caso de los colaboradores de mandos medios o ejecutivos sus jornadas excesivas eran generadas por la atención operativa de la empresa y de la misma falta de organización, hubo un caso específico de un gerente que para nombrar a un subgerente les exigía la disponibilidad para laborar los días sábados y domingos en forma regular.

*“Hombre, en eso si el día sábado a veces llegábamos y terminábamos la labor y se extendía porque resultó un daño que se rompió una tubería y tenía que ir uno a solucionar eso; sin embargo, esto no interfirió en mi vida familiar, pues hombre mi señora era muy tolerante, yo fui demasiado holgazán, los hijos tenían su libertad y todo eso yo nunca me metí en eso.”(Entrevistado 17).*

*“Yo trabaje muchas horas extras y no interfirió en mi vida familiar, porque ellos sabían que eso era un bien para la familia, ellos sabían que yo trabajaba, que tenía que salir a media noche porque yo tenía a cargo como seis motobombas, a mi cargo tenía el topo el que perfora, yo tenía mucho trabajo que hacer sí, ellos sabían que ese era mi trabajo a veces iban a la una o dos de la mañana a buscarme, que se reventó un tubo que tenía que salir a prender la motobomba y yo salía sin problema, siempre había buena armonía con la familia y con mis compañeros tampoco tuve problema, todo bien.” (Entrevistado 20).*

*“Yo, trabajé hartas horas extras y nunca me generó problema con mi familia, en la casa la mujer pues ella nunca me cuestionaba, porque pues, le llevaba más este para la casa, más dinero y no pasábamos trabajo, yo tenía a los hijos estudiando en colegios privados las dos hijas mujeres y Jorge en colegio privado gracias a Dios,*

*pero porque yo me sacrificaba mucho, yo trabajaba como le digo, yo trabajé noches domingo, sábados, yo mejor dicho, yo era para las que fueran como dice el cuento”. (Entrevistado 22).*

*“No, yo era uno de los que más trabajaba hora extras, en la dependencia se trabajaban muchas horas extras sábados y domingos o por las noches, como en ese tiempo era mucha la tubería que se estallaba entonces nos tocaba trabajar inclusive yo el último día me tocó trabajar de noche, hasta el último día que terminé con mi familia no había ningún inconveniente por esto, en ese tiempo yo también pagaba arriendo y todo eso y tenía las hijas pequeñas”. (Entrevistado 24).*

*“Eso fue por épocas Heliones, eso fue por épocas hubo momentos más que todo se daban en acueducto y alcantarillado no en las horas extras habían momentos que se daban todos los días, cuando digo todos los días era de lunes a domingo, hubo momentos en que tuvieron que frenar ese movimiento de horas extras de lunes a viernes y entonces lo dejaron específicamente para cuando se presentaban daños sábados y domingos. Hubo momentos, en el taller de medidores cuando habían las famosas suspensiones o sea retiro de los medidores ellos debían recibirlos, hacerles el mantenimiento adecuado dejarlos como decimos nosotros como nuevos para que al día siguiente quienes ya se hubieran puesto al día con el pago del servicio había lógicamente que mandárselos a colocar y no se les podía colocar en el estado que llegaban ahí se generaban horas extras. No, me afectaban en la relación familiar por el contrario creo que me contribuía mucho a mejorar mi relación familiar porque con ello yo suplía algunas mínimas necesidades que existían dentro de la relación hablando de las necesidades económicas.”. (Entrevistado 23).*

*“Casi todos los días me excedía de la jornada laboral porque había que hacer política, había que acompañar al alcalde y al gerente en las inauguraciones de obras de municipio o de la misma EMPALMIRA y trabajaba también sábados y domingos porque al ser el jefe de las emergencias tanto de acueducto como de alcantarillado me tocaba estar pendiente de quienes trabajaban, quienes lo hacían y si era lo normal, en la familia me causó un poco de problema la suerte es que en esa época era soltero, pero las llegadas tardes por las reuniones políticas a la madrugada y a veces emergencias eran muy comunes en la época y pues me causaba problemas con la familia”. (Entrevistado 9).*

*“En EMPALMIRA en mensajería rara vez me excedía de la jornada, en ocasiones*

*por que uno tenía que ir a consignar unos impuestos y uno veía que los impuestos se vencían y a uno lo mandaban a las 4:30 pm había que quedarse hasta las 6:00 pm pero no tenía ningún problema en hacerlo, me intervenía en mi vida personal porque estaba estudiando”. (Entrevistado 11)*

*“No tuve problemas en lo familiar por laboral tiempo extra, en lo personal sí porque era un desgaste, le decían le toca seguir de turno porque su compañero no viene entonces era un desgaste personal” (Entrevistado 8).*

*“En EMPALMIRA se excedía la jornada laboral por la falta de planeación, había que, apagar incendios sobre la marcha, el daño el domingo o el festivo cuando se presentaba entonces eso hacía de que uno definitivamente no tuviera tiempo para la familia, precisamente por el tema de que no contamos con muchos recursos no teníamos claramente identificado el presupuesto que tuviera que tener el departamento, entonces sencillamente el hecho de un daño tú sabes un domingo o tener que levantarse a las dos de la mañana para ir a ver qué podíamos hacer, esto interrumpía ciertos momentos que eran de la familia”. (Entrevistado 7).*

*“A mí sí que me tocó excederme, pero bastante, yo estuve en una época que me excedí totalmente que fue en una época de las negociaciones principalmente en la negociación del acueducto, donde lo hicimos con una firma extranjera que fue la firma “LYSA sabemos que los europeos tienen esa fama y no es una simple fama porque es una realidad de trabajadores incansables allí llegaron unos negociadores francés con un señor ETIET a la cabeza que llegaba a las 7 de la mañana y nos tocaba con él trasnocharnos hasta las 3, 4 de la mañana iba yo y lo dejaba en el hotel las victorias, porque yo vivía cerca al hotel entonces me delegaban las función porque el gerente viajaba hacia Cali y me delegaban la función de llevarlo y me tocaba recogerlo a las 7 y entonces era que prácticamente 24 horas de trabajo continuo, prácticamente íbamos a la casa a cambiarnos y volvíamos, no sé el gerente como hacía porque viajaba desde Cali pero llegaba también a las 7. Si claro necesariamente tiene que haber interferencia en la vida personal y en la vida familiar porque en ese momento mis niñas estaban muy pequeñas, a mí me tocaba transportarlas, yo las llevaba al colegio por la mañana, a veces no las podía llevar porque pues no me gustaba pagarles transporte pues estaban muy bebés, era un colegio campestre entonces tocaba desplazarse siempre lejitos, entonces ya no tenía la posibilidad de llevarlas; alguna vez me tocaba ir las llevando, y vengase ya para la empresa entonces me tocaba irme y dejar la niñita ahí abajo entonces la niñita se*

*ponía a llorar, entonces si siempre hubo muchísimas interferencias, y muchísimas situaciones frente al nivel familiar obviamente que se afecta desde cierto punto de vista era un ritmo de trabajo bastante fuerte bastante acelerado”. (Entrevistado 14).*

*“Si porque hice el propósito de dar ejemplo entonces como le digo yo siempre llegaba primero que todos y cuando tenía que hacer una diligencia en Cali o tenía consejo de gobierno con el alcalde o algo así yo le informaba a la secretaria, usted tiene ahí en la agenda yo mañana..... tata...., le iba a decir algo en relación con eso que se le dedicaba mucho tiempo a la actividad para uno tener la autoridad moral para llamarle la atención algún funcionario que no cumpliera pues uno tenía que dar el ejemplo, una persona se llama la atención porque llega a las 9:00 de la mañana o las 10:00 am entonces no tiene ningún fundamento para el ejercicio de esa autoridad moral que yo pudiera decir.. y sobre todo porque en esa época yo tenía unos hijos muy pequeños y la señora tuvo que dedicarle ese tiempo a la atención de los niños porque el papá estaba en esas funciones por fortuna ella fue una persona comprensiva y también ahí jugó un papel muy importante que los dos éramos completamente consciente de la labor que allí se realizaba podía servir de base para uno seguir ascendiendo incluso muchas veces se almorzaba en la misma empresa, porque no había tiempo para ir a la casa incluso hasta los fines de semana por ejemplo una de las condiciones de los subgerentes o gerentes el nombramiento está supeditado a esto vamos a trabajar los sábados y muchas ocasiones hasta los domingos si usted está en condiciones de hacerlo lo nombrábamos y si no, no porque aquí va haber días extras”. (Entrevistado 15).*

*“No , para mí caso no, al ser yo jefe de sesión de acueducto y alcantarillado, casi nunca tuve acceso a la gerencia, solamente cuando me llamaban para casos muy especiales, no tuve relación casi con los otros directivos, porque pues Tele Palmira aunque pertenecía a la empresa era algo aparte y no era fácil la interacción con ellos, no era fácil, por motivos de tiempo y también teníamos mucho contacto con el municipio entonces no había mucho tiempo para socializar con los jefes, muchas veces existían las envidias políticas entonces, con mayor razón uno mantenía apartado de otras instancias de la empresa, por ejemplo el jefe de recursos humanos es de esta corriente política o el administrativo es conservador entonces él tiene sus amigos eso causaba mucha diferencia y mucha tensión en la empresa”. (Entrevistado 9).*

*“No habían espacios de descanso en EMPALMIRA y no me relacionaba con niveles*

*jerárquicos”. (Entrevistado 11).*

*“Nos íbamos a jugar billar, sape fútbol los fines de semana las relaciones llegaban hasta los mandos medios”. (Entrevistado 8).*

*“En mi caso mi tiempo libre lo dediqué a estudiar” (Entrevistado 10).*

*“En mi tiempo libre lo mío es escuchar música y hablar con la familia”. (Entrevistado 12).*

### **3.1.8 Relaciones Interpersonales**

Con relación al octavo componente del modelo de Zapata y Rodríguez (2008) referente a relaciones interpersonales, se realizaron preguntas de la 29 a la 31 de la guía de entrevista (ver anexo 1), la mayoría de las respuestas de los sujetos objeto de investigación de las Empresas Públicas Municipales de Palmira, consideraron que no existían discriminación por género, en el proceso se identificó que no eran realmente fáciles las relaciones interpersonales entre las personas de los diferentes niveles jerárquicos.

Los individuos que hicieron parte del estudio del nivel administrativo y ejecutivo consideraron que su actividad era parte de un proceso y los obreros consideraron que su actividad era individual.

#### **3.1.8.1 Individual Colectivo**

En EMPALMIRA el enfoque de lo colectivo o individual dependía del nivel jerárquico que se refiriera a él, por ejemplo para los obreros el trabajo era considerado un esfuerzo individual y que no se requería información o insumos de otras personas o áreas para desarrollar el mismo, mientras para los trabajadores administrativos y ejecutivos consideraban que su actividad hacía parte de un proceso, por tanto, que requería información de otros para el desarrollo de su trabajo y consideran que su trabajo es un insumo para el trabajo de otros.

*“No requiero de otras personas para hacer mi trabajo pues en concepto mío no,*

*porque uno ya reconoce su trabajo, pues en este caso no porque el operador logístico es quien recibe las órdenes y él no las dice y uno ya sabe que hay que hacer” (Entrevistado 12).*

*“No requiero de información de otras personas porque lo mandaban con Leiva, Arce y Potosí que eran los de más de experiencia entonces uno trabajaba con ellos y ellos eran los que llevaban la batuta”. (Entrevistado 23).*

*“Yo no requiero de otras personas para realizar mi trabajo yo simplemente actuaba de acuerdo a mi compañero que era el funcionario de mayor grado en ese momento el oficial por decirlo así y yo cumplía las órdenes que él me dijera, yo pienso que el oficial tampoco, yo pienso que la actividad que él desempeñaba era simplemente la que le dijeran los jefes de acueducto, los inspectores de acueducto le daban la orden al oficial él decía para donde iba, que debería de hacer y nos desempeñábamos por hacer la labor y ya”. (Entrevistado 16).*

*“Requiero de la gente de compras, la gente de comercial, la gente de acueducto, de recursos humanos, sí casi con todos los puntos, las obras que yo hago las facturo, los trabajos que hago los informo, los materiales que necesito los pido a compras, necesito casi de toda la empresa”. (Entrevistado 9).*

*“En EMPALMIRA en el almacén tenía que tener los suministros a tiempo para que hicieran el trabajo de acueducto los de alcantarillado” (Entrevistado 11).*

*“Si, inicialmente cuando era vigilante necesitaba del listado de las personas para la hora de su ingreso, cuando ya pasé al área de comercial necesitaba tener mucho conocimiento porque era algo muy riesgoso donde tenía que ver mucho con la parte económica, después de mí lo requería el departamento de sistemas quien ejecutaba lo que yo ya pasaba, en atención al cliente recibía todas las peticiones y quejas y el señor del frente me remitía a mí mire hay que modificar estas facturas, yo tenía que hacer como una auditoría y yo tenía que revisar este paquete y muchas veces este paquete, esto no está esto se lo devuelvo y paso a sistemas quien es en últimas era quien elaboraba la facturación para entregarle al usuario” (Entrevistado 8).*

### 3.1.8.2 Distancia Jerárquica

En EMPALMIRA existía una gran diferencia entre los niveles jerárquicos donde los trabajadores operativos y administrativos les era muy difícil ascender a los niveles ejecutivos y mucho más complejo relacionarse con ellos y en algunos casos consideraba que esa diferencia obedecía al status que le daba el cargo.

*“En EMPALMIRA se marcaba una diferencia grande entre los jefes y los trabajadores”. (Entrevistado 11).*

*“En EMPALMIRA hay que resaltar que habían unos jefes que eran muy hábiles políticamente y trataban de ganarse a los trabajadores de una u otra forma para ir preparando el terreno para cuando se viniera la campaña electoral pero habían unos jefes que eran muy formales y asequibles”.(Entrevistado 8).*

*“En EMPALMIRA había una diferencia entre jefes y trabajadores era más por status” (Entrevista 7).*

*“En EMPALMIRA era muy difícil relacionarse con el jefe inmediato” (Entrevistado 12).*

### 3.1.8.3 Masculino- Femenino

En las empresas públicas municipales de Palmira no existía discriminación en la contratación por género; sin embargo, los trabajos operativos por ser de esfuerzo físico eran ocupados por hombres; no obstante, en las labores administrativas, en cargos ejecutivos y de mandos medios algunos de ellos eran ocupados por mujeres. El hecho que los cargos operativos demandaban un alto esfuerzo físico puede llevar a considerar a algunas personas que en la contratación hubiese una discriminación de género prefiriendo más a los hombres que a las mujeres es así como uno de los entrevistados lo considera de esa forma.

*“Habíamos hombres y mujeres en la empresa en nuestra área éramos cuarenta y dos y todos éramos varones la única mujer era la secretaria; en los cargos de oficina si habían mujeres” (Entrevistado 17).*

*“No había discriminación para contratar hombre o mujeres en mi área habían más hombres porque el trabajo de campo era muy duro y no podía realizar una mujer, solo había una mujer en el laboratorio y la jefe” (Entrevistado 19).*

*“No sé si la manejaron con ese criterio pero lo que si uno logra notar es que en las Empresas Municipales de Palmira habían mucho más hombres que mujeres y uno siempre señalaba la importancia del sexo femenino al interior de la entidad, porque uno descubre más en las mujeres como ese amor, esa identificación con la entidad; también hubo más hombres que mujeres en los cargos directivos.”(Entrevistado 24).*

*“Si hubo discriminación por lo menos para los obreros de acueducto y alcantarillado, inspectores y supervisores nunca se aceptó una mujer, igualmente en topografía antes una niña sé que ganó un concurso o fue nombrada para cadenera pero debido a que el trabajo de ella era levantar tapas y demás no la aceptamos” (Entrevistado 9).*

*“En EMPALMIRA no hubo discriminación de género hubo discriminación política” (Entrevistado 8).*

*“De género no o sea hay actividades que implican ciertas condiciones físicas pero que haya discriminación de género no” (Entrevistado 7).*

*“Absolutamente para nada había discriminación de género, pero quiero decirte que en la empresa por ser una empresa evidentemente operativa pues obviamente tenía que primar el material masculino, en razón en que hay que abrir chambas, hay que abrir huecos, el trabajo pesado como tal; sin embargo, ya en la parte de oficina pues habían muchas damas” (Entrevistado 14).*

#### **3.1.8.4 Clima organizacional**

En las empresas públicas municipales de Palmira no se realizaron estudios de clima organizacional; sin embargo, con base en los resultados arrojados en las entrevistas se pudo evidenciar que las relaciones interpersonales entre empleados y obreros no eran las adecuadas es decir no existían canales de comunicación, el trabajo en equipo era deficiente, no existían las condiciones de trabajo apropiadas,

las estructuras eran rígidas.

*“Tuve la oportunidad de laborar 5 años en empresas municipales de los cuales los últimos 2 años estuve en el departamento de recursos humanos y en ninguno de esos años se aplicaron encuestas para el clima organizacional lo que pude observar empíricamente es que no existía una muy buena relación entre empleados y obreros los cuales los pude identificar al momento de asistir a actividades empresariales donde los unos y los otros no interactuaban en forma cercana igualmente se observaba que los ejecutivos marcaban un distanciamiento con los obreros, también se podía observar las diferencias que se daban por efectos de los partidos políticos lo que en muchas ocasiones dificultaba realizar trabajos donde se necesitaba la cooperación entre diferentes áreas, lo cual percibía un clima organizacional un poco hostil ayudado por las relaciones obrero patronales y en especial por las relaciones internas del sindicato que causaban relaciones tirantes entre los seguidores de las diferentes líneas políticas del sindicato”. (Entrevistado 25).*

*[...] A diario se veían peleas entre secretarias y personas por ese correo de brujas que se daban dentro de la administración”. (Entrevistado 16).*

### **3.1.9 Relaciones de Parentesco**

Con relación al noveno componente del modelo de Zapata y Rodríguez (2008) referente a las relaciones de parentesco, se realiza la pregunta No. 32 de la guía de entrevista (ver anexo 1), la mayoría de las respuestas de los sujetos objeto de investigación de las Empresas Públicas Municipales de Palmira, consideran que existía una influencia política muy fuerte en la contratación de personal, en la contratación de obras, en el manejo de presupuesto y ello permitía incluso que hubiesen familiares que laboraran en la empresa; no obstante, no era la consanguinidad un factor importante dentro de la empresa y no existía una política de relevo generacional. En EMPALMIRA lo que más se identificó eran que existían relaciones de pareja.

*“Pues hasta que yo me di cuenta no existía una recomendación por parte de familiares, era políticamente por lo menos en la planta el único puesto que se daba así en esas condiciones era el de jefe de planta”. (Entrevistado 19).*

*“En EMPALMIRA lo que marcaba la pauta en la contratación era el rol político no la consanguineidad o la amistad” (Entrevistado 11).*

*“El poder que existía para la contratación laboral en Empresas Municipales era la del grupo político no por consanguinidad”. (Entrevistado 24).*

*“En EMPALMIRA era un poquito más cerrado porque la política no acostumbra a meter a la familia en la misma empresa”. (Entrevistado 8).*

*“Es decir si yo estaba comprometido con un partido político, de lógica mi familia debía estar comprometida con ese partido o con ese grupo político, entonces por ahí derecho se daba la cadena; se daba la cadena por decir algo nosotros fuimos tres hermanos que estuvimos dentro de las empresas municipales, habían varios grupos, es decir había primos, hermanos, tíos y familia”. (Entrevistado 16).*

*“No se contrataba por consanguineidad solo era muy político ahí, tenía que ser recomendado para poder ingresar allá. No se daba que un familiar reemplazara a otro cuando se jubilaba de la empresa”. (Entrevistado 17).*

### **3.1.10 Relaciones de Poder**

Con relación al décimo componente del modelo de Zapata y Rodríguez (2008) referente a las relaciones de poder, se realizan preguntas de la 33 a la 39 de la guía de entrevista (ver anexo 1), las respuestas de los trabajadores que hacen parte de la investigación de las Empresas Públicas Municipales de Palmira, consideran que las decisiones eran tomados por los altos ejecutivos, mostrándose que el poder se concentraba en este nivel de la organización; igualmente no se ejercía el poder a través de las evaluaciones de desempeño, los conflictos estaban relacionados entre el sindicato y la administración de la empresa, consideran que todas las áreas tenían el mismo poder en la administración de la empresa, también el poder en las personas dentro de la empresa está definido por el nivel del cargo en la estructura organizacional y la representación sindical finalmente la tecnología no era una fuente o base de poder en EMPALMIRA.

*“No, las tomas de decisiones regularmente se discutían al interior del comité de gerencia y finalmente el señor gerente tomaba la determinación que considerara*

*que era la más prudente para la entidad”. (Entrevistado 14).*

*“Es importante establecer el contraste entre lo que es la administración de los entes públicos y de los entes que se han regido por el derecho privado indiscutiblemente los entes públicos por su propia naturaleza, los procedimientos son más demorados más complejos por cuanto tienen que atender sobre todo lo que tiene que ver con la utilización del patrimonio público y tiene que dar información rendir cuentas permanentemente de los quehaceres del punto administrativo operativo sino también del punto de vista financiero que es tan importante, por esa razón las empresas públicas son más demoradas en la toma de decisiones en la ejecución precisamente de esas determinaciones y eso hace en un momento dado que los entes públicos sean percibidos por la gente yo diría que con razón se tardan mucho en dar respuestas a los requerimientos de las comunidades.*

*[...]*

*Si ahí nos regíamos básicamente por los estatutos de la contratación nacional y en relación con los estatutos de las propias empresas públicas municipales ahí fundamental las determinaciones que implicaba derogaciones de sumas importantes tenía que preexistir de la junta directiva, la junta directiva era el máximo organismo de las empresas municipales las decisiones como les hemos denominado de menor cuantía será el resorte exclusivo del gerente pero tratándose de grandes decisiones las licitaciones todo este tipo de cosas usted conoce que desde hace mucho tiempo existe las leyes de contratación y hacen que muchas de esas decisiones se demoren mucho por ese proceso tan dilatado que hay que asumir y obviamente debe agotarse todas y cada una de esas etapas porque de no ser así entonces las directivas se ven inversas en denuncias de carácter no solamente fiscal y disciplinario sino también en carácter penal y muchas veces se encuentran casos en que muchos participantes en un proceso licitatorio muchos postulados digamos así o de los participantes se dan las formas y las maneras de cuestionar el proceso licitatorio cuando no son favorables entonces ahí también se pierde un tiempo muy importante y fuera de eso pues va creando una estela de duda de la comunidad por esa situación hay un aspecto que a mí me parece muy relevante era en las empresas municipales de aquel entonces y era la gran participación que tenía el sindicato en el que hacer administrativo del ente yo le podría de decir que gran parte del tiempo el gerente tenía que dedicarlo a solucionar problemas laboral” (Entrevistado 15).*

*“La empresa cuando tomaba las determinaciones, las tomaba sin haber hecho un sondeo no, sin consultar simplemente la empresa dijo esto y eso hay que hacerlo, es decir de pronto no se tiene en cuenta en las entidades del estado la opinión de algunas personas que a pesar de que no pertenezcan al rango de directivos de pronto pueden tener ideas que pueda sacar adelante una empresa, en las entidades del estado no se da eso.*

*[...]*

*“Los directivos eran los que tomaban las determinaciones, la junta directiva, el gerente general, de ahí venía todo esa era la directriz que se daba, de pronto ellos hacían sus reuniones de trabajo pero pienso que más bien era para someter a los demás, hay las opiniones muy poquito era una directriz de tipo político, más que todo el político de turno, el que estuviera mandando en ese momento entonces él decía con la entidad hay que hacer esto, así la entidad salga perjudicada porque lo decía y se tenía que seguir esa línea y los directivos de la empresa desde gerencia para abajo seguían esa ruta”. (Entrevistado 16).*

*“Te digo sinceramente eran de rutina, nosotros en el caso del taller de medidores no necesitábamos de las órdenes del supervisor porque ya conocíamos nuestra labor la cumplíamos a cabalidad y no teníamos ningún inconveniente con el jefe ni como él tampoco con nosotros”. (Entrevistado 24).*

*“Yo no puedo decir que era autocrática porque muchas veces se nos llamaban a conceptuar pero muchas veces se nos iba por el lado político de momento, que convenía más políticamente, esa era una de las de las variables que más pesaba pero no podía yo tampoco decir que se tomara la más mala o algo que se fuera a perjudicar la empresa no siempre, porque de todas maneras la empresa funcionó”. (Entrevistado 9).*

*“Las decisiones en EMPALMIRA eran autoritarias porque alrededor de una decisión implicaban muchas generaciones a veces no eran tomadas ni por el mismo gerente” (Entrevistado 7).*

### **3.1.10.1 Poder y Conflicto**

En EMPALMIRA los sujetos que hacen parte de la investigación relacionaron los conflictos con las diferencias que se presentaron entre el sindicato y la administración especialmente cuando el sindicato presentaba los pliegos de

petición.

*“No por ejemplo, rara vez un compañero, por ejemplo se iba a hacer un trabajo y hablaba mal del ayudante sí, hablaba mal del ayudante entonces el ayudante cuando venía acá le decían entonces ya el muchacho se sorprendía pero hubo un muchacho que se le enfrentó entonces el inspector para que no hubieran conflictos lo mando juntos para que calmaran ese choque entre ellos pero te digo una cosa verdades ahí se dijeron ahí entre ellos dijeron las verdades y no hubo problemas por eso. Se generó conflicto entre la empresa y sindicato y se hacían huelgas” (Entrevistado 20).*

*“Había conflictos cuando presentamos pliegos de peticiones, de pronto hacíamos mitin y todas esas cosas y usted sabe. Eso se solucionaba con el Ministerio de Trabajo una ocasión paramos la empresa, paramos y llegó el Ministerio del Trabajo allí a acueducto y entonces vino Polo pues ese señor era pendiente de ese equipo y era un cerebro y el llegó y manejo todo o sea como él era presidente del sindicato y eso se solucionó y el man metió la mano allí y dijo no estamos en una asamblea permanente, luego entraba a la oficina a dialogar y luego levantaron el cese de actividades y todo mundo a trabajar”. (Entrevistado 22).*

*“Cuando habían alguna diferencia entre trabajadores y la empresa, se salía al patio de acueducto y salíamos ahí a protestar. El papel del sindicato jugaba el papel de estarnos informando a nosotros la vaina de cómo era que iban los pliegos como estaba, cuanto estaban ofreciendo para el salario”. (Entrevistado 21).*

*“Estos se reunían de una manera muy mecánica, el sindicato a través de su junta directiva cuando se presentaban esa serie de inconvenientes optaba a través de su junta directiva programar reuniones con las partes en conflicto llámese obrero con sus jefes, llámese problema de los empleados de las diferentes dependencias con los trabajadores entonces mecánicamente manejábamos eso así vengan acá reunámonos qué pasó, por favor manejemos esto aquí, cortémoslo acá, evitémonos esto así.*

[...]

*El sindicato era prácticamente el único canal interlocutor entre los administradores de la empresa y los trabajadores”. (Entrevistado 24).*

*“Cuando no cumplían con algo del sindicato hacían mitis cuando no cumplían algo que ellos se exigían”. (Entrevistado 13).*

### **3.1.10.2 La naturaleza del poder en las organizaciones**

En EMPALMIRA no se logró identificar un área con mayor preponderancia algunos sujetos consideraban que el área con mayor poder estaba relacionada con la cantidad de trabajadores otros consideraron que eran las áreas que tomaban decisiones y algunos consideraron que las áreas con mayor poder eran las áreas que manejaban los recursos financieros de la empresa.

*“Definitivamente si, tiene que existir áreas con más poder que otras, definitivamente las parte operativas en una empresa eminentemente operativa tienen demasiado poder, por qué? , porque ese el motor que mueve la entidad, ellos son el motor sobre el cual gira la entidad en torno a ellos, entonces definitivamente si vamos hablar de poder tenemos que decir que si tenían más poder porque además tenían un gran número de personal a su cargo, eran los que corrían a atender la emergencia, mejor dicho eran los de mostrar”. (Entrevistado 14).*

*“La de recursos humanos, yo pienso que la de recursos humanos en EM Palmira porque sencillamente a través de allí se generaban el que tuviera el manejo de contratación de que por ejemplo de que si llegaba y necesitaba contratar pues estaba allí recursos humanos y tenía el poder hasta de dilatar un poco no, el tipo de contratación”. (Entrevistado 7).*

*“No yo creo que el subgerente que más tenía peso o el director técnico era le llamábamos el operativo que es el que más tenía trabajadores a cargo y demás” (Entrevistado 9).*

*“El mayor poder que tenía la entidad de las áreas y los que más manejaban hay era el subgerente administrativo, porque era el segundo en el cargo después del gerente, era el que manejaba lo administrativo y financiero, no es que al principio era solo administrativo posteriormente cambio y se colocaron los dos cargos, administrativo y financiero, al principio había uno administrativo y otro financiero y después los unieron en uno solo” (Entrevistado 16)*

*“la gerencia siempre ha sido un área de mayor poder y en esa empresa era la gerencia y recursos humanos” (Entrevistado 8).*

*“Creo que el área de mayor poder en EMPALMIRA creo que la subgerencia operativa” (Entrevistado 11).*

*“Para mi todas las áreas tenían el mismo poder no había distinción”(Entrevistado 17).*

### **3.1.10.3 Clases de poder**

En EMPALMIRA los sujetos de la investigación relacionaron la influencia de poder con los cargos de mayor nivel jerárquicos o en algunos casos con los líderes sindicales no identificaron ninguna persona en específico y la eficiencia no era medida por evaluaciones de desempeño, las pocas que se aplicaban a nivel administrativo solo buscaban cumplir con una norma legal más no como un instrumento de mejoramiento.

*“Después del gerente estaba el gerente financiero cierto, después seguía el subgerente administrativo o sea después el jefe personal eso había una cadena grande mejor dicho, reconocí una persona que influyera sobre nosotros” (Entrevistado 23).*

*“Sí habían algunas personas que eran más allegadas a grupos de trabajo, los inspectores porque pues uno de ellos eran cordiales con los trabajadores y se relacionaban con ellos es decir casi lo mismo que un trabajador entonces de allí nacía de que esos tuviera más poder y todo mundo pues respetaba, los apreciaba y compartía con ellos” (Entrevistado 16).*

*“En EMPALMIRA la persona con mayor poder era el jefe de acueducto porque creo que la gerencia le brindó todo el apoyo” (Entrevistado 11).*

*“Yo identifique algunas personas en EMPALMIRA con mayor poder, yo identifique algunas personas en EMPALMIRA con mayor poder como te lo dije ahora por su cercanía con el partido político eran subgerentes y jefes de departamento” (Entrevistado 8).*

*“En EMPALMIRA no identifique una persona con mayor poder de pronto en el sindicato el señor polo y Vargas”. (Entrevistado 10).*

*“A no, no, no en cuanto a eso no, no hacían evaluaciones, pero allá sabían quién eran las personas que sabían y podían confiar en las personas vea por lo menos fulano de tal hacia alguna parte que él saca la cara por la empresa sí” (Entrevistado 20).*

*“En EMPALMIRA para nada hacían evaluaciones de desempeño” (Entrevistado 24).*

*“En EMPALMIRA no se aplicaban evaluaciones de desempeño” (Entrevistado 11).*

*“La evaluación del desempeño poco se daba por que siendo EMPALMIRA establecimiento público descentralizado del orden municipal pues la mayoría de sus trabajadores oficiales era por contrato de trabajo, entonces a ellos no se les evaluaba el desempeño sin embargo si teníamos empleados públicos de carrera administrativa que ya estaban inscritos y escalafonados y había necesidad de entrar a hacer las respectivas evaluaciones del desempeño, esta evaluación buscaba cumplir con la normatividad, en ese momento estábamos regidos por la ley de 909 del 2004 que todavía está vigente, no alcanzamos a tocar la ley 446 de 1998 pero estábamos en vigencia de la ley 27 de 1992 que nos exigía la evaluación del desempeño y como tal se hacía a los empleados plan de carrera”. (Entrevistado 14).*

#### **3.1.10.4 Fuente y Bases de poder.**

En EMPALMIRA los individuos que hicieron parte de la investigación relacionaron la incertidumbre con el proceso de transformación de empresa pública a privada, la mayoría de ellos consideraron que la gente se mostró un poco tranquila frente a este proceso debido a los atractivos planes de retiro voluntario, las jubilaciones anticipadas y el respaldo del político de turno para mantener a los menos antiguos en la nueva empresa. Algunos expresaron que faltó comunicación dentro del proceso lo cual les causó angustia.

En empresas municipales de Palmira existió muy poca tecnología y los trabajadores tenían la percepción de que era una empresa con desventaja

competitiva por este hecho, por tal motivo, no permitía la eficiencia necesaria para el desarrollo de las actividades.

*“Cuando me enfrenté al tema de la incertidumbre fue en el momento de que comienzan a privatizar los servicios de acueducto y alcantarillado que de pronto pudiéramos llegar a quedar sin empleo, es decir la posición nuestra como organización sindical y como personas era de que había que buscarle una salida acorde a la circunstancia que se nos presentaba, nosotros sabíamos que el poder político es muy grande y nosotros contra eso no podíamos o negociábamos para salir bien de todas formas eso iba a suceder, entonces nosotros optamos por la correcta o por la lógica negociemos para poder quedar mejor o quedar bien por lo menos, porque es decir esa incertidumbre llevo a que unos compañeros se desviaran y comenzaran a buscar como cuando uno se está ahogando la primera mano que uno encuentre a esa le echa mano, afortunadamente nosotros como organización sindical supimos sortear y creo que salimos adelante no”. (Entrevistado 16).*

*“Si me enfrente a eso que usted me está preguntando de la incertidumbre cuando nos dimos cuenta que la empresa se iba acabar y yo me oponía como representante del sindicato a ello sin embargo había gente muy tranquila porque se iban a jubilar y otros porque iban a recibir mucho dinero entonces aceptaron la privatización pero pasados estos años, muchos de los que recibieron el dinero están sin plata y sin trabajo”. (Entrevistado 23).*

*“En EMPALMIRA me tocó salir a buscar al padrino político para que me diera tranquilidad. La finalización de la campaña del político de turno eso era lo que más se daba allá en diciembre se le acaba el periodo al alcalde y llega el otro y como nosotros éramos empleados podría haber remoción en la época que yo entré sacaron 200 empleados de la empresa para incorporar a 200 empleados del candidato de turno”. (Entrevistado 8).*

*“Cuando hubo, en el momento de la transformación, en el proceso de la transformación. Como lo enfrente, con mucha, con mucha incertidumbre o sea si hubo mucha, como no había mucha comunicación, como no se sabía que estaba pasando en su momento se sabía que iba a quedarse atreves de un socio, que iba a ver una transformación pero no había comunicación de arriba hacia abajo eficiente, clara y concreta entonces pienso que había, si definitivamente había muchas hipótesis, temor habían muchas” (Entrevistado 7).*

*“Teníamos un gerente que era muy pragmático y muy parado en la raya pues él no se echaba para atrás y una persona difícil de enfrentar, difícil de enfrentar por sus conocimientos, por su manera de hablar como era él, entonces cuando él ya enfrentaba algo él ya tenía muy estudiado, revisaba las posibles pros y contras que le iban a surgir en el camino y él supo manejar con directivos, empleados y obreros esta transición. Aunque si hubo temor pero la mayoría de los trabajadores querían irse, los antiguos que eran mayoría querían su indemnización, su pensión, su compensación e irse” (Entrevistado 9).*

*“Yo no sentí incertidumbre, ya que uno estaba patrocinado por un padrino, además uno entró como obrero y se estipulaba que a estos no se les tocaba” (Entrevistado 12).*

*“Bueno en ese momento en ese tiempo la tecnología no existía era a lo bruto punta de pico y pala”. (Entrevistado 23).*

*“Pues la tecnología si se requería lo que pasa es que no la había ese momento ese era el problema que teníamos nosotros por eso éramos una empresa atrasada y la otra empresa nos llevaba la delantera” (Entrevistado 16).*

*“Para mí sería catastrófico. El no contar con la tecnología dentría que utilizar más mano obra no contaríamos con datos rápidos y precisos que nos permitan reaccionar en forma oportuna frente a las desviaciones del proceso”. (Entrevistado 16).*

*“Afirmativo en esa época no teníamos computadores, no teníamos radio de comunicación, todo era directo y como eran casi todas las empresas de la época diría yo, entonces las cosas no rendían, muchas veces no quedaban bien hechas y se demoraban mucho”. (Entrevistado 9).*

### **3.1.11 Liderazgo y Estilos de Dirección**

Como en todas las organizaciones existen diferentes estilos de dirección, obviamente EMPALMIRA no se escapó de esto, los sujetos objetos de la investigación describieron a sus jefes como autocráticos, carismáticos, democráticos, tecnocráticos y legales, lo cual se evidencia en las preguntas 40 y 41 de la guía de entrevista (ver anexo 1):

Dentro del estudio realizado no se logró identificar que los superiores se unieran para imponer sus decisiones.

*“Mi jefe iba a desempeñar su labor conocía algunos elementos de acueducto pero más que todo ella entro ahí por política no le estoy menospreciando su capacidad pero de pronto eso va recargando en todas las empresas del estado los funcionarios públicos a lo último puede saber mucho y vienen a aplicar poco lo que los que son abogados no ejercen para lo que ellos estudiaron sino simplemente se preocupara por estar de jefe de personal o de gerente o sub gerente o en una oficina que se ganan su sueldo esperar que llegue la quincena o el mes para reclamar su sueldo. Ella era rígida, tenía que tener mano dura pienso yo, pero también le faltó más Psicología de administración para tratar de allegarse a los trabajadores, ella estaba en su pedestal tenía su cargo y lo que ella decía tenía que hacerse y punto” (Entrevistado 16).*

*“En EMPALMIRA tuve muy buenos jefes directos no tengo queja de ellos, fueron técnicos, pero en la parte ya algunas veces en la dirección técnica o a veces en la parte administrativa sobre todo en EMPALMIRA yo tenía buenos conocimientos o buenas bases para trabajar en una empresa de servicios públicos y me di cuenta de decisiones cerradas o no muy bien dirigidas hacia los intereses de la empresa. Mi jefe era autocrático, recuerdo que tenía asignado un vehículo para interventoría y un lunes amanecí sin carro de la interventoría, se lo habían asignado a otra persona y me dijeron luego acomódese como pueda, no considero esas decisiones como correctas” (Entrevistado 9).*

*“Yo recuerdo mucho en la época que me tocó con el ingeniero Luis Hernando Flores era una persona, que si bien es cierto era subgerente técnico, en ese momento era un jefe de área porque él era una persona que tenía facilidad de llegarle a los trabajadores, tenía carácter pero era muy dado a ser equitativo manejaba muy bien la parte técnica se detenía a pensar ciertas alternativas técnicas o ciertos cambios con argumento técnico lo que tenía que hacer claramente como técnico. Su forma de comunicación era clara, sencilla, el no tenía marcado ese estatus de jefe, bajaba a la gente, daba esa confianza que el trabajador se le acercara y le manifestaran sus inquietudes, sus problemas con relación a la operación o sea no era de antesala”. (Entrevistado 7).*

*“Mi jefe era fresco si uno quería no podía terminar toda la labor” (Entrevistado 12).*

*“En EMPALMIRA conocí jefes de diferentes estilos de dirección personas muy apegadas a la ley como es el caso de los jurídicos me refiero muy específicamente en esa época al director jurídico pero que además tenía una gran facilidad de relacionarse con las personas atenta, amable muy fluida en su discurso, escuchaba al otro. Por otra parte logré identificar jefes autoritarios donde únicamente su pensamiento y la forma de ver el mundo era el que se debía implementar. Igualmente habían personas o jefes que expresaban como debían comportarse las personas no era coherente con su actuar y por ende perdían el respeto de sus colaboradores, también identifique ejecutivos que tenían la gran capacidad de que le siguieran sus ideas sin generar conflictos lograban convencer a las personas de los objetivos que querían alcanzar con el discurso”. (Entrevistado 25).*

*“Cada uno por su parte se encargaba de rendirle el informe que le correspondía a su superior, el de taller de medidores si era verbal o era por escrito le presentaba su informe, lo mismo sucedía con el de acueducto y lo mismo sucedía con el de alcantarillado cada uno se encargaba de presentarle al ingeniero jefe por escrito lo que él había ordenado para el transcurso del día”. (Entrevistado 24).*

*“No, eso era interno yo no me di cuenta”. (Entrevistado 20).*

*“No, no realmente no, yo creo que cuando habían que tomar decisiones o cuando había que pedir o exigir algo yo creo que al inicio había una unión total entre todos para hacer la fuerza conjunta por la entidad, entonces que se halla presentado como un conato de una incidencia para entrar a exigir una situación de otro lado en lo absoluto por el contrario era una unión permanente, incluso si se quería tomar una decisión se tomaba conjuntamente” (Entrevistado 14).*

*“No porque yo tenía que siempre honrar al jefe, yo tenía que siempre ir al superior, al ingeniero”. (Entrevistado 17).*

*“Siempre hubo un dialogo muy abierto para tomar las decisiones y yo tenía la costumbre que por ej cuando se iban hacer algunas negociaciones de mucha importancia yo los invitaba a los tres subgerentes y mi persona y había un auditor de la contraloría municipal y en ese entonces el control previo, entonces cuando se*

*iban hacer esas apreciaciones se invitaban los tres subgerentes y el auditor para que vieran que todo era transparente y una de las cosas que me satisface mucho es que con auditoria y contraloría no hubo ningún problema. A mi parece que el auditor interno es muy importante” (Entrevistado 15).*

### **3.1.12 Subcultura**

Con relación al doceavo componente del modelo de Zapata y Rodríguez (2008) referente a subcultura, se realizaron preguntas de 42 a la 55 correspondiente a la guía de entrevista (ver anexo 1), contemplando en este componente los factores como: Pública y Privada, profesión y formación, jerarquías- estructuras y niveles, étnica y de razas, religión, ideología política, actividad económica, clase social, localización geográfica, actitud frente al trabajo y tratamiento de minorías.

#### **3.1.12.1 Público o Privado**

La mayoría de los trabajadores de EMPALMIRA objetos de investigación no comparten temas de tipo familiar con sus compañeros de trabajo, en algunos casos lo hacen con sus colegas más allegados y en situaciones que requieren de apoyo por la gravedad de los hechos o en otros casos con los compañeros que tienen una estructura cultural similar o de pensamiento ideológico en común.

En Empresas Públicas de Palmira la mayoría de trabajadores compartía temas de tipo laboral con la familia, se encontró en la investigación que es mucho más frecuente que en esa relación de confianza se comparta temas laborales, aunque sea situaciones generales. No obstante, algunos pocos prefieren no compartir con la familia temas del trabajo, especialmente un directivo sindical y personas con cargos de jefatura.

De acuerdo con lo anterior se concluye que las personas de EMPALMIRA tienen una mayor tendencia a la cultura difusa, es decir, que no separan el trabajo de su vida personal.

*“Con algunos familiares compartía temas de tipo laborales y con los miembros de la junta directiva de la organización sindical, con los otros compañeros no se trataba eso porque no estaban por decirlo así preparados o no querían estar*

*preparados para eso, entonces simplemente era como una elite de la que de pronto tratábamos otros temas referente a la ciudad, a la familia, referente a la empresa, referente a las labores que desempeñábamos pero ese era con algunas personas”. (Entrevistado 16).*

*“Yo no tocaba temas de tipo laboral con la familia y tampoco compartía mis temas laborales en la empresa”. (Entrevistado 23).*

*“En EMPALMIRA no compartía temas de tipo personal” (Entrevistado 11).*

*“En EMPALMIRA compartía con mi familia temas de tipo laboral y en la empresa con algunos compañeros de mayor confianza compartía temas de tipo personal”. (Entrevistado 8).*

*“Hay momentos en que comparto con mi familia temas de tipo laboral me preguntan cómo me fue y les digo me faltó hacer esto uno les comenta lo que está haciendo y temas familiares no los comparto con mis compañeros de trabajo”. (Entrevistado 13).*

*“No comparto con mi familia temas de tipo laboral y mucho menos temas familiares con personas de la empresa” (Entrevistado 10)*

*“Con mi familia comparto muy poco los temas de tipo laboral, en algunas ocasiones lo que me ha pasado en el día. En la empresa solo comento de mi familia temas graves”. (Entrevistado 12).*

### **3.1.12.2 Profesión o Formación**

La información obtenida en la investigación no arroja una claridad sobre las características de identificación de formación o profesión; no obstante, se puede inferir que se identifica con las personas que tienen conocimiento experiencia y valores a fin.

*“Me gustaba trabajar con el finado Ospina y Misael Pérez de alcantarillado porque ellos tenían experiencia y le enseñaban a uno como debían hacer las cosas”. (Entrevistado 23).*

*“Si, a mi por ejemplo me gustaba trabajar con personas; que fueran responsables de su trabajo a pesar de que yo tomaba trago pues a mí no me gustaba quedar mal, no me gustaba que me estuvieran persiguiendo, entonces me gustaba trabajar con Leiva porque era el mejor me exigía trabajo pero así también inmediatamente uno se desocupaba hacia su labor se desocupaba y listo sabia él que no estaban los jefes de entrada y que con esto quedaba bien hecho” (Entrevistado 16).*

*“En EMPALMIRA hubo un muchacho que conocía más el tema que yo, me enseñó, me llevo a conocer la ciudad como se recibía un acueducto un alcantarillado” (Entrevistado 11).*

*“En EMPALMIRA siempre lo maneja con mi grupo de aérea” (Entrevistado 8).*

### **3.1.12.3 Jerarquías, estructuras, niveles.**

En EMPALMIRA los sujetos objeto de investigación consideran que la estructura organizacional era estática solo cambiaban las personas pero no eran cambios de cargo o líneas de mando, consideraban que existían muchos niveles jerárquicos y especialmente era una percepción de los obreros y los directivos sindicales igualmente consideraron que relacionarse con los niveles ejecutivos era complejo solo se hacía fácil si coincidían con el partido político.

*“El principal era el gerente general, gerente administrativo y gerente financiero, el jefe de personal, auditor, contador, secretaria ejecutiva, todas esas estructuras estuvieron hasta los últimos días que yo estuve trabajando en empresas municipales. [...]*

*“Para hablar con un gerente o un subgerente un compañero común y corriente que no fuera directivo sindical era bastante difícil, para que a él se le diera la oportunidad de expresar sus inquietudes, es decir a nosotros nos atendían por el simple hecho de ser directivos sindicales y porque pues la convención colectiva tenia dentro de sus puntos eso, que se debería atender por ser directivos sindicales para solucionar los problemas de los trabajadores; a los trabajadores no se les atendía así tan fácil, a no ser que fuera del partido político de la persona que estuviera en ese momento gerenciando la entidad, es decir, había discriminación en ese sentido, todo el mundo no podía hablar con el gerente, ni siquiera muchos directivos, siendo directivos, por choque o por qué no eran del agrado del gerente,*

*no tenían la oportunidad; nosotros en varias ocasiones nos tocó por decir algo, a mí hubo un gerente que no me quería y yo no podía entrar a las reuniones simplemente para no dilatar las situaciones que se iban a solucionar para los trabajadores, entonces me relegaba porque siempre había el choque entre el gerente y alguno de los directivos por no pertenecer al grupo político de él”. (Entrevistado 16)*

*“Claro que sí, de todas las maneras en todas las dependencias y hablando específicamente en la de acueducto y alcantarillado existían jerarquías, estaba el Ingeniero Jefe del departamento de acueducto, estaba el ingeniero jefe este era jefe de acueducto y alcantarillado y posterior a él habían otros cargos como supervisores ya en las diferentes ramas, supervisores de acueducto, y supervisores de alcantarillado y posterior a igualdad con ellos un jefe del taller de medidores.*

*[...]*

*La influencia de ellos sobre la gran cantidad de trabajadores que existían sobre esta dependencia era más que todo jerárquica, porque el movimiento en sí de los obreros que eran en unos actores muy populares eran manejados más por los supervisores, que por los mismos jefes, porque los supervisores eran los que tenían el completo conocimiento de la labor que se desarrollaba en estas dependencias.*

*[...]*

*Nosotros como trabajadores y como tú conociste Heliones, también tuvimos una actividad al interior de la entidad, lo que más recalcábamos, lo que más señalábamos era que habían muchas jerarquizaciones y todo eso obedecía pues a algo que no obedece tocarlo en este momento”. (Entrevistado 24).*

*“Claro que sí, la jerarquía en el marco organizacional era un gerente, una junta directiva perdón que era el máximo ente de la entidad, un gerente o representante legal de la entidad, después de eso venía, pegado a la gerencia un asesor jurídico y un asesor de control interno y pegado ahora así abajo el gerente administrativo, el gerente financiero, el gerente comercial, el gerente de acueducto y alcantarillado, el gerente de teléfonos.*

*[...]*

*Sí, la jerarquía se mantuvo durante todo el proceso hasta la transformación, lo que*

*pasa es que como la empresa se fue transformando por servicios, cuando se transformó teléfono, pues obviamente desaparece la gerente de teléfonos, cuando se acaba el matadero desaparece la administración del matadero, plazas de mercado fue hasta el final, inclusive hoy esté pegado al municipio y acueducto y alcantarillado fue hasta el año 1997 que fue cuando se creó la empresa Acuaviva". (Entrevistado 14).*

*"Los niveles se mantenían solo cambian algunos personajes" (Entrevistado 22).*

*"No yo considero de que era mucho mando, si porque pues imagínese para manejar unas cuadrillas, que más que el inspector y el jefe de acueducto". (Entrevistado 23).*

*"En EMPALMIRA la jerarquía era muy marcada se mantenía durante el tiempo de alcaldía". (Entrevistado 8).*

*"En EMPALMIRA las jerarquías se mantenían". (Entrevistado 11).*

*"En EMPALMIRA uno sabía quiénes eran los ejecutivos pero no era fácil hablar con ellos y no los conocía bien. En EMPALMIRA había mucha jerarquía y mucho personal". (Entrevistado 13).*

*"Para hablar con los ejecutivos en EMPALMIRA había que hacer antesala, al menos que al menos uno fuese del mismo partido político no había que hacer antesala". (Entrevistado 7).*

*"En EMPALMIRA la jerarquía no era la que correspondía yo diría que tuvimos casi una nómina paralela, sobraba mucha gente en unas áreas en unos departamentos y en otras nunca tuvimos un planeador bueno, técnico, financista tampoco lo tuvimos. Recursos humanos en lo administrativo también habían muchas falencias por formación o por costumbres y eso fue lo que llevo a la quiebra a la empresa". (Entrevistado 9).*

*"En EMPALMIRA había mucha jerarquía tanto que había personas que no hacían nada solo cobrar el sueldo" (Entrevistado 12).*

#### 3.1.12.4 Étnicas y raza

Los resultados obtenidos en la investigación arrojaron que no existe una discriminación racial consideran que es fácil de relacionarse dentro y fuera de la compañía con una persona indiferentemente de su raza.

*“Ninguna, por ese tipo de discriminación de raza, religión no creo que sea discriminación porque creo que en toda parte hay obreros o empleados que son más beligerantes difíciles de compaginar con ellos, pero por ejemplo discriminación por raza no”. (Entrevistado 15).*

*“No, pienso que nunca he sufrido de ese mal, para mi todas la personas son iguales y además cuando uno es un líder sindical no puede estar escogiendo razas ni credos ni situaciones políticas es decir uno tiene que tratar a todo mundo pienso yo a pesar de que muchos no lo hacen con el mismo racismo”. (Entrevistado 16).*

*“Yo me relacionaba con todo tipo de personas no me interesaba la raza” (Entrevistado 23).*

*“Yo me relaciono con personas de diferente raza” (Entrevistado 11).*

*“Yo me relaciono con las personas de diferente color” (Entrevistado 8).*

*“No tengo problemas para relacionarme con personas de diferente raza” (Entrevistado 13)*

#### 3.1.12.5 Religiones

En EMPALMIRA los sujetos objeto de investigación no tienen dificultad para relacionarse con personas de diferente religión, se observó diversidad religiosa con una tendencia mayoritaria de católicos, aunque no practicantes; sin embargo, hubo un momento histórico en EMPALMIRA, al finalizar su etapa de prestador servicio de acueducto y alcantarillado, que contó con un gerente cristiano que logró influenciar sobre los trabajadores para que se vincularan a esta religión; no obstante, ello no fue obligatorio ni totalitario.

*“Quiero contarte que a la empresa se le dio un tinte religioso y se trató de manejar*

*desde esa parte del tinte religioso, el gerente como te lo dije iniciando era un pastor cristiano, y como pastor cristiano el fomentaba mucho que hubiera un buen clima, un buen ambiente laboral, inclusive llegaron a asistir empleados a grupos de oración que él hacía y que él manejaba, y que siempre casi que todas las actividades de la empresa se iniciaban con una oración que él dirigía, entonces siempre se rigió la empresa como marcada a una creencia en el ser supremo, esa creencia en el ser supremo conllevó a que hubiera mucho respeto entre las personas o que inclusive las personas que no eran creyentes respetaran la creencia, porque si la creencia venía de la cabeza principal, pues los que no la compartían por lo menos la respetaban y la acataban” (Entrevistado 14).*

*“Yo no pertenecía a ninguna religión ni a la católica ni a nada de eso pero nunca he tenido inconveniente para relacionarme con las personas de diferente religión” (Entrevistado 23).*

*“Siempre he sido católico, yo no le he practicado de estar yendo a misa, de estar rezando, no creo en el padre, no creo en el papa, no creo en el obispo yo no creo en eso, para mí la religión es ser buena persona, buen hijo, buen padre, buen hermano, buen amigo, nunca tuve problema de relacionarme con personas de otra religión, simplemente yo les decía que no tratáramos ese tema porque yo tenía mis prevenciones, por decirlo así, con algunas cosas religiosas que con ellos chocan, entonces no podíamos tratar eso.*

*[...]*

*Que yo sepa, que yo conozca no, había gente de religiones diferentes cristianos, pentecostés, pero no eran líderes religiosos que yo conozca, solamente la última etapa el doctor Carlos Humberto Sierra que ese era cristiano pero a pesar de ser cristiano nos entendimos bien, él con su religión yo con la mía, con él si compartía cuestiones religiosas, pero él no era tan cerrado a la banda, él aceptaba muchas cosas, el tipo tal vez era muy inteligente o muy sagaz o las dos cosas a la vez” (Entrevistado 16).*

*“Yo me relaciono con gente de diferente tipo de religión, yo soy de la católica que es la que me inculcaron mis abuelos y pienso que nunca la voy a cambiar” (Entrevistado 8).*

*“Siempre he sido católico, aunque no asisto continuamente a la Iglesia; sin embargo, no tengo inconvenientes para relacionarme con personas de diferente religión, respeto el pensamiento religioso que cada ser humano tiene, en EMPALMIRA existía diversidad religiosa, aunque la mayoría era católica a partir de 1995 ó 1996 que llega como gerente el Dr. Carlos Humberto Sierra Tamayo y quien era cristiano, hubo algunas personas de la empresa que siguieron la ideología religiosa que predicaba el Dr. Sierra; no obstante, no había discriminación o persecución contra las personas que practicaban otro tipo de religión, tampoco observé que a los trabajadores los obligaran a vincularse a la religión cristiana, quien lo hacía era por su propia voluntad”. (Entrevistado 25).*

### **3.1.12.6 Ideología Política.**

En EMPALMIRA se lograron identificar dos tendencias ideológicas la influencia de la izquierda, representada en la empresa en el sindicato, su pensamiento filosófico estaba enmarcado por el Che Guevara y Fidel castro y la derecha influenciada por los partidos políticos tradicionales liberales y conservadores cuyos pensamientos siempre generaron distanciamiento entre unos y otros.

En la empresa objeto de estudios las dos corrientes mencionadas anteriormente no lograron establecer intereses comunes puesto que los líderes sindicales se preocuparon más por obtener beneficios convencionales que mantener una organización que se sostuviera a través del tiempo, los administradores en su mayoría se preocuparon más por obtener beneficios personales y para sus grupos políticos, influyendo en la contratación laboral y en los contratos de obras y suministro, sin interesarse para alcanzar objetivos de calidad y eficiencia de la empresa.

*“El sindicato era supremamente rígido porque tenían una mentalidad única y exclusivamente de satisfacer sus intereses, es decir, no se pensaba suficientemente que debía de prestarse un servicio a la comunidad y que la comunidad se sintiera satisfecha con ese servicio e incluso pues el sindicato estaba afiliado entonces a la CUT como la central obrera que es supremamente beligerante y por esa razón era un forcejeo muy difícil con ellos, por ejemplo prescindir de los servicios de una persona ahí porque cometiera actos irregulares era supremamente difícil, pues la determinación se tenía que tomar entre tres personas un delegado de ellos un*

*delegado de la administración y un abogado laboralista, cuyos nombres estaban ahí preexistentes y siempre eran personas que tenían una inclinación de izquierda. No se podía sacar a nadie. Habían unas cláusulas increíbles, habían 5 personas que gozaban de permiso sindical permanente, esas personas vivían en congresos en todo tipo de estudio y las empresas no solo tenían que reconocer su desplazamiento y su estadía sino que en esa cláusula se establecía que lo hacían en compañía de sus esposas o compañeras con los hijos menores de edad y por la vía más rápida, es decir, por avión, yo creo que ninguna otra institución del país hacía una cosa de esas. Unas cláusulas nocivas para los reales intereses de las empresas y de la comunidad en general y eso fue uno de los factores determinantes para ese menoscabo financiero de las empresas y también otro aspecto era que se tomaban decisiones con carácter eminentemente politiquero por parte de algunas directivas, hubo una ocasión en que algún gerente tomó la decisión de congelar por tres años las tarifas de acueducto y alcantarillado por satisfacer pues peticiones electorales, entonces cualquier administrador entenderá que si uno congela los servicios durante tres años y precisamente durante ese mismo lapso de tiempo se encarece los salarios todo aquello que requiere una empresa necesariamente ahí se va a producir un desequilibrio presupuestal, ese fue otra de las razones fundamental que se tomaban no con rigor administrativo sino con rigor eminentemente demagógico y politiquero”. (Entrevistado 15).*

*“El sindicato operaba a través de su junta directiva, la organización sindical tenía un representante en la junta directiva, además tenía una comisión negociadora, porque como te dije anteriormente esas comisiones se reunían permanentemente para entrar a hacer acuerdos frente a lo que iba a ser el proceso de transformación, frente a la desvinculación de los empleados y de los trabajadores, frente a las indemnizaciones que había que pagarles y frente a lo que tiene que ver con las jubilaciones anticipadas” (Entrevistado 14).*

*“En algunas oportunidades esa relación fue buena entre sindicato y empresa pero más que todo era porque nosotros exigíamos algo y llegábamos a acuerdo con la gerencia o junta directiva de la entidad, o en algunas oportunidades teníamos que recurrir desafortunadamente al político que era el que mangoneaba, el que mandaba al gerente para poder llegar acuerdos; en algunas oportunidades tuvimos una relación buena con algunos gerentes, porque nos decíamos las verdades, por ejemplo vuelvo y les manifiesto al principio yo tuve algunos contratiempos con el doctor Arnobio Díaz pero posteriormente él en su posición y yo en la mía llegamos*

*hacer amigos, después de haber estado en el bando contrario pero nos pusimos de acuerdo y vimos que ese señor era un administrador que quería sacar la empresa adelante.*

*[...]*

*Los aumentos de sueldo, donde tuvimos más problemas fue con los días festivos, cuando estuvo gerenciando allá Arnobio Díaz Ospina él dijo yo me comprometo a esto, hasta donde pueda hacer la empresa, yo no voy a embargar la empresa, yo no voy a hipotecar la empresa. Los otro jefes o gerente que hubo anteriormente de pronto nosotros subimos sueldos o aumento de salarios del 25% y del 30% del sueldo para nosotros era beneficioso y nos parecía bien porque en ese momento no se pensaba que la empresa se iba a ir a pique y el gerente no decía nada y nos daba esa oportunidad y llegábamos acuerdo dentro de la negociación de las convenciones colectivas, de pronto al gerente le interesaba que la entidad continuara como estaba y el tener a quien meter, porque en ese momento si la nómina se necesitaba de 300 personas, la nómina en ese momento tenía 600, ósea que los que trabajaban no eran todos los que se necesitaban, inclusive se llegó en algunas oportunidades de que había gente que solamente venía a reclamar el sueldo, sin trabajar.*

*[...]*

*Bueno yo pienso que nosotros como organización sindical algunos tratamos de aportarle a la empresa, en que la empresa debería de manejarse con un sentido de... se me escapa en este momento la palabra.... De sacar una entidad que fuera agobiante como empresas Emcali y de Medellín que en ese momento las empresas de Cali no estaban tan, como están ahora, estaban mejor, entonces nosotros queríamos que ese fuera el ejemplo para nosotros algunos de la organización sindical; en que no le aportábamos a la entidad en la alcahuetería, nosotros le alcahueteábamos mucho a los trabajadores, los trabajadores no eran personas que cumplieran con su labor, no todos algunos y nosotros como organización sindical algunos apoyábamos eso, hasta un tiempo que llegó que hicimos un acuerdo y dijimos, algunos de nosotros dijimos “nosotros no vamos alcahuetear más, el que la embarro se va para la calle, vamos a defenderlo si es que se está cometiendo un error con él, pero si es culpable lo lamentamos y tratamos de crear esa conciencia, pero eso vino a ser a lo último porque la alcahuetería venía de años atrás, entonces las empresas municipales nacieron, bueno no recuerdo el año en que nacieron y se*

*firmaron convenciones desde antes y la gente saqueaba hacia todo lo que quería, borrachos sin ir a trabajar.*

*[...]*

*“[...] Nosotros teníamos algunos personajes a los cuales admirábamos y queríamos seguir esa línea de tipo político, como era el “che” como era “Fidel” y otros”. (Entrevistado 16).*

*“Pues eso fue una época donde la operación sindical opero muy bien ya ahora último fue donde ya comenzaron pues a torcerse como dice hablándolo en ese término a lucrarse y ahí es donde las organizaciones sindicales perdieron porque comenzaron a lucrarse y entonces ya la gente no come cuento”. (Entrevistado 22)*

*“EMPALMIRA existía un sindicato de base operaba bajo las directrices de los políticos” (Entrevistado 8).*

*“A ver yo siempre dije que era sindicalista de estómago ya no más no tenía un ideal digamos de decir voy a pelear por esto no, voy a defenderme era tanto que vos sabes que el sindicato yo se los dije una vez cuando en la galería se presentaban esos robos y en el matadero que se presentaban esos robos de carne y que robaban a la misma gente de los puestos entonces uno decía eeh hermano pero un trabajador de Empresas Municipales robando hermano esto no puede ser ustedes que están haciendo y entonces una vez la policía capturó a uno del sindicato robando y en el matadero también y eso se dio cuenta toda la empresa y el sindicato iba y defendía ese trabajador que por ser sindical un caso, eso sí me dio rabia, eso sí me daba rabia”. (Entrevistado 18).*

*“Había mucha influencia política los jefes grandes eran los que mandaban, cuando un alcalde subía al poder podía cambiar al gerente. Todos los partidos políticos se repartían cuotas allá entraban los conservadores, liberales comunistas todos”. (Entrevistado 21).*

*“Si, la del grupo político prueba de ellos es que allí convergieron muchos criterios políticos los que han sido vinculados cuando estuvo el conservatismo los que fueron vinculados cuando estuvo el liberalismo, los que fueron vinculados cuando el motoismo que algunos converjan con determinado personaje político y otros de*

*pronto converjan con otro eso no es nuevo eso no es de ahora eso viene es de allá, de la cuna". (Entrevistado 2).*

*"Los gerentes como ya te lo he dicho eran personas asignadas a cumplir una misión. Una misión de carácter político, prueba de ellos es que allí convergieron muchos criterios políticos los que han sido vinculados cuando estuvo el conservatismo los que fueron vinculados cuando estuvo el liberalismo," (Entrevistado 24).*

### **3.1.12.7 Clases Sociales**

En EMPALMIRA los individuos que hicieron parte de la investigación consideran que las relaciones no están enmarcadas por la condición económica; sin embargo, consideran que existen personas que por su posición jerárquica o su nivel de ingresos se consideraban de otro estrato socioeconómico, lo cual dificultaba las relaciones con los trabajadores de menor rango, uno de los entrevistados considera que en algunos casos los mismos trabajadores se consideraban pobres y que debían permanecer en ese nivel socioeconómico.

*"Yo no me fijaba en la situación económica o status para relacionarme con otros pero los empleados se creían de otro status porque ganaban más" (Entrevistado 23).*

*"En EMPALMIRA sobre todo en acueducto y comercial habían jefes que se creían de otra clase social" (Entrevistado 11).*

*"En EMPALMIRA había personas que se creían de otra clase social, en la administrativa, las compañeras de la oficina, las secretarias, es decir inclusive entre ellas, entre secretarias eran un rango superior y miraba a la otra por encima del hombro y con los obreros nanay que ver a nosotros nos aceptaban por ser directivos sindicales, pero en ese sentido era bastante difícil que se tuviera relación, siempre insistimos en eso no se pudo lograr porque pues ellos se creían pues los de administrativa se creían de mejor familia.*

*[...]*

*"Cuando yo hablo de elite, por decir algo, hablo de las secretarias de la empresa*

*municipales, por el simple hecho de ser secretarias o empleados públicos no se querían revolver con los trabajadores oficiales, o los obreros de pico y pala que llamábamos nosotros, entonces era bastante difícil, con los directivos del sindicato nos “tenían” que atender, no era que quisieran tenían que hacerlo, esa era la diferencia, para los otros trabajadores no, para ellos era discriminatorio totalmente, les decían esperen o no los atendían a los trabajadores rasos, como nosotros los llamábamos.” (Entrevistado 16).*

*“No observe que se dificultara la relación entre obreros o empleados por status no vi eso todo era igual”. (Entrevistado 22).*

*“En EMPALMIRA si existía en los altos mandos por ejemplo para ir hablar con una gerente en EMPALMIRA era complicado, pienso que por lo político” (Entrevistado 11).*

*“En EMPALMIRA lo había sobre todo en los cargos superiores y más marcados en los cuadros inferiores, existía más marcado en EMPALMIRA, pero eran muy pocos los directores o directivos que podían considerarse de alto estrato porque podríamos decir que es el gerente y los tres o cuatro subgerentes que asedian a buen sueldo el resto los otros mandos medios regular sueldo y los obreros si ellos se identificaban de una manera muy humilde” (Entrevistado 9).*

### **3.1.12.8 Localización Geográfica**

En Empresas Públicas de Palmira los trabajadores que hicieron parte de la investigación expresaron que no consideraban que existiera una preferencia en la contratación de personal de determinada región, además consideran en que no tenían dificultad para aceptar y relacionarse con personas de otras regiones, al contrario los acogían y les trasmitían los conocimientos y respetaban sus costumbres, las personas de otras regiones o departamentos se distinguían por su acento las personas de los corregimientos o veredas de la ciudad de Palmira que trabajaban en Empresas Públicas de Palmira se diferenciaban por su forma de vestir, hablar y actuar.

*“En EMPALMIRA la mayoría de los trabajadores eran Palmiranos” (Entrevistado 7).*

*“No seleccionaban personal de determinada región pero en la parte administrativa*

*se optaba por el personal femenino porque habían muchas relación entre los mismos jefes, en Empalmira no marcaba la región”. (Entrevistado 8).*

*“No, contrataban de cualquier parte” (Entrevistado 14).*

*“Sobre el tema de contratación no marcaba si era de determinada región, en lo que se fijaban era en el partido político, por tanto, como los compromisos políticos era con personas que vivían en Palmira la mayor parte del personal era de palmíranos o de personas de otras regiones que habitan en Palmira de hace mucho tiempo y que hacían política en esta ciudad” (Entrevistado 25).*

*“No, no para qué para nada, cuando llegaba una persona por ejemplo de otra región entraba como nuevo uno por ejemplo yo como plomero, llegó fulano de tal para que usted trabaje con él, él es nuevo uno lo orientaba para que el también aprendiera sí, no ser un egoísta aun que si hay personas egoístas también, hay personas egoístas que no quería que nadie aprendiera eso fue cambiando anteriormente, cuando a principios de Empresas Municipales los viejos eran más egoístas no les gustaba que los otros aprendieran pero entonces eso después se cambió ya que por ejemplo los que iban entrando iban aprendiendo e iban ascendiendo, eso fue lo bueno”. (Entrevistado 20).*

*“No, si hubo un señor que se llamaba Quijano el ya murió hace muchos años resulta que el metió un hijo a la empresa de acueducto y ese muchacho salió, no salió apto pues para trabajar era un tipo pues repelente entonces al hombre lo sacaron entonces dijo cómo es posible que llega gente de otro departamento los acomodan y los nombran en algunos puestos y toda esa cosa, entonces yo le dije un día no pues desafortunadamente su hijo no dio la talla y por eso lo sacaron yo hasta ahora gracias a Dios estoy aquí”. (Entrevistado 22).*

*“Costumbres diferentes haber digamos en la planta luego Charry, el llegó, él es del Tolima, entonces él llegaba con sus cuentos que en el Tolima, que en el río Ambalema que yo me lo atravesé, me lo brinqué pero no, no que había una palma allá que daba aguardiente y como se te ocurre que una palma va a dar aguardiente, era más cuentero pero no interfería nada en la relación”. (Entrevistado 18).*

*“Esas personas de Roza de otros municipios o de otros corregimientos tenían alguna característica que los identificara, en su forma de hablar, en su forma de*

*expresarse, en su forma de vestir en su forma de comportamiento.*

*Yo recuerdo uno y más que todo que recuerdo de ellos, había el problema de su actitud de campesino por decirlo así no le interesa su comportamiento, no le interesa su forma de vestir a pesar de que el hábito no hace al monje entonces había que pulirlos había nosotros que estarles diciendo continuamente y tratarse de que ellos fueran otra clase de persona por su cultura, es decir por el medio de que ellos habían nacido entonces eran gente de muy poca ilustración académica entonces con ellos era”. (Entrevistado 16).*

*“Pues el único que se identificaba así era pedro Sánchez que era del Tolima cuando ingresó a las empresas municipales como que estaba recién venido de allá porque inclusive uno lo fregaba mucho uno le decía ahh para que viene de otro departamento acá y se enojaba, otro era claves que era de Nariño y uno los identificaba por su forma de hablar” (Entrevistado 23).*

### **3.1.12.9 Actitud frente al trabajo**

Los sujetos que hacen parte de la investigación consideran que en Empresas Públicas Municipales de Palmira los trabajadores no tenían sentido de pertenencia por la empresa y que solo estaban por cumplir con las labores asignadas teniendo como objetivo alcanzar la jubilación, expresando que esta actitud era en todos los niveles de la organización.

*“Yo pienso de que el noventa y nueve por ciento de nosotros incluyéndome pensábamos simplemente en desempeñar la labor, es decir, porque la empresa no daba esos incentivos, es decir, no había quien le dijera a uno venid preocúpate aprende porque vos no te podes quedar ahí, no simplemente estábamos esperando una jubilación la gran mayoría, el noventa y nueve creo por ciento, posteriormente llegaron algunas personas que yo recuerdo mucho a don Jesús Sánchez fue una de las personas que impulsó el estudio, la capacitación y nosotros lo apoyamos aunque no participamos y a él se le deben cosas que algunos salían delante, de pronto él cometía sus errores y todo lo que usted quiera pero ese tipo le sirvió en ese sentido a los trabajadores” (Entrevistado 16).*

*“La actitud de los trabajadores frente al trabajo en empresas municipales era perniciosa, no había demasiado compromiso.” (Entrevistado 12)*

*“En EMPALMIRA la actitud frente al trabajo era mínima, los mandos medios algún momento y los mandos altos podíamos salir de la empresa, generalmente cada cuatro años, había peligro según como fueran los resultados electorales, entonces la mayoría pensaba solo en trabajar los cuatro años, por el contrario los obreros después de que estaban nombrados sindicalizados sabían que era muy difícil echarlos de la empresa aun cometiendo faltas gravísimas era casi imposible sacarlos, entonces ellos menos sentido de pertenencia tenían, entonces son empresas de difícil manejo el recurso humano” (Entrevistado 17).*

*“En EMPALMIRA la actitud frente al trabajo era más bien una mentalidad facilista o sea que precisamente cuando uno no tiene esa mentalidad choca porque pues si es diferente se vuelve uno el complicado del tema pero hay una mentalidad más facilista no tanto aportarte sino precisamente a ir ahí a lo que me toco y ya, al contrario entre menos tecnología menos complicación de las cosas no era”. (Entrevistado 7).*

*“En EMPALMIRA no había sentido de pertenencia y no había como mejorar la prestación del servicio frente a la comunidad que era en últimas quien pagaba la factura” (Entrevistado 8)*

### **3.1.12.10 Tratamiento de las Minorías**

Los individuos que hacen parte de la investigación en empresas de públicas de Palmira consideran que los compañeros que tenían alguna discapacidad lo que hacia la organización era reubicarlos sin realizar estudios de puestos de trabajo, en algunos casos dichos traslados generaban conflictos impactando el clima laboral especialmente porque los discapacitados resultaban siendo beneficiados económicamente por encima de otros trabajadores.

*“No pues el trato con ellos era simplemente dejémoslos a un lado, dejémoslos que reclamen su sueldo pero no nos preocupábamos porque esa gente a pesar de su discapacidad tuvieran otra forma y eso. Simplemente a usted no lo vamos a echar pero continúa siendo discapacitado.*

*[...]*

*No, no en la empresa no se hacía eso simplemente se le decía como el médico dice que usted está discapacitado para hacer esto entonces mandémoslo a hacer esto entonces mandémoslo para taller de medidores por decir algo o mandémoslo de vigilante para que no produzca es decir esos eran los cargos donde no se producía y cualquiera lo podía desempeñar.*

*[...]*

*En el área en que yo laborara fue reubicado un discapacitado, al principio había bastantes choques incluyéndome debido a que tenían beneficios mayores a personas que llevaban más años laborando”. (Entrevistado 16).*

*“En EMPALMIRA los discapacitados no eran muy tenidos en cuenta eran discriminados más que todo era entre los mismos compañeros la compañía no, porque se les daba la oportunidad de estar ahí”. (Entrevistado 8).*

*“En EMPALMIRA sí, de hecho se contrataban discapacitados por conveniencia política, o sea no había un tratamiento claro del discapacitado, era más bien con la irresponsabilidad del caso, el trabajador decía si podía trabajar y enfrentado de pronto a generar más discapacidad, o podía decir no puedo hacer eso porque me duele tal cosa, podía ser verdad o mentira, entonces sencillamente se cambiaba la actividad más por un acuerdo con él, pero no como técnico” (Entrevistado 7).*

*“En EMPALMIRA los discapacitados que recuerdo fueron reubicados como vigilantes la empresa lo que se hacía era reubicar no se preocupaban por nada más y creo que lo hacían más era por la protección del sindicato. El trato de los compañeros hacia ellos era normal, considero que no había discriminación por parte de los compañeros”. (Entrevistado 25).*

### **3.1.13 Identidad organizacional**

Con relación al décimo tercer componente del modelo de Zapata y Rodríguez (2008) que corresponde a identidad organizacional se realizó la pregunta 56 de la guía de entrevista (ver anexo 1), las respuestas de los trabajadores que hacen parte de la investigación de las Empresas Públicas Municipales de Palmira, consideran tres

características fundamentales de esta organización que la identifican la política, monopólica y con un buen nivel de remuneración a los colaboradores.

*“Si pues la entidad tenía una característica muy y que se conservó hasta lo último, era que era manejada políticamente, esa era una característica que ahí no entraba la gente por su mérito sino simplemente por el político que estuviera al mando en ese momento decía usted va para allá, inclusive hubo algunas personas que trataron de cambiar en el último periodo trataron de cambiar eso y no le fue posible, más bien ellos fueron los que se tuvieron que ir por tratar de cambiar el sistema como se manejaba en empresas municipales”. (Entrevistado 16).*

*“Cada organización tiene su forma de manejo y yo te hago una comparación entre dos entidades que en ese momento existan públicas del municipio de Palmira de mostrar en el municipio de Palmira como administración municipal y de establecimiento público desestabilizado, empresas públicas municipales cada uno tenía su propia identidad y cada uno tenía sus propias características y yo creo que se manejaban de manera diferente a pesar de que era una misma administración municipal, pero cada entidad tenía su propia identidad.*

*[...]*

*Había por ejemplo beneficios que adquiría los trabajadores de empresas municipales que no los tenía los trabajadores del municipio, porque yo quiero decir que empresas municipales en ese momento cuando eran un monopolio, frente a la prestación de los servicios públicos, era una empresa muy poderosa, inclusive diría más que el mismo municipio y desde ese punto de vista definitivamente nosotros tenemos que decir que trabajar en empresas públicas era un orgullo y era un éxito estar en empresas públicas municipales debido a que se era bien remunerado, a que se tenía unos buenos beneficios convencionales que iban trasladados también a los empleados públicos a través de acuerdo que emitía la junta directiva de entidad y entonces eso nos daba la posibilidad de tener una empresa muy sólida, hablándolo frente a estabilidad laboral si porque eran trabajadores oficiales hablando frente a beneficios que se otorgaban hablando frente a calidad de vida de los empleados y trabajadores” (Entrevistado 14).*

*“Las empresas municipales de EMPALMIRA fue muy interesante lo que faltó fue*

*más dirección, por la cuestión política fue mal manejada”. (Entrevistado 22).*

*“Pues fui parte de las Empresas Municipales pero eso no me quita el derecho a señalar la característica que considere que fue la que siempre fue la que funcionó al interior de las Empresas Municipales, para mi hubo demasiada negligencia administrativa, hubo demasiada influencia política y politiquero en el accionar de las Empresas Municipales, fue una actitud una posición crítica que nosotros siempre asumimos pero lo que nosotros planteábamos con respecto al manejo que se le daba a la entidad eso no tuvo eco en la parte administrativa”. (Entrevistado 24).*

*“Yo creo que eso era igual, eso es parejo eso se maneja políticamente vos sabes que las platas que son del gobierno como decía yo el que no trabaja con el gobierno no trabaja con nadie hermano, si ya la empresa privada ya es muy diferente ya la disciplina la parte ya es otra, ya las exigencias son muy distintas”. (Entrevistado 18)*

*“En EMPALMIRA una característica era el incumplimiento en las obras se tardaba mucho en realizar un proyecto”. (Entrevistado 11).*

*“En EMPALMIRA se caracterizaba porque los procesos de selección lo hacia el político” (Entrevistado 8).*

*“Yo diría la cultura de la decidía, la cultura de la deshonestidad y la de la no pertenencia”. (Entrevistado 9).*

*“En forma general era una empresa con muy buenas prestaciones sociales tenía la idea de ser una empresa eficiente pero nunca lo pudo ser por su manejo que le dio posibilidades a mucha gente de poder vivir bien”. (Entrevistado 10).*

De acuerdo con los resultados arrojados en la investigación los trabajadores de EMPALMIRA no conocen la historia por tal razón no pueden determinar si la forma de pensar y actuar de los fundadores influyen dentro de la organización.

Adicionalmente para la época de 1997 ya había sido expedida la ley 142 de servicios públicos la cual permite el ingreso de inversionistas privados para operar

los servicios públicos siendo este una amenaza para las Empresas Públicas de Palmira. A pesar que existía nuevas tecnología en redes de acueducto y alcantarillado estas no estaban al alcance de EMPALMIRA por falta de músculo financiero. Una característica del entorno social de la época es que los trabajadores no sentían inseguridad para desempeñar las labores en la ciudad. De igual manera para el año de 1997 el desempleo era de un dígito; sin embargo, el recaudo de EMPALMIRA era deficiente.

Adicionalmente el municipio de Palmira tenía un déficit fiscal lo cual era un riesgo para EMPALMIRA, puesto que no podía contar con este para el apalancamiento financiero para realizar las inversiones que requería.

También podemos decir frente al habla, lengua y lenguaje que los trabajadores se llamaban por apodos, utilizaban palabras soeces, en EMPALMIRA la comunicación era verbal y por medio de memorandos, los trabajadores no recibían inducción, no eran formados en servicio al cliente y en general le suministraban poca capacitación. La jerga que utilizaba era según el área de trabajo.

EMPALMIRA no contó con un direccionamiento estratégico por ende no tenían misión, visión, valores rectores que guiaran la administración de la organización, sus administradores buscaban beneficios políticos y personales; la selección del personal respondía a pagar favores políticos.

La tecnología con que se contaba en EMPALMIRA era obsoleta lo que conllevaba a presentarse daños frecuentes y la reparación de los mismos era lenta puesto que no se contaba con los materiales en forma oportuna, debido a las dificultades financieras de la época. Como no había una motivación por parte de los trabajadores no se podía contar con ellos en ciertas actividades o en horarios adicionales. Igualmente existían unos barrios que no contaban con la micro medición y existía mucho fraude en la ciudad.

Por otra parte las empresas públicas de Palmira contaban con un logotipo que era la sigla EPM, que era el único símbolo reconocido; sin embargo, el símbolo más significativo de EMPALMIRA era el sindicato, este ente para algunos era el

defensor de los derechos de los trabajadores y para otros era la institución que impedía el desarrollo de EMPALMIRA. En esta empresa no había gestión del talento humano se preocupaban por cumplir lo pactado lo cual puede ser una de las causas de la falta de compromiso de los trabajadores. Además contó con dos tendencias ideológicas una liderada por el sindicato influenciada por la izquierda identificada con los pensamientos ideológicos del che Guevara y Fidel castro y la otra tendencia influenciada por los partidos políticos tradicionales liberales y conservadores con una tendencia a la derecha; en EMPALMIRA no existió una identidad por parte de los trabajadores con la empresa puesto que esta no contaba con un direccionamiento estratégico además porque en la organización existía corrupción.

En EMPALMIRA los colegas o pares entablaban fácilmente relaciones no existía discriminación con las personas de otras regiones, de hecho se respetaba su forma de pensar y actuar, la discriminación identificada era de tipo político además se logra identificar dificultades en la relación entre obreros, empleados y ejecutivos es decir la relación se dificultaba o distanciaba de acuerdo al cargo que se desempeñaba dentro de la organización. Igualmente los trabajadores operativos y administrativos no eran involucrados a la hora de realizar los planes del área ni en la elaboración de presupuestos. Los colaboradores de EMPALMIRA se relacionaban fuera del horario laboral solo con los de su área, hablaban de temas no laborales como la política y deporte dentro de la jornada de trabajo. La influencia política dentro de la empresa no permitía ejercer la autoridad por parte de los superiores, como tampoco ejercer el control disciplinario. Igualmente se logra identificar que las personas se relacionan más por su afinidad política, religiosa y deportiva. Por otra parte los trabajadores operativos laboraban continuamente jornadas adicionales con el fin de mejorar sus ingresos, lo cual era aceptado y entendido por su familia, puesto que ello les permitía una mejor calidad de vida, estas jornadas extensas también se presentaban en los ejecutivos o mandos medios debido a la falta de organización en la empresa.

En Empalmira no existía discriminación por género, los trabajadores operativos u obreros consideraban que su actividad era individual los trabajadores administrativos y ejecutivos consideraron que su actividad era parte de un proceso. Los trabajadores operativos y administrativos les era muy difícil relacionarse con los

ejecutivos debido al status que generaba dichos cargos. Las relaciones entre empleados y obreros eran distante, el trabajo en equipo era deficiente las condiciones de trabajo eran inapropiadas y la estructura organizacional era rígida.

En EMPALMIRA la consanguinidad no era un factor preponderante que influencia en la contratación; sin embargo, había familiares en la nómina pero eran contratados por influencia política y esta además influía en la contratación de obras y en el manejo del presupuesto de la empresa.

Las decisiones en EMPALMIRA eran tomadas por los altos ejecutivos, los conflictos identificados eran entre el sindicato y la administración de la empresa el poder en las personas estaba relacionado con el nivel del cargo en la estructura organizacional así como en la junta directiva del sindicato; en esta empresa no se aplicaban evaluaciones de desempeño; no se logró identificar que en EMPALMIRA hubiese un área con mayor poder. En EMPALMIRA el único momento en que se sintió alguna incertidumbre fue en el momento que se empezó a transformar algunos unidades de negocio; sin embargo, este proceso no acusó traumatismo debido a los programas establecidos por la empresa como las jubilaciones anticipadas, planes de retiro y respaldo político.

De igual manera en EMPALMIRA se identificaron diferentes estilos de dirección enmarcados por la forma de ser y actuar de los superiores tales como autocráticos, carismáticos, democráticos, tecnocráticos y legales; no se logró identificar que los superiores o jefes se unieran para imponer sus decisiones.

En EMPALMIRA los trabajadores en su gran mayoría no compartían temas de tipo familiar con sus compañeros de trabajo, en algunos casos lo hacían con compañeros que tenían la misma estructura cultural o que se identificaban por su pensamiento ideológico. Gran parte de los colaboradores compartían temas de tipo laboral con la familia por la misma relación de confianza entre ellos. Se concluye que las personas de EMPALMIRA tienden a una cultura difusa.

Aunque no se logre identificar las características a fines de formación o profesión se infiere que se identifican que los colegas que tienen conocimiento,

experiencia y valores a fines.

La estructura organizacional de EMPALMIRA era estática y con muchos niveles jerárquicos, la relación de los obreros o administrativos con ejecutivos solo se daba si pertenecían al mismo partido político. No existía una discriminación por raza como tampoco por religión, la discriminación se daba más por factores de tipo político. No obstante existían personas que por su posición jerárquica o su nivel de ingresos se consideraban de otro estrato socioeconómico, lo cual en algunos casos dificultaba las relaciones entre estos individuos y demás trabajadores. Los trabajadores naturales de Palmira acogían a las personas de otras regiones compartiendo sus conocimientos y respetando las costumbres, lograban identificar a compañeros de corregimientos o veredas de Palmira por su forma de vestir actuar y hablar. Los trabajadores no tenían sentido de pertenencia por la empresa el objetivo de ellos era alcanzar la jubilación. Igualmente discapacitados eran reubicados sin realizar estudios de puesto de trabajo y en algunos casos se beneficiaban económicamente, lo cual generaba inconformidad por parte de otros trabajadores.

En cuanto a la características que identifican a EMPALMIRA se encuentran: monopólica, política y buena remuneración para los colaboradores.

Por último describimos como características relevantes de la cultura organizacional de EMPALMIRA la influencia política en la administración de la empresa sin tener un norte que guíe las acciones de sus administradores, igualmente el fuerte poder del sindicato dentro de la empresa que hacía que en algunos momentos obstaculizara la operación de la empresa y además lograba mantener trabajadores incompetentes y con comportamientos inadecuados. Esta empresa no contaba con una gestión del talento humano y seguramente ello era una de las causas de la falta de compromiso de muchos de los trabajadores, de igual modo la discriminación estaba enmarcada en lo político y en los niveles jerárquicos de la empresa; sin embargo, se debe destacar la pluralidad racial, regional y religiosa que existía en Empalmira.

### **3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ACUAVIVA**

En el siguiente capítulo se presentan las características de la cultura organizacional de ACUAVIVA S.A. E.S.P con base en las entrevistas realizadas a 14 colaboradores: dos ejecutivos, dos ingenieros, dos mandos medios, tres trabajadores operativos de acueducto, uno de alcantarillado, un directivo sindical, un trabajador de atención al cliente, dos trabajadores de la planta de potabilización, de esta manera se tuvieron en cuenta trabajadores de las tres sedes de la empresa y de los diferentes niveles de la estructura organizacional. Igualmente se utilizan otras fuentes de investigación como documentos escritos, libros y página Web.

Para efectos de la investigación se tuvo en cuenta la misma entrevista semiestructurada, que hace parte del anexo 1 del presente trabajo, que consta de 56 preguntas utilizada para identificar las características de la cultura organizacional de las Empresas Públicas Municipales de Palmira.

#### **3.2.1 Historia.**

De igual manera como se tomó en cuenta el modelo de Zapata y Rodríguez (2008) para describir la cultura organizacional de Empresas Municipales de EMPALMIRA, este mismo modelo se aplica para identificar la cultura organizacional de la empresa de servicio de acueducto y alcantarillado ACUAVIVA S.A- E.S.P.

En el primer componente de la cultura organizacional que refiere a la historia, se utilizaron las preguntas 1, 2, 3 de la guía de entrevista (ver anexo 1). Los resultados arrojados fueron que los sujetos objeto de investigación consideraron que ACUAVIVA se constituyó producto de la ineficiencia en el manejo administrativo, financiero y operativo de las empresas municipales de Palmira y con base en la expedición de la ley 142 de 1994, que permitía que las empresas de servicios públicos pudiesen ser manejadas por operadores privados.

Los individuos de la investigación además expresan como hechos relevantes

la tecnificación de la empresa, el control de la gestión, la autonomía, la formación de los colaboradores y mejoramiento en el servicio al cliente y reconocen en los fundadores el avance tecnológico implementado en la empresa, la transparencia en sus actuaciones y su organización administrativa.

*“La empresa se constituyó mediante la ley 142 que buscaba precisamente la transformación de las Empresas de Servicios Públicos para que fueran auto-sostenibles y financieramente viables y que a su vez se pudiese dar un verdadero desarrollo en materia de servicios públicos que contribuyera pues al mejoramiento de la ciudad en sí.*

*[...]*

*Bueno hay varios momentos, el cambio de administración de pasar de una administración pública a una administración privada fue un cambio trascendental, también volver la empresa financieramente sostenible, es decir comenzar con una verdadera estructuración de sus costos de sus gastos también en la misma cultura organizacional también se daba un cambio importante”. (Entrevistado 6).*

*“Yo estuve al final de EMPALMIRA cuando se toma la decisión por parte de la administración municipal, porque EMPALMIRA era una empresa un poco descentralizada, tenía sus recursos propios en su autonomía, pero el alcalde nombraba el gerente de las Empresas Municipales y al final de EMPALMIRA se trajo o se nombró al doctor Carlos Humberto Sierra, él era muy buen gerente y tenía la experiencia de haber liquidado como se le denomina en esa época o no sé si jurídicamente hay otro termino del almacén la Garantía y una de sus primeras premisas era la de constituir una Holding de servicios públicos en la ciudad de Palmira y de difundir lo que en esa época era Empresas Municipales se constituía el acueducto, el alcantarillado, teléfonos, plazas de mercado y galerías, se vio el proceso, separándolos primero galerías y plazas de mercado, luego acueducto y alcantarillado y además se creó la empresa Disel para la comercialización de la energía eléctrica, la justificación de las necesidades de crear una nueva empresa y especialmente privada, que la ley ya lo permitía, era que a EMPALMIRA no le daban ya crédito, estaba generando pérdidas, se necesitaba refinanciarla y nadie le prestaba porque no tenía recursos y que también tenía ya poca credibilidad ante el público, tenía una carga prestacional alta y otros factores no comprobables como era que al tener trabajadores antiguos y obreros antiguos se había convertido en*

*un fortín del grupo Orejuelista y pues era necesario una reestructuración de esta empresa y acabar con este fortín político y a la aposte que se logró.*

*[...]*

*ACUAVIVA nace como operador de los servicios públicos acueducto y alcantarillado para rescatar y mejorar el servicio que se estaba prestando en la ciudad, porque el servicio de acueducto y alcantarillado era malo en termino de continuidad, malo en termino de atención al público, no teníamos vehículos para atender las emergencias, el personal ya habían cumplido la mayoría su ciclo de gente muy antigua y además que no se acomodaban y unos no se acomodaban rápido a las nuevas tecnologías y había un analfabetismo, no analfabetismo todos sabían leer y escribir pero un nivel educativo muy deficiente y teníamos mucha burocracia, no puedo decir que nominas paralelas pero había mucho contratista y no había confianza interna para pues ejecutar trabajos, hacer compras, hacer contratación.*

*[...]*

*Hechos relevantes que recuerdo son las intervenciones sobre las redes, a mí como operativo me llena de satisfacción de que se haya cambiado el 30, 40% de las redes de acueducto de la ciudad, de alcantarillado se hayan efectuado también algunos cambios de redes de alcantarillado con sus elementos complementarios, la compra de equipos, trámites más cortos, más confianza y con unas revisiones que te permiten pues hacer la compra, no de manera inmediata pero si en menos de un día o si es una emergencia la puedes comprar el mismo día". (Entrevistado 9).*

*"Pues la empresa como tal EMPALMIRA pues a pesar de prestaba el servicio de acueducto y alcantarillado de la ciudad de Palmira tenía ciertas falencias de orden digamos administrativo y digamos en su momento se percibía que no era como autosuficiente con relación pues a la prestación del servicio y la parte ya como tal el equilibrio financiero y todo de la empresa aprovechando pues la posibilidad de transformación de las empresas que dio la Ley 142 en su momento pues digamos que se, la empresa en su momento los directivos emprendieron ese ejercicio en cabeza del alcalde en su momento de querer transformar la empresa entonces bajo ese esquema pues se inició el proceso de transformación del EMPALMIRA a una empresa pues con capital mixto como es ACUAVIVA". (Entrevistado 7).*

*“Pues entiendo de que habían muchos conflictos con el acueducto en ese momento con los servicios públicos en la ciudad donde había un alto nivel de ineficiencia, Palmira estaba atrasada en ese sentido tanto en el área de servicio al Público domiciliario, como el acueducto y el alcantarillado igual que teléfonos entonces había una problemática ahí que llevó a los líderes de ese momento a buscarle una salida diferente a la empresa de servicios públicos y atendiendo a un bum si se quiere de reformas administrativas y reformas en la forma de contratar que se vivían en ese momento, es decir estamos hablando de 17 años atrás, a partir de la reforma de la constitución nacional y todo esto pues que abrió la ley 142 de servicios públicos entonces todo ese marco y lo mismo en lo legal. Vale decir que las empresas públicas municipales se componían de varios elementos; acueducto alcantarillado que incluye producción, pero tenían también unos personajes en la cuenca, tenía abastecimiento que era matadero y galerías y tenía el área de teléfonos, esta era una de las pequeñas bolsas de empleo de la ciudad que asumía personal directo, no porque estaban congeladas las nóminas pero si se podía hacían mucho uso de prestación de servicio, entonces en esa dinámica generó ese movimiento, entonces vino la primera incisión que fue lo del teléfono, en la cabeza de la alcaldía estaba el señor Cabal Vélez y para esa labor particular en las empresas municipales trajeron muy direccionado al señor Humberto Sierra Tamayo y su grupo de asesoría que estaban en esa dinámica eso es lo que yo recuerdo del porque se dio el cambio de la empresa ACUAVIVA, vale decir que para hacer la constitución de esta empresa se generaron una serie de condiciones y entre ellos un documento que llamó a la participación de una serie de entidades especializadas en el manejo de esta situación que luego conocimos con el nombre de operadores especializados, en ese momento eran elementos y terminología muy nuevas para nosotros, cuando digo nosotros me refiero al combo de trabajadores de la empresa, y luego ya con un operador especializado recuerdo que para esa época se presentaron dos grupos franceses es lo que más tengo claro, no sé si hubo un tercero, pero entre ellos LYSA y el acueducto general de Francia que son dos grupos diferentes que hay en ese país, se dio finalmente el nacimiento a la estructura que hoy conocemos como ACUAVIVA S.A- E.S.P.*

*[...]*

*“Como hecho personal aunque había empezado en empresas públicas que éramos muy poquitos de pronto los que hacíamos eso, intentamos profesionalizarnos, unos los consiguieron más rápido que otros pero intentamos no solo quedarnos con el conocimiento empírico que traíamos sino que a eso le sumamos algunas*

*profesionalización universitaria y otros adicional a la profesionalización, las capacitaciones que la organización nos ha permitido y nos ha generado, aparte de lo que el SENA en este momento brinda que es muy sencillo, hay muchas posibilidades, ya hace parte de uno y la actitud de uno frente a esa capacitación que pueda brindar el SENA y que auto-gestionada por uno mismo a través del SENA virtual. Retomando lo de los franceses nos enseñaron algo muy básico pero que de pronto no sabíamos es cobrar; y con eso la empresa pudo establecer capacitaciones, establecer una serie de mejoras, implementar tecnologías muy cercanas al contexto del primer mundo relacionadas con el acueducto, en cuanto a reparación de daños, por ejemplo en atención de daños que era normal en la anterior empresa que pasaban dos o tres días y ahora es pecado mortal que usted no atienda un daño el mismo día reportado y nos queda más fácil pues ya todo está más cercano, normalizado, establecido y procedimentado.*

*[...]*

*No sé si la gente lo concibe pero cambio el manejo del acueducto en materia técnica es decir se establecieron los reguladores de presión, recientemente pues instalamos dos ya construidas por el personal interno de la empresa que ese es un valor agregado importante pienso yo, el ambiente que se maneja dentro de la empresa a mi parecer es muy sano donde en su mayoría estamos comprometidos día a día con sacar adelante el proyecto que sabíamos que era por 15 años con posibilidades, me parece que esto le permitirá a la ciudad generar una antes y un después si lo que se hizo sirvió o no sirvió” (Entrevistado 10).*

*“En ACUAVIVA la gestión social últimamente la rapidez en cuanto a reparación de fugas, atención al cliente la tramitología y documentación que antes en EMPALMIRA era de aquí pasa acá ahora en ACUAVIVA es rápido todo me parece que lo privado es lo fundamental”. (Entrevistado 11).*

*“A mí me parece que ellos trajeron como una visión de ser una empresa moderna, de explorar en términos de tecnología, una empresa muy orientada hacia el enfoque técnico y pienso que en eso se ha mantenido mucho la empresa en mantenerse técnicamente y en cuanto a los indicadores como una empresa de servicios públicos en ese sentido”. (Entrevistado 6).*

*“Era necesario y así lo entendió la misma administración municipal que la gobernabilidad o mayoría la tuvieran los privados, no es que el grupo francés*

*tuvieran más del cincuenta por ciento sino que al juntar el porcentaje de ellos con los privado obtenían más del cincuenta por ciento y eso era necesario porque se necesita una mayoría para poder tener gobernabilidad porque en el momento considero que el municipio tuviera la mayoría podríamos haber seguido como antes, entonces por lo tanto, si era necesario esa gobernabilidad o esa mayoría en porcentaje de la empresa privada. Las personas que llegaron inicialmente eran más administradores que técnicos y aplicaron medidas de choque, como reducir el personal a lo que se considera que se necesita sobre todo en la parte administrativa, privatizar la vigilancia y revisar la contratación y pues en la parte operativa no fue tan drástico el cambio de manera inmediata ese se fue dando a la medida que fueron conociendo que podían mejorar, que podía cambiar o que debía suprimirse y a raíz también de lo que definía o determinaba el contrato que éramos operadores, no dueños como mucha gente piensa y tampoco que nos correspondían todas las inversiones y todos los trabajos de acueducto y alcantarillado así se fue decampando la parte técnica de la empresa”. (Entrevistado 9).*

*“El estilo con el que la empresa empezó hacer manejada pues por un cambio completamente marcado que todavía se conserva es decir un estilo mucho más autónomo no dependiente precisamente de digamos del sector influyente por así decirlo, es decir del sector político, bueno el hecho de tener una administración mucho más, cuando digo autónoma y mucho más basada en indicadores de gestión, basada en seguimiento puntual a cada uno de los procesos con enfoque basados en procesos y todo da a que realmente pues las personas tengan que seguir el tema de conductos ordenes, conductos alrededor digamos de una prebenda de un favor por así decirlo de alguna forma es decir de pronto en EMPALMIRA pues se sentía mucho más la influencia del sector político, si de hacer un favor de personas ajenas inclusive de la misma institución, inclusive influyentes por encima de los directivos en su momento tuviese el cargo que fuese, el cambio completamente se ve puntualizado en ACUAVIVA pues como te digo a razón de ese enfoque basado en indicadores, en procesos, eso da a que tengamos esa independencia digamos ante ese sector, de sector de interés que no solamente digamos el político pues puede estar las empresas influyentes en la ciudad”. (Entrevistado 7).*

*“Bueno pienso que los fundadores nos ha dejador el liderazgo, la forma de trabajar bien de ser muy objetivos, de ser honestos y prácticos en nuestro trabajo es gracias de lo que nos han enseñado una empresa. Esas son las bases fundamentales y de mi parte la calidad de trabajadores y de personas que somos”. (Entrevistado 3).*

*“Los fundadores nos dejaron los sistemas de operación moderna con eficacia y calidad ha dejado muchos conocimientos del sistema europeo mucha información mucha capacidad de cómo se debe manejar un de alcantarillado y acueducto de una forma eficiente”. (Entrevistado 1).*

*“Saber administrar recursos económicos y naturales saberlos aprovechar para el pueblos, sus propias ganancias. Ellos ganaron y formaron algo, saben manejar un sistema de acueducto y alcantarillado de un país”. (Entrevistado 2).*

*“Lo que ellos nos dejaron fue algo muy importante que es la transparencia en los procesos la transparencia en que nosotros como trabajadores no teníamos ningún tipo de beneficio con la prestación del servicio que si yo me gastaba un metro cúbico pagaba al igual que la comunidad también nos dejaron mucho lo que tiene en la exigencia con la prestación del servicio porque son unas personas muy organizadas y en eso nos ayudaron a construir en lo que hoy en día tenemos. Una empresa muy bien organizada y con unos índices de eficiencia bien representativos.” (Entrevistado 8).*

### **3.2.2 Entorno y Sociedad.**

Igual que para el análisis del entorno y sociedad de EMPALMIRA nos centraremos en los entornos económico, social, jurídico, tecnológico y político.

#### **3.2.2.1 Entorno económico.**

Con base en las variables macroeconómicas que a continuación se describen se realizará el análisis del entorno económico para los años 2009, 2010 y 2011: inflación, desempleo, producto interno bruto, balanza comercial e interés DTF.

#### **Inflación:**

De acuerdo con el DANE la inflación en el 2009 fue del 2%, en el 2010 estuvo en el 3.17% y en el 2011 el 3.73%, este indicador nos muestra que en los últimos tres años se ha mantenido con un índice de un dígito realmente con variaciones bajas y que se pueden considerar estables; sin embargo, es de anotar que

ha venido presentándose un leve crecimiento, ya que del año 2009 al 2010 tuvo una variación de 1.17% y del 2010 al 2011 una variación del de 0.60%; no obstante, se debe considerar que la misma ha cumplido las metas del gobierno, de acuerdo con lo expresado por el Presidente Santos en el sistema de información del gobierno el Presidente Santos al explicar que la inflación le roba poder adquisitivo a la gente que tiene ingresos y le disminuye su capacidad real, al tiempo que valoriza los activos y enriquece a las personas que posee dichos activos, lo cual es contrario al objetivo del Gobierno Nacional de buscar más equidad para los colombianos. *“Por eso es tan importante mantener la inflación baja, porque la inflación alta es un factor de inequidad. La inflación baja nos facilita las políticas para producir más equidad en este país”*, subrayó el Mandatario.

### **Desempleo:**

La tasa de desempleo según el DANE para el año 2009 fue del 12%, en el año 2010 del 11.8% y en el 2011 alcanzó el 10.8%, observándose que viene decreciendo y está cerca de llegar a un dígito lo cual es la meta del gobierno, es importante como en dos años del 2009 al 2011 la tasa de desempleo ha decrecido en 1.2 %, contrario a lo que ha estado pasando en diferentes economías del mundo donde el desempleo ha crecido como en España, Grecia, Estados Unidos, entre otros; sin embargo, en este momento no deja de ser un amenaza la contracción de las economía europea, americana y asiática en especial en China, que pueden llegar a afectar las exportaciones y por ende el crecimiento del empleo en el país; no obstante, para el ministro del Trabajo(e.), Mauricio Olivera, hay espacio para generar más empleo y reducir la desocupación; es decir, el país todavía no ha llegado a un punto de resistencia que impida bajas adicionales del desempleo, como tampoco a un techo en la creación de puestos de trabajo. Por lo demás, agregó, la economía está marchando relativamente bien, a lo que se encima que el Gobierno está impulsando políticas activas de empleo, según el portafolio de economía Colombiana.

### **Producto Interno Bruto:**

Con base en la fuentes del DANE el Producto Interno Bruto en el 2009 fue del 1.7%, para el 2010 del 4% y el del 2011 fue del 5.9% y según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística el crecimiento del PIB del 2011 fue jalonado por la explotación de minas y canteras que creció un 14,3%; el transporte, almacenamiento y comunicaciones 6,9%;el comercio, servicios de reparación,

restaurantes y hoteles el 5,9%; en establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas el 5,8%; en la construcción 5,7%; en industrias manufactureras 3,9%; en servicios sociales, comunales y personales 3,1%; en agropecuario, silvicultura, caza y pesca 2,2%; y 1,8% en electricidad, gas de ciudad y agua. Los impuestos, derechos y subvenciones, en conjunto, crecieron en 10,8%.

Según el Banco de la República el crecimiento del PIB para el 2012 estará entre el 3% y el 5% debido a la desaceleración de la economía internacional que afectará la economía colombiana.

### **Balanza Comercial**

A continuación se presenta en la tabla No. 20 el comportamiento de las exportaciones e importaciones desde el año 2009 al año 2011.

| <b>AÑOS</b> | <b>EXPORTACIONES</b> | <b>IMPORTACIONES</b> | <b>BALANZA</b> |
|-------------|----------------------|----------------------|----------------|
| 2009        | 32.853               | 31.188               | 1.665,2        |
| 2010        | 39.820               | 38.351               | 1.468,9        |
| 2011        | 56.954               | 51.998               | 4.955,5        |

**Fuente: DIAN – CALCULO: DANE**

**Tabla 20. Exportaciones e Importaciones del 2009 al 2011 19 Millones de Dólares.**

Se puede observar en la tabla No. 20 un crecimiento en las exportaciones muy positivas especialmente en el año 2011 donde creció un poco más de 17 mil millones de dólares con relación al 2010, ello a pesar que las importaciones igualmente crecieron significativamente; no obstante, se tiene una balanza comercial positiva siendo mucho más evidente en el año 2011 con un superávit en cerca de cinco mil millones de dólares.

### **Interés DTF cierre a diciembre:**

La tasa de Interés DTF de acuerdo con el Banco de la República fue del 4.12%, en el 2010 fue del 3.5% y en el año 2011 alcanzó el 5.12%, presentándose una variación no sostenida entre los años 2009, 2010 y 2011; sin embargo, es una tasa que se puede considerar aceptable que permite el acceso a los créditos para consumo, hipotecarios y comerciales y por ende la sostenibilidad de la economía o el

crecimiento de la misma, pero también el control de la misma por parte del Banco de la República busca lograr crecimiento medido, es decir sin desbordar las metas inflacionarias.

Seguidamente se presenta la tabla No. 21 que nos muestra el comportamiento de las finanzas públicas del Municipio de Palmira entre los periodos comprendidos del año 2008 al año 2010.

| Conceptos | 2008     | 2009     | 2010     |
|-----------|----------|----------|----------|
| Ingresos  | 181892.0 | 203000.0 | 246927.7 |
| Egresos   | 158087.0 | 192098.0 | 212237.8 |

**Fuente: Anuario Estadístico de Palmira (2011)**

**Tabla 21. Finanzas Públicas Palmira 2008 al 2010 en millones de pesos.**

Podemos observar en la tala No. 21 que las finanzas públicas de Palmira en los años de referencia mantuvieron un equilibrio entre los gastos e ingresos, puesto que en cada uno de los tres años que hacen parte de este análisis (2008, 2009 y 2010) los gastos fueron inferiores a los ingresos manteniendo una adecuada gestión en las finanzas del Municipio; no obstante, se debe mencionar que Palmira hasta el año de 2010 estuvo en el marco de la Ley 550 de 1999<sup>3</sup>.

### **3.2.2.2 Entorno Demográfico y Social.**

Teniendo en cuenta que al describir el entorno demográfico y social de EMPALMIRA se describieron los datos demográficos de la ciudad referente a su localización, extensión, temperatura y sus afluentes hidrográficos pasaremos a realizar el análisis de sus datos generales:

Según el anuario estadístico de Palmira 2011, la zona urbana de Palmira en el 2010 tenía un perímetro de 19.34 Km y la zona rural de 1,142.66 sin presentar variación para el año 2011.

---

<sup>3</sup> Régimen que promueve y facilita la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones

A continuación se presenta la tabla No. 22 con las proyecciones de la población de Palmira para los años 2010 y 2011, teniendo en cuenta que el último censo se llevó a cabo en el año 2005.

| <b>GRUPO<br/>DE<br/>EIDADES</b> | <b>HOMBRES</b> |               | <b>MUJERES</b> |               | <b>TOTAL</b>  |               |
|---------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                 | 2010           | 2011          | 2010           | 2011          | 2010          | 2011          |
| 0-4                             | 10810          | 10828         | 10356          | 10335         | 21166         | 21163         |
| 5 – 9                           | 11086          | 10912         | 10532          | 10392         | 21618         | 21304         |
| 10-14                           | 12636          | 12295         | 12015          | 11668         | 24651         | 23963         |
| 15 – 19                         | 13823          | 13669         | 13129          | 13025         | 26952         | 26694         |
| 20-24                           | 13249          | 13404         | 12416          | 12532         | 25665         | 25936         |
| 25-29                           | 11605          | 11828         | 12088          | 12176         | 23693         | 24004         |
| 30-34                           | 10578          | 10708         | 11073          | 11271         | 21651         | 21979         |
| 35-39                           | 9705           | 9775          | 10647          | 10602         | 20352         | 20377         |
| 40-44                           | 9860           | 9791          | 11545          | 11420         | 21405         | 21211         |
| 45-49                           | 9606           | 9775          | 11078          | 11282         | 20684         | 21057         |
| 50-54                           | 7603           | 7959          | 9269           | 9642          | 16872         | 17601         |
| 55-59                           | 6159           | 6336          | 7499           | 7775          | 13658         | 14111         |
| 60-64                           | 5020           | 5140          | 6026           | 6246          | 11046         | 11386         |
| 65-69                           | 3925           | 4029          | 4688           | 4849          | 8613          | 8878          |
| 70-74                           | 2945           | 2961          | 3838           | 3838          | 6783          | 6799          |
| 75-79                           | 2052           | 2085          | 2735           | 2929          | 4787          | 5014          |
| 80 y más                        | 2157           | 2209          | 2827           | 2934          | 4984          | 5143          |
| <b>Total</b>                    | <b>142819</b>  | <b>143704</b> | <b>151761</b>  | <b>152916</b> | <b>294580</b> | <b>296620</b> |

**Fuente: Anuario Estadístico de Palmira (2011) – Cámara de Comercio de Palmira**  
**Tabla 22. Proyecciones de Población para Palmira por Rango de Edad Años 2010 – 2011**

En la tabla No. 22 se observa que la proyección de la población en el año de 2011 crece el 0.69% con relación al año 2010, es de anotar que la participación de las mujeres frente al total de la población en el año de 2011 es del 51.55%.

Por otra parte se presenta seguidamente la tabla No. 23 con la proyección estimada de la población urbana de Palmira al 2009

| COMUNA No. | POBLACIÓN |
|------------|-----------|
| 1          | 32864     |
| 2          | 42707     |
| 3          | 26886     |
| 4          | 20417     |
| 5          | 49706     |
| 6          | 21917     |
| 7          | 2840      |

**Fuente: Anuario Estadístico de Palmira (2011)**  
**Tabla 23. Población Urbana Estimada Al 2009**

En la tabla No. 23 se muestra que la comuna con mayor población es la No. 5, con una participación del 25.19% y la comuna con menor población es la comuna No. 7 con una participación del 1.44%. Frente al año 1997 existe una diferencia que obedece a la reclasificación realizada en el censo del año 2005.

A continuación se presenta la tabla No. 24 con población rural estimada al año 2009.

| COMUNA No. | POBLACIÓN |
|------------|-----------|
| 8          | 16791     |
| 9          | 4780      |
| 10         | 10168     |
| 11         | 3724      |
| 12         | 5818      |
| 13         | 6925      |
| 14         | 5410      |
| 15         | 774       |
| 16         | 3546      |

**Fuente: Anuario Estadístico de Palmira (2011)**  
**Tabla 24. Población Rural Estimada Al 2009**

La tabla No. 24 nos muestra que la comuna rural con mayor población es la

comuna No. 8 con una participación del 28.98% y la comuna con menor población es la No. 15 con el 1.34%. Las diferencias con relación al año de 1997 corresponden a la reorganización establecida por el Municipio y la nación en el censo 2005.

Igualmente se presenta las diez primeras causas de mortalidad general en los años 2008 y 2009 en las tablas No. 25 y 26 respectivamente.

| No. | Causa                                                            | Cantidad |
|-----|------------------------------------------------------------------|----------|
| 01  | Infarto agudo del miocardio                                      | 133      |
| 02  | Agresión con disparo de otras armas fuego y las no especificadas | 132      |
| 03  | Neumonía organismo no especificado                               | 64       |
| 04  | Otras enfermedades pulmonares obstructivas crónicas              | 64       |
| 05  | Otras septicemias                                                | 47       |
| 06  | Hipertensión esencial (primaria)                                 | 35       |
| 07  | Otras enfermedades cerebro vasculares                            | 32       |
| 08  | Diabetes mellitus no especificada                                | 20       |
| 09  | Tumor maligno del estomago                                       | 18       |
| 10  | Diabetes mellitus no insulino dependiente                        | 13       |

**Fuente – Secretaría de Protección en Salud de Palmira - Anuario Estadístico de Palmira (2011)**

**Tabla 25. Diez Primeras Causas de Mortalidad General en el Año 2008.**

| No. | Causa                                                            | Cantidad |
|-----|------------------------------------------------------------------|----------|
| 01  | Infarto agudo del miocardio                                      | 270      |
| 02  | Agresión con disparo de otras armas fuego y las no especificadas | 165      |
| 03  | Otras enfermedades pulmonares obstructivas crónicas              | 71       |
| 04  | Neumonía organismo no especificado                               | 59       |
| 05  | Diabetes mellitus no especificada                                | 53       |
| 06  | Otras enfermedades cerebro vasculares                            | 43       |
| 07  | Tumor maligno del estomago                                       | 41       |
| 08  | Tumor maligno de los bronquios y del pulmón                      | 33       |

|    |                                           |    |
|----|-------------------------------------------|----|
| 09 | Insuficiencia cardiaca                    | 26 |
| 10 | Diabetes mellitus no insulino dependiente | 22 |

**Fuente: Secretaría de Protección en Salud de Palmira - Anuario Estadístico de Palmira (2011)**

**Tabla 26. Diez Primeras Causas de Mortalidad en General Año 2009**

En las tablas 25 y 26 se observa que las dos primeras causas de mortalidad se mantienen en su orden; sin embargo, la causa No.1 “Infarto agudo del miocardio” tiene un crecimiento del 103% y la causa No. 2 presenta un crecimiento del 25%, en las primeras 10 causas de mortalidad se presenta un crecimiento del 40% del año 2009 con relación al año 2008.

A continuación se presenta la tabla No. 27 con la cantidad de estudiantes hasta el nivel de educación medida en la zona urbana y rural de Palmira al año 2010.

| Nivel             | Oficial |       | Privado |       | Total  |       |
|-------------------|---------|-------|---------|-------|--------|-------|
|                   | Urbano  | Rural | Urbano  | Rural | Urbano | Rural |
| Primera infancia  | 0       | 0     | 28      | 0     | 28     | 0     |
| Prejardín         | 0       | 0     | 420     | 0     | 420    | 0     |
| Jardín            | 0       | 0     | 584     | 0     | 584    | 0     |
| Transición        | 2718    | 716   | 796     | 0     | 3514   | 716   |
| Primaria          | 16051   | 4011  | 3310    | 0     | 19361  | 4011  |
| Básica secundaria | 13431   | 2981  | 2704    | 0     | 16135  | 2981  |
| Media             | 4738    | 977   | 1092    | 0     | 5830   | 977   |
| Total             | 36938   | 8685  | 8934    | 0     | 45872  | 8685  |

**Fuente: Secretaría de Educación Municipal. Anuario Estadístico de Palmira (2011)**

**Tabla 27. Estudiantes de Establecimientos Educativos Urbanos, Rural, Oficial, Privado 2010.**

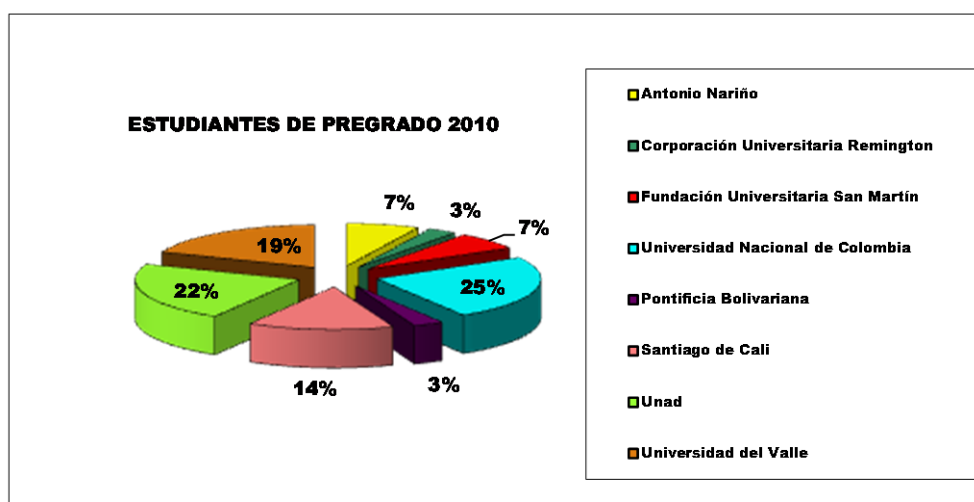
La tabla No. 27 nos muestra que la participación de los estudiantes del sector urbano representan el 84.08% y por ende el sector rural representa 15.92%, el sector privado tiene una participación del 16.38% del total de los estudiantes del Municipio de Palmira; sin embargo, el sector privado no tiene participación en el sector rural solamente está concentrado en el sector urbano, es decir que definitivamente los niños del sector rural solamente tienen acceso a la educación pública.

Del mismo modo se muestra la tabla No. 28 a los estudiantes de pregrado en las Universidades con sedes en el Municipio de Palmira al año 2010.

| Universidades                       | Cantidad Matriculados |
|-------------------------------------|-----------------------|
| Antonio Nariño                      | 646                   |
| Corporación Universitaria Remington | 253                   |
| Fundación Universitaria San Martín  | 598                   |
| Universidad Nacional de Colombia    | 2205                  |
| Pontificia Bolivariana              | 267                   |
| Santiago de Cali                    | 1293                  |
| UNAD                                | 2013                  |
| Universidad del Valle               | 1713                  |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>8988</b>           |

Fuente: Universidades. Anuario Estadístico de Palmira (2011)

Tabla 28. Estudiantes de Pregrado por Universidades 2010.



Fuente: Universidades. Anuario Estadístico de Palmira (2011). Gráfico No. 9  
Gráfica 9. Estudiantes de Pregrado 2010.

La tabla No. 28 nos muestra que la universidad con mayor participación en la Universidad Nacional de Colombia con el 25%, seguido de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) con un 22% y la Universidad del Valle con un 19% y las universidades con menor participación estudiantes son la Corporación Universitaria Rémington y la Pontificia Bolivariana con el 3% cada una de ellas.

Por otra parte se da a conocer a través de la tabla No. 29 el comparativo

delincuencial desde el año 2008 hasta el 2010.

| AÑOS | TOTAL DELITOS |
|------|---------------|
| 2008 | 2713          |
| 2009 | 2869          |
| 2010 | 2957          |

**Fuente: Observatorio de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana - Anuario Estadístico de Palmira (2011)**

**Tabla 29. Comparativo Delincuencial 2008 Al 2010.**

En la tabla No. 29 se observa los delitos han ido creciendo en los últimos años es así que del año de 2008 comparado con el 2010 ha crecido en el 8.99% y con relación al año 2009 creció un 3.07%.

Tal como se planteó para EMPALMIRA en este punto se ha realizado la pregunta No. 4 de la guía de entrevista (ver anexo 1), con el fin de conocer el sentimiento de los trabajadores frente a los riesgos en la calles de Palmira, la mayoría de los colaboradores reconocen que la inseguridad se ha incrementado y que ha algunos trabajadores han sido robados en el desarrollo de sus actividades:

*“Si hay algunos trabajadores que debido a la labor que desempeñan tienen algún tipo de digamos como de desventaja, pues están un poco más expuestos en algunos sectores de la ciudad donde se han detectado problemas de seguridad como es la comuna uno, con estos trabajadores pues en ese sentido están expuestos a algunos riesgos en la calle debido básicamente ligado al tema de la inseguridad en la ciudad”. (Entrevistado 6)*

*“Hay sectores de la ciudad, donde el ambiente que se vive es muy pesado, entonces de pronto al funcionario también puede ser atacado, ver su integridad física afectada” (Entrevistado 5)*

*“En ACUAVIVA si han robado a los trabajadores por ejemplo en el barrio 20 de julio atracaron a dos compañeros Carlos Álvarez y Freddy Díaz un viernes de paso habían hecho la arrimada al cajero y les quitaron la plata y el celular”*

(Entrevistado 10).

*“Sí, es riesgoso tanto para nuestros trabajadores como para nuestros contratistas porque sé que los han robado los han amenazado eso es, si es riesgoso”.* (Entrevistado 9).

*“Hay inseguridad, por ejemplo la gente operativa los de corte escucho que tienen que ir a cortar a tal barrio y este es peligroso entonces la gente se le opone al corte entonces le sacan arman o les dicen palabras soeces”.* (Entrevistado 11)

*“Existe mucha inseguridad para los trabajadores de terreno, especialmente los lectores y los trabajadores de suspensión, los primeros al realizar su actividad en forma individual en los diferentes barrios de la ciudad son atracados, les roban mucho el terminal portátil de lectura, celulares y bicicleta, los segundos son agredidos física y verbalmente”.* (Entrevistado 25)

Seguidamente se enseña la tabla No. 30 las empresas del Municipio de Palmira de acuerdo con su actividad económica para los años 2009 y 2010.

| ACTIVIDAD ECONÓMICA                                    | 2009 | 2010 |
|--------------------------------------------------------|------|------|
|                                                        | No.  | No.  |
| Comercio y servicios de reparación                     | 2925 | 2928 |
| Industria                                              | 740  | 762  |
| Hoteles y restaurantes                                 | 475  | 508  |
| Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler | 456  | 464  |
| Otros servicios                                        | 352  | 344  |
| Transporte, almacenamiento y comunicaciones            | 329  | 310  |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura            | 228  | 239  |
| Servicios sociales y de salud                          | 150  | 151  |
| Educación                                              | 101  | 105  |
| Construcción                                           | 99   | 101  |
| Intermediación financiera, seguros                     | 70   | 90   |

|                                                       |   |   |
|-------------------------------------------------------|---|---|
| Electricidad, gas y agua                              | 5 | 6 |
| Explotación de minas y canteras                       | 5 | 8 |
| Administración pública y defensa;<br>seguridad social | 3 | 2 |
| Pesca                                                 | 1 | 1 |

**Fuente: Anuario estadístico de Palmira 2010 y 2011**

**Tabla 30. Empresas del Municipio de Palmira por Actividad Económica –2009 - 2010**

La tabla No. 30 nos muestra que para el año 2010 las empresas en el Municipio de Palmira crecieron en el 1.35% con relación al año 2009, lo cual es un indicador de tranquilidad para la ciudad, puesto que se logra mantener la cantidad de empresas de la ciudad.

Igualmente se presenta las empresas del Municipio de Palmira según su tamaño detallado en la tabla No. 31 de los años 2009 y 2010.

| TAMAÑO DE EMPRESA | 2009 | 2010 |
|-------------------|------|------|
|                   | No.  | No.  |
| Microempresa      | 5497 | 5542 |
| Pequeña empresa   | 320  | 335  |
| Mediana Empresa   | 80   | 96   |
| Gran empresa      | 42   | 46   |

**Fuente: Fuente: Anuario estadístico de Palmira 2010 y 2011**

**Tabla 31. Empresas del Municipio de Palmira Según Tamaño 2009- 2010.**

En la tabla No. 31 es importante resaltar que por cada uno de los tamaños de empresa se mostró un crecimiento del año 2010 con respecto al año 2009 y en especial resaltar el crecimiento en la mediana y gran empresa puesto estas que permiten una mayor demanda de mano de obra.

### **3.2.2.3 Entorno Jurídico**

Frente a este entorno su aplicación es igual a la de EMPALMIRA, por ende

siguen siendo de aplicación la Constitución Política, la Ley 142 de 1994 como la principal para las empresas de servicios públicos, el Derecho Comercial, Civil, Laboral, Tributario y Ambiental; no obstante, a partir de 1997 a la fecha han sido expedidas algunas normas que de alguna manera impactan la gestión de las empresas de servicios públicos, las cuales serán mencionadas a continuación:

*Decreto 3100 de 2003* por medio del cual se reglamentan las tasas retributivas por la utilización directa del agua como receptor de los vertimientos puntuales y se toman otras determinaciones.

*Decreto 3512 de 2003* por el cual se reglamenta la organización, funcionamiento y operación del Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal, SICE, creado mediante la ley 598 de 2000, y se dictan otras disposiciones.

*Decreto 4738 de 2008* Por el cual se dictan normas sobre intervención en la economía para el ejercicio de las funciones de acreditación de organismos de evaluación de la conformidad que hagan parte del Subsistema Nacional de la Calidad y se modifica la estructura de la Superintendencia de Servicios Públicos.

*Ley 594 de 2000* por medio de la cual se dicta la Ley general de archivos y se dictan otras disposiciones.

*Ley 789 de 2002* normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican artículos del Código Sustantivo del Trabajo.

*Ley 1010 de 2006* por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

*Ley 1429 de 2010* Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo.

*Resolución 1076 de 2003* Plan Nacional de Capacitación y Asistencia

Técnica para el sector de Agua Potable, Saneamiento Básico y Ambiental y otras determinaciones.

*Decreto 302 de 2000* por el cual se reglamenta la Ley 142 de 1994, en materia de prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado.

*Decreto 933 de 2003* por medio del cual se reglamenta el Contrato de Aprendizaje y se dictan otras disposiciones.

*Decreto 1013 de 2005* se establece la metodología para la determinación del equilibrio entre los subsidios y las contribuciones para los SPD de acueducto y alcantarillado.

*Decreto 1299 de 2008* por el cual se reglamenta el Departamento de gestión ambiental de las empresas a nivel industrial.

*Decreto 1575 de 2007* por el cual se establece el sistema para la protección y control de la calidad del agua para consumo humano.

*Resolución 1166 de 2006* Por la cual se expide el Reglamento Técnico que señala los requisitos técnicos que deben cumplir los tubos de acueducto y alcantarillado, los de uso sanitario y los de aguas lluvias y sus accesorios que adquieren las empresas prestadoras del servicio.

#### **3.2.2.4 Entorno Político**

En Colombia desde el 2002 hasta el 2010 estuvo como Presidente el Doctor Álvaro Uribe Vélez quien basó su gestión en la seguridad democrática que tenía como requisito recuperar el orden y la seguridad para garantizar la protección de los ciudadanos. Igualmente pretendía mantener un déficit fiscal bajo así mismo la inflación, en el agro desarrolló el programa agro ingreso seguro, en el comercio internacional enfiló baterías al logro de los TLC especialmente con Estados Unidos y Canada, en su programa de Gobierno tenía como propósito incrementar la

producción de petróleo y mejorar la interconexión de gas.

Con el programa bandera del Presidente Uribe “*la seguridad democrática*” se logra recuperar la confianza en los inversionistas y en el 2006 es reelegido; sin embargo, se desprendió el escándalo de las llamada YidisPolítica, caso en la cual la congresista Yidiys Medina expresó que le ofrecieron dadivas para votar a favor de la reelección, igualmente el Gobierno Uribe se caracterizó por fuertes escándalos como la parapolítica y niveles de corrupción en programas importantes como agro ingreso seguro, que a la fecha de la investigación continua en proceso judicial, vinculado el ex Ministro de Agricultura Andrés Felipe Arias.

Para el período 2010 – 2014 es elegido como presidente de Colombia el Doctor Juan Manuel Santos que basa su programa de gobierno en las denominadas locomotoras buscando el crecimiento económico del país y la generación de empleo, estas locomotoras son: infraestructura, agricultura, vivienda, minería, e innovación.

El Presidente Santos como su lema “Prosperidad Democrática” busca luchar contra la pobreza, reducir el desempleo a un dígito, la restitución de tierras, la equidad de género, entre otras. A la fecha de la investigación se ha propuesto un programa social impactante como la construcción y entrega de cien mil viviendas gratuitas, igualmente se anuncia mesas de negociación de paz con las FARC<sup>4</sup>, y se está llevando a cabo el programa de restitución de tierras a desplazados por los grupos armados ilegales.

En Palmira en el periodo 2008 – 2011 fue elegido como Alcalde el Doctor Raúl Arboleda quien dentro de su plan de desarrollo “*Seguridad para Construir Ciudad 2008 – 2011*”, estableció ejes temáticos, tales como:

Seguridad ciudadana: su objetivo es disminuir los índices de delincuencia y delitos contra la vida y la propiedad, a través de la construcción, implementación y puesta en marcha del PLAN MAESTRO DE SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y CULTURA CIUDADANA.

---

<sup>4</sup> Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia que ha generado terrorismo y desplazamiento en Colombia

Seguridad Social: busca garantizar a los ciudadanos los derechos para obtener bienestar integral ampliando coberturas y calidad, en la salud y la educación, mejorando niveles de eficiencia, mediante la promoción, participación social, construcción de vivienda; atención permanente a sectores y grupos vulnerables, apoyo al arte, el deporte, la recreación, la cultura y lograr la satisfacción de tener servicios públicos de calidad.

Seguridad Económica: su objetivo es promover el desarrollo económico, aprovechando las fortalezas del territorio en actividades productivas de servicios, industriales, agropecuarias, energéticas, turísticas, recreativas y de movilidad, atrayendo la inversión que genere empleo productivo y utilizando la inversión pública como instrumento para la reactivación económica.

Seguridad Agrícola y del Medio Ambiente: busca concertar con los actores de la sociedad un desarrollo económico y social sostenible con el medio ambiente, protegiendo y conservando los recursos naturales, invirtiendo en la protección y mejoramiento de suelos, agua y bosque, para construir un paisaje urbano y rural con calidad, diversidad y benéfico para las diferentes expresiones de vida, así como reactivar la producción agrícola a fin de recuperar nuestra vocación productiva y agroalimentaria.

Seguridad de lo Público de acuerdo a Alcaldía Municipal de Palmira plan de desarrollo (2008-2011) su objetivos es orientar la administración municipal hacia el logro de altos niveles de gestión con gran participación ciudadana bajo principios de eficiencia, eficacia y transparencia.

La administración del Doctor Arboleda estuvo llena de contradicciones, no logró consolidar su plan de gobierno debido a las fuertes divergencias con grupos de jubilados, adversarios políticos, por lo cual, tuvo que atender requerimientos legales, su plan de seguridad no alcanzó a consolidarse y por el contrario los índices delincuenciales crecieron en los años 2009 y 2010, igualmente no se generó un programa de vivienda por parte del Municipio, pues este renglón estuvo atendido por los constructores privados como Jaramillo Mora, Cuzesar, Comfandi, entre otros.

En el momento de la finalización de la investigación había sido elegido y posesionado como Alcalde el Doctor José Ritter López Peña, quien además debe tomar la decisión sobre la continuidad o no de la empresa ACUAVIVA S.A. ES.P. como prestador del servicio de acueducto y alcantarillado del Municipio de Palmira, y había presentado su plan de desarrollo 2012 – 2015 “*Palmira Avanza con su Gente*” con la agenda para el plan de desarrollo:

*“Agenda para la Prosperidad Social y la Igualdad de Oportunidades:* su objetivo es garantizar una mayor calidad de vida para todos los habitantes del municipio, donde la primera infancia, infancia, adolescencia, juventud, adultos y adultos mayores gocen de oportunidades para la prosperidad social y calidad de vida.

*Agenda para un Hábitat Amigable con el Medio Ambiente:* busca Promover un habitat sostenible amigable con el medio ambiente donde la vivienda, el agua potable y el saneamiento básico sean ejes de desarrollo sostenible.

*Agenda para el Crecimiento Económico Sostenible y la Competitividad:* su objetivo es generar nuevas oportunidades y crecimiento económico mediante una política de inversión social, de favorecimiento de las mejores condiciones para la competitividad, de apoyo a la creación de nuevas empresas, de fomento del micro-crédito y, especialmente, a través de la promoción de la inversión nacional e internacional. Desarrollar una estrategia de articulación con el campo que nos permita avanzar en una política de seguridad alimentaria y de manejo social del campo.

*Agenda para el Fortalecimiento Institucional, la Participación Ciudadana y el Capital Social:* busca mejorar la cobertura digital, la apropiación tecnológica y el acceso a Tecnología, Informática y Comunicaciones, -TIC-. Estrategia. Aprovechar los espacios públicos y las Instituciones Educativas para apropiar el conocimiento de TIC a la población de escasos recursos económicos.

*Agenda para la Infraestructura, la Movilidad y el Transporte:* su objetivo es mejorar la infraestructura vial, la movilidad y hacer eficiente el transporte público

para el desarrollo territorial y la competitividad del municipio.

*Agenda para la Renovación Urbana y el Desarrollo Territorial:* busca garantizar un proceso de planificación integral y renovación urbana que permita la modernización de la ciudad, amplíe los espacios públicos, genere las condiciones para que en alianza público – privada se adelanten proyectos de desarrollo territorial en el marco de los procesos de integración regional con los municipios vecinos”<sup>5</sup>

Debido a que a la fecha de aprobación del plan de desarrollo y a la fecha de la investigación existe un periodo de tiempo muy corto no se puede hacer una evaluación del plan, es de tener en cuenta que el Municipio se encuentra aún en la Ley 550 de 1999.

### **3.2.2.5 Entorno Tecnológico**

En los últimos años, especialmente del año 2008 a la fecha, las principales tecnologías en planta de potabilización está el uso de :

*Polielectrolitos:* Que son sustancias normalmente usadas como ayudantes del proceso de coagulación. Están formadas por moléculas de gran longitud que tienen la capacidad de atrapar partículas en suspensión.

*El uso de Carbón Activado:* es una sustancia producida mediante la combustión en condiciones especiales y controladas de sustancias orgánicas que presenta una gran superficie expuesta, permitiendo el atrapamiento por absorción y adsorción de partículas suspendidas y aún sustancias disueltas.

*La Osmosis Inversa:* es un proceso que utiliza membranas que permiten el paso del agua y retienen las sales disueltas.

*La Ozonización:* es un proceso de desinfección por aplicación de ozono. Muy eficaz, es, sin embargo, mucho más caro que la desinfección por cloración.

---

<sup>5</sup> acuerdo No. 010 "por medio del cual se adopta el plan de desarrollo del Municipio de Palmira, Valle del Cauca, vigencia 2012-2015: Palmira Avanza con su Gente".

Dentro de las últimas tecnologías en redes de acueducto y alcantarillado está la renovación de redes sin zanja, es decir que no se requiere la rotura de toda la vía pública, que alivia a los residentes de una ciudad, menos ruido y minimiza el obstáculo vehicular, al igual que beneficia económicamente a las empresas que prestan el servicio de acueducto y alcantarillado, esto corresponde a que las redes presentan una mayor flexibilidad especialmente con la utilización de redes en polietileno de alta densidad.

Por otra parte en las empresas de servicios públicos de acueducto y alcantarillado uno de los sistemas que son novedad utilizado para el control del proceso son los sistemas cada que permite observar el proceso en línea tomar las decisiones en tiempo real generando mayor precisión y oportunidad en acciones del proceso como en la dosificación, turbiedad, cloro, ph, entre otros. Igualmente estos sistemas brindan la oportunidad de controlar las presiones generado grandes beneficios a la empresa y usuarios al minimizar roturas en las tuberías y minimizando las pérdidas técnicas en este sector.

En el mercado para efectos de la lectura se cuenta con tecnología de los terminales portátiles que permiten tomar la información de los aparatos de medición en tiempo real y minimizando los errores de lectura y la digitación de las mismas.

Por otra parte existe en el mercado desarrollos tecnológicos para las áreas comerciales, administrativa y financiera como el SAP que logra integrar los diferentes módulos permitiendo una gestión oportuna para las diferentes áreas con información ágil para la toma de decisiones.

### **3.2.3 Habla, lengua y lenguaje.**

Para este componente corresponde a las preguntas de la 5 a la 10 de la guía de entrevista (ver anexo 1), la muestra arrojó que la mayoría de los colaboradores de ACUAVIVA no identifican refranes sino más bien palabras que identifican la empresa; sin embargo, hubo dos personas que reconocen frases que identifican algunas personas o áreas de trabajo; no obstante, no son comunes dentro de organización.

*“La palabra que nos identifica en el área es el servir, nosotros siempre estamos para servir a la comunidad, para atender y resolver totalmente sus inquietudes, peticiones o quejas para que el cliente se valla satisfecho de la labor que nosotros desempeñamos y con el talento que los hacemos”. (Entrevistado 3).*

*“Más que refranes es como una cultura técnica donde se habla de válvulas, llaves lo normal del área” (Entrevistado 1).*

*“Lo que más se identifican son los sobrenombres” (Entrevistado 7).*

*“En el área las palabras que más se escuchan es... no me asare, o no se asare” (Entrevista 10).*

*“Expresiones o refranes no, pero pues uno empieza en general es que ACUAVIVA es una muy buena empresa, que es considerada por los mismos trabajadores como una empresa moderna, pero también hay algunas, algunos momentos donde se escucha mucho la expresión que dice “que pasa todo y no pasa nada” en algunos momentos”. (Entrevistado 6).*

*“De ACUAVIVA si pues conozco los refranes, no los eslogan producidos por nosotros los conozco, pero la comunidad lo que identifica a ACUAVIVA es por la calidad y por la rapidez de atención al servicio en la parte operativa, también las partes que a la gente le incomoda o le incomodo en una época que se realizaron el cambio de medidores y cuando se inició ACUAVIVA fue una lucha por lo de las tarifas porque en algunos sectores decían que nosotros teníamos el agua más cara del mundo, las tarifas más altas pero eso se ha ido desvaneciendo con el tiempo”. (Entrevista 9).*

*“Pues refranes no, lo que más se escucha es.. los muchachos de la planta” (Entrevistado 4).*

*“Refranes que yo recuerde utilizados por algunos ejecutivos de la empresa tales como; seguimos vivos, el que sabe, sabe, el que no es jefe, no trabajo más, lo que no se hizo en una semana no lo voy hacer en dos horas; what happend” (Entrevistado 25).*

En ACUAVIVA los trabajadores objeto de la investigación consideran que han sido capacitados en diferentes competencias y con un gran énfasis en la atención al cliente.

*“Me han capacitado en manejo de alturas, hemos recibido capacitaciones de manejos, de manejo seguro del cloro por lo que nosotros estamos en proceso de potabilización, hemos recibido capacitación de otras empresas especializadas en algunas partes técnicas por ejemplo; sise, de estudios de calidad de energía, análisis de vibraciones, de una empresa que se llama Novatec que es la que programan a nosotros las bombas dosificadoras en esa parte también hemos recibido capacitaciones. También recibimos una capacitación de servicio al cliente, de cómo atender nosotros a nuestros usuarios pues a quienes debemos responder o prestar un servicio respecto a un requerimiento que ellos nos hagan.”.* (Entrevistado 4).

*“Si, si se ha dado a diferentes niveles se han dado varias capacitaciones y formación sobre el tema de manejo de clientes, orientación al cliente, de servicio al cliente o sea muy enfocado hacia las necesidades de los clientes, usuarios de la empresa”. (Entrevistado 6)*

*“Si llevo tres capacitaciones en atención al cliente; diplomado sobre competencia, nomenclatura a nivel personal y laboral. (Entrevistado 1).*

*“Si claro, nos capacitan para tratar clientes que benefician la empresa, aparte otras capacitaciones para entender y aprender acerca de las necesidades de los clientes”. (Entrevistado 2).*

*“Si claro, charlas seminarios capacitaciones para mejorar cada día más y estar al nivel competitivo”. (Entrevistado 3).*

*“Yo creo que recientemente sí, yo creo que históricamente siempre se enfocó más que en la satisfacción al cliente en respetar los derechos del cliente, lo cual, es una diferencia significativa cuando se trata de manejar un cliente por que el manejo del cliente no solo implica el respeto a sus derechos sino implica otra serie de aspectos psicológicos, sociales que tienen implicaciones desde el punto de vista de su satisfacción, entonces diría que históricamente siempre se preocupó por preparar a los empleados en relación con el tema de respeto a los derechos y deberes de los*

*clientes y de los usuario, pero solo en la época reciente, hablo de los cuatro o cinco últimos años, ha entendido que la satisfacción del cliente la permea muchos otros aspectos y ha empezado el camino fuerte, firme y permanente de instruir a sus funcionarios en el manejo de la satisfacción del cliente”. (Entrevistado 26)*



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.  
Fotografía 5. Capacitaciones interna 2011**



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.  
Fotografía 6. Oficina de Atención al Cliente:**

Los trabajadores que hicieron parte de la investigación hacen énfasis en las diferentes tecnologías o medios de la comunicación que utilizan en la organización tales como: Avantel, teléfono, internet, intranet, carteleras, correos electrónicos, televisión, radio, audiovisuales entre otros.

Así mismo consideran que son escuchados y que sus opiniones son tenidas en cuenta en los diferentes escenarios en los cuales pueden participar y aportar frente a un tema determinado.

Las instrucciones son suministradas en forma verbal o escrita dependiendo de la actividad u oficio y la necesidad del área.

*“Pues internamente en la planta los medios de comunicación que utilizamos son el radio, teléfono, tenemos lo que es la intranet y el servicio de internet.*

*[...]*

*Las instrucciones la recibo en forma verbal.*

[...]

*Cuando doy una opinión la escuchan y la tienen en cuenta por los argumentos que se presentan”. (Entrevistado 4).*

*“Bueno a nivel interno nosotros tenemos herramientas como el Outlook, tenemos las carteleras, tenemos el informativo interno y a nivel externo tenemos una comunicación directa con los usuarios a través de las facturas de los mensajes que enviamos a través de ellos, tenemos la página Web, tenemos el uso de las redes sociales, también tenemos programa de radio y nuestro contacto en la página Web o sea como en diferentes medios de información más que de comunicación también.*

[...]

*En la empresa se utilizan varias formas de comunicación, tanto la formal como la informal.*

[...]

*Yo pienso que sí, yo considero que sí soy escuchada cuando doy una opinión”. (Entrevistado 6).*

*“Tenemos un software con todos los sistemas actualizados, un avantel para estar en comunicación con los trabajadores externos los que trabajan en terreno. Igual tenemos nuestro call center para tener una satisfacción para que el cliente siempre este informado, tenemos nuestra página Web para que el cliente pueda consultar y este informado de lo que está pasando con nosotros.*

[...]

*1.2.1 Las instrucciones son escritas, todo lo de la empresa está reglamentado, tenemos nuestros sistemas de gestión de calidad, todo está debidamente documentado. Nosotros nos basamos en ello para ser nuestra tarea del día a día.*

[...]

*1.2.2*

*“Si totalmente mi opinión es escuchada por todos somos muy homogéneos tenemos el mismo fin, todos con la camiseta puesta, compartimos las ideas y tratamos siempre de sacar adelante los resultados”. (Entrevistado 3).*

*“Los medios de comunicación que utilizo son: los radios, avante los teléfonos el correo y las carteleras.*

*[...]*

*“Las instrucciones son verbales y escritas, mi opinión es escuchada y tenida en cuenta siempre he sido el apoyo para la ingeniera en la parte técnica” (Entrevistado 5).*

*“En ACUAVIVA pues utilizamos medios de comunicación externos e internos, empezando por los internos pues tenemos un canal de comunicación directo de los administradores desde la gerencia, desde los subgerentes, desde los directores, desde los jefes que promueven dijéramos la participación de todos los empleados y los escenarios, donde no es posible que participen todos al menos si ha sido una constante como el esfuerzo de que la información baje, persona a persona, jefe a grupo de trabajo, de todos los aspectos administrativos y operativos de la empresa, tenemos algunos canales de comunicación muy particulares que hemos desarrollado a lo largo del tiempo como periódicos en un momento tuvimos la válvula, escrito por periodos se ha renovado y se ha reevaluado la utilización de ciertos canales de comunicación llegando a transformarlos en canales visuales en videos, recientemente creando programas cortos, programas televisivos, se me escapa el nombre de nuestro, nuestro noticiario, es acuanoticias, el reciente acuanoticias no es tan reciente, tenemos circulares, tenemos carteleras, tenemos reuniones periódicas que se hacen en forma masiva por parte de la alta gerencia con toda la planta de personal y externamente pues manejamos todo radio, televisión, medios escritos, medios directos a los usuarios, con las circulares que se envían con las facturas de servicio, perifoneo y a través del área de social tenemos comunicaciones muy particulares ya para dijéramos objetivos focos que tenemos de determinadas cosas de la compañía”.*

*[...]*

*Si, yo creo que si existen canales de comunicación pero está en proceso de formación y de crecimiento, históricamente la compañía tuvo un poder concentrado en la alta gerencia, no existía comité de dirección, hoy día existe uno y lo conforman más de seis personas y a su vez se ha intentado que ese mecanismo de participación se replique a otras áreas, abriendo la participación de los supervisores y de los jefes de departamento con las respectivas subgerencias, creo que en ACUAVIVA existen una cultura abierta al dialogo, una cultura de confianza*

*que la gente pueda aportar, adicionalmente a través de planteamientos directamente del operador y del área social se ha tratado de empezar a construir una cultura participativa un ejemplo fue el esquema como el de la planeación estratégica.*

*[...]*

*Yo diría que la cultura de ACUAVIVA al margen de lo que se ha dicho siempre, ha sido una cultura muy autónoma, pareciera que ha habido mucha concentración de la gerencia en una época pero siempre ha habido mucha autonomía de las subgerencias y de las direcciones y eso hace que el tema de la formalidad o informalidad sea distinta en cada mundo de la compañía aunque no debería ser; personalmente esta gerencia es más informal que formal yo confié más en el valor de la palabra y confié quiere decir que creo más en ese esquema que lo considero adecuado y que creo que el haber mutado a mecanismos como el Outlook, el de las citas, los calendarios lo que han hecho es desvirtuar ese sentido natural de lo que era el honor a la palabra que es lo que debería caracterizar a los dijéramos a los administradores y a los ejecutivos y a las empresas en su día a día, no se requiere de mucha formalidad expresa para lograr una buena gestión y creo que la empresa tiene una muy buena dinámica de honrar sus compromisos”. (Entrevistado 26).*

### **3.2.4 Proyecto de Empresa**

Para este componente se aplicaron las preguntas de la 11 a la 12 de la guía de entrevista (ver anexo 1), los resultados nos muestra que los sujetos objeto de investigación coincidieron que existe una misión, visión y valores y que estas son presentadas en la inducción y que además se introyecta continuamente. La mayoría de los entrevistados reconoce unos valores en común desde lo personal hasta lo laboral.

*“Pues en la zona más sobresaliente de la planta o las que más habitables estamos por ejemplo la oficina de mantenimiento hay cuadros donde están donde está plasmada la misión y visión de la empresa.*

*[...]*

*De los valores de ACUAVIVA me identifico con el compromiso. En la planta se identifica la amabilidad o sea particularmente considero que trabajar acá en la planta es un privilegio por el ambiente laboral que se genera, la amabilidad, el respeto, los compañeros, no falta uno que otro roce pero gracias a Dios se*

*soluciona de manera casi inmediatamente no se deja así pues prorroga entonces yo consideraría valores la amabilidad y el respeto”. (Entrevistado 4).*

*“Si en este momento si, porque se lo dan en la inducción de ingreso, le dan cuál es la misión, la visión y los objetivos y las políticas de calidad de la empresa*

*[...]*

*Los valores son el trabajo en equipo, la responsabilidad.” (Entrevistado 5).*

*“Conozco la misión, la visión y los valores de Acuaviva así como la política de calidad.*

*[...]*

*Los valores con los que me identifico son la honestidad, valor de servir, calidad y ayudar a la gente” (Entrevistado 2).*

*“Conozco la misión, la visión y los valores, me identifico con valores como la el respeto, la perseverancia porque creo que ya es característica del puesto que desempeño, porque siendo la imagen de la organización tengo que tener todos los valores y esos principios fundamentados para llevar a cabo el trabajo que desempeño. El cliente se tiene satisfecho” (Entrevistado 3).*

*“La misión y la visión pues son continuamente reforzadas y utilizadas por nosotros en diferentes espacios y los valores corporativos de hecho se hizo un trabajo a nivel de toda la empresa con el tema para definir cuáles eran los valores organizacionales y adicionalmente los tenemos disponibles en la intranet de la empresa donde continuamente, uno puede consultarlos cuando quiera y se están recordando continuamente.*

*[...]*

*Yo pienso que los valores que más se aplican en la empresa son la responsabilidad, la lealtad, la transparencia, básicamente esos” (Entrevistado 6).*

*“Si conozco la misión y la visión y en los valores se destaca la responsabilidad y la honestidad en la labor” (Entrevistado 13).*

*“En ACUAVIVA es muy diferente siempre ha sido la transparencia y la honestidad*

*que es lo que ha recalcado que esta empresa este donde este en los reconocimiento la misión y la visión es tratar de tener más allá de lo que tenemos para que sea una empresa líder como le hemos venido logrando poco a poco y que aquí no existe ningún tipo de mala intención bajo tipo de presiones” (Entrevistado 8).*

*“En ACUAVIVA la misión y la visión la recalcan todos los días, uno la tiene que tener molidita. En ACUAVIVA si hay valores respeto y lealtad en la gente” (Entrevistado 11).*

### **3.2.5 Sistema de Producción de Bienes Materiales**

A partir de la constitución y entrada en operación de ACUAVIVA la actividad económica es la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado en el sector urbano de Palmira y dos corregimientos (Barrancas y Guayabal), diferenciándose de EMPALMIRA, ya que esta última prestaba además los servicios de telefonía, Plazas de Mercado y Matadero.

En la prestación del servicio de la empresa durante estos quince años se ha basado en el factor humano a través del desarrollo y certificación de sus competencias laborales y la implementación de tecnología, esto ha permitido obtener la certificación de calidad a través de BVQ! Colombia Ltda. en la norma ISO 9001:2008 con el alcance en Comercialización de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado, Operación y Mantenimiento de Plantas de Potabilización, Sistemas de Distribución de Agua Potable y Recolección y Transporte de Aguas Residuales y Aguas Lluvias. Igualmente ACUAVIVA S.A. cuenta con la acreditación del laboratorio de control calidad de agua potable y la acreditación del laboratorio de medidores por parte de la ONAC, siendo pocas las empresas del Valle del Cauca que han logrado la acreditación en los dos laboratorios lo que le permite además comercializar estos servicios a otras del sur occidente del país. Además ha logrado alcanzar y sostener las metas establecidas lo que le ha permitido el reconocimiento en el sector de agua potable y saneamiento básico como una de las empresas más eficientes del país.



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.  
Fotografía 7. Bocatoma – Río Nima.**



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.  
Fotografía 8. Laboratorio de Medidores, Acuaviva S.A. E.S.P**



Fuente: Departamento de Gestión Empresarial, Acuaviva S.A. E.S.P.

Fotografía 9. Certificación BUREAU VERITAS ISO 9001:2008



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.  
Fotografía 10. Laboratorio de Control Calidad de Agua Potable.**



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.  
Fotografía 11. Canal San Emidio.**



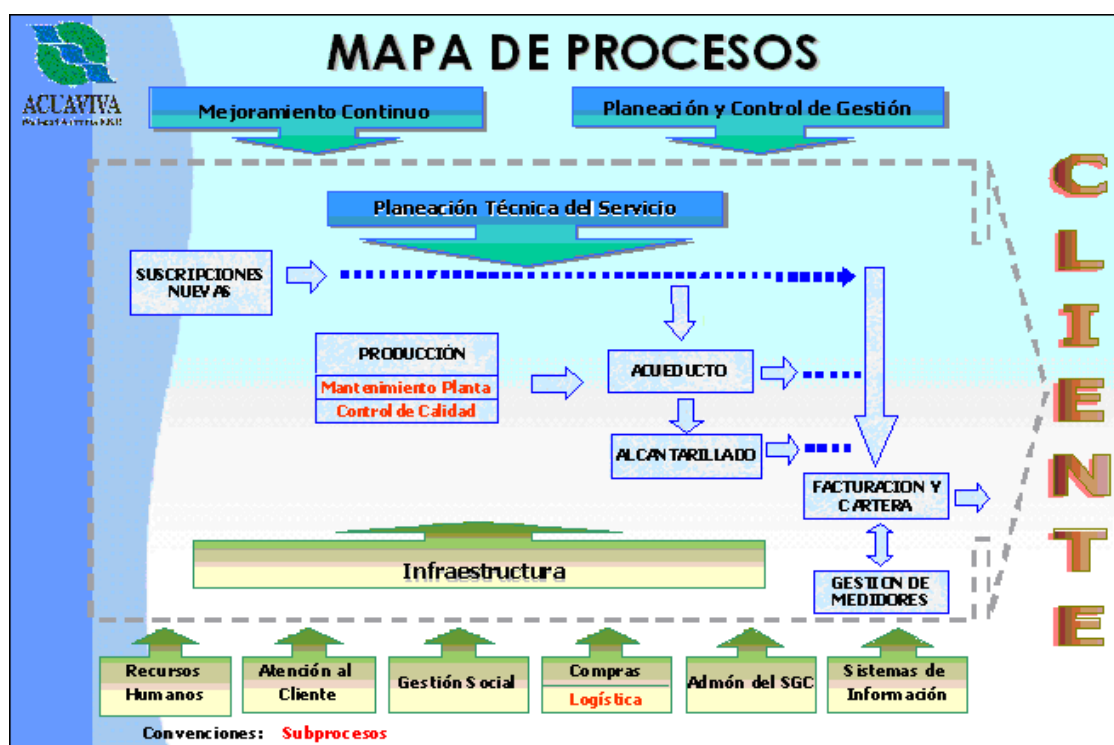
**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.  
Fotografía 12. Planta de Potabilización Acuaviva S.A. E.S.P.**

A continuación se presenta la Tabla No. 32 en el cual refleja los indicadores al iniciar la operación de ACUAVIVA comparado con los resultados de los indicadores del año 2011.

| Indicador                                                     | 1997   | Diciembre de 2011 |
|---------------------------------------------------------------|--------|-------------------|
| Cobertura de acueducto                                        | 91.40% | 100%              |
| Cobertura de alcantarillado                                   | 89.30% | 98.92%            |
| Cobertura de micromedición                                    | 72.40% | 99.74%            |
| Continuidad del servicio                                      | 89.30% | 99.78%            |
| Índice de agua no contabilizada                               | 41.30% | 27.94%            |
| Índice de recaudo total                                       | 65%    | 99.26%            |
| Rotación de cartera (días)                                    | 126    | 32                |
| No. Trabajadores por 1000 conexiones                          | 3.9    | 3.05              |
| Tiempo promedio en instalación nueva acometida (días)         | 11.5   | 2.12              |
| Tiempo promedio en reparación daños de acueducto (horas)      | 72     | 3.38              |
| Tiempo promedio en reparación daños de alcantarillado (horas) | 120    | 23.19             |
| Índice de aceptación de quejas y reclamos                     | 22%    | 15.85             |

Fuente: Dpto. Planeación y Desarrollo – Acuaviva S.A. E.S.P. -  
Tabla 32. Comparativo indicadores 1997 – 2001

### 3.2.5.1 Oficio o Actividad Económica.



Fuente: Dpto. Gestión Empresarial – Acuaviva S.A. E.S.P.  
Acuaviva en general como proceso de prestación del servicio público de

acueducto y alcantarillado es igual al de EMPALMIRA frente a la utilización de fuentes hídricas, planta de potabilización, redes de acueducto y alcantarillado, es decir en su captación, potabilización, distribución, comercialización, mantenimiento, transporte, recolección de aguas lluvias y residuales.

A pesar que el servicio y su generalidad es el mismo, es importante resaltar que Acuaviva S.A. E.S.P. es gestionada como un proceso de acuerdo con nuestro sistema de gestión de calidad tal como se refleja en el mapa de procesos con unas actividades de planeación, producto, soporte o apoyo, entre los procesos de planeación están Planeación y Control de Gestión, Planeación Técnica del servicio; los procesos de producto son nuevas suscripciones, producción (potabilización), mantenimiento de planta, control de calidad, acueducto, alcantarillado, infraestructura, gestión de medidores y facturación y cartera; los procesos de apoyo son los de recursos humanos, atención al cliente, gestión social, compras y logística, administración del sistema de gestión de calidad y sistemas de información.

La política de calidad de Acuaviva es la siguiente: *“En ACUAVIVA S.A. E.S.P., somos conscientes de la importancia y gran sensibilidad que representa la calidad en la prestación de nuestros servicios de Acueducto y Alcantarillado. Por ello, gestionamos y controlamos permanentemente los procesos, para garantizar que nuestras acciones se orienten siempre a transformar la empresa en una organización reconocida por el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, la calidad de sus productos y servicios, la satisfacción de sus clientes y el mejoramiento, tanto de la eficiencia, como de la eficacia de sus procesos”*.

El sistema de gestión ha permitido certificarse en la norma ISO 9001: 2008, acreditación de laboratorio de análisis de agua y acreditación del laboratorio de medidores.

Por otra parte los objetivos planteados por Acuaviva S.A. E.S.P. se presentan en la tabla No. 33:

| Objetivos generales                                                                                                     | Objetivos específicos                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lograr una gestión integral del agua a través de la prestación eficiente de los servicios de acueducto y alcantarillado | Mejorar la calidad, cobertura y continuidad de los servicios de acueducto y alcantarillado procurando siempre el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población. |
|                                                                                                                         | Realizar un manejo integral de los recursos disponibles para la ejecución de proyectos de inversión                                                                                         |
|                                                                                                                         | Disminuir las pérdidas comerciales y técnicas de agua producida                                                                                                                             |
| Apoyar y fomentar el desarrollo integral de nuestros colaboradores                                                      | Mejorar y mantener las competencias del personal que les permitan aportar a los objetivos de la empresa y al mejoramiento continuo de los procesos                                          |
| Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa                                                                     | Retribuir apropiadamente la inversión de los socios                                                                                                                                         |

Fuente: Gestión Empresarial – Acuaviva S.A. E.S.P. – Tabla No. 32

**Tabla 33. Objetivos Acuaviva S.A. E.S.P.**

Acuaviva cuenta hoy con una planta de potabilización monitoreada vía remota en tiempo real, con un laboratorio de calidad de agua acreditada y con una capacidad de producción de 1300 l/s; a la salida de los tanques se ha instalado un macromedidor que permite conocer la cantidad de agua potable que se envía a la ciudad. Las redes de acueducto poseen unos reguladores de presión teniendo una macrosectorización de toda la ciudad que permite el control de presiones en el suministro del agua en las redes minimizando las fugas y las pérdidas técnicas de agua. La empresa tiene una oficina de atención al cliente, pagos en línea, lectura a través de terminales portátiles y un laboratorio de medidores acreditado; el mantenimiento de redes tiene un proceso automatizado que permite el reporte de daños en tiempo real, la tubería que se utiliza actualmente es polietileno en alta densidad que minimiza la rotura de vías o calles. El sistema de transporte y recolección de aguas lluvias y residuales corresponde a un sistema combinado de canales, zanjones y el río Palmira.

### 3.2.6 Sistema de Producción de Bienes Inmateriales

Para describir las características de Acuaviva en el componente del sistema de bienes de producción de bienes inmateriales se plantearon la simbología, la actitud e ideología gerencial, con las preguntas de la 13 a la 19 de la guía de

entrevista (ver anexo 1),

### 3.2.6.1 Simbología

Los sujetos objeto de la investigación identifican como símbolos o imágenes que los distinguen en la ciudad el logo tipo, la mascota y los slogan; consideran como ritos las fiestas de fin de año, las celebraciones de cumpleaños y los paseos. Con relación al reconocimiento por parte de la empresa sienten que este no se presenta, en algunos casos consideran que sus superiores les hacen reconocimiento por la labor desempeñada.

*“Claro pues el logo de la empresa el logo, es como un riecito con unas hojitas en el centro, el login, el de Acuaviva S.A S.P progreso, agua y vida para Palmira.*

*[...]*

*De la empresa me parece muy bacano lo que se hace de la pesca, el día de la familia Acuaviva que uno puede invitar también a sus familiares y de la planta en particular me gusta mucho, mucho las actividades de diciembre, la novena el compartir pues todo frente al pesebre entonces me parece muy bacano eso.*

*[...]*

*Reconocimiento escrito no mucho, más que todo verbal, respeto al tipo de sugerencia o de idea pues en pro de mejoramiento continuo de algún proceso.*

*[...]*

*Pues por ejemplo en mi fecha de cumpleaños, la fecha de mis cumpleaños y cada vez que cumpla un año más en la empresa, entonces por ejemplo me envían una carta de agradecimiento por haber, por estar en la empresa, vincularme con ella y en los cumpleaños aparte de eso que me entregan una carta pues me invitan a comer” (Entrevistado 4).*

*“Si por ejemplo el de la gota de agua, ese es Acuaviva”*

*[...]*

*Si se ha hecho como un torneo a nivel municipal en la comunidad para participar en los eventos deportivos y una escuela de formación q se está viendo ahora, creo q se*

*ha está identificada con las madres cabezas de hogar.*

*[...]*

*Así como el paseo de familia y la pesca.*

*[...]*

*No, hasta ahora no me han hecho reconocimiento.*

*[...]*

*Ah sí en los cumpleaños y cuando cumplí los 5 años” (Entrevistado 5).*

*“El logo en los carros.*

*[...]*

*La fiesta de la empresa, el paseo y la pesca.*

*[...]*

*Como tal no me han hecho un reconocimiento.*

*[...]*

*Si, de cumpleaños siempre nos hacen un almuerzo y un detalle, cuando cumples 10 años te mandan una carta” (Entrevistado 2).*

*“Si, por ejemplo la imagen de acuatin es reconocida y de donde uno vaya la empresa es reconocida por esa caricatura y de ahí parte todo lo que realizamos.*

*[...]*

*No, pero los jefes que he tenido siempre reconocen y valoran mi trabajo. Me lo reconocen haciendo reemplazos para compañeros que tienen cargos más altos.*

*[...]*

*Sí, Celebraciones de cumpleaños, el día de la secretaria, fiesta de fin de año, la pesca, paseo familiar y también lo personal eso significa que están atentos de las personas que laboran” (Entrevistado 3).*

*“Pienso que nuestra imagen institucional es reconocida por el logo, la mascota*

(acuatin), y nuestros eslogan (Acuaviva en cada momento de tu vida) son reconocidos a nivel municipal.

[...]

Aquí se le da mucha importancia al tema de los cumpleaños de los trabajadores, a sus familias también, tenemos diferentes actividades como el día de la pesca, el día de la familia Acuaviva, las celebraciones de fin de año donde se agradece a los empleados por la gestión realizada, entonces tenemos diferentes actividades para los trabajadores.

[...]

Me han hecho reconocimiento a través de correos para hablar de alguna forma que sea algo formal, pero también de manera informal, se reconoce el trabajo cuando está bien hecho o cuando se ha hecho una actividad y a salido muy bien.

[...]

Cuando uno cumple años y pues recursos humanos tiene un detalle con uno y también me sorprendió gratamente cuando cumplí diez años en la empresa y realmente no lo recordaba y tuvieron un detalle especial conmigo ese día” (Entrevistado 6).

“La gótica, la gótica acuatin yo creo que es algo que nos identifica, nos identifica bastante.

[...]

Pues mira en la parte de bienestar social la empresa ha marcado cosas como por ejemplo la las celebraciones, la fiesta de los niños, las integraciones de fin de año, la actividad de que se hace cuando se cumple el año de operación de la empresa, la actividad de pesca en semana santa .

[...]

Pues digamos que de reconocimiento laboral así como tal no. No recuerdo un reconocimiento como propio o sea siento que es el deber cumplido, o sea a pesar de no ver el reconocimiento propio como tal, pienso que el reconocimiento se da a través de la divulgación cuando se dan los indicadores, que mire que tenemos buenos indicadores y tácitamente está involucrado el departamento de producción en los indicadores que se dan. Cuando hemos tenido actuaciones ante ciertos

*eventos de emergencia donde realmente se da de que toca que ir más allá de lo que ralmente uno puede en su rutina normal ha habido reconocimiento escrito a través de un correo de la gerencia, recuerdo que se han otorgado unos días inclusive de compensación por ese tipo de eventos que se dan y siempre ha habido reconocimientos de parte de la alta dirección.*

*[...]*

*Sí, los cumpleaños, por lo cumpleaños hay siempre un detalle con relación a eso, la parte de bonificación por productividad con relación a eso también se tiene dependiendo de los resultados, siempre hay una bonificación por la productividad, de pronto ese es el reconocimiento más grande que podemos tener al final de cada. En aniversario bueno mira que hay ahora un tema Acuaviva después de ciertos años hacia acá pues que ha tenido un enfoque digamos con la parte de los trabajadores, la Psicóloga ha tenido detallitos cuando se cumple años laborales, está el detallito de su notica con un obsequio”. (Entrevistado 7).*

*“Sí, Acuaviva sus letras en color blanco y azul, la gotica de agua, los vehículos en buen estado, los vehículos de la ciudad en buen estado y los trabajadores con buena presentación.*

*[...]*

*Sí, aquí se pública la lista de los que cumplen años a diario y mensual, nos reunimos cuando cumplimos años en el mes y las tres o cuatro actividades fijas de la empresa que es el día de la familia, la pesca, y el día que vamos todos de paseo.*

*[...]*

*Sí, sí me han hecho reconocimiento durante las emergencias ha sido a nivel general de la empresa y también cuando cumplí los diez años de servicio a la empresa también tuve reconocimiento a nivel empresarial y cuando hay algún logro especial de la subgerencia que participamos todo el departamento de alcantarillado he recibido el reconocimiento de la empresa y también cada que cumpla cinco años o determinado número de años en la empresa me llega el reconocimiento por parte de recursos humanos”. (Entrevistado 9).*

*“Me ha dado la oportunidad para expresarme habiendo desempeñado las 2 posiciones, porque cuando uno es subalterno uno tiene la idea del reconocimiento y cuando es jefe esa percepción cambia, no porque ya es jefe sino que porque si*

*aprende a entender muchas cosas del jefe, yo por ejemplo podría decir que nunca tuve un reconocimiento expreso del Dr. Arbeláez, pero sin lugar equívoco puedo decir que tuve el más grande y es que el reconocimiento se traduce en confianza, el reconocimiento se traduce en formación, en transmisión de conocimiento, pero yo creo que la palabra que agrupa reconocimiento es confianza porque esa palabra no hay cartón, no hay medalla, no hay trofeo que la equipare, es decir, el que usted encuentre un jefe que trasmite todo conocimiento estándar sin saber que va a estar o no y que le de ese espaldarazo de usted puede, usted sabe, lo que no sabe seguramente lo va a lograr es el mayor reconocimiento que una persona pueda tener, pero es claro que también habrá como jefe entienda que el reconocimiento en muchas de las ocasiones requiere manifestaciones graficas.” (Entrevistado 26).*



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.  
Fotografía 13. Vehículo de comunicaciones.**



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.  
Fotografía 14. Acuatín**



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.  
Fotografía 15. Celebración de cumpleaños del mes.**

### 3.2.6.2 Actitudes

Los individuos que hicieron parte de la investigación consideran que Acuaviva es una empresa que se preocupa por el bienestar económico y familiar de los colaboradores, encontrando apoyo en situaciones de calamidad, sintiéndose como una sola familia.

De igual manera los entrevistados se sienten satisfechos con la labor desempeñada hasta el momento.

*“Sí, sí conozco varios casos en particular y ante eso la empresa lo que ha hecho es si el empleado lo dice así lo dicta así pues solicita algún préstamo o algún alcance monetario que la empresa le pueda dar y la empresa hace un estudio respecto al caso particular de esa persona y le suministra el dinero que requiera.*

*[...]*

*Sí en este momento sí. Porque creo que, ahora le mencione que una de las cosas que más me identifica con la planta, con la empresa como tal es el compromiso, porque por lo mismo que me siento comprometido con mi cargo con mis funciones acá en la empresa siento que ese compromiso se ve, repercute en la excelencia o en la manera de cómo elaboro cada una de mis actividades entonces si yo creo que me siento muy a gusto con lo que hago”. (Entrevistado 4).*

*“En Acuaviva cuando he necesitado apoyo económico en algunos momentos me lo han dado en otros no” (Entrevistado 8)*

*“Si, conozco un caso de cáncer en un compañero que la empresa lo ha ayudado.*

*[...]*

*Sí estoy satisfecho con mi trabajo, pero no de acuerdo con cosas que pasan, aclaro quiero mucho mi trabajo” (Entrevistado 2).*

*“Si, cuando alguien tiene un problema familiar o económico lo apoyan, los compañeros van visitarlo de acuerdo a lo que pase, si es una calamidad domestica le dan permiso de sus 5 días le dan permiso y lo ayudan económicamente.*

[...]

*Si estoy satisfecho en mi trabajo, lógico la capacidad que tiene uno y eso hace que uno trabaje con honestidad y haga sus cosas bien” (Entrevistado 13)*

*“Sí, totalmente los apoyan primero conocen el problema los ayudan económicamente gestionando igual en el sentido de salud la empresa está pendiente, pero totalmente ayuda al trabajador en la parte social, psicológica y económica. Lo digo personalmente yo he tenido problemas familiares personal con permisos de padres enfermos”. (Entrevistado 3).*

*“Sí, si hay trabajadores que se les ha presentado alguna dificultad y sé que en el área de recursos humanos le han brindado apoyo para que puedan solucionar rápidamente su situación familiar o personal.*

[...]

*Yo sí, me siento muy satisfecha con mi trabajo, porque me parece que trabajo bien, trabajo en buenas condiciones, se me brinda el apoyo cuando lo he requerido en cuanto a quipo, en cuanto a tiempo, en cuanto a personas, me parece que estoy bien remunerada en mi trabajo y me parece que se valora lo que hago en la empresa”. (Entrevistado 6).*

*“En Acuaviva se apoya por parte de la dirección cuando un trabajador presenta problemas económicos o familiares, hay apoyo logístico, inclusive en ese sentido a pesar de que lo haga la gente, nazca la idea perdón en un momento la idea de cualquier tipo de apoyo pero se siente un apoyo de orden logístico de la parte empresarial y también hay apoyo, siempre que hay una calamidad domestica alguna cosa digamos que la dirección está muy pendiente de, de ese tipo de situaciones en los trabajadores.*

[...]

*Me encuentro satisfecha en Acuaviva, porque siento que precisamente por lo que te decía primero me identifico con la idiosincrasia y la forma de actuar de Acuaviva o sea me identifico, es igual a cuando me decías a cuanto a valores y todo eso me identifico o sea no estoy haciendo el mayor esfuerzo con relación a digamos a esta parte que, y me considero bien remunerada o sea me considero que lo que hago tiene su remuneración con relación a la actividad.” (Entrevistado 7).*

*“Siempre, yo creo que esa connotación vuelvo, de la familia Acuaviva es algo que lo permea todo en los momentos más felices y más difíciles de mi vida, siempre ha estado presente la empresa y un grupo muy cercano a ella, yo diría que en todos.*

*[...]*

*Yo tendría que decir que sí, pero aclarar la respuesta, es decir me siento complacida desde el punto de vista de la oportunidad, creo que la oportunidad siempre ha sido de cien puntos, cien, creo que no se le podría pedir más a una organización en el tema de apoyo, personal, profesional, desarrollo profesional, creo que en Acuaviva ese punto alcanza su gloria, yo puedo dar el mejor ejemplo de eso, llegar como asistente jurídica, llegar a la gerencia es algo que en pocas empresas se da, implica pues la gente que tuve como superior valoraba el talento y tenían confianza, desde el punto de vista de la satisfacción de lo que yo he hecho pues por mí nivel dijéramos de exigencia personal diría que no, que me siento en deuda, que todavía no ha sido suficiente el tiempo para retribuirle a la organización muchas cosas que he aprendido es decir lo mío, lo de la gerencia de Lizbeth fue una apuesta y en las apuestas se puede ganar o se puede perder a veces, esta es una empresa muy particular, con una administración muy particular, con una gobernabilidad muy particular entonces no ha sido toda borrosas, también ha sido de espinas entonces el mensaje de la administradora aquí es luchar contra sus propios socios por sacar la organización adelante por lo cual lo llena a uno de orgullo, pues en Acuaviva ser gerente requiere de un periodo de maduración, requiere entrar, conocer la organización y empezas luego como en todo yo creo que a recoger los frutos o al menos a sembrar lo que quiere para recoger lo que quieres entonces de satisfacción no todavía no estaría yo no creo que con lo que yo tengo en la cabeza metas yo estaría en un quince por ciento, recibí la empresa en su último quinquenio entonces es muy complicado soñar en ese último quinquenio pero si me sentiría en deuda con ella”. (Entrevistado 26).*

### **3.2.6.3 Ideología Gerencial**

De acuerdo con los resultados arrojados a la fecha de la investigación Acuaviva S.A. E.S.P. ha contado con dos administraciones, la primera de ella es identificada como una administración rígida y autoritaria concentrada en la consolidación de resultados operativos y financieros, la segunda administración

reconocida más con un enfoque participativo y social con un acercamiento mayor a la comunidad.

*“A mí me gusta mucho algo de ella y es que ella se hace sentir o sea no, creo que ella es una mujer muy cómo me haría entender yo muy parada en la raya pues una mujer muy determinada, muy determinada en cada una de sus acciones y algo que si tocó la acción mucho con ella es que en el tiempo que yo llevo trabajando acá en la planta me he dado cuenta de dos o tres veces que ella ha venido hasta acá hasta la planta o puede ser más pero que ha estado al tanto de las inquietudes que se generan en la planta de los comunicados que se ven a parte en la gerencia de la alta gerencia y la zona administrativa para con los demás trabajadores”. (Entrevistado 4).*

*“Acuaviva el Doctor Arbeláez le destaco que es era conciliador y la gente salía satisfecha hizo muy buena gestión y la niña que está ahora encargada Lizbeth es muy pilosa pero con todo lo que hace veo que quiere sacar todo esto adelante es lo bueno que le veo, le veo que no es conciliadora sino que de pronto se inclina más para un lado que el otro” (Entrevistado 11).*

*“En Acuaviva si vemos que los gerentes se han preocupado por la empresa, hubo un primer gerente que la verdad no compartimos muchas cosas de él porque éramos como una empresa totalmente diferente, no para la comunidad como realmente nos debemos y no se miraba como ese factor primordial que eran los usuarios, siempre le comentábamos a él que teníamos que hacer labor social con la comunidad, pero él nunca estuvo presto a eso, simplemente se preocupó porque la comunidad tuviera una prestación optima que es algo muy reconocible, porque en su puesto es muy recto muy bueno para la compañía y pues parte de eso fue que ayudo a construir esto. Y luego ya a final del contrato de Acuaviva llega ya una nueva gerente con una nueva visión donde ya la comunidad empieza a ver Acuaviva como una empresa de los palmíranos con una labor social buena donde prestamos un servicio de plomero donde la comunidad puede llamar a ese plomero que le repara cualquier tipo de fugas dentro de su vivienda con la mano de obra gratis, hemos hecho gestiones Acuaviva más cerca de ti, donde se le da lucimiento al barrio se transfiere prácticamente la empresa, la administración a ese barrio para las necesidades que necesite y eso a calado muy bien, tenemos una escuela de fútbol que también es muy buena para la comunidad y aparte de eso organizamos el mejor torneo de fútbol que hay en la ciudad y eso nos ha llevado a tener una buena*

*aceptación en la comunidad”. (Entrevistado 8).*

*“Creo que los dos han sido buenos, el Doctor Arbelaez es muy serio y gran persona y la Doctora Lizbeth era la abogada y tomó las riendas. La única diferencia es que el Dr. Arbeláez es un poco soberbio pero como profesionales excelentes los dos”. (Entrevistado 2)*

*“Para mí la Doctora Lizbeth porque pienso que cambio totalmente la manera de dirigir, sin apartarme que antes tenía, se enfocó también mucho en los problema sociales ya no solo a los inconvenientes que tuviéramos nosotros como empresa trabajadores, sino también la parte humana, la comunidad entonces eso fue un punto muy positivo y algo que ha marcado la diferencia porque Acuaviva esta es casi todos los eventos sociales, culturales y deportivos de la ciudad, se involucra totalmente en ello”. (Entrevistado 3).*

*“Son dos estilos muy diferentes, digamos que con el anterior digamos que con el anterior gerente Acuaviva llegó a su punto bum, desde el punto de vista de su resultado operativo y económico, bien alcanzó su punto máximo pero en materia de los social si no hubo mucho mejoría, en esta actual administración que no le ha tocado fácil primero porque viene en curva descendiente donde los ingresos persisten y se mantiene pero donde los gastos de la empresa se aumentan porque la estructura estaba concebida así pero adicional a eso de 4 ó 5 años para acá se ha primado mucho lo social y pienso que eso ya nos pone no solo como una empresa financiera sino que ya nos encargamos de los social.” (Entrevistado 10).*

*“Personalmente la comunicación con nosotros la amabilidad todo pues uno encuentra las puertas abiertas”. (Entrevistado 12).*

*“Sí creo que al administrar económicamente la empresa los primeros cinco años fue un logro extraordinario y poder imponer una cultura transparente en a gestión interna y externa de la empresa fue un logro maravilloso, lograr establecer una barrera ante el asedio político del que era protagonista la empresa fue un gran logro era un paso necesario, como con los gobiernos que a veces le pasamos la radiografía que es muy dura era necesario ese paso, era necesario construir ese búnker que luego tal vez iba a necesitar ventanitas para que entrara la luz y el viento pero que era necesario, yo creo que si yo creo que organizar en los primeros años las finanzas de la compañía para poderla consolidar técnicamente y*

*mantenerla blindada desde el primer día de la gerencia fue un logro extraordinario". (Entrevistado 26).*

*"Sí, el Doctor Arbeláez dio el ejemplo de cómo iba a ser la empresa, contratación con transparencia, trato con respeto que eso no existía en la anterior, se respetaba tu cargo, tu opinión y se te respaldaba en tus decisiones, si eran aceptadas e iban con el direccionamiento de la empresa, eso es algo que se había perdido en EMPALMIRA y la independencia política de la misma Acuaviva, ya en la parte de la doctora Lizbeth se nota más cuidado en la parte jurídica y se le da más participación a algunos directivos o algunas personas de los cargos de dirección de participar ya en los comités". (Entrevistado 9).*

*"Por ejemplo con el doctor Arbeláez fue muy ardo la inversión, lo que te decía cuando empezamos el plan choque se vio de pronto porque teníamos, veníamos de una empresa o sea se vio rápidamente ciertos cambios, cambios en indicadores, en cosas operativas porque era la parte inicial como tal de la empresa donde efectivamente recibíamos una empresa con una falencia y se daba la oportunidad de mostrar ese tipo de cosas como tal en su administración y pienso por eso te decía son estilos y momentos diferentes que ha tenido la administración eso en cuando a la primera administración si un manejo muy autónomo muy dependiente se vio marcado mucha la parte la autonomía de la empresa completamente eso sí y repito tenía que ser así el primer estilo o sea era diferente arrancábamos era un dato de tecnología, te conocimientos donde se mostraban, la actual también ha logrado cosas lo que pasa que sencillamente es un momento diferente el actual llegó prácticamente a finalizar el periodo, el último quinquenio, quinquenio diría yo cierto que son como cinco años y entonces le han tocado momentos diferentes ha logrado cierta, ha logrado objetivos claros, la última pues también ha vivido dos etapas, o sea yo diría que para, es de rescatar el manejo de conflicto y manejo en el momento dado preciento con la coyuntura de la finalización del contrato de Acuaviva, yo pienso que es un manejo que se ha dado complejo y que le ha tocado, le ha tocado sobre llevarlo y yo digo que si en el momento no hemos entrado en un caos como tal, es porque se ha sobrellevado de la mejor manera posible, pues con toda las adversidades que pueda tener finalización de un contrato como ese" (Entrevistado 7).*

### 3.2.6.4 Imaginario Organizacional.

Las respuestas suministradas a la pregunta del imaginario organizacional no arrojaron los suficientes elementos para hacer un análisis profundo del mismo, el 53% (8 personas) respondieron esta pregunta y de ello el 88% consideran que se identifican con el direccionamiento estratégico de la empresa y el 12% (una persona) consideró que su forma de pensar no se identifica en su totalidad con los objetivos y metas de la empresa.

*“Sí, porque pienso que yo estoy en un lugar donde tengan unos principios y unos valores, porque así me los inculcaron a mí, pienso que yo no voy a “los tiene totalmente, una empresa seria, correcta y de allí es la tranquilidad el gusto del hacer, estar allí y del querer continuar estar allí”. (Entrevistado 3).*

*“Si, uno debe luchar por un objetivo y el de aquí es luchar por una empresa para una ciudad y ese objetivo lo tengo yo ayudar a la gente”. (Entrevistado 2).*

*“Si, porque cuando se tiene la noción de empresa y se tiene la función o la razón de ser uno empieza a trabajar en esa parte entonces creo q las políticas si están dadas. Me identifico con sus valores y pensamientos”. (Entrevistado 5)*

*“Yo me identifico con los objetivos y metas de la empresa porque podríamos decir que va encaminado a o son varios objetivos pero uno en particular busca no solamente el bienestar del trabajador sino también proveer de manera efectiva y eficiente a la comunidad del servicio de agua y alcantarillado, y tiene que ver conmigo en cuanto a que la cosa sea equitativa que de ambos bandos estemos contentos”. (Entrevistado 4).*

*“Pues uno se trazaba las metas y gracias a Dios se ha cumplido” (Entrevistado 13).*

*“Yo pienso que soy parte como del producto de lo que es la empresa es por esto que uno se siente identificado y como en todo uno tiene sus momentos de desmotivación por múltiples razones pero vuelve otra vez y retoma las situaciones”. (Entrevistado 10).*

*“Yo considero que sí, porque los objetivos están trazados en términos de eficiencia,*

*eficacia que son claves en mi forma de actuar desde lo personal hasta lo laboral puesto que me gusta conseguir resultados oportunos y optimizando recursos además que está centrado en uno de los ejes más importantes de vida que es servirle a familia y los amigos más cercanos”. (Entrevistado 24)*

*“No al cien por ciento, no porque yo heredé un proceso de planeación estratégica que además no comparto, es un proceso que no se ha ajustado como yo lo desearía, no se ha desarrollado como lo desearía, creo que se apartaría bastante, en el intento que hemos hecho de planeación estratégica más participativa hay muchas cosas que se acercan pero no, no diría que hay que trabajar bastante para alinear mis ideas con las que hoy rige en la organización.*

*[...]*

*Después de diez años, once en la compañía he llegado a convencerme plenamente y de conocer las realidades que la rodean que el monopolio del agua es un monopolio muy especial, es decir, que bajo ninguna circunstancia la empresa puede ser considerada un ente dijéramos generador de utilidad como normalmente, ordinariamente es considerada por el código del comercio si, y eso lo parte todo porque en cualquier empresa hay espacio para lo social, pero en esta empresa es lo contrario, esta empresa es asocial y eso lo permea todo y implicaría grandes cambios a pesar de lo buenos que somos en toda su operación, es decir este es un negocio que debería ser cerrado en mi opinión, que debería trabajar, poner su máximo punto de eficiencia al servicio de la comunidad, es un negocio que le falta mucho en equidad respecto al servicio que se cobra a usuario versus a lo que hay en contraprestación, no discuto que fuera necesario durante un tiempo para lograr la condición que hoy tiene la empresa, es un negocio que debería reinvertir toda su utilidad, porque es un negocio que legalmente está hecho para generar caja en el propio sector y habiendo logrado un, alcanzado un índice de cobertura del servicio y de prestación del servicio en un estándar alto debería replantear su costo entonces es un sector a demás que no puede ser administrado en forma ajena y unilateral por un sector privado mayoritario, estoy convencida de ello al margen que hubiese sí o no sano en una forma particular como la del municipio de Palmira, es un servicio público y debería tener la participación conjunta del ente territorial entonces si hay mucho, mucho por modificar en la estructura del negocio”. (Entrevistado 26) .*

### 3.2.7 Sistema de Producción de Bienes Sociales

Para efectos de identificar el componente de Sistema de Producción de Bienes Sociales se llevaron a cabo las preguntas de la 20 a la 28 de la guía de entrevista (ver anexo 1), las respuestas de los colaboradores que hicieron parte de la investigación arrojaron, que en la organización se entablan fácilmente relaciones interpersonales a excepción de un trabajador que considera que hay diferencia entre los trabajadores de la parte administrativa con los obreros y estos en especial con los jefes.

Igualmente algunos colaboradores consideran que existen obstáculos para relacionarse con unos pocos compañeros que residen en la ciudad de Cali; sin embargo, no hay dificultad para relacionarse con colegas de otras regiones.

*“Sí me relaciono fácilmente sin interesar la región o costumbre, pues creo que soy muy asequible para las demás personas y como que se llegarle a los demás” (Entrevistado 4).*

*“Sí, yo creo que sí me relaciono fácilmente con todas las personas sin importar costumbre y regiones, porque soy abierta, soy franca, des complicada y porque tengo la disposición a que ello sea así” (Entrevistado 26).*

*“Si, yo creo que si me relaciono fácilmente con cualquier persona porque puedo trabajar en grupo” (Entrevistado 2).*

*“Si, total, porque en la empresa somos súper sociales pienso que la frase que nos identifica es la familia Acuaviva cabe perfectamente porque allí todos somos uno sin importar su región, así trabajemos en la parte administrativa, en la planta o en la sede técnica todos nos conocemos todos somos muy amigables pero eso es producto de la unión que hay” (Entrevistado 3).*

*“Si, considero que si tengo facilidad de relacionarme con cualquier persona sin importar su región o costumbre, además que se da la oportunidad de hacerlo por el trabajo que desempeño de relacionarme con las personas de las diferentes áreas y me parece que no tengo ningún inconveniente en relacionarme con ellos”. (Entrevistado 6).*

*“No muy poco me relaciono, porque no me queda mucho tiempo.*

*[...]*

*Para mi es indiferente relacionarme con personas de otras regiones y costumbres”*  
(Entrevistado 10).

*“Si me relaciono fácilmente, porque sencillamente, primero porque soy respetuosa de cada área y su razón de ser de cada persona y del pensamiento que tiene cada persona y con relación al acuerdo con dicho pensamiento, siento la facilidad de exponer mis cosas cuando creo que debo hacerlo.*

*[...]*

*Me relaciono con las personas de otras región porque sabes yo precisamente soy muy dada a explorar la parte cultural de las regiones cuando yo visito una región o algo yo trato siempre de explorar sus raíces culturales, porque me parece que es rescatable y a eso antes nos marca las diferencias”* (Entrevistado 7).

*“Si, yo interactuó cómodamente con mis pares, con mis superiores y con mis subalternos basados en el respeto y en el conocimiento.*

*[...]*

*Yo prefiero honestamente que mis compañeros por ser una empresa pública de servicio de una ciudad sean de la región, sean de la región, pero si se da un equilibrio de a quien escoger escogería al de la región, pero si la persona que viene extranjera, diría yo de otro departamento, trae conocimientos, es respetuoso y engrana con el equipo será bien recibido de parte mía”.* (Entrevistado 9).

*“Creo que existe una barrera entre la parte obrera y la parte administrativa, no hay como mucha química entre esas dos partes, siempre en la parte administrativa ve como mucha digamos al obrero lo ven como no sé, yo inclusive en Acuaviva he cuestionado en algunos jefes que ni saludan, a mí me parece que en una compañía que se denomina familia lo mínimo que yo puedo hacer es que si yo veo a un compañero saludarlo. Para mi si ha sido fácil yo me considero que no soy tímida para hablar entonces donde tenga que ir voy he sido bien recibido tengo comunicación con los 200 trabajadores.*

*[...]*

*En Acuaviva si, algunos elitistas de Cali, las personas que vienen de Cali no tienen una buena relación con cierto rango de trabajadores” (Entrevistado 8).*

### **3.2.7.1 Ceremonias**

Tal como los plantemos en el análisis para Empresas Públicas Municipales de Palmira, (EMPALMIRA), en el punto de ceremonias es considerada en el área organizacional como *“las reuniones que realiza la empresa cuyo objetivo está encaminado hacia la búsqueda de herramientas técnicas, métodos, planes y programas de gestión”*.

*“En Acuaviva los sujetos objetos de la investigación discurren que son tenidos en cuenta a la hora de realizar los planes de trabajo y a su vez sus opiniones también.” (Entrevistado 13).*

*“En Acuaviva en algunos momentos si hemos sido tenidos en cuenta pero pienso que Acuaviva en esa parte ha fallado mucho porque muchas veces no se baja la información los jefes se reúnen toman decisiones y algunos no bajan la información uno las comparten y otros no”. (Entrevistado 8).*

*“En Acuaviva si nos reunimos con el jefe con otras aéreas vamos hacer esto o están impulsando tal cosa y usted está involucrado” (Entrevistado 11).*

*“En Acuaviva se han implementado los llamados comités primarios en los que se establecen planes, objetivos de las áreas, soluciones de problemas, en ellos participan los integrantes de cada área, también tuvimos la participación de todos los trabajadores en la planeación estratégica” (Entrevistado 25).*



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.**  
**Fotografía 16. Participación de los trabajadores en la planeación estratégica:**



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.**  
**Fotografía 17. Planeación presupuesto anual de Acuaviva S.A. E.S.P.**

### 3.2.7.2 Hechos Sociales

Con base en las respuestas de los individuos que hacen parte de la investigación se observan que existen diversas formas de relacionarse después de la jornada laboral, determinadas personas se relacionan con compañeros de la misma sede, algunos por su actividad o rol dentro de la organización se relacionan con compañeros de diferentes sedes y los trabajadores operativo de la planta de potabilización no se relacionan ni entre ellos mismos.

De igual manera los entrevistados en sus repuestas coincidieron que dentro de la empresa dialogan sobre temas no laborales.

*“No, no, normalmente no nos reuníamos después de la jornada labora “Sí eso lo hacemos muy a menudo, pues con frecuencia en el mes por decirlo de cierta manera nos reunimos a revisar los planes”. (Entrevistado 4).*

*“Pues si ahora último hemos estado con esa parte, en la propuesta que se hizo se le difundió al personal y que el personal también aportara, entonces son cosas q ayudan”. (Entrevistado 5).*

*“Si, las cosas no las hacen a la loca preguntan qué opina uno”. (Entrevistado 2).*

*“Si claro, charlas u opiniones que tengamos las hacen extensivas a los trabajadores para ver cómo podemos sacar un proyecto adelante”. (Entrevistado 3).*

*“Si, por pertenecer también al comité de dirección pero también porque en su momento, recientemente, se hizo el procedimiento de planeación estratégica donde se tuvo en cuenta todos los trabajadores de la organización, además con los procesos de reinducción que se han hecho pues he teniendo la oportunidad de conocer la gestión de todos y así mismo proponer en los objetivos y en la declaración estratégica de la empresa como acciones que permitan recoger todo”. (Entrevistado 6).*

*“Pues las reuniones se han hecho pero para planear trabajo a mitad de semana y demás como son trabajos programados ellos se reúnen con uno para aclarar y explicarnos la labor” (Entrevistado 12).*

*“Si ahora se maneja ya una planeación de crecimiento de la ciudad de acuerdo con los proyectos que nos presentan y viendo las necesidades pues de Palmira”. (Entrevistado 9).*

*“Sí, es que en Acuaviva la planeación forma una parte muy importante”. (Entrevistado 7).*

*“Si, cuando se hace una actividad se hace un trabajo entonces se programa si son unos empates entonces se programa el día la fecha y todo esto en Acuaviva l.*

*[...]*

*Pues yo empatizo mucho con Harvey con mi otro compañero, con él en particular hablamos mucho de películas, muchísimo, muchísimo de películas”. (Entrevistado 4).*

*“No nos reunimos después de la jornada laboral. Sin embargo en la jornada laboral hablamos de diversos temas especialmente a la hora del almuerzo”. (Entrevistado 5).*

*“No acostumbro a reunirme con compañeros después de la jornada laboral, en la empresa en algunos momentos debatimos temas de interés general especialmente los que escucho en los noticieros” (Entrevistado 2).*

*“Si terminada la jornada laboral nos reunimos hacer actividades diferentes de la jornada laboral como celebración de cumpleaños, integración de amistad Pues hay una celebración muy chévere que es el Baby Shower, que de pronto algún compañero o compañera se casan entonces todos aportamos como un granito de arenas para darle un presente a nuestros compañeros, en Acuaviva pensamos en todo, hasta en la parte triste si ha fallecido un familiar de un compañero.*

*[...]*

*Sí, no se le ve inconveniente que podamos sacar un espaciosito en el horario laboral para hablar otro temas socializar algo porque estamos siempre en camino de nuestra tarea del día pero se puede ser algo muy ameno y debatimos conceptos”. (Entrevistado 3).*

*“Después de la jornada sí ocasionalmente nos reunimos, con las personas que tengo más cerca de mi puesto de trabajo, aunque no necesariamente, pero más del área administrativa.*

*[...]*

*Si, en la jornada laboral se da la oportunidad ocasionalmente, se dan espacios para hablar de temas referentes a la operación de la empresa”.*

*(Entrevistado 6).*

*“Si muchísimas, se baila mucho intensamente mucho el baile, se viaja y se come muchas veces por fuera de la compañía.*

*[...]*

*Sí en la jornada laboral hablamos de temas no laborales, personalmente creo que esos espacios son necesarios, creo que mi cultura y tal vez no hablamos de eso en la primera pregunta pero también es una cultura del resultado, no la cultura de la tarjeta, ni del reloj sino del resultado creo que personalmente me he esforzado en que mi gente y la demás gente la pase rico en el trabajo se molesta mucho, se exige mucho si pero no hay un reloj hay tiempo para el chiste, hay tiempo para el corrillo, hay tiempo para el comentario y creo que esos espacios son necesarios porque siempre la gente los buscara, sean evidentes o no y creo que somos ricos cuando son parte de la organización y ello no se traduce en beneficencia, ni en vagancia, ni en nada de eso pero claro aquí tenemos espacios como el del mundial y la empresa marcha un poco al ritmo del mundial y ahora está marchando un poco al ritmo de los olímpicos sí. Y marcha al ritmo de la novena de navidad y marcha al ritmo de la feria de Cali que no es en Palmira y también en la feria de Palmira entonces y marcha al ritmo del amor y la amistad y el día de la madre y el día de padre y ahora diría del amigo”. (Entrevistado 26).*

*“No siempre nos reunimos después de la jornada laboral, pero si a veces con mis compañeros que son Leyva, Richard y Benítez charlas, disfrutamos de unas cervezas y el billar.*

*[...]*

*En la jornada laboral hablamos mucho de fútbol que es un tema común y además las novelas”. (Entrevistado 12).*

*“Yo ya no me quedo después de mi jornada laboral ya que mis interés han cambiado y mi vida nocturna y social es limitada. Hay momentos dentro de la empresa que hablamos de temas no laborales”. (Entrevistado 10).*

*“Desde el punto de vista social antes tengo contacto con la gente de comercial, con la gente de facturación o de medidores, conozco la mayoría, sé que hacen y comparto en las reuniones de ellos tanto familiares o también yo los invito o sea ahora tengo más integración. Porque, uno el nivel cultural es muy parejo y el respeto entonces el respeto, el nivel educativo, el comportamiento de ellos me gusta, entonces por eso comparto con ellos, con los de EMPALMIRA éramos muy pocos con los que yo me sentía a gusto porque habían unos que eran muy groseros otros no se controlaban durante las reuniones entonces acá es diferente.*

*[...]*

*En Acuaviva no se toca mucho el tema político, pero si se toca mucho el tema familiar, se comparte más de cuántos hijos tiene con algún trabajador, como es un entorno familiar se comenta mucho sobre eso.” (Entrevistado 9).*

*“Si, ocasionalmente me reúno con compañeros después de la jornada más que todo con los de la misma área, y en algunos momentos con personas de otras áreas por motivos especiales.*

*[...]*

*Sí, en la jornada laboral se conversa en ocasiones temas no laborales, aunque con muy pocas personas porque pues de todas maneras eso es algo que tiene su afinidad no, pero que lo he hecho sí, lo he hecho en cualquier momento de compartir alguna cosa”. (Entrevistado 7).*

*“Si un compañero está de cumpleaños ve te espero en la casa o los cumpleaños de los hijos entonces uno acude un rato o jugamos chaza o nos tomamos unas cervecitas”. (Entrevistado 13).*

*“Una vez terminada la jornada laboral nos reunimos a tomar cerveza o a irnos a un partido de fútbol y lo hago con algunos de mi área y con lo del área administrativa y operativa.*

*[...]*

*En Acuaviva también tengo amigos de confianza con los cuales converso en mis horas laborales de temas que no son del trabajo, yo siempre he considerado que en Acuaviva tengo amigos de confianza porque para algunos jefes aquí uno no tiene amigos, pienso que uno mantiene más en el trabajo que en la casa por obvias razones debo tener amigos”.*

*(Entrevistado 8).*

*“En Acuaviva después de la jornada laboral me reúno con obreros pero con nivel más alto con los ingenieros y vamos a jugar futbol, cervezas, billar. En Acuaviva si me reúno con hablar de temas no laborales”.* *(Entrevistado 11).*

### **3.2.7.3 Normas**

Los sujetos objeto de la investigación identifican las normas y reglas de la organización, además respetan y son responsables frente a las mismas, reconociendo el ejemplo en sus superiores y que el incumpliendo de las mismas tiene unas consecuencias; no obstante, algunos de los entrevistados consideran que en algunos casos son muy flexibles con los trabajadores.

*“Pues a normas, el cumplimiento en el horario, portar el uniforme de forma adecuada, respetar la autoridad del superior e incumplir estas tiene unas consecuencias de un comportamiento inapropiado, como una llamada de atención, si reitera pues o es reincidente en ese aspecto un llamado escrito y posteriormente pues con consigna a la hoja de vida y pues ya se hará un estudio a la persona como tal”.* *(Entrevistado 4).*

*“La puntualidad en el trabajo y la responsabilidad en las funciones q se le asignen de pronto el no cumplir acarrea tener sus respectivas sanción”* *(Entrevistado 5).*

*“Si no se cumplen las normas hay sanciones”* *(Entrevistado 1).*

*“A una sanción, de todas maneras uno procura no cometer errores”* *(Entrevistado 2).*

*“Generalmente no ocurre porque los conocemos y los llevamos a cabo totalmente*

*pero si por alguna situación se llegase a presentar el jefe nos manda a llamar nos dialoga que paso pero reconoce el trabajo que realizamos pues no hay sanciones económicas”. (Entrevistado 3).*

*“Bueno en términos generales sí conozco varias normas de la empresa el cuidado pues de los equipos, del autocuidado por decirlo así también, la preservación de los bienes que nos son entregados, del tema de manejo de recursos cuando son entregados para viáticos, para ese tipo de situaciones la responsabilidad que hay que tener con ellos, también conozco hasta que punto de negociación puede llegar dentro de mi trabajo. Realmente considero ante faltas que se han cometido no ha sido mi caso, pero que conozco, pienso que se ha podido ser un poco más exigente en la sanción que se le ponga a la persona para que así se pudiesen evitar como repeticiones de la actuación inadecuada como, con algunas personas se ha sido de pronto un poco flexible y considero de que eso no está bien”. (Entrevistado 6).*

*“En Acuaviva la gente ha sido muy humana y le han oportunidades a la gente que ha cometido faltas”. (Entrevistado 10).*

*“Si uno comete falta sucederían sanciones ya que así como uno exige así mismo le exigen a uno” (Entrevistado 12).*

*“En Acuaviva el ejemplo lo ponen los superiores, mi superior inmediato y el gerente veo que trabajan como trabajaría yo y ellos tal vez un poco más por su conocimiento y por su responsabilidad entonces eso hace que yo también haga lo mismo y también le exija a mis subalternos y pares”. (Entrevistado 9).*

*“Cuando no se cumple las normas pasa de todo por ser una organización que tiene un interno de familia, entonces se dan muchas posiciones paternalistas, no logramos el punto de los Alemanes el reglamento, la sanción, el descargo se trata en lo posible de tener esos filtros hemos tratado de mejorar pero yo creo hasta ahora no me arrepiento de enorgullecerme de pensar que cada paso es particular y que administrar humanos es muy diferente que crear procedimientos para una, alguna del tema disciplinario y que cada persona tiene un paquete, tiene un interno y por eso cada caso es particular, excepciones hay muchas siempre hay la disposición así como también toda la disposición cuando se tiene el convencimiento de aplicar las sanciones a que haya lugar, pero creo que ha habido un principio que se ha mantenido en la empresa y siempre es el de “el padre con el hijo” como decía el*

*señor de los huevitos mano dura y corazón abierto ”. (Entrevistado 26).*

*“Cuando alguien no cumple las normas se sigue todo el proceso disciplinario como tal y si hay un proceso como tal que se establecen causas y se llega al final a alguna”. (Entrevistado 7).*

*“En Acuaviva cuando no se cumple una norma es un riesgo es un problema porque lo suspenden” (Entrevistado 13).*

*“En Acuaviva es soporte de cada jefe aunque algunos jefes son flexibles en la parte del personal, porque mucho compañero de la parte administrativa se extiende más de la jornada laboral, vienen los días sábados porque tienen muchos procesos pendientes pero creo que aquí hay un mayor compromiso, otra norma de acuerdo al reglamento interno es no llegar embriagado porque eso es bien delicado cuando ha pasado han sido sancionados con suspensión del trabajo”. (Entrevistado 8)*

*“Acuaviva es diferente cuando una persona llega embriagada la llevan a recursos humanos a seguir un proceso acompañado con representante del sindicato” (Entrevistado 11).*

#### **3.2.7.4 Bienes sociales sincrónicos y coyunturales**

De igual forma que para EMPALMIRA se buscó identificar las relaciones sociales y la utilización del tiempo libre.

##### **3.2.7.4.1 Grupos de referencia**

En Acuaviva los entrevistados se identifican de acuerdo con sus gustos y hobbies en especial el fútbol y la música.

*“Con el de básquetbol y con el de acueducto, en acueducto participo mucho”. (Entrevistado 4).*

*“Si yo me identifico con mi grupo del almuerzo porque llevo cinco años almorzamos y compartimos todo. Salimos almorzar afuera”. (Entrevistado 3).*

*“Con uno con varios grupos de trabajo, tanto de esta sede como la sede técnica y la*

*sede de la planta, atención al cliente también, no tengo problema relaciono bien”. (Entrevistado 6).*

*“No, en lo personal no, en lo profesionalmente me identifico con los ingenieros, tienen esquemas de trabajo más práctico, menos teóricos aunque sin exagerar no, nunca, uno tiene su dosis pero siendo abogada oof que pereza los abogados, me identifico más con los ingenieros”. (Entrevistado 26).*

*“En Acuaviva más que con los deportistas me identificaba con los pares con los que trabajo allá en la parte técnica” (Entrevistado 9).*

*“Si yo me identifico con todos a muchos les gusta estar jugando futbol e irlos a ver jugar pero por parte mía yo llego del trabajo y los mío es escuchar música y hablar con la familia” (Entrevistado 12).*

*“No, o sea que tenga claramente identificado no”. (Entrevistado 7).*

*“Tengo un grupo en especial es los deportista más específicamente los de fútbol, también con algunos compañeros de trabajo de todos los niveles jerárquicos que tenemos algo en común la salsa y los boleros”. (Entrevistado 25).*

*“En Acuaviva en el puesto que desempeño como cabeza principal de los trabajadores no tengo un grupo que me identifique nos mezclamos varios de diferentes áreas”. (Entrevistado 8).*

*“Acuaviva con todo el mundo yo pertenezco administrativo pero en una fiesta me reúno con todos, en acueducto etc.”. (Entrevistado 11).*



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuviva S.A. E.S.P.  
Fotografía 18. Equipo de Fútbol de Acuviva S.A. E.S.P.**

#### 3.2.7.4.2 Uso del tiempo libre

En Acuviva los entrevistados interactuaban con compañeros de diferentes niveles jerárquicos y de diversos temas, sus jornadas laborales se rige por el horario laboral establecido por la empresa aunque ocasionalmente han tenido que trabajar jornadas mayores a la jornada máxima legal; sin embargo, no han interferido en su vida personal a excepción de una persona.

*“Leo la Biblia, leo algún libro en particular que tenga.*

*[...]*

*Yo no me excedo de la jornada laboral” (Entrevistado 4).*

*“Tocamos cualquier tema a veces hablamos de futbol, a veces de política, de que pasó en los seriados de televisión.*

*[...]*

*Ocasionalmente trabajo horas extras cuando es necesario y no me ha traído ninguna dificultad con la familia” (Entrevistado 5).*

*“En los tiempos se hablan de diferentes temas y dependiendo de las personas con las cuales se está interactuando se desarrollan los temas por ejemplo con los niveles administrativos y operativos se hablan de deportes con los niveles ejecutivos y mandos medios se habla de la economía del país la situación en general del país de tema políticos. Cuando se habla de directivos sindicales se conversa mucho sobre la normatividad laboral y de derechos y obligaciones; cuando la conversación se da con grupos de diferente nivel educativo y jerárquico los temas en general son sobre la situación de la empresa.*

*Hay otros espacios en los que se comparte el escuchar música el de bailar hace deporte o contar chistes.*

*[...]*

*Para responder esta pregunta debe de mencionar dos momentos históricos de Acuaviva el primero de ellos cuando era el encargado de la nómina y el primer programa que hubo para liquidar y pagar la misma era deficiente y mis jornadas laborales eran extensas y obviamente en esos momentos mi esposa consideraba que no le dedicaba el tiempo suficiente. El segundo momento histórico es cuando empiezo a desempeñar un cargo con alto rango y con el mis tiempos corresponden más al horario establecido por la empresa, no significa ello que durante esta etapa haya habido momentos en los cuales haya tenido que laborar jornadas extendidas o días de descanso pero al ser realmente pocos son comprendidos por mi familia”. (Entrevistado 25).*

*“No porque el tiempo es perfecto nosotros manejamos encasillamos los horarios y lo que ya está planteado”. (Entrevistado 3).*

*“Normalmente no, normalmente no, esporádicamente cuando se requiere. No incide no realmente pienso que he tenido la oportunidad de armonizar muy bien el tiempo laboral con el tiempo de mi familia y como lo decía es algo esporádico y eso no afecta para nada.”. (Entrevistador 6).*

*“Hubo un momento que sí, hubo un momento cuando recibí la gerencia que se enfermó mi jefe que si, trabaje mucho, luego por posición por crecimiento, por propios instrumentos de mejoramiento y de capacitación que he recibido en el plano personal y profesional intente ponerle un alto a eso y estoy convencida de que uno es más brillante, más lucido, más inteligente en la medida que uno lleva una*

*vida equilibrada yo personalmente, en la medida de que uno es más feliz, en la medida de que tiene una familia más feliz es más eficiente en la administración, estoy convencida que no es reloj para administrar bien y que el tiempo hay que administrarlo y que no siempre es productiva en la hora en que esta tu horario laboral y si me lo pregunta mi máximo esfuerzo es nunca excederme, pero también tendría que aceptar que es muy difícil en un cargo como este desconectarse entonces el precio es alto porque esa desconexión abarca cuando estas comiendo con tu familia, cuando te fuiste a acostar, cuando te dormiste, cuando te levantaste a primera hora en la mañana y empezaste a mirar correos desde las cuatro o cuando en tu inconsciente esta todo, siempre tu trabajo, tu cerebro es como multifuncional no solo está pegado a muchas cosas pero yo diría que lastimosamente gran parte de la cabeza de uno, uno se viene aquí y si uno tiene la familia allí, pero normalmente en un cargo de estos de pronto o en este momento la familia no tiene tantos problemas, entonces es más el tiempo que uno sigue conectado en el tiempo de casa que al revés.*

*“Hasta ahora no a interferido, yo no sé si hago bien o hago mal en ser tan honesto, pero yo siempre he tenido claro que primero sábado que domingo o sea yo siempre he tenido claro como las prioridades de mi corazón, claro que una de las prioridades de mi corazón es realizarme como profesional pero esto es un ente, efímero además, que implica responsabilidad sí, pero no, yo no puedo decir que hasta ahora que el trabajo haya generado una lesión a ninguna de mis relaciones personales, familiares no, y difícilmente, difícilmente me vería en esa comitiva y en estos días alguien me enviaba muy lindo que es un poco, se ha convertido en un cliché pero lo giran mucho y es el de el famoso discurso del presidente que se iba de coca-cola sobre las cinco olas de cristal en el aire, que la familia, el trabajo, las relaciones y si la ola de la familia y de las relaciones es una ola que si se quiebra se daña, le daña, hay que remendarla, las otras rebotan son como de caucho se van vuelven pero esas no”. (Entrevistada 26).*

*“No es muy eventual porque ya hay subalternos pares y jefes comprometidos que fácilmente me remplazan a mi o muchas veces hay otras personas determinadas para esas labores que aunque tengan que ver con alcantarillado por lo menos los turnos de fin de semana y otros ingenieros que me ayudan y puedo disfrutar de 70 u 80% de todos los fines de semana del año igualmente el trabajo diario con los radios se facilita mucho y el computador y desde la casa o cualquier sitio uno puede controlar o estar informado de lo que está sucediendo”. (Entrevistado 9).*

*“Ocasionalmente, hay tiempos en los que si se debe laborar tiempos extras cuando la empresa requiere algún proyecto especial, tiempo de presupuesto, tiempo precisamente de construir la planeación, en producción es coyuntural por los tiempos naturales con invierno o verano. Sin embargo esto tiene unos impactos con mi familia”. (Entrevistado 7).*

*“En Acuaviva si compartimos cualquier cosa por ahí un cumpleaños y me relaciono con personas de diferentes niveles jerárquicos.*

*[...]*

*En Acuaviva si me ha tocado pero no me ha interferido en mi vida personal ni familiar”. (Entrevistado 11).*

*“En Acuaviva me relaciono con medios altos y salimos y compartimos, la verdad es que hay una buena empatía con los jefes aquí. Más que todo con los hombres porque compartimos lo que es la rumba, el fútbol y también compartimos espacios para compartir el tema de la preocupación de que la empresa se nos puede acabar este año.*

*[...]*

*En Acuaviva ha sido más estricto en el horario aunque en el contrato diga que si la empresa lo requiere, aunque trabajamos un domingo una vez en el año por la actualización del sistema y eso es medio día”. (Entrevistado 8).*

### **3.2.8 Relaciones Interpersonales.**

En Acuaviva los sujetos que hacen parte de la investigación enuncian que son parte de un proceso y que para llevar a cabo sus funciones requieren del trabajo de otros igualmente existen una diferencia entre los superiores y los colaboradores, además piensan que no existen discriminación para contratar el personal, lo cual es sustentado a partir de la aplicación de las preguntas de la 29 a la 31 de la guía de entrevista (ver anexo 1).

### 3.2.8.1 Individual – Colectivo.

En Acuaviva tres de los colaboradores que hicieron parte de la investigación consideran que no requieren de otras personas o áreas para desarrollar su trabajo enmarcándose en lo individual y siete trabajadores piensan que su labor hace parte de un proceso, es decir, que requieren de otros para hacer su trabajo y su resultado es el insumo para que otros sigan el proceso.

*“Si claro cuando se requiere por ejemplo alguna labor aquí en la planta de acueducto entonces nosotros hacemos el requerimiento al personal técnico de allá que son los expertos en esa parte y mi trabajo es necesario para que los demás lo puedan realizar” (Entrevistado 4).*

*“Si a veces sí. Y ha habido apoyo. Así como yo presto apoyo también lo he tenido yo” (Entrevistado 5).*

*“No, la única es la del supervisor” (Entrevistado 2).*

*“No las herramientas están consolidadas a las consultas en el sistema, Todos si necesitamos hacer una consulta está allí. Esta dado ya es el trabajo es arduo necesitamos hacer otras investigaciones cuando necesitamos hacer reclamaciones soportes si o pruebas fotográficas si necesitamos ir a otras áreas para soportar”. (Entrevistado 3).*

*“Todo el tiempo requiero del área técnica, área comercial, de recursos humanos, de atención al cliente, de prácticamente diría que de todas las aéreas para desarrollar mi trabajo. Las actividades que yo desarrollo es la información que se le da a conocer al usuario y es la información que las áreas requieren que conozca el cliente entonces pienso que en esa forma facilita la gestión de ellos también toda precisamente a ello”. (Entrevistado 6).*

*“La información de los subordinados para uno lo es todo y a veces me gusta, yo soy de lógicas generales, simples y a veces me gusta contestar con dichos y es muy gráfico y hay otro dicho por allí que si “la gerente se ausenta y no hace falta, pero si la conserje se ausenta hay caos” entonces normalmente la alta dirección administra mucho la información, toma acciones, decide, le pagan por decidir, le*

*pagan por ver, revisar cuales son las opciones y tomar camino, tomar decisiones, pero la información es el insumo, es la base, sin ella no existiríamos nosotros, no la podríamos levantar porque es demasiada para levantarla, algún día estuvimos allí pero ya no, entonces es todo, la información es todo, es un insumo porque a mí me pagan por pensar, por decidir y por asumir la responsabilidad de las decisiones y los efectos”. (Entrevistado 26).*

*“No pues en concepto mío no requiero del trabajo de otros porque uno ya reconoce su trabajo, pues en este caso no porque el operador logístico es quien recibe las órdenes y él no las dice y uno ya sabe que hay que hacer” (Entrevistado 12).*

*“Afirmativo, requiero de la gente de compras, la gente de comercial, la gente de acueducto, de recursos humanos, sí casi con todos los puntos. Las obras que yo hago las facturo, los trabajos que hago los informo, los materiales que necesito los pido a compras, necesito casi de toda la empresa. (Entrevistado 9).*

*“En Acuaviva nos revisa el jefe, nosotros necesitamos de facturación y cartera del departamento de medición de laboratorio para poder tener un expediente y poderlo pasar al jefe inmediato para que este le dé su visto bueno y este pasa para continuar su proceso”.(Entrevistado 8).*

*“En Acuaviva con mayor razón porque soy el encargado de la flota vehicular hay que tener los carros en buen estado para que los carros puedan salir igual mantener el nivel de stock en el almacén para que puedan operar”. (Entrevistado 11).*

### **3.2.8.2 Distancia y Jerarquía**

En Acuaviva la mayoría de los sujetos entrevistados consideran que existe una marcada diferencia en la forma de relacionarse entre los superiores y los colaboradores; sin embargo, piensan que la relación es respetuosa y que la diferencia está dada por la forma de ser de cada uno.

*“Yo veo algo positivo como en infraestructura, es una en particular, creo que no se creo que el manejo que le da la persona encargada en este momento de ello es como muy asequible, como muy amable, como muy relajado no sé, da como esa confianza*

*es muy abierto”. (Entrevistado 4).*

*“Si hay gente que confunde la amistad con el respeto, entonces creo que por esa parte es que se ha fallado creo que existen algunas distancias en algunos jefes que colocan barreras para relacionarse”. (Entrevistado 5).*

*“En mi área, el supervisor a veces es muy duro pero no es de mala fe, y en la planta el ingeniero es muy distante”. (Entrevistado 2).*

*“No he observado que exista diferencia en la forma de relacionarse entre los supervisores y los colaboradores” (Entrevistado 3).*

*“En algunos casos he percibido que existe diferencia entre supervisores y colaboradores por ejemplo en el área técnica con algunos directores del departamento uno nota diferencia con algunos colaboradores que con otros. Sin embargo en el caso mío no” (Entrevistado 6).*

*“Si sin duda esto es que yo creo que los líderes en la organización son el ejemplo entonces cuando hay rasgos de distinción pues el subalterno lo siente más, además porque normalmente el subalterno es la base en la organización, entonces es como la hormiga que manda torta al hormiguero sí, y es muy tenaz cuando existen un tipo de tratamiento diferenciales porque puede albergar muchos sentimientos que impactan en el tema organizacional desestimulo, desigualdad, inequidad y todo eso te impacta en la productividad”. (Entrevistado 26).*

*“Pueda que se dé porque eso es normal pero que yo hasta ahora haya notado eso, no” (Entrevistado 12).*

*“Existe una distancia en la relación entre algunos jefes y sus colaboradores pero más por su forma de ser y su estilo tanto en el área técnica como en la administrativa” (Entrevistado 7).*

*“En Acuaviva si uno habla con un ingeniero o un supervisor no hay problema la relación es muy buena” (Entrevistado 13).*

*“En Acuaviva existen distancias entre jefes y trabajadores”. (Entrevistado 8).*

*“En Acuaviva se ve la diferencia y el respeto pero los jefes son muy asequibles”. (Entrevistado 11).*

### **3.2.8.3 Masculino – Femenino**

En Acuaviva los individuos que hicieron parte de la investigación expresan que no existe discriminación de género en la contratación de personal, algunos expresan que la selección obedece a la competencia de las personas a contratar y que existe un equilibrio entre hombres y mujeres para ocupar los cargos directivos.

*“No existe discriminación del genero al realizar las contrataciones en la empresa y los cargos directivos están balanceados entre hombres y mujeres” (Entrevistado 4).*

*“No creo que exista discriminación de género al momento de contratar, hemos tenido todo tipo de género hasta los que no se han definido; creo que están muy equilibrado la ocupación de los cargos administrativos entre hombres y mujeres”. (Entrevistado 5).*

*“No existe discriminación de género para contratar. Los cargos administrativos son ocupados por hombres y mujeres. (Entrevistado 2).*

*“No existe discriminación en la contratación, es mmuy equilibrado ni racismo ni problemas culturales religiosos nada, pienso quien pasa las pruebas tiene el talento, está ahí por eso es que hay tanta antigüedad hay pocos trabajadores nuevos”. (Entrevistado 3).*

*“Paradójicamente parece que por los cargos directivos son administrados por mujeres, pero pues por lo que uno ve aquí en el área administrativa, pero me parece equilibrado y me parece que aquí no tiene relevancia ese aspecto” (Entrevistado 6).*

*“No existe discriminación de género para la contratación, en los cargos ejecutivos se impone numéricamente la mujer pero no creo que eso haya obedecido a un principio de sexo o intencional de tener, creo que en Acuaviva se ha hecho un esfuerzo porque, un esfuerzo no, naturalmente la dinámica de la empresa ha sido que el cargo lo ocupe quien está capacitado independiente que si es hombre o*

*mujer pero es un matriarcado actualmente”. (Entrevistado 26).*

*“Mira yo en ese sentido no creo que haya discriminación pero sí creo que la mujer para nuestra labor no es apta porque pues muy verraco que una mujer le quede fácil coger una barra, una pala etc., pero discriminación aquí falso” (Entrevistado 12).*

*“No creo que exista discriminación de género al momento de contratar, en la parte administrativas hay más mujeres y en la operaria más hombres pero en la parte operaria no es bien visto una mujer, tal vez por la parte física”. (Entrevistado 10).*

*“De género no existe discriminación ósea hay actividades que implican ciertas condiciones físicas pero que haya discriminación de género no”. (Entrevistado 7).*

*“No hay discriminación de género para contratar”. (Entrevistado 8).*

*“En Acuaviva sé que hacen selección mandan Adecco, les hacen exámenes y entrevistas”. (Entrevistado 11).*

#### **3.2.8.4 Clima organizacional**

De acuerdo con la información del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Acuaviva S.A. E.S.P. el último estudio realizado de clima organizacional fue en el año 2010, en el cual fue evaluada 8 dimensiones y obtuvo un resultado del 84%, a continuación se presenta en la tabla No. 34 los resultados generales por dimensión.

| <b>DIMENSIONES</b>          | <b>+</b> | <b>-</b> |
|-----------------------------|----------|----------|
| Estructura Organizacional   | 88%      | 12%      |
| Responsabilidad y Autonomía | 89%      | 11%      |
| Reconocimiento y Motivación | 63%      | 37%      |
| Remuneración                | 72%      | 28%      |
| Relaciones Interpersonales  | 82%      | 18%      |
| Cooperación y Apoyo         | 89%      | 11%      |

|                |     |     |
|----------------|-----|-----|
| Conflicto      | 93% | 7%  |
| Identidad      | 97% | 3%  |
| PROMEDIO TOTAL | 84% | 16% |

**Fuente Recursos Humanos – Acuaviva S.A. E.S.P. – Tabla No. 33**

**Tabla 34. Clima Organizacional Acuaviva S.A. E.S.P. 2010**

La tabla No. 34 nos muestra que la dimensión que tuvo la percepción más positiva fue la identidad con el 97% y la de menor percepción fue reconocimiento y motivación con el 63%:

- **Identidad:**

Esta dimensión es de las mejores calificadas dentro de la organización. Los empleados tienen la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Se sienten a gusto desempeñando las funciones que se le han asignado en la organización y sienten que su trabajo es importante para ésta y por tanto se consideran parte importante de ella.

- **Reconocimiento y Motivación:**

Esta dimensión arrojó un 37% de insatisfacción por parte de los empleados de Acuaviva ya que éstos no perciben mecanismos de incentivo o reconocimiento dentro de la organización, sienten que los ascensos y promociones no se realizan de una forma justa y que no hay igualdad de oportunidades de ascenso y/o mejoramiento profesional.

Las conclusiones generales del estudio fueron las siguientes:

De acuerdo con los resultados por dimensiones globales dentro de la organización, se evidencia que las percepciones de los empleados en relación a las reglas, procedimientos y trámites que existen dentro de la organización es muy buena, es decir dentro de la organización la mayoría de los empleados considera que la organización facilita los trámites y las reglas existentes a sus empleados y que éstas a su vez, son pocas y fáciles de realizar. La empresa en torno a su estructura presenta una fortaleza, vista por sus empleados como algo positivo dentro de la organización.

En relación a los factores que dentro de la organización facilitan y mantienen la consecución de los objetivos propuestos, los empleados muestran que estos factores son una característica marcada dentro de la organización y que la gerencia los promueve con el fin de mantener constantemente motivados a sus trabajadores en pro de los objetivos y metas que persigue la organización.

Otro punto positivamente elevado y evaluado dentro de la organización se encuentran los canales, formas o vías que existen para que los empleados logren contactarse entre sus compañeros de trabajo y la gerencia a través de la expresión de sus ideas, opiniones, pensamientos, conductas o hechos, donde la reacción frente a lo que desean expresar o comunicar es inmediata y positiva.

En cuanto a la aceptación de las opiniones discrepantes y el afrontamiento de los problemas que surgen dentro de la organización, los empleados consideran este punto como muy bueno y positivo dentro de la organización. Los problemas se enfrentan tan pronto surgen y las opiniones divergentes son aceptadas y valoradas por los miembros de la organización y también por la gerencia. Con lo anterior se puede decir que las situaciones de conflictos que surgen dentro de la organización son aceptadas haciéndoles frente cuando éstas se presentan, logrando así que la percepción de los trabajadores en relación a esta variable sea muy buena y calificada como muy positiva dentro de la organización.

Se establece que los factores que más afectan negativamente el clima laboral son el Reconocimiento y la Motivación, ya que efectivamente no se aplican comportamientos, ni mecanismos, ni se adoptan actitudes para reconocer el trabajo de los empleados del área.

El reconocimiento hacia los empleados depende del Director de cada área, quien será el encargado de aplicar técnicas sencillas para reconocer el trabajo de su gente. Esto se debe a que la empresa a nivel general no adopta estos mecanismos, por tanto la iniciativa debe surgir del director.

A nivel general, Acuaviva S.A. E.S.P presenta un clima laboral con pocas

debilidades, sin embargo, tomando en cuenta que todas las variables están interconectadas, es importante solucionar los aspectos negativos encontrados en el Estudio de Clima realizado por la empresa a fin de lograr los objetivos de un buen clima de trabajo.

### 3.2.9 Relaciones de Parentesco.

Los sujetos que hacen parte de la investigación expresan, que no existen preferencias en la selección del personal; sin embargo, no existen restricciones para vincular en los procesos de selección a familiares o amigos de los colaboradores, tal como se puede observar a partir de la respuesta a la pregunta 32 de la guía de entrevista (ver anexo 1):

*“No existen preferencias de consanguinidad en Acuaviva al momento de contratar el personal y de pues de amistad es algo que yo he escuchado pero pues que realmente a mí no me ha afectado directamente y es que a mí me comentaban que antes sacaban a las personas y ingresaban era porque jugaban fútbol, que el que era muy bueno jugando inmediatamente ingresaba a la planta, ingresaba a Acuaviva.” (Entrevistado 4).*

*“Contratación por consanguinidad creo que no existe aquí en Acuaviva” (Entrevistado 5).*

*“Si en algunas ocasiones ha sucedido que ha entrado gente por consanguinidad, pero hay gente muy buena que no sino que entra por mérito propio” (Entrevistado 2).*

*“Si para nada existe contratación de consanguinidad en Acuaviva” (Entrevistado 3).*

*“No se contratan por influencia de consanguinidad; sin embargo, somos una organización muy familiar a la que le gusta acoger gente cercana”. (Entrevistado 26).*

*“Creo que en algunas áreas sí, en algunas áreas cuando solicitan personal luego*

*uno se da cuenta de que era familiar de alguien o algo así pero en algunas áreas, no en general.”. (Entrevistado 6).*

*“Acuaviva no sucede eso, yo no veo nepotismo, no lo he sentido tampoco igualmente para la contratación mis jefes y mis pares hemos sido éticos en ese tema”. (Entrevistado 9).*

*“Preferencia no por consanguinidad o amistad no, oportunidad de pronto o sea muy claras digamos cosas pero preferencia no porque se da, hay especificaciones claras”. (Entrevistado 7).*

*“En Acuaviva como es diferente como es por merito acá si se logra que haya familia. Acuaviva es una empresa muy exigente hay un proceso de selección y acá es por mérito.” (Entrevistado 8).*

*“En Acuaviva se reciben hojas de vida por recomendación de cualquier trabajador y ello implica que puedan ser familiares de los colaboradores; no obstante, todas las personas son vinculadas a un proceso de selección externo y solo las personas que pasen dichas pruebas continúan en el proceso de selección interno, seleccionándose la persona que cumpla o más se acerque más al perfil” (Entrevista 25).*

### **3.2.10 Relaciones de Poder**

Con el fin de identificar el componente de Relaciones de Poder se realizaron preguntas de la 33 a la 39 de la guía de entrevista (ver anexo 1), los entrevistados en Acuaviva consideran que la toma de decisiones está enmarcada entre lo autocrático y lo participativo y algunos consideran que dependiendo de la situación se da una combinación.

*“Pues creo que es por consenso, en esta, como la manera en que se le está dando la directriz en este momento es bajo un consenso, la opinión de todos toman una decisión y de efectúa”. (Entrevistado 4)*

*“Bueno las decisiones de pronto si son variadas. Hay decisiones que la jefe las puede tomar sola, pero cuando considera necesario nos reúne a todos y nos dice lo*

*q se va hacer. Es participativa, todo el mundo aporta” (Entrevistado 5).*

*“Primero se toman las decisiones en colectivo cuando la empresa que toma una decisión trata de no afectar y es para el mejoramiento”. (Entrevistado 3).*

*“Bueno la toma de decisiones a nivel general pues en ocasiones es participativa a través del comité de dirección, pero en algunas ocasiones en otras ocasiones es autocrática” (Entrevistado 6).*

*“Aquí hay un capitán del barco muy independiente, muy independiente por tanto eso se convierte en un factor de riesgo para organización y creo que las administraciones modernas esos riesgos tiende a disminuirse tomando ciertos tipos de acciones, perfiles de cargo, evaluaciones periódicas por parte de la junta directiva, aquí no existe nada de eso, aquí existe un poder muy concentrado y autónomo en el gerente” (Entrevistado 26).*

*“También se toman las decisiones desde arriba solo que acá se puede entrar a analizar y llegar de pronto a sugerencias y demás”. (Entrevistado 10).*

*“No, acá es diferente la toma de decisiones, ya que uno puede dialogar más con ellos y entablar algunas recomendaciones por decirlo y son bien recibidas siempre”. (Entrevistado 12).*

*“El primer objetivo que sea lo mejor para la empresa y para la ciudad y ahí se revisan las opciones técnicas, financieras y demás y cuando se opina y el tema merece debate, tratamos de que sea por consenso” (Entrevistado 9).*

*“No, son conciliadas, compartidas pues de hecho fijate que se hizo un comité de dirección tranquilamente podría existir gerente donde tomaba su decisión”. (Entrevistado 7).*

*“En Acuaviva es más independiente cada jefe toma su decisión y esa se consolida”. (Entrevistado 8).*

*“En Acuaviva hay reuniones comité de gerencia ya un tema más específico se reúnen ellos y toman la mejor decisión”. (Entrevistado 11).*

*“En Acuaviva existe una toma de decisiones combinada entre lo autocrático y lo participativo, puesto que a pesar que existe un comité de dirección y en muchas ocasiones las decisiones se toman en consenso o incluso por mayoría, también existen ocasiones que las decisiones son tomadas únicamente por la gerencia. Igualmente en las diferentes áreas existen los llamados comités primarios donde se discuten temas y se toman decisiones en consenso; sin embargo, en muchas ocasiones se imponen decisiones por los jefes del área.” (Entrevistado 25).*

*“No influyen los partidos políticos en la contratación del personal” (Entrevistado 4)*

*“Aquí no existe contratación por partido político” (Entrevistado 5).*

*“No la empresa no tiene en cuenta eso. La empresa para hacer un trabajo es un acuerdo con muchas dependencias no es que la gerente diga hagan esto y se hizo, no es como se dice tire el balón y los demás lo van compartiendo hasta llegar a un objetivo final”. (Entrevistado 2).*

*“Para Nada existe contratación por partido político” (Entrevistado 3).*

*“Pienso que no, pienso que no existen esa influencia para contratar al personal” (Entrevistado 6).*

### **3.2.10.1 Poder y Conflicto**

En Acuaviva gran parte de los entrevistados consideran que existen o han existido conflictos entre las diferentes áreas, entre la administración y el sindicato, superados a través del diálogo y de la intervención o participación de la alta gerencia y recursos humanos.

*“Pues que en estos momentos recuerde no”. (Entrevistado 4).*

*“Pues si se han presentado cosas pero se han manejado internamente mediante el dialogo, este es importante, de pronto hacer un encuentro cercano entre las personas y hacer razonar la persona y decirle q cometió un error” (Entrevistado 5).*

*“Si lastimosamente he notado conflictos, hablando de Acuaviva como tal en la parte comercial con la técnica errores que cometen los de comercial se lo dejan a la parte*

*técnica y ellos no lo pasan a nosotros". (Entrevistado 2).*

*"No he observado ningún conflicto" (Entrevistado 3).*

*"Si se han presentado conflictos y se han resuelto pues lo que yo he conocido pues con la participación del área de recursos humanos que ha servido como mediadora". (Entrevistado 6).*

*"Conflictos en la historia de Acuaviva se han presentado en diferentes contextos uno de ellos y el primero que recuerdo es con la junta directiva del sindicato y sus afiliados cuando presentaron el primer pliego de peticiones e hicieron marchas expresando arengas en contra de la administración de la empresa finalmente se logró superar el conflicto en las mesas de negociación, un segundo escenario de un conflicto vivido se da en las diferentes subgerencias especialmente la administrativa – financiera y la técnica ese conflicto se generaba principalmente entre los dos subgerentes sin embargo ello conllevaba a que se polarizaba las dos áreas en gran parte de su personal la solución a este conflicto aún persiste y le puede sumar que hay otras áreas de la empresa que apoyan al área administrativa y financiera y que presentan diferencias conceptuales con el área técnica, actualmente se genera otro conflicto en el área técnica y comercial especialmente porque identifiqué que cada uno no desea reconocer su error en un proceso determinado y por tanto atribuye a la otra área no obstante Acuaviva logra mantener un buen ambiente laboral a través de la gestión de la gerente de la empresa y el apoyo de recursos humanos". (Entrevistado 25).*

*"No he logrado identificar conflictos". (Entrevistado 12).*

*"He sentido conflicto cuando por concurso hay en promoción en la empresa y el otro concursante creía que tenía derecho ascender por la antigüedad, pero no hemos reafirmado que es por mérito y reconocimiento" (Entrevistado 9).*

*"Que yo me acuerde si hay conflictos en horarios laborales, en el que realmente pues se ha hecho una conciliación de precisamente de las partes y se ha llegado a soluciones pues que de pronto se van de beneficio mutuo, conflictos pues con el sindicato con relación a querer ciertas prebendas que la empresa no está dispuesta a conceder, entonces toca llegar y empezar a conciliar para que determine que puede conceder pero nada dramático". (Entrevistado 7).*

*“En Acuaviva hemos tenido situaciones complejas pero a través de un dialogo se ha podido resolver muchas de esas situaciones conflictivas.*

*Hay una compañera que ha sido muy conflictiva y la orden de la gerente era que tenía que ser despedida por no tener mucha empatía con el grupo, yo intervení porque ella me citó a mí como representante y le dije que el compromiso de Acuaviva era que cuando fuera a despedir a una persona nos mostrara las pruebas, simplemente ella se basó en un relato de que muchas personas se quejaban por el comportamiento. pero no habían soportes que evidenciaran el comportamiento de la compañera, afortunadamente se logró sacar del error a la gerente y tomó la decisión de no despedir a la compañera y darle una nueva oportunidad buscando la manera de reubicarla para mirar si así cambiándola de puesto podría tener una mejor actitud”. (Entrevistado 8).*



**Fuente: Departamento de gestión Social – Acuaviva S.A. E.S.P.  
Fotografía 19. Reunión con la Junta Directiva del Sindicato y Directivos de Acuaviva**

### **3.2.10.2 La Naturaleza del Poder en las Organizaciones**

De acuerdo con los resultados de los entrevistados sujetos objeto del estudio, no se logra identificar una homogeneidad de un área que tuviera el mayor poder

dentro de la organización, es así, como diferentes colaboradores consideran que no existe un área con mayor poder, algunos consideran que es más el deseo de los líderes de cada área de obtener poder y otros especifican áreas como la administrativa y financiera, gerencia, técnica y recursos humanos.

*“Si pues por ejemplo, obviamente gerencia para mi todas son iguales” (Entrevistado 4).*

*“No creo todas son por igual” (Entrevistado 5).*

*“Si de pronto en la parte del edificio (Administrativo) pero no te puntuaría que parte, no sabría, acá en la técnica nosotros trabajamos y punto”. (Entrevistado 2).*

*“No para nada, todas las áreas son valiosas e importantes” (Entrevistado 3).*

*“Un área con mayor poder, no lo veo así pero, pero si percibo que hay una, que hay un intento de lucha de poderes en el áreas técnica y el área comercial, pero en realidad en nivel de gerencia, a nivel de recursos humanos no, no lo veo así o sea para mi todas son iguales pero creo que entre ellos dos si existe la creencia de que, de”. (Entrevistado 6).*

*“Sí, creo que históricamente el área financiera, administrativa y financiera ejerce cierto poder en la administración”. (Entrevistado 26).*

*“No acá toda área es importante cada uno con una labor importante entonces no hay una que mande más que otra” (Entrevistado 12).*

*“No porque para mí todas son importantes, cada área reclama su preponderancia pero no hay una que influya más que otra” (Entrevistado 10).*

*“No yo creo que la de mayor poder es la gerencia que debe ser lo normal pero eso es por su rol, por su jerarquía pero que tenga un grupo que sea distintivo que diga estos son los de la gerencia o estos son los del ala de la gerente no existe”. (Entrevistado 9).*

*“Mayor poder no, diría uno que por el tema de la razón de ser de cada área hay unas que son de soporte y las otras de producto que son las que marcan la*

*diferencia en cuanto al servicio como tal, pero que tengan más poder”. (Entrevistado 7).*

*“En Acuaviva las dos áreas de mayor poder son las de Gerencia y Recursos Humanos” (Entrevistado 8).*

*“En Acuaviva todas las áreas tienen el mismo poder” (Entrevistado 11).*

*“Creo que no existe un área con mayor poder, sin embargo creo que desde la perspectiva de cada uno de los altos ejecutivos de la empresa consideran que su área es la de mayor poder por ejemplo uno escucha al subgerente técnico con expresiones tales como nosotros somos el 80% de la empresa al subgerente comercial uno lo escucha con frases es el que llevo los ingresos a la compañía y el subgerente administrativo y financiero con expresiones como yo soy el que mantengo el equilibrio de la empresa sin embargo ninguno de ellos pareciese que no pensarán que sin las otras áreas pudiesen desarrollar sus actividades y alcanzar sus objetivos” (Entrevistado 25).*

### **3.2.10.3 Clases de Poder**

En Acuaviva los sujetos objetos de la investigación identificaron unos líderes naturales debido a sus valores, creencias y carisma. De igual manera en la empresa se ejerce un control a través de la aplicación de la evaluación de desempeño, en el cual, los entrevistados la consideran como una herramienta para el mejoramiento.

*“Si claro, creo que el Ingeniero Javier Restrepo tiene poder en la organización por su carisma”. (Entrevistado 4).*

*“Si en nuestra área una persona influyente es Carlos Manuel”. (Entrevistado 5).*

*“Aquí una de las personas eres tú, con muy buen corazón, sabes tomar decisiones y le das oportunidad a la gente. Yo no me descarto la gente me escucha llevo 13 años trabajando aquí. Los supervisores son templados pero a veces toca, David Solarte es muy querido, Javier el ingeniero esta con uno en las buenas y en las malas te ayuda hasta que más pueda”. (Entrevistado 2).*

*“Bueno la verdad personalmente me identifico mucho con Hermes. Es una persona muy líder que al momento de entablar una amistad al conocerlo sabe sus valores*

*sabe de su servir de hacer sus cosas bien es una persona muy correcta. Hasta en el lugar donde vive”. (Entrevistado 3).*

*“Bueno considero de que una persona que influye mucho en su grupo de trabajo con su filosofía y su forma de ver las cosas Hermes Tigreros, considero también que en el patio por lo que uno logra percibir hay personas que influyen a veces positiva a veces negativamente sobre las otras algunos miembros del sindicato influyen”. (Entrevistado 6).*

*“Tenemos por ejemplo líderes como Héctor Plaza que son, es el jefe de departamento de alcantarillado es un director muy respetable, tranquilo, sosegado, que trata a sus obreros como un padre literalmente, el equipo lo sigue, le marcha, Liliana Orejuela la niña del departamento de financiero una persona que maneja, tiene un manejo muy bueno las relaciones que lleva el equipo hacia donde quiere, lo conduce fácilmente, tranquilamente sosegadamente hacia donde uno quiere para lograr los objetivos y los sindicales conflictivos que a veces se arrastran unos cuantos y generan problema hacia ciertas ideas pero no por ello dijéramos no se mantiene un ambiente respeto, cordialidad, podría darte muchos más ejemplos”. (Entrevistado 26).*

*“Pues que uno tenga como más cercanía con el personal de recursos humanos que siempre es el mismo donde uno se lo encuentre, con la parte de la gerencia es muy de vez en cuando que uno los ve” (Entrevistado 12).*

*“La tuvo el doctor el doctor Ramón Collante por su carisma, por su posición, por su amistad con los trabajadores y también por su conocimiento tuvo bastante influencia sobre muchos temas y activaciones de la empresa” (Entrevistado 9).*

*“Pues mira los trabajadores por ejemplo, si vamos a ver pues yo, yo estoy en un área digamos como independiente, pero cuando uno ve ya con los trabajadores como tal pues están, yo diría, que están los jefes de alcantarillado por ejemplo Héctor, Javier pero siento que más por lo laboral es porque comparten otros entornos con los trabajadores, que de pronto hacen que eso fluya y se dé esa empatía, por eso entonces hay la asistencia a eventos y se aceptan invitaciones, básicamente es porque se comparten los escenarios” (Entrevistado 7).*

*“Uno admira a la persona que está estudiando el caso del jefe de recursos*

*humanos, yo admiro una persona que estudia y trabaja". (Entrevistado 13).*

*"En Acuaviva pienso que como se maneja una empresa con un enfoque totalmente diferente, aquí la visibilidad de los jefes se ha visto por su ego y prepotencia en alguno de ellos, aquí hay un subgerente técnico que es elitista casi no comparte con la gente de su aérea. Hay varios ingenieros que tienen un carisma por su forma de ser y son muy queridos por la compañía, hubo un subgerente administrativo y financiero que por su liderazgo se veía muy querido por la compañía". (Entrevistado 8).*

*"Si se aplica evaluaciones para el mejoramiento continuo de cada uno de los trabajadores y de los procesos como tal". (Entrevistador 4).*

*"Si claro, las evaluaciones de desempeño son para medir como es la competencia del trabajador y si tiene algunas falencias pues entrar a apoyarlo con algunos refuerzos". (Entrevistado 5).*

*"Si claro en cada dependencia se aplican evaluaciones de desempeño y se usan para mejorar para capacitar y ayudar" (Entrevistado 2).*

*"Las evaluaciones de desempeño son para medir como es la competencia del trabajador y si tiene algunas falencias pues entrar a apoyarlo con algunos refuerzos" (Entrevistado 3).*

*"Sí se aplican evaluaciones de desempeño el objetivo como su nombre lo indica es medir el desempeño que ha tenido el trabajador en su puesto de trabajo y mirar pues que dificultades o que, o que acciones se pueden tomar también para, para contribuir al mejoramiento de esa misma, de ese mismo trabajador"(Entrevistado 6)*

*"Las evaluaciones de desempeño que se realizan pues tienen un propósito y es realizar como una medición de ciertos factores que se determinan críticos en el cargo que desempeña cada persona, porque hay unos que aplican y otros que no aplican, eso pues te da una medición sobre aspectos que pueden estar bien, otros que no también y otros que definitivamente hay que mejorar, es un insumo para mejoras no, para tomar correctivos que a veces tienen y no tiene solución". (Entrevistado 26).*

*“En Acuaviva se aplican evaluaciones de desempeño y su objetivo es ver cómo está la gente frente a las políticas que están dentro de la empresa si son las indicadas o no y en caso de que se tengan falencias, no es que se le despida al trabajador por el contrario se le somete a un proceso de re-adaptación y mejoramiento”. (Entrevistado 10).*

*“Nos hacen evaluaciones para ver en qué condiciones esta uno si ha mejorado si tiene alguna falencia y demás, y en caso que uno no esté bien nos capacitan”. (Entrevistado 12).*

*“Afirmativo porque cuando existe la retroalimentación de la evaluación se da uno cuenta en que está fallando uno o en que están fallando sus pares y los colaboradores cuando a ellos les dan su retroalimentación y como lo ven sus compañeros y sus jefes se dan cuenta de sus falencias o de que están mostrando porque muchas veces tienen el conocimiento, tienen la destreza pero no lo están haciendo o no lo están mostrando” (Entrevistado 9).*

*“Pues precisamente conocer cómo está el evaluado en su momento con las funciones que desempeña con todo y poder realmente aportar en fortalecer sus competencias alrededor de esa calificación del resultado. (Entrevistado 7).*

*“En Acuaviva las evaluaciones por desempeño no es la mejor forma considero yo porque existen algunos tipos de inconvenientes de tipo personal y la persona lo lleva a ese campo para evaluar ese tipo de cosas para evaluar al otro por ejemplo en el grupo de nosotros donde hay diferencias personales entonces eso se llevó a esa calificación y ahí nos rajamos todos. No es objetiva”. (Entrevistado 8).*

*“En Acuaviva se hacen evaluaciones y el mejoramiento continuo del personal y fortalecer en las habilidades de la persona y se ha llevado a cabo”. (Entrevistado 11).*

#### **3.2.10.4 Fuentes y Bases de Poder**

En Acuaviva los colaboradores que hicieron parte del estudio, orientan el tema de la incertidumbre a la terminación del contrato de operación de la empresa, expresando que esta, es mínima debido a la continua información de la empresa

sobre el proceso, igualmente consideran que la tecnología les ha permitido eficiencia en el trabajo y poder responder a los requerimientos del cliente con una mayor oportunidad.

*“En este momento de incertidumbre no me preocupo por eso la empresa se reúne con nosotros para informarnos de las reuniones con el municipio y con el socio francés y los avances que se logran en estas reuniones” (Entrevistado 4).*

*“No creo que no, No porque de pronto la gente está haciendo su labor tranquilamente, sigue haciendo sus trabajos normales”. (Entrevistado 5).*

*“Es muy grande la incertidumbre, hemos dado todo aquí y la empresa está luchando por quedarse porque estamos en la capacidad de manejarnos nosotros mismo, ya si el alcalde no quiere que los francés sigan nosotros podemos, no necesitamos asesoría y él puede darse cuenta de eso. La empresa busca la manera de que todos sigamos, no sé, hasta qué punto hay posibilidades de conseguir más hechos pero hemos demostrado que cumplimos con la ciudad, hay cosas puntuales cambios en la empresa y él no puede permitir que unos políticos tenga la mano metida por unos recursos. Depende es de la ciudad” (Entrevistado 2).*

*“Como trabajador uno siempre se cuestiona si la empresa hubiera podido hacer más u hacer menos, hubiéramos podido evitar ciertas situaciones y es una incertidumbre que tenemos si pienso que la empresa en estos momentos de incertidumbre por que está actuando correctamente porque quien más que ellos conocen la problemática, ya hicieron apelaciones para que el contrato siguiera pues no se dió es un contrato que no está en las manos de ellos ya se tenía fin” (Entrevistado 3).*

*“En este preciso momento hay incertidumbre, también hubo un momento cuando estuvo el gobierno del alcalde Motoa, donde también se vivió un momento de incertidumbre y hubo también un momento complicado cuando se hizo la negociación de la convención colectiva de trabajo donde también fue un momento más que de incertidumbre incomodo para la organización de las empresas. Me parece que la empresa toma una posición más bien prudente de esperar y buscar acercamiento a través de personas estratégicas es lo que puedo percibir”. (Entrevistado 6).*

*“Yo siempre he creído que una sociedad tiene el papá y la mamá son la junta y los socios y en esta sociedad a veces el hijo no ha tenido el papá y la mamá para que lo protejan, lo guíen, lo defiendan; yo pienso que la gerencia de Acuaviva se ha impuesto por la intuición en toda la historia y la fortaleza de la persona que ha estado como gerente que tiene todo el proceso encima y no estamos muy lejos del ejemplo que es como uno de esos botos de hule que va en un río con rápidos y a veces los rápidos han sido grado uno, a veces han sido grado dos, han sido grado tres o han sido grado cuatro de cuatro y es como cuando uno se monta en esos botes en el que el equipo confía entre los miembros del equipo y está dispuesto a confiar en la instrucción del que lleva la dirección del bote, entonces si ese dice remen, reman, si dice no remen, no reman, creo que eso si queda para el esquema la confianza y han habido momentos críticos de esa confianza pero yo vuelvo al punto anterior ha sido más intuición”. (Entrevistado 26).*

*“No siento incertidumbre gracias a Dios” (Entrevistado 12).*

*“Ahora es diferente porque el régimen pensional cambió en esa época nos acogíamos a la ley del trabajador público o como trabajaba el municipio, . Ahora somos trabajadores jóvenes, un promedio de 30 años no sé, la mayoría el ochenta, el setenta por ciento, necesita seguir trabajando porque no alcanzaría ahora un arreglo favorable de pensión o de jubilación, entonces existe un mayor temor de que va suceder con la empresa”. (Entrevistado 9).*

*“No, es más claro, al menos se tiene conocimiento de cuál es la táctica, que estrategia se van a plantear, entonces si bien es cierto la incertidumbre no deja de estar a un lado pero si al menos uno tiene un norte de saber en qué estamos y cuáles son las cosas que se está manejando alrededor de eso, se ha socializado con los trabajadores entonces eso te repito si bien está la incertidumbre pues al menos sabemos que estamos haciendo alrededor de esa incertidumbre” (Entrevistado 7).*

*“En Acuaviva se viene a manejar en el último año la terminación del contrato porque anteriormente las personas se han ido por su comportamiento que no ha sido el mejor, con respecto al tema de la terminación del contrato lo he llevado con calma porque no se puede uno desesperar porque debo cuidar mi salud, si me exalto y me llevo muy apecho, eso me puede exaltar la salud, entonces lo que les trasmito a mis compañeros es tener una calma vamos hacer todo lo que esté a nuestro alcance, para lograr que el alcalde no nos vaya a golpear” (Entrevistado 8).*

*“En Acuviva la prórroga del contrato estamos muy a la expectativa de la decisión que tome el señor alcalde, ha generado preocupación que me espera? mi señora mis hijos mi estudio entonces queda como una cosita ahí la espinita”. (Entrevistado 11).*

*“La tecnología nos ha permitido minimizar tiempos muertos, quitar esos cuellos de botella que generan pues estrechamiento o criterios nefastos para un procesos”. (Entrevistado 4).*

*“Lo que pasa es que la tecnología te facilita un poco tu labor pero tampoco es como decir si la quitan no puedo trabajar se puede seguir trabajando, sin ella el trabajo sería más dispendioso”. (Entrevistado 5).*

*“Para mi trabajo sin tecnología significaría más trabajo, más complicaciones y menos calidad No es como me dijo un usuario “ustedes sacan el agua la meten en un tubo y llega al lavadero”, y yo le dije no señor si usted fuera a una planta y viera la calidad de barro que llega, La forma de tratar ha sido total y los equipos han sido de mayor ayuda” (Entrevistado 2).*

*“Bueno sin tecnología sería algo fatal porque nosotros tenemos un sistema en línea y control y trabajamos perfecto. En estos últimos años se ha implementado el proceso de las terminales virtuales tanto para lectura como en la parte técnica es una evolución total. La facturación es puntual”. (Entrevistado 3).*

*“No, no pues la verdad para mi trabajo como tal si sería complicado no contar, con las herramientas tecnológicas porque precisamente en el área de comunicación, de diseño del manejo de los medios de comunicación como ya se está volviendo el tema de las redes sociales y todo eso no contar con ello significaría una dificultad muy grande para ir mejorando la relación con el usuario” (Entrevistado 6).*

*“No el cambio es muy fuerte ya que ahora tenemos los implementos necesarios para hacer todo más práctico mientras que antes todo era más empírico”. (Entrevistado 12).*

*“Si ya que llegaron unos ingenieros de Bogotá los cuales han aportado mucho, además aplicaron sus experimentos y avanzaron para agilizar los trabajos los cuales han sido excelentes” (Entrevistado 10).*

*“No contar con tecnología podría hacer los trabajos de menor calidad con menos eficiencia y lentos”. (Entrevistado 9).*

*“La tecnología en mi área ha evolucionado muchísimo, no contar con ella sería catastrófico, pues yo diría que perderíamos el control del proceso permanente en línea y preciso, perderíamos mucho con el factor humano, es decir no tendríamos evidencias objetivas alrededor de la operación, eso no nos ayudaría mucho a establecer ciertas acciones porque pues estaríamos en mano del criterio humano, con la tecnología tenemos un soporte claro de evidencia, con datos claros y estadísticos que te pueden dar en tiempo real y que no depende del factor humano, básicamente el control de procesos como tal”( Entrevistado 7).*

### **3.2.11 Liderazgo y Estilos de Dirección.**

Con relación al décimo componente del modelo de Zapata y Rodríguez (2008) referente a las relaciones de poder, se realizan preguntas de la 40 a la 41 de la guía de entrevista (veer anexo 1), los resultados obtenidos en la investigación permite identificar diferentes estilos de liderazgo como el estilo democrático, autocrático, tecnocráticos y carismáticos además expresan que hay jefes que se han colocado de acuerdo para tomar decisiones e imponer proyectos.

*“Una mujer radical, determinante, decisiva, una mujer que muy inteligente. Pues en cuanto a la comunicación es muy clara, cuando tiene una idea, una propuesta o quiere dar a conocer un sentimiento o alguna cosa que está pasando en una circunstancia es clara no le da vueltas al asunto sino que clara y concisa y ya.. es más unilateral, creo que es más unilateral”. (Entrevistado 4).*

*“Camilo castro es muy comprometido, hay momentos que uno tiene que ser asequible y él es muy participativo y aquí en la empresa no se tiene queja, el hace las cosas cuando sea y como sea”. (Entrevistado 2).*

*“Mi jefe es una persona que por su formación académica es una forma muy estricta pero pienso que su rol tiene que ser así porque está manejando la imagen los resultados de la empresa, es una persona muy organizada. Ella es autoritaria y participativa. Antes de tener una jefe tengo una amiga y un respaldo” (Entrevistado*

3).

*“Una persona que toma y analiza muy bien las decisiones y ve los pro y los contra para no caer en un error, es cordial y participativa” (Entrevistado 5).*

*“En la forma de dirigir, me parece que es, como lo podría decir, digamos que no tiene una línea única si, tiene diferentes formas y a veces depende mucho de su estado animo en lo personal, entonces en algunos momentos es una persona poco autocrática pero en otros momentos es una persona totalmente diferente, una persona con la que se pueda dialogar, intercambiar puntos de vista, eh básicamente es eso pero es variada”. (Entrevistado 6).*

*“Haber como lo puedo describir, lo puedo describir de una forma practico, rápido, transparente, confiado, exigente, puntual, muy de resultado, muy de resultado” (Entrevistado 26).*

*“Como un ser humano tiene sus falencias pero es una persona disponible en cualquier momento que lo necesites es serio y nos hace cumplir ordenadamente nuestro trabajo”. (Entrevistado 12).*

*“Siempre antes de tomar una decisión que me afecte me han consultado tanto mi jefe inmediato como los superiores, con los jefes de Acuaviva es muy fácil relacionarse, existen los espacios laborales como los extra laborales y considero que ha sido justa esta integración”. (Entrevistado 9).*

*“Pues mira mi jefe actual pienso que es una persona que confía en el equipo de trabajo que tiene, porque digamos da autonomía, recibe las sugerencias, no tiene una facilidad de expresión o sea a lo largo del tiempo que uno conoce, sabe que precisamente esa facilidad de no tener esa facilidad de comunicación puede confundirse en altivez y resulta que no es más así y maneja lo del nivel status, un rol maneja mucho el roll o sea y trata de que las personas queden en su rol, eso puede ser un estilo de que no ayude mucho a veces pero bueno es el jefe y tratamos es de colaborarle”. (Entrevistado 7).*

*“Es una persona muy buena, sincera y honesta” (Entrevistado 13).*

*“No he visto que se unan jefes para imponer una decisión”.*

*“Sí, a mí me parece muy simpático, yo casi no veo televisión pero en algunas ocasiones he visto los programas estos realitis del desafío o la isla de los famosos o protagonistas de novelas y creo que sí que uno tiene afinidades por no llamarlas alianzas y que a veces esas alianzas son enfocadas positivamente y proactivamente y otras no tanto, aun que en el principio de esta gerencia fue difícil manejar ese aspecto la orden era directa con la gente creo que hoy todavía subsisten pero de una manera tranquila y casi que sónica pero buena, lo digo desde un buen punto de vista, creo que los que se alían claramente el bloque lo pone sobre la mesa y creo que eso hace parte del esquema de confianza que en la familia Acuaviva se ha promovido y me gusta más que sea así” (Entrevistado 26).*

*“Sí, me parece normal, he visto que, muchas veces antes de tomar una decisión se ambienta y hay veces hasta he participado yo para tratar de sacar adelante una decisión”. (Entrevistado 9).*

*“En Acuaviva se reúnen jefes hay un comité técnico donde participan jefes de diferentes aéreas y ellos se reúnen como mejorar en algunas falencias que tenemos como compañía de servicios públicos a favor de ellos en su imagen como jefe de esa aérea que se hizo para que se corrigiera algún tipo de falencia que se venía presentando” (Entrevistado 8).*

*“Efectivamente considero que se une jefes para efectos de implementar acciones u estrategias, lo he observado en el comité de dirección cuando se han presentado proyectos y se logra identificar personas que desde antes de presentar el mismo se han unido a favor o en contra de él, pero además puedo decir que no es solo a nivel de jefaturas sino que lo observo en diferentes comités (de vivienda, salud ocupacional, educación y dotación) donde participan representantes de los trabajadores y de la empresa”. (Entrevistado 25)*

### **3.2.12 Subcultura.**

De igual manera que se caracterizó la subcultura de la Empresas públicas de Palmira, se tendrán en cuentas las variables: pública y privada, profesión y formación, jerarquías- estructuras y niveles, etnias y de razas, religión, ideología política, actividad económica, clase social, localización geográfica, actitud frente al trabajo, tratamiento de minoría y para ello se aplicaron las preguntas de la 42 a la 55

de la guía de entrevista (ver anexo 1).

### 3.2.12.1 Público o Privado.

En Acuaviva los sujetos objeto de la investigación en su gran mayoría comparten temas de tipo laboral con su familia; sin embargo, la mayoría de ellos no comparten los temas familiares con los compañeros de la empresa.

*“Sí comparto mucho los temas de tipo laboral con mi familia y también comparto temas de tipo personal en trabajo” (Entrevistado 4)*

*“Si, si comparto con mi familia temas de tipo laboral y más ahora que estamos en una situación complicada donde involucra toda la familia porque podría estar en riesgo y comparto algunos temas familiares con compañeros que son de confianza” (Entrevistado 2).*

*“Si comparto temas laborales con mi familia porque ellos están involucrados en la causa y comparto algunos temas de tipo familiar con mis compañeros” (Entrevistado 3).*

*“Comparto temas familiares con algunos compañeros e igualmente comparto temas de tipo laboral con mi familia. (Entrevistado 6)*

*“Sí, sí, sí, hay muchos momentos en que yo comparto en mi familia yo generalmente soy una persona transparente es mis estados, no le pongo esfuerzo a que los estados de ánimo no se noten o sea que una frustración o algo se va a notar en la casa, un peso se va a notar, creo que en la casa tengo esa oportunidad, ese oasis, tengo un compañero que pertenece al sector lo cual no sé si es bueno o malo, porque obviamente eso hace que la retroalimentación así sea amplia en temas técnicos pero en un momento que yo asumí la gerencia y es nuevo a sido tal vez duro para mi técnico he tenido entrenador de cabecera en la casa y al revés también, creo que en Acuaviva tengo grandes amigos con los que comparto mi vida familiar, espacios sí”. (Entrevistado 26)”.*

*“Yo no comparto temas laborales en la casa y tampoco temas familiares en la empresa” (Entrevistado 10).*

*“Yo hablo muy poco de la familia en la empresa y en la casa solo hablo cosas graves de la empresa” (Entrevistado 12).*

*“Muy poco comparto temas laborales con mi familia, no me gusta, aunque ellos se dan cuenta de muchos temas por el radio, yo hablo constante los fines de semana y en los turnos nocturnos que labores se están haciendo, pregunto cómo les están yendo y la familia se da cuenta muchas veces que está pasando en la empresa y también cuando llego tarde y cuando hay emergencias se involucran de resto en la parte como administrativa o temas que no van también mucho al departamento de alcantarillado ellos no, no les coparticipo estos momentos. Igualmente comparto muy poco los temas familiares con gente de la empresa, de pronto con los más allegados de la parte operativa como mi jefe de acueducto y de interventoría Javier, Joaquín y Juan Carlos y con la gente de acá serían dos personas Heliones Ospina y Álvaro perdón Adolfo el Bimbo”. (Entrevistado 9).*

*“Con mi familia no comparto mucho temas de tipo laboral de pronto ahora por el tema del cambio que vamos a tener, solo comparto con mi familia temas laborales en los momentos en que voy a tener una dedicación y que voy a coger tiempo de ellos y en cuanto a los temas de tipo familiar en la empresa no los comparto”. (Entrevistado 7).*

*“No comparto temas de tipo familiar en la empresa” (Entrevistado 13).*

*“Yo comparto con mi familia temas de tipo laboral” (Entrevistado 8).*

*“No comparto temas familiares con la gente de Acuaviva no me gusta si comparto temas laborales con mi familia”. (Entrevistado 11).*

De acuerdo con el resultado obtenido se concluye que la cultura de Acuaviva es específica, puesto que separan de la vida personal de lo laboral.

### **3.2.12.2 Profesión o Formación**

Los resultados obtenidos de los colaboradores que se hacen parte del estudio muestran que las personas se identifican con pares de su misma profesión o que

desarrollan la misma actividad también algunos entrevistados se identifican con los compañeros que sobresalen en labor diaria.

*“Me identifico con mis compañeros, me gustaría trabajar con Alirio Murillo, Leudo y Juan Carlos, Alirio es una persona muy, muy comprometida le gusta mucho la excelencia todo lo que hace procura hacerlo de la mejor manera posible. Leudo es una persona muy dispuesta vos le decís ve vamos a hacer tal cosa “hágale, listo” es muy positivo y Juan Carlos es como la parte amena del conjunto entonces creo es un engranaje casi, casi perfecto”. (Entrevistado 4).*

*“Me siento bien con todo el mundo, me gustaría trabajar con William Cuero porque con él he tratado temas de mi función de trabajo y el maneja también ese cuento de la electricidad”. (Entrevistado 5).*

*“Yo me identifico para desarrollar mi trabajo con Camilo, ingeniero Javier, Ingeniero Leal que es muy comprometido y dejó mucho, ejemplo pero lastimosamente se fue” (Entrevistado 2).*

*“Con mi grupo de trabajo siempre son dos compañeros que yo les he dicho a ellos que son mis tutores cuando yo empecé que Son Duberney y Carlos Ernesto siempre le quieren aportar a uno conocimiento tenemos un mismo mecanismo de trabajo” (Entrevistado 3).*

*“Con Shirley, con Heliones, con Mónica García, con Javier Restrepo, con Héctor Plaza también, con Joaquín, Con el doctor Ochoa, con Hermes ya para desarrollar un trabajo me identifico con ellos”. (Entrevistado 6).*

*“Me relaciono con los auxiliares de acueducto que todos han sido muy buenos y asimilan todo muy rápido”. (Entrevistado 12).*

*“Me gusta relacionarme con los ingenieros por su practicidad”. (Entrevistado 26).*

*“Con mi superior y con el supervisor de Alcantarillado con ellos dos es que más me identifico ya cuando hay necesidades de explicar algo o que se sale de lo normal hablo con los trabajadores pero generalmente respeto las cadenas de mando hacia arriba y hacia abajo. Me gustaría trabajar con Luz Janeth Santana, es muy organizada y es de las personas que creo conoce mejor la empresa” (Entrevistado 9)*

*“Me identifico con la pareja que estamos somos un equipo y nos colaboramos muy bien el señor Millán, Murcia, y los auxiliares William Cuero y Carlos Bejarano”. (Entrevistado 13).*

*“Me identifico para hacer mi trabajo en Acuaviva con el almacenista con las niñas que entregan la Valera de combustible con el personal operativo todos los que manejan vehículos con mucho personal”. (Entrevistado 11).*

### **3.2.12.3 Jerarquía, Estructura y Niveles**

En Acuaviva los entrevistados expresaron que pueden relacionarse con cierta facilidad con los ejecutivos; no obstante, a la parte obrera se le dificulta tener contacto con los altos ejecutivos de la organización; igualmente consideran que la estructura organizacional es adecuada.

*“Constante no, porque estoy en una sede alejada de la subgerencia técnica y la sede administrativa, pero no tengo dificultad para relacionarme con los ejecutivos de la empresa, estarán a la distancia quizás de una llamada o a la distancia de un correo electrono pero creo que es sencillo.*

*[...]*

*Yo creería que a la estructura organizacional de la empresa le falta algo más, ese algo más sería por ejemplo desligar algunos procesos de otros para que esos que han sido desligados presenten una mejor eficiencia en cuando al desempeño de su proceso” (Entrevistado 4).*

*“Aunque no me relaciono constantemente con los ejecutivos de la empresa no se me dificulta relacionarme con ellos. La estructura de la empresa si ha sufrido cambios internamente, ha sufrido cambios porque el mismo sistema lo da, estipula que deben haber unas líneas como de jerarquía para que las cosas se den”. (Entrevistado 5).*

*“Cuando tengo la oportunidad si, sobre todo con los ingenieros de aquí de la planta, es fácil relacionarse con la gran mayoría de los ejecutivos a excepción de una mujer que es bastante prepotente del área de Planeación y de resto no, ni con la gerente, yo pienso que está bien el nivel jerárquico y las personas también”.*

(Entrevistado 2).

*“No, solo lo normal saludar, no podemos a entrar a ser las comparaciones, como conozco la estructura de la empresa pienso que es la adecuada” (Entrevistado 3).*

*“Yo me relaciono constantemente con los ejecutivos de la empresa, pero no es fácil para todos, algunos ejecutivos colocan barreras por nivel, me parece que hay personas muy pocas le ponen barreras a personas de otros niveles, hay algunos jefes que son un poquito machistas, pero muy poquitos afortunadamente, algunos jefes, si creo que eso sin entrar en detalles. Si hay niveles jerárquicos pero pienso que han ido desapareciendo con el transcurrir de los años de la operación de la empresa estos niveles se han ido, se ha hecho una estructura más plana”. (Entrevistado 6).*

*“Me relaciono constante con los ejecutivos que son el gerente, los subgerentes y con todos tengo contacto, para los demás trabajadores existe una distancia muy marcada, los ejecutivos de la parte administrativa muy poco o cero socializan con los obreros de acueducto y alcantarillado. La estructura es considerada, acertada y justa aunque algunos trabajadores y unos mandos medios no conocen algunos directores o directivas que ocupan pues puestos de importancia en la organización, pero que no son decisorios, por ejemplo algunos compañeros míos y obreros, no es necesario que lo tengan que saber todo, pero no saben que hace Paula Marcella, que hace Luz Stella que son muy importante dentro de la organización pero ellos solamente se remiten en la parte administrativa a lo de recursos humanos y de pronto un poquito a lo de sistemas, pero no saben que hacen los otros puntos de apoyo de la gerencia. Han ido cambiando las estructuras porque hay unos departamentos que nacieron con Acuaviva pero se fueron desvaneciendo o fueron absorbidos por otra y por el contrario otros fueron creciendo por la necesidad de la empresa, por necesidades de la legislación, trabajos específicos que había que hacer y tuvieron que nacer o crecer por eso hoy está todo cambiado”. (Entrevistado 9).*

*“No tengo una relación constante con los ejecutivos de la empresa pero en el evento que lo necesite no tengo ningún inconveniente. Considero que la estructura de la empresa es justa pienso que no hay muchos niveles” (Entrevistado 7).*

*“En Acuaviva tengo contacto con altos ejecutivos porque he sido una persona muy abierta me gusta el contacto con otras personas el dialogo y siempre me ha gustado*

*hacer amigos; sin embargo, hay personas que son tímidas y no tienen contacto con altos ejecutivos porque hay barreras y la timidez por parte del trabajador. En Acuaviva la jerarquía se cambia cuando se cambia de gerente. Porque el anterior gerente había una jerarquía muy marcada no había esa... era muy independiente no había acercamiento con los trabajadores ahora hay una gerente que permanentemente baja la información hacia todos los trabajadores.” (Entrevistado 8).*

*“En Acuaviva me relaciono con los ejecutivos.*

*[...]*

*En Acuaviva hay jerarquías pero más lineal” (Entrevistado 11).*

### **3.2.12.4 Étnicas y Razas**

*Los resultados obtenidos de los individuos objeto de la investigación arrojaron que en Acuaviva no existe diferencia de raza en todos los niveles de la organización.*

*“No tengo dificultad para relacionarme y trabajar con gente de diferente raza” (Entrevistado 4).*

*“Me es diferente trabajar con personas de diferente raza, no tengo para relacionarme con personas de diferentes”. (Entrevistado 5).*

*“Nunca he tenido problema para trabajar o relacionarme con personas de diferente raza” (Entrevistado 1).*

*“Me relaciono con todo, aquí existe todo tipo de personal” (Entrevistado 2)*

*“No tengo problemas para relacionarme con personas de diferente raza” (Entrevistado 3).*

*“Yo me relaciono y trabajo con cualquiera no tengo problema con personas de diferente raza” (Entrevistado 6).*

### 3.2.12.5 Religiones .

En Acuaviva los sujetos que hicieron parte de la investigación nos muestran que en la empresa existe multiplicidad de religiones; sin embargo, esta no es impedimento para que se relacionen entre sí.

*“Yo soy cristiano y me congrego cada 8 días en la iglesia pero ello no me impide relacionarme con personas que sean de otra religión” (Entrevistado 4).*

*“Yo soy católico y voy de vez en cuando voy a misa y ello no se me dificulta relacionarme con personas de otra religión”. (Entrevistado 5).*

*“soy cristiano y no tengo problema para relacionarme con personas de diferente religión” (Entrevistado 1).*

*“Soy muy religioso, pertenezco a una iglesia que es nueva fe en cristo, mi familia toda es católica pero la diferencia con el cristianismo es la forma de orar a Dios y no imágenes, para nada se me dificulta relacionarme porque respeto las creencias de cada cual no juzgo a nadie” (Entrevistado 2).*

*“Soy católica y voy todos los martes a la iglesia no se me dificulta relacionarme con personas de otra religión porque yo les llevo la idea yo respeto pienso que eso hace la diversidad” (Entrevistado 3).*

*“Yo pertenezco a la religión católica pero muy a mi manera, si porque no soy de las que va cada ocho días a misa ni nada de eso, pero me considero católica, No, tengo dificulta para relacionarme con personas de diferente religión, pienso de que mientras haya la tolerancia, el respeto y entender la diferencia del otro no tiene por qué ser una barrera”. (Entrevistado 6).*

*“No, yo creo que le he halado a muchas, le halo a muchas, si me invita a la misa mi marido voy, tengo compañeros de trabajo que me han invitado a su rito cristiano y voy, un compañero judío ya lo he acompañado, los místicos. Yo creo que sería irresponsable si dijera que me considero a fin con alguna religión, porque creo que una de las fallas que tenemos, digamos que se tiene en relación con el tema de las religiones es que la gente poco profundiza en lo que son los dogmas y los ritos de*

*cada religión, así que yo prefiero aclararme que no ni siquiera con la iglesia católica que fue en la que fui bautizada, me hicieron la primera comunión y hasta los ocho años iba a misa porque era algo de tradición, nunca me he casado y creo que difícilmente me casaría por el rito católico, no, no estoy vinculada en ninguna religión, no conozco lo suficiente de ninguna, ni siquiera de la católica para decir me siento comprometida con alguna. (Entrevistado 26).*

### **3.2.12.6 Ideología Política**

Los resultados arrojados por los colaboradores de la investigación nos muestran que no se identificó inclinación política en la empresa y por ende esta no influía en la contratación y toma de decisiones, sin embargo, existe un sindicato con una división interna, pero a pesar de ello mantiene buena relación con la administración de la empresa y se observa en su generalidad más consciente en sus acciones.

*“Pues depende de la decisión que se vaya a tomar o depende de la operación que se vaya a llevar a cabo, creo que en algún momento la organización sindical es, es decir se inclina por los beneficios propios, es muy preferencial y en otras muy colectiva entonces de pronto la falta de balance entre esas dos posiciones es la que la hace notar como una organización sindical de pronto más tirada hacia un lado que hacia el otro, inclinado más hacia un lado de la balanza. Existen dos corrientes dentro de la dirección sindical y creo que es malo, el concepto que yo tengo de una organización sindical es como el bienestar de todos los trabajadores, todos en un objetivo común, pero si no se tiene un objetivo sino que se tienen varios y en esos varios hay grupos de personas separados pues no va a ser un bien común si no uno bien particular”. (Entrevistado 4).*

*“Si, bueno en cuanto a la parte sindical creo que ha habido internamente un conflicto entre ellos por el manejo que se le debe dar al tipo de actividad pero creo que se puede mejorar esa parte, yo veo como que la relación entre el sindicato y la administración de la empresa es buena es muy cordial” (Entrevistado 5).*

*“Para mí el sindicato tiene en mucha discordia, yo considero que un sindicato es un grupo de personas que lucha por un objetivo común y no un tire y afloje. No me doy cuenta que pasa dentro de ella en realidad.*

[...]

*Lo poco que sé es que hay personas que tienen miradas a algo grande y otras que no, siempre pienso que un sindicato es para ayudar y no para esconderse en él. He trabajo independiente y no comparto muchas ideas de ellos”. (Entrevistado 2).*

*“Me a tocado ver dos presidentes actualmente el compañero roosvelth es una persona que se da a la causa a los trabajadores no es una persona que se queda con los brazos cruzados, el sindicato es muy pesante estructurado que al trabajador todas sus prestaciones estén en regla no es el choque ni el problema”. (Entrevistado 3).*

*“Si existe el sindicato prácticamente desde el inicio de la empresa existe la organización sindical a la cual pertenece un gran número de trabajadores, tienen su junta directiva que es nombrada por los mismos trabajadores en sus asambleas y me parece que operan con normalidad, a través de la cual se hacen los requerimientos ante la empresa.*

[...]

*No, yo veo cerca la relación entre empresa y sindicato, digamos que la posición de algunas personas de manera puntual del sindicato es como de choque pero en términos generales del sindicato como organización me parece que es cercano, me parece que se ha presentado a lo largo del tiempo situaciones y se han podido solucionar a través del dialogo y de manejar adecuadamente la relación.” (Entrevistado 6).*

*“El sindicato opera a través de peticiones, quejas y reclamos, creo que es la mejor respuesta que he podido dar en esta entrevista, así opera, sería mejor decir como no opera para poder definir cómo opera, es el segundo chiste de la tarde sí, como opera, es así su línea de interacción con la gerencia es a través de una petición una queja o un reclamo, porque no opera de una manera proactiva, generando mesas de trabajo, deliberadamente y organizado”. (Entrevistado 26).*

*“El sindicato tiene sus altibajos pero hasta ahora se ha visto que ha trabajado por los trabajadores” (Entrevistado 12).*

*“Si existe un sindicato en Acuaviva, ha sido muy diferente al de EMPALMIRA, esta*

*es yo diría más consecuente con su rol, participa de una manera más objetiva a que, defienden al transe del trabajador, comprenden la situación de la empresa y tratan de no perjudicarla”.*

*(Entrevistado 9).*

*“El sindicato de Acuaviva lo siento más conciliador un sindicato más aterrizado a la realidad como tal de la empresa, más de la mano con la parte administrativa, más de la mano con la empresa no tanto como, obviamente tiene sus peticiones sus diferencias pero siento yo que viví los dos sindicatos o sea no es un sindicato de choque, o sea que nunca esperarías que se pare la producción, se suspenda la producción o no se salga a hacer reparaciones, no creería que sucediera, en EMPALMIRA, sí era un sindicato de choque y con operaciones diferentes, tortugas de todo o sea había choque muy bravo, en cambio de este no, este es un sindicato precisamente que nunca me imaginaria parando”.* (Entrevistado 7).

*“En Acuaviva el sindicato es independiente miramos las cosas desde otra óptica y que no tienen ninguna relación políticamente y que aquí trabajamos por el bienestar de los trabajadores en EMPALMIRA no se veía eso, los sindicalistas en ese tiempo gozaban de unos privilegios muy grandes en Acuaviva no”.* (Entrevistado 8).

*“En Acuaviva hay un sindicato general para todos y es muy amable.”* (Entrevistado 11).

*“En Acuaviva existe una organización sindical su junta directiva tiene dos tendencias, una enmarcada en la generación del conflicto y la segunda más conciliadora y cerca de la organización; sin embargo, ambas tendencias se concentran más en solicitar cosas sin mirar los impactos para la organización, no obstante, Acuaviva tiene pactada una convención razonable y justa para los trabajadores con base en una relación de buenos salarios para los trabajadores”* (Entrevistado 25).

*“No influyen los partidos políticos a la hora de contratación”* (Entrevistado 4).

*“No, en la empresa no existen preferencias de partidos políticos, no tiene en cuenta eso. La empresa para hacer un trabajo es un acuerdo con muchas dependencias no es que la gerente diga hagan esto y se hizo, no es como se dice tiré el balón y los demás lo van compartiendo hasta llegar a un objetivo final”.* (Entrevistado 2).

*“No acá no influyen los partidos políticos para la contratación” (Entrevistado 5).*

*“Para nada influyen los partidos políticos en la contratación”. (Entrevistado 3).*

*“Yo pienso que no influyen los partidos políticos en la contratación y mantenimiento de la empresa” (Entrevistado 6).*

*“No, en Acuaviva no he sentido influencia política para contratación ni para toma de decisiones administrativas, ni técnicas y no se dejan manejar por un político”. (Entrevistado 9)*

### **3.2.12.7 Clases Sociales**

Los resultados arrojados por los sujetos que participaron en la investigación expresan que no tienen dificultad para relacionarse con personas que ocupen otros cargos; no obstante, consideran que hay personas que para poderse relacionar se fija en el status o puesto del otro. Igualmente piensan que hay personas que se creen de otra clase social principalmente en el área administrativa.

*“Bueno de cierta manera sí, que se fijan como una amistad interesada respecto a los bienes que la otra persona posee más que todo en administrativa, yo no me fijo en el status para relacionarme con otras personas. Si a veces veo que hay personas muy elitistas que se creen de otra clase pues que deben tener las mejores cosas, deben sobresalir por los demás no, ni siquiera por su nivel cultural, sino por su nivel económico y el nivel las hace sobresalir por la manera que se comportan respecto a otros”. (Entrevistado 4).*

*“Yo no me fijo en el status del otro para relacionarme pero en la empresa hay personas que se fijan en el status conmigo no ha pasado pero si ha pasado con otros compañeros y es de la parte administrativa con la parte operativa” (Entrevistado 5).*

*“No en Acuaviva no se ve eso de fijarse en el status o puesto para relacionarse, es algo sorpréndete porque entre las mismas amistades externas de cada uno nos*

*comentan eso que trabajan en otros lugares y nosotros nos sentimos tan satisfechos de eso porque aquí todos somos iguales y no he visto personas que se consideren de otra clase social” (Entrevistado 3).*

*“Si hay personas que se creen de otra clase social por su forma de ser plastilina” (Entrevistado 2).*

*“Yo no me fijo en el status de otra persona para relacionarme creo que tengo buenas relaciones en todos los niveles pero sí creo que hay personas que se fijan en el estrato para poderse relacionar, son muy pocas pero se dan especialmente en la parte administrativa”. (Entrevistado 6)*

*“Sí, hay personas que se fijan en el status para relacionarse en el empresa personalmente a mí me ha costado trabajo. Yo tengo una anécdota muy particular del día que me nombraron encargada y era que por esos días habíamos decidido uniformarnos toda la gente del área administrativa y yo estaba muy contenta con mis uniformes que entre otras cosas en lo que menos me gusta gastar plata es en ropa y la primera instrucción que recibí fue que no debería volverme a poner, pero no fue una orden pero si una sugerencia muy amable, no debería volverme a poner el uniforme porque pues eso era como igualarme con las demás “que tal” si creo que sí, creo que es marcado, creo que me ha generado problemas en particular yo creo que tratar a todo mundo de tú a tú hace que mucha gente tenga una visión mía de alguien fría, cruda pero si es así creo que hay mucha gente que esta situación se da en casos aislados, pero cuando esos casos aislados se posan en alguien que tiene bajo su responsabilidad la administración de un equipo eso tiene más efectos que cuando es un obrero que cuando es una persona aislada, porque cada uno de nosotros en la organización tiene una personalidad, pero esa personalidad genera más o menos impacto dependiendo de quienes tiene a cargo” (Entrevistado 26).*

*“En Acuaviva no de pronto en el área técnica a nivel de jefatura”. (Entrevistado 11).*

*“Sí correcto hay unas que se consideran de estrato social muy demasiado humildes, ellos lo expresan en su hablado y tal vez por costumbres también consideran que deben mantenerse en ese estatus que no es pobre, que no es, a aspirar a determinados sueños y también por el contrario hay otros que se consideran de estratos muy superiores pero que en realidad ni económicamente ni culturalmente*

*están para ese estrato”. (Entrevistado 9).*

*“En mi caso no me fijo en el status ni el puesto para relacionarme con los demás de hecho mi rol obliga lo contrario pero si observado pocos casos donde las personas que tiene cargos de jefatura o dirección no se relacionan fácilmente con personas de nivel operativo. Efectivamente creo que existen personas que se consideran de otra clase social pero en la práctica realmente no son es así simplemente ese status se lo ha dado el nivel ejecutivo”. (Entrevistado 25).*

### **3.2.12.8 Localización Geográfica.**

Los entrevistados que se hicieron parte de la investigación consideran que no existen preferencias para contratar personas de una región específica e identifican las personas especialmente por su forma de expresarse.

*“No existen preferencias para contratar personas de una determinada región, no se fijan en eso. Yo identifico personas de otra región que trabajan acá conmigo en la planta como por ejemplo los de rozo porque ellos son muy orgullosos de ese lugar pues hacen comentarios de dicha zona ” (Entrevistado 4).*

*“No aquí contratan personas de cualquier región yo identifico los de rozo y los del bolo, los de rozo son más alegres más guaracheros mientras que los del bolo son más calmados” (Entrevistado 5).*

*“Aquí hay personas de muchas partes no existe preferencia por región alguna hay gente chocona y los identifico por su acento por su prototipo identifico personas de barrancas como Martínez por su hablado y su forma de ser” (Entrevistado 2).*

*“Yo si pienso que hay preferencia en la contratación en las personas de la ciudad de Palmira identifico personas de otros corregimientos por su forma de hablar como los de rozo porque tiene un acento diferente y en un principio los de Cali porque vienen con una actitud como si fueran de otro estrato” (Entrevistado 6).*

*“Identifico personas como de tienda nueva por su camino su hablado y son más a campesinados” (Entrevistado 12).*

*“No he sentido que contraten personas de una región específica lo que ha valido siempre son las actividades. Identifico las personas que viene de los corregimientos por lo menos de la parte operativa he notado que son los que llegan más temprano o los que viven más lejos y están considerados también entre el promedio por encima del promedio como trabajadores muy buenos, los considero muy buenos en la parte técnica sector obreros. A los trabajadores de los corregimientos los identifico por la forma de hablar sobre todo la gente de rozo, barrancas y el bolo por ejemplo los de rozo al final su tono es más fuerte y la gente de barrancas arrastra las frases las últimas sílabas”. (Entrevistado 9).*

*“De una determinada región no creen que existan preferencias para la selección del personal, pues de determinada región no, debería ser Palmira la preferencia, no sé porque indiscutiblemente hay mucho personal de Cali, no conozco de todos los procesos de selección pues no sé cuántos se presentan de Palmira y cuántos por méritos no quedan que son de Palmira, no sé si carecen mucho de ese tipo de méritos pero si tiene que tener un sentido de que no tengamos el noventa por ciento de la gente de Palmira trabajando en Acuaviva, tiene que tener un sentido, no lo conozco, no lo conozco o sea es probable que definitivamente pase lo que pasa con los contratistas de obra, que eso si te lo puedo decir claramente porque se presentan y la calidad y la presentación de las ofertas es mejor lamentablemente las de Bogotá, Cali etc. No es que sean malos, sino que no entregan un proyecto claro, fíjate que a diferencia de EMPALMIRA la mayoría de los trabajadores eran palmíranos, acá encuentras de Armenia, de Bogotá, de Bucaramanga, del Tolima, si entonces llama la atención eso es un punto que llama la atención, también costeños es un punto que llama la atención, yo soy nacida en Cali pero criada en Palmira, aclaro no. Identifico las personas de Rozo tienen un hablado diferente de más de gritos”. (Entrevistado 7).*

*“En Acuaviva cuando se creó esta empresa se dijo que era para los palmíranos pero la verdad que hay como 11 personas de Cali y no hay inconveniente” (Entrevistado 8).*

*“No existe preferencia para seleccionar personas de una región determinada hay personas de diferentes partes del país, reconozco las personas de rozo por su hablado y los de Cali que se expresan”. (Entrevistado 11).*

*“Si reconozco las personas por ciertas expresiones, por ejemplo que habla muy alto*

*los afrodescendientes” (Entrevistado 1).*

### **3.2.12.9 Actitud frente al trabajo.**

Los individuos que hicieron parte del estudio se muestran comprometidos con su trabajo sobre todo en la parte administrativa, dispuestas al cambio con deseo de aprender y los operativos están más por cumplir.

*“Pues yo veo, por no generalizar en todos creo las ganas y la intención de que cada día podamos mejorar entonces ante un cambio que hagan en cuanto a tecnología se refiere siempre se ve como la expectativa que genera la implementación de esa nueva tecnología y si resulta pues lo, la acertado que puede ser el hecho de emplear esa tecnología”. (Entrevistado 4).*

*“En la planta algunos les gusta la tecnología a otros el estudio y hay otros que se limitan solo hacer sus funciones” (Entrevistado 5).*

*“Aquí hay gente comprometida agradecida y hay otras que solo por llevar a la casa pero son pocos”. (Entrevistado 2).*

*“Aquí hay diferentes cosas, me parece que hay un grupo sobre todo a nivel operativo personas que solamente les importa su trabajo, están en una posición cómoda, cumplir con lo estrictamente necesario y nada más, considero que más en la parte administrativa hay como ese deseo de aprender más de pensarse más la organización a futuro de innovar de querer mejorar las cosas eso es lo que más yo percibo”. (Entrevistado 6).*

*“Yo creo que la actitud de casi todos mis compañeros de trabajo es una actitud agradecida, creo que agradecen genuinamente lo que uno entiende por agradecimiento su trabajo, es decir que valoran su trabajo, lo aprecian, se sienten plenos, creo que se sienten realizados, creo que se sienten bien remunerados, creo que se sienten felices de darle a la organización lo mejor de ellos, creo que se siente en una organización en que pueden libremente expresar lo que ellos crean que deben hacer para lograr más, creo que aquí no importa que no logren lo que siempre lo que piden, sienten que puede hacerlo, creo que se siente apoyados por la organización, creo que se sienten queridos por la organización, respaldados, valorados por la organización”. (Entrevistado 26).*

*“Yo creo que mis compañeros se basan en hacer las cosas bien, después de que las cosas se hagan bien hay satisfacción”. (Entrevistado 12).*

*“Por ejemplo Jorge Leyva ha hecho seis cursos del Sena virtual, ya que se está preocupando por eso y pues hay algunos más comprometidos” (Entrevistado 10).*

*“Los mandos superiores y los mandos pares o transversales y los que yo veo que son más fáciles sacar de la empresa los veo que trabajan más fuerte, aprenden pero veo que algunos obreros que no tienen ni siquiera sentido de pertenencia por la empresa solamente cumplen el horario o el trabajo que toca que hacer pero no quieren aprender, ni hacer más allá de lo que normalmente pide la empresa pero lo que es pares y tal vez mandos un poquito menores que los míos y superiores sí los veo a ellos en continuo aprendizaje y con pertenencias a la empresa y lo entiendo porque ellos sí podrían ser expulsados o sacados de la empresa más fácilmente que un obrero”. (Entrevistado 9)*

*“No, es una actitud de compromiso, es una actitud de precisamente de cambio de aportar de siempre querer, estoy hablando en común pues de siempre querer aportar a la organización de comunicación o sea tanto de cosas que cree o no cree pero de comunicación y tecnológica o sea Acuaviva tiene una mentalidad tecnológica y no creo que haya pues en estos momentos un trabajador resistente al cambio con una actividad tecnológica”. (Entrevistado 7).*

*“En Acuaviva hay un 90% en pertenencia y en dar lo mejor de sí para que la comunidad tenga la satisfacción de lo que hoy en día prestamos” (Entrevistado 8).*

### **3.212.10 Tratamiento de Minorías.**

En Acuaviva los colaboradores entrevistados expresan que la empresa no discrimina a los discapacitados por el contrario consideran que los sobreprotege; por otra parte los compañeros en algunos casos cuando identifican que exageran su limitación los rechazan.

*“En la empresa no hay discriminación por los discapacitado lo que hacen es en primera instancia mirar que actividades con la discapacidad que tiene puede llevar a cabo, puede desempeñar, cuales no puede desempeñar y las que puede*

*desempeñar y organizarlo de cierta manera que le sea fácil, asequible poder realizar esas actividades sin ninguna incidencia frente a su discapacidad se refiere” (Entrevistado 4).*

*“El trato es igual con las demás personas, lo digo porque nosotros tuvimos a Jaime que tiene su cierto problema de discapacidad aunque no es mucho, es un porcentaje mínimo se pude decir, la relación de los compañeros con los discapacitados en buena, es decir no hay discriminación ni por parte de la empresa no por parte de los compañeros” (Entrevistado 5).*

*“Conozco un discapacitado y el han puesto un trabajo muy cómodo y lo están monitoreando, los compañeros lo han alejado un poco ya que no está en las mismas condiciones de otro compañero” (Entrevistado1).*

*“Yo conozco discapacitados por problemas de fuerza o esfuerzo la empresa le da buen trato porque los ha reubicado y aquí los compañeros no discriminan a nadie” (Entrevistado 2).*

*“El trato es igual con los discapacitados no hay ningún problema y los compañeros tampoco lo rechazan”. (Entrevistado 3).*

*“Pienso que los discapacitados la empresa trata de ubicarlos de ayudarles a hacer su trabajo de una mejor manera sin que se sientan discriminados ni que sienta que han perdido su capacidad productiva, sino que trata de ubicarlos en puestos donde realmente cumplan un papel importante. Los compañeros sobre todo mucho en la parte operativa es muy de tomarle el pelo muchas veces a los discapacitados cuando los reubican o algo eso es cómo, si como que los molestan y se ríen un poco de su situación, pero no de discriminación más que todo es molestando”. (Entrevistado 6).*

*“En Acuaviva el trato con los discapacitados es demasiado bueno, no sé si es porque lo exige la ley, pero hasta ahora no he visto que saquen o echen a algún discapacitado, eso los protegen, los reacomodan, los ayudan en su cuadro clínico y muchas veces o siempre los ayudan a obtener la pensión. Los compañeros los protegen, los ayudan, sienten pues de que el trabajador dio lo que pudo y creo que eso sucede en el noventa, noventa y cinco por ciento de los discapacitados, porque también conocí algunos compañeros que se enfermaban constantemente o se*

*incapacitaban constantemente y fueron siendo como, no tanto discriminados sino como aislados o rechazados por los compañeros porque entendían de que no sufrían de este daño o esa enfermedad si no que tal vez estaban fingiendo o estaban recargando el trabajo y estas personas entendieron, estos posibles discapacitados de que no lo estaban y se integraron nuevamente al tren normal de trabajo de, de la parte operativa”. (Entrevistado 9).*

*“La empresa con los discapacitados primero observa la distribución de actividades dependiendo de su discapacidad, es decir una valoración por el tema de la asesora de riesgos, de revisar su panorama de riesgos y como se ve enfrentado frente a su discapacidad, de ver como acoplan esas dos cosas de ver productividad pero sin enfrentar algún riesgo, o sea pienso de que si bien es cierto se trabaja con el personal discapacitado hay mucho cuidado en esa parte. El trato de los compañeros depende de si identifican que están exagerando entonces los ven como una carga, como que al contrario en vez de yo tener una ayuda al contrario estoy con una carga y podría tener allí una persona, podría darme persona que realmente me ayude, me ayude a producir y no en esa exageración que entra pues que ni la empresa tiene la libertad de conseguir una persona que ralmente y finalmente ellos entran en un círculo que no quieren hacer nada”. (Entrevistado 7).*

*“En Acuaviva hay un número importante de discapacitados y la compañía siempre los ha protegido y los ha tenido en un buen ambiente y los compañeros si los ven como personas que no producen el 100% no lo ven bien pero es mínimo el número de personas que lo ven así” (Entrevistado 8).*

### **3.2.13 Identidad Organizacional**

Con relación al décimo tercer componente del modelo de Zapata y Rodríguez (2008) que corresponde a identidad organizacional se realizó la pregunta 56 de la guía de entrevista (ver anexo 1); en Acuaviva los individuos que hicieron parte de la investigación identificaron características similares como el concepto de una familia unida, fiestera, que presta un servicio eficiente, de calidad y oportuno frente a las necesidades de los clientes.

*“Es una empresa con calidad, que se codea con otras que son quizás más grande en cuanto a usuarios y se codea con ellas, entonces calidad sobre sentida sobre las*

*demás. A mí me gusta mucho algo de Acuaviva es que al lugar que vos vayas sin importar la sede que vos estés o el proceso en el que estés vos te sentís como en una familia, vos llegas y todo mundo te saluda de una manera cordial, todos son muy amables en particular en mí en particular que he estado en todas las, los procesos de Acuaviva no sé lo que es una mala cara, no sé lo que es “ah ahí llego” o no sé qué es discriminación entonces considero que en cualquier sitio de la empresa como tal te hacen sentir como estar en una familia.*

*En la planta hay algo que me gusta es la solidaridad cuando por ejemplo falta alguien preguntamos que le paso a tal persona que no vino”. (Entrevistado 4).*

*“La rumba, la diversión, la alegría eso es como las características que nos identifica”. (Entrevistado 5).*

*“Lo que identifica Acuaviva es igualdad e integridad como funciona Acuaviva”. (Entrevistado 1).*

*“Lo que se destaca en Acuaviva es la gerente, por el manejo que le dió a esta empresa, pero aquí el poder político pesa más, resalto la tecnología, las capacidades de los empleados, la calidad de empleados y de sus procesos” (Entrevistado 2),*

*“Lo que se identifica de Acuaviva, es una empresa muy seria que resuelve los problemas de la comunidad en tiempo inmediato cuando uno sale de la y escucha los rumores en la calle de la gente siempre hablan de la calidad del servicio el agua de Palmira es excelente y eso es lo que nos tiene en los mejores de Colombia somos extremadamente oportunos a la hora de resolver las quejas” (Entrevistado 3).*

*“Rasgos culturales, no sé, no se a veces es como una empresa que en cierta forma no ha podido desligarse del todo de su componente público, pero quiere tener una administración diferente y pienso que en ese proceso evoluciona cada día pero pienso que guarda mucho como de que arrastra un poco su historia de que en algún momento muchos de esos trabajadores fueron de empresas públicas no todos obviamente entonces a veces tiene algunos vicios de administración pública.*

*[...]*

*Es una organización de tipo más informal, de comunicaciones, formas de vestir, formas de relacionarse, es muy informal donde realmente uno no percibe*

*discriminación ni de género, ni de religión ni de raza, me parece que hay una buena unión en ese sentido, pero que a la vez inclusive entre sus diferentes sedes, digamos que en cada sede es un poquito diferente la cultura como tal. La sede de la planta es una sede más bien aislada donde son ellos mismos con ellos mismos y no se relacionan muy fácilmente con las personas de las otras, pienso que se percibe mucho como una. El área operativa es un área que, que por lo que percibo considera que es la más importante ellos se piensan y de hecho algunos jefes se manifiestan así de que sin ellos el resto de la organización no sería nada cuando en realidad no es así y donde inclusive a nivel operativo pienso que es la parte más compleja, es una cultura difícil, son gente que llevan muchos años pero que la gran mayoría han pasado, pasaron de las empresas publicas donde creo que les importa su trabajo y no comprometerse más allá, pero tampoco pienso que les importe mucho el futuro de la empresa porque pienso que para ellos es lo mismo pública o privada después de que este su trabajo y este su condicional no, total no me parece que tienen un sentido de pertenecía muy grande no todos obviamente uno no va a generalizar, pero es como yo estoy bien y es lo que importa y respéteme mis condiciones laborales y ya y otra diferente es acá en la parte administrativa donde si se quiere como ver una organización como un todo, donde se quiere trabajar para igualar las condiciones de todos y que nadie se sienta más importante que otro y me parece que es la parte donde más se percibe como la administración privada como tal, donde me parece que la gente es un poco más comprometida con el futuro de la empresa creo que les interesa más eso es lo que percibo de las diferentes sedes". (Entrevistado 6).*

*"Acuaviva se identifica por su compañerismo y la unión" (Entrevistado 12).*

*"Acuaviva se identifica por la eficiencia y seriedad en sus procesos los cuales se valoran como también son muy unidos" (Entrevistado 10).*

*"Acuaviva se identifica por el compañerismo en los trabajadores, la integración que existe en los niveles superiores, nos conocemos todos nos respetamos, nos ayudamos y compartimos en la mayoría de todas nuestras reuniones, considero de que es bien importante este tema que no todo sea solo el trabajo sino la parte de integración de compartir y facilita el trabajo. A los trabajadores les gusta la fiesta, les gusta la diversión porque hay unos que participan solo en los eventos deportivos y no te van a la fiesta o te consumen licor, hay otros que van a la reunión de licor, no te bailan y no se integran solo se toman sus coctelitos, hacen todo menos tomar licor, pero si*

*le gusta compartir con sus compañeros, antes de reuniones se citaban y no asistían”. (Entrevistado 9).*

*“En Acuaviva hay mucho sentido de pertenencia por la empresa y por lo que se hace”. (Entrevistado 26).*

*“El manejo del recurso humano a que haya interrelación precisamente entre el conocimiento propio de la empresa es que hay instituciones que no se conoce para nada la decisiones o cosas que se puedan tomar a alto nivel y sencillamente llegan las decisiones entonces el hecho de poder uno compartir a todo nivel ese tipo de decisiones o para el norte eso me parece que es de rescatar”. (Entrevistado 7).*

*“Es una empresa que presta un servicio de eficiencia y con continuidad en la calidad del servicio” (entrevistado 13).*

*“Acuaviva se distingue porque la contratación es transparente” (Entrevistado 8).*

Los resultados obtenidos en la investigación indican que Acuaviva se constituyó producto de la ineficiencia en el manejo administrativo, financiero y operativo de las Empresas Municipales de Palmira y con base en la expedición de la ley 142 de 1994, permitía que las empresas de servicios públicos pudiesen ser manejadas por operadores privados, igualmente reconocen que los fundadores han influido en la cultura de la tecnología, la transparencia en las decisiones y acciones a ejecutar y en la organización administrativa.

A pesar de que el desempleo este por encima de un dígito Acuaviva presenta un recaudo positivo es decir el desempleo en la ciudad no ha afectado el ingreso de la empresa, igualmente las tasas de interés son moderadas lo que permite a la empresa acceder a créditos a bajo costo financiero. En el entorno social se puede identificar que los trabajadores sienten alta inseguridad para desarrollar ciertas actividades en la ciudad, la cantidad de universidades que existen en la ciudad han permitido que los trabajadores de Acuaviva se puedan profesionalizar. El hecho de que el municipio de Palmira se encuentre en la ley 550 puede generar una dificultad al momento que la empresa desee apalancarse y no pueda contar con el municipio como avalista. Los últimos alcaldes de la ciudad han hecho campaña política con

Acuaviva y son una amenaza para la empresa pueden en su intención acabar con la empresa. La tecnología brinda grandes oportunidades para prestar un servicio más eficiente.

No se logró identificar que en Acuaviva utilicen refranes por parte de los trabajadores sino que se utilizan algunas palabras que pueden identificar la empresa; sin embargo, estas no son generales dentro de la organización.

Acuaviva cuenta con direccionamiento estratégico, es decir tiene misión, visión, valores y objetivos y son inculcados a los trabajadores desde su inducción, la mayoría de los trabajadores se identifican con los valores de la organización desde lo personal hasta lo laboral.

Acuaviva S.A. E.S.P. es gestionada como un proceso logrando la eficiencia en la prestación del servicio, hecho por el cual fue creada, por tanto, uno de los aspectos o factores más importantes de la cultura es su eficiencia evidenciados en sus resultados operativos, igualmente la gestión de la empresa le ha permitido alcanzar la certificación en sus procesos técnicos y comerciales obteniendo la certificación por parte de Bureau Veritas en la norma ISO 9001:2008 y las acreditaciones de sus laboratorios de control calidad de agua y medidores.

Los símbolos o imágenes que distinguen a Acuaviva en la ciudad son el logotipo, la mascota y el slogan; para los trabajadores los ritos están enmarcados en las fiestas de fin de año, las celebraciones de cumpleaños y los paseos; para ellos Acuaviva se preocupa por el bienestar económico y familiar y encuentran apoyo cuando se presentan situaciones de calamidad, consideran que Acuaviva es una sola familia. La administración actual de Acuaviva es reconocido con un enfoque participativo y social y la mayoría de los colaboradores se identifican con el direccionamiento estratégico de la empresa.

Los trabajadores de Acuaviva consideran que existen buenas relaciones interpersonales y no existe distanciamiento con colaboradores de otra región, siempre se destaca el hecho que se consideran como una sola familia; los trabajadores sienten que son tenidos en cuenta en sus opiniones al momento de

elaborar los planes de trabajo de las áreas, igualmente se relacionan dentro y fuera de la jornada laboral con trabajadores de otras áreas; sin embargo, el grupo de la planta de potabilización poco se relacionan con compañeros de trabajo, lo cual, puede ser por la distancia de la sede donde se encuentran ubicados y por los tipos de turno de trabajo en los que son programados, además los trabajadores conocen, acatan y respetan las reglas y son conscientes que su incumplimiento les puede causar consecuencias disciplinarias. Los colaboradores consideran que se pueden relacionar fácilmente con los superiores y ejecutivos de la organización y sienten libertad de entablar cualquier tipo de conversación, existe identificación entre algunos trabajadores por el gusto de escuchar música y disfrutar del fútbol.

En Acuaviva los trabajadores en su gran mayoría son más colectivos que individualistas expresan que sus aportes funcionales hacen parte de un proceso. A pesar de existir buenas relaciones entre los trabajadores en general, sienten que algunos superiores marcan con su estilo de dirección una distancia entre ellos, pero que obedece a la forma de ser de cada uno y no como una regla o estilo de dirección promovido por la alta gerencia, de igual modo creen que no existe discriminación de género en la selección de personal de hecho presumen que no existe una preferencia en la contratación.

Para los colaboradores de Acuaviva la toma de decisiones están enmarcadas entre lo autocrático y lo participativo dependiendo de la circunstancia, igualmente sienten que los conflictos han sido superados con el dialogo y en pocos casos con el apoyo de la gerencia o recursos humanos; por otra parte creen que no existe un área con mayor poder en la organización, más bien, consideran que existen líderes naturales en la organización por los valores y carisma que poseen. En Acuaviva los trabajadores sienten que la evaluación de desempeño es una herramienta que busca el mejoramiento continuo, también expresan que confían en la administración de la empresa y por ello el momento que viven actualmente no les genera incertidumbre, igualmente piensan que el avance en la tecnología les ha brindado la posibilidad de prestar un servicio eficiente.

Diferentes estilos de liderazgo son identificados en Acuaviva, entre ellos, democrático, autocrático, tecnocráticos y carismáticos; las buenas relaciones de los

líderes de la empresa y sus estilos han permitido que se coloquen de acuerdo para influir en decisiones o proyectos.

Acuaviva se puede considerar como una cultura específica, pues a sus trabajadores no les gusta llevar la vida personal al trabajo; los colaboradores se identifican más por la profesión y la actividad que desarrollan, aunque expresan que tienen facilidad de relacionarse con los ejecutivos de la empresa sienten que a los trabajadores operativos (obreros) se les dificulta más el contacto lo cual, la separación de las sedes administrativas y operativas para los investigadores puede ser uno de los factores que dificulte dicha relación, igualmente los colaboradores sienten que no existe discriminación de raza ni religiosa.

A pesar que en Acuaviva existe un sindicato no se logra identificar una inclinación política de izquierda, derecha o centro, más bien es observado como una institución más consiente en sus acciones. Por otra parte en Acuaviva no existe una influencia política en la administración de la empresa. En general los colaboradores sienten que existen personas que se fija en el status de las personas para poder relacionarse especialmente en el área administrativa, igualmente piensan que no existe regionalismo en la empresa y hay personas contratadas de corregimientos de Palmira, de otras ciudades y regiones que solo se logran diferenciar por su acento. Los trabajadores de Acuaviva en general tienen sentido de pertenencia con la empresa y en especial en el área administrativa están dispuestos a enfrentar el cambio y aprender, los operativos están más por cumplir con su trabajo. Igualmente los trabajadores de Acuaviva piensan que los discapacitados no son discriminados que por el contrario son sobreprotegidos.

Los colaboradores de Acuaviva sienten que la empresa es como una familia, que comparten mucho las celebraciones, que prestan un servicio eficiente, de calidad y oportuno y además que se destaca por su transparencia.

### **3.3 ELEMENTOS DIFERENCIALES ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS MUNICIPALES ANTES DE 1997 Y DE ACUAVIVA S.A. E.S.P. DESPUÉS DEL RÉGIMEN**

Los elementos diferenciadores de la cultura organizacional de las Empresas Públicas Municipales de Palmira y ACUAVIVA S.A. E.S.P. se presentan a continuación por cada uno de los componentes:

#### **3.3.1 Historia:**

EMPALMIRA se constituyó por la necesidad del servicio en el municipio por el contrario Acuaviva nace producto de la ineficiencia administrativa y financiera de la EMPALMIRA.

En EMPALMIRA no se logra identificar la influencia de los fundadores en la forma pensar y actuar hacía en los trabajadores como tampoco en la gestión de la empresa, mientras que en Acuaviva los fundadores han influido en la cultura de la tecnología, transparencia y en la organización administrativa.

Para la constitución de Acuaviva ya podían participar los inversionistas privados en la operación de empresas de servicio públicos de acueducto y alcantarillado, para la época de la constitución de EMPALMIRA los servicios públicos debían ser prestados por el estado.

#### **3.3.2 Entorno:**

En EMPALMIRA los trabajadores no sentían inseguridad en realizar los trabajos en los diferentes sitios de la ciudad en cambio los trabajadores de Acuaviva han sido objeto de las acciones de la delincuencia común generando temor para realizar ciertos trabajos en algunos barrios de la ciudad.

Lo anterior se debe al incremento en la inseguridad que está viviendo el país de lo cual no es ajena a Palmira.

Para los años 96-97 el desempleo era de un dígito; sin embargo, el recaudo de Empalmira era deficiente, en la actualidad el desempleo es de dos dígitos; no

obstante, el recaudo en Acuaviva es superior al 95% lo cual es un indicador de alta eficiencia.

De acuerdo con lo sustentado anterior más que la influencia del entorno en el recaudo de las dos empresas sus resultados se deben a la gestión de cada una de ellas. Para EMPALMIRA la amenaza era la Ley 142 de 1994 de servicios públicos a diferencia de Acuaviva la amenaza depende del sector político.

En estos casos los momentos históricos son diferentes para la época de EMPALMIRA, era necesaria su transformación de régimen debido a la ineficiencia administrativa y financiera. A la fecha la gestión de Acuaviva es destacada; no obstante, los intereses de su continuidad o no dependen del sector político.

### **3.3.3 Habla, lengua, lenguaje:**

En EMPALMIRA como en Acuaviva las comunicaciones e instrucciones son en forma verbal y escrita. Tanto en Acuaviva como en EMPALMIRA los colaboradores sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta.

En EMPALMIRA los trabajadores no fueron capacitados para desarrollar sus habilidades. A diferencia de los colaboradores de Acuaviva que han sido formados en las competencias técnicas y laborales.

En ambas empresas coinciden que no se utilizaban refranes pero en Acuaviva los trabajadores reconocieron palabras que identifican a la empresa.

### **3.3.4 Proyecto de Empresa:**

EMPALMIRA no tenía un direccionamiento estratégico mientras Acuaviva si cuenta con este y busca que los colaboradores se apropien del mismo.

En EMPALMIRA no se contaba con valores organizacionales por el contrario Acuaviva cuenta con ellos y los trabajadores se identifican con los valores establecidos. Para los investigadores el hecho de que EMPALMIRA no contara con direccionamiento estratégico y en especial con valores que guiara la gestión de la

empresa, esto, facilitaba que los administradores buscaran beneficios propios y no los beneficios organizacionales.

### **3.3.5 El sistema de Producción de Bienes Materiales.**

En Acuaviva debido a su capacidad de gestión, su capacidad financiera y aprovechando sus avances tecnológicos ha logrado tecnificar la empresa, incrementando su capacidad de producción de agua potable, automatizando procesos para responder con mayor oportunidad a diversos requerimientos de sus clientes. Además la gestión de la empresa ha permitido lograr la certificación de calidad ISO 9001:2008 y las acreditaciones del laboratorio de agua potable y medidores.

### **3.3.6 El sistema de Producción de Bienes Inmateriales.**

Teniendo en cuenta que este componente cuenta con diferentes variables se presenta los elementos diferenciales por cada uno de ellos:

**3.3.6.1 Simbología:** En ambas empresas el logo es el símbolo que las en Acuaviva además de este tienen slogan y la mascota. En EMPALMIRA no existía reconocimiento laboral como tampoco detalles en las fechas especiales tales como cumpleaños, aniversarios por antigüedad. De otra manera en Acuaviva existen ritos como: las fiestas de fin de año, la celebración de los cumpleaños y los paseos en especial el de la familia.

**3.3.6.2 Actitud:** En EMPALMIRA se preocuparon solamente por lo pactado convencional por el contrario Acuaviva se preocupa por la calidad de vida de los colaboradores y sus familias. Tanto para EMPALMIRA como Acuaviva los colaboradores se sienten satisfechos con la labor desempeñada.

**3.3.6.3 Ideología Empresarial:** En EMPALMIRA debido a los cambios continuos de gerencia por la influencia política en la administración de la empresa, no se logró un consolidar una modelo gerencial. En cambio Acuaviva solo ha tenido en sus 15 años 2 gerentes en los cuales si han marcado la gestión destacándose estilos de dirección rígidos y participativos.

**3.3.6.4 Imaginario Organizacional:** EMPALMIRA por no contar con direccionamiento estratégico no hubo una identidad por parte de los trabajadores hacia la empresa. De otra manera Acuaviva por tener una filosofía empresarial los colaboradores se identifican con esta.

### **3.3.7 Sistema de Producción de Bienes Sociales:**

En EMPALMIRA se entablan fácilmente relaciones interpersonales con compañeros de diferentes regiones. Aunque había discriminación de tipo político y dificultad para relacionarse entre obreros, empleados y ejecutivos. En cambio en Acuaviva existen buenas relaciones interpersonales con compañeros de otras regiones a excepción de algunas personas de la ciudad de Cali.

Este componente cuenta con las siguientes variables:

**3.3.7.1 Ceremonias:** En Acuaviva los colaboradores hacen parte de la Elaboración de los planes de trabajo para alcanzar los objetivos. Lo cual no ocurrió en EMPALMIRA.

**3.3.7.2 Hechos Sociales:** Los trabajadores de EMPALMIRA después de la jornada laboral compartían con compañeros de la misma dependencia. A diferencia de Acuaviva las relaciones se dan entre las sedes a excepción de la Potabilización que no comparten ni entre ellos.

En ambas empresas se comparten temas no laborales en la jornada laboral

**3.3.7.3 Normas:** En Acuaviva se aplica un sistema disciplinario y los superiores tienen autoridad en EMPALMIRA no se empleaba dicha herramienta disciplinaria y no se podía ejercer la autoridad.

**3.3.7.4 Grupos de referencia:** En EMPALMIRA había dos tipos de relaciones grupales que no se dan en Acuaviva como son la afinidad política y el interés por parte de los obreros para lograr un beneficio.

**3.3.7.5 Uso del Tiempo Libre:** En Acuaviva los colaboradores tienen la facilidad de compartir con personas de otras áreas y con los diferentes niveles jerárquicos, hechos que no sucedían en EMPALMIRA.

El trabajo en jornadas excesivas ocasionalmente se presenta en Acuaviva, por el contrario en EMPALMIRA dichas jornadas era una constante en la vida laboral de los trabajadores.

### **3.3.8 Relaciones Interpersonales:**

Este componente cuenta con las siguientes variables:

**3.3.8.1 Individual / Colectivo:** En Acuaviva todos los trabajadores consideran que su trabajo hace parte de un proceso al igual que los administrativos y ejecutivos en EMPALMIRA, por el contrario los obreros de esta consideraron el trabajo es de manera individual.

**3.3.8.2 Distancia Jerárquica:** En ambas empresas existe una marcada distancia entre los niveles jerárquicos; no obstante, en EMPALMIRA esta se marca en el status del cargo mientras en Acuaviva es por los modos de ser de los superiores.

**3.3.8.3 Masculino /Femenino:** En ninguna de las dos empresas hay discriminación por género en la contratación.

**3.3.8.4 Clima Organizacional:** Acuaviva cuenta con estudios de clima organizacional con una percepción positiva; sin embargo, debe trabajar en fortalecer la percepción en la dimensión de reconocimiento y motivación. Con relación a EMPALMIRA esta no contó con un estudio de clima organizacional; sin embargo, algunas variables que son parte de un estudio de clima organizacional tenían una percepción negativa.

### **3.3.9 Relaciones de Parentesco:**

En ambas empresas no existe una preferencia para la contratación por consanguinidad, aunque no tienen restricción para la vinculación de familiares.

### **3.3.10 Relaciones de Poder:**

En Acuaviva en algunas situaciones la toma de decisiones se tiene en cuenta al personal de los diferentes niveles de la organización, por el contrario en EMPALMIRA las decisiones solo se tomaban en el más alto nivel de la estructura organizacional. A continuación se presenta las variables de este componente:

**3.3.10.1 Poder y Conflicto:** En EMPALMIRA los conflictos solo se presentaron en la relación obrero sindical, mientras en Acuaviva han sido más recurrentes en todos los niveles de la organización con una superación a través del dialogo.

**3.3.10.2 La Naturaleza del Poder de las Organizaciones:** En este factor no se logra identificar el área con mayor poder, ahora bien, en las dos empresas coinciden que un área con poder está relacionada con el manejo de los recursos financiero.

**3.3.10.3 Clases de Poder:** En EMPALMIRA el poder se obtenía dependiendo del cargo, en cambio en Acuaviva se identifica el liderazgo por su naturaleza.

En Acuaviva se evalúa a los colaboradores con el fin de desarrollar sus Competencias, lo cual no existía en EMPALMIRA.

**3.3.10.4 Fuentes y Bases de Poder:** A pesar de la diferencia del tiempo de la liquidación de una empresa a otra, en ambas empresas se presenta la misma incertidumbre de un cambio de empleador y riesgo de pérdida de empleo; sin embargo, en las dos empresas los trabajadores han tomado el proceso con tranquilidad aunque las razones son diferentes: en Acuaviva consideran que ha existido una buena comunicación lo cual fue ausente en EMPALMIRA, en esta

última hubo planes de retiro, jubilaciones anticipadas y respaldos políticos, acuerdos estos que no existen en Acuaviva.

En EMPALMIRA el nivel tecnológico era bajo, situación adversa a Acuaviva donde cuenta con alta tecnología que le permite prestar un servicio eficiente.

### **3.3.11 Liderazgo y Estilos de Dirección:**

En las dos empresas se encuentran diversos tipos de liderazgo; no obstante, en Acuaviva los jefes se unen para llegar a acuerdos comunes para establecer y alcanzar objetivos.

### **3.3.12 Subculturas:**

Este componente consta de las variables que a continuación se presenta:

**3.3.12.1 Público y Privado:** En ambas empresas no se comparte temas de tipo familiar con los compañeros de trabajo, lo cual, se identifica con una cultura privada, aunque si comparten temas de tipo laboral con su familia en este entorno tienden a una cultura pública.

**3.3.12.2 Profesión y Formación:** En Acuaviva algunos se identifican por la profesión, lo cual no se evidenció en EMPALMIRA, por otra parte en ambas empresas se identifican con las personas que se destacan con su conocimiento y experiencia.

**3.3.12.3 Jerarquías, Estructuras y Niveles:** En Acuaviva los entrevistados expresan que la estructura es adecuada con relación a las necesidades de la empresa, por el contrario en EMPALMIRA expresaron que existían muchos niveles jerárquicos

En Acuaviva a los administrativos y superiores se relacionan fácilmente con los ejecutivos a diferencia de los trabajadores operativos, en cambio en EMPALMIRA en todos los niveles era difícil relacionarse con los ejecutivos.

**3.3.12.4 Étnicas y Raza:** En las dos empresas no existe discriminación de raza.

**3.3.12.5 Religiones:** En ambas empresas existe diversidad de ideología religiosa; sin embargo, esto no interfiera en las relaciones laborales.

**3.3.12.6 Ideología Política:** En EMPALMIRA se identificaron dos tendencias ideológicas, por otra parte en Acuaviva no se logró detectar ideologías políticas.

**3.3.12.7 Clases Sociales:** Tanto para EMPALMIRA como para Acuaviva se fijan en el status o puesto de trabajo para relacionarse.

**3.3.12.8 Localización Geográfica:** En ambas empresas no había preferencias para seleccionar al personal de una determinada región e identifican a los sujetos de otras regiones por la forma de expresarse, además en EMPALMIRA los identificaban por su forma de vestir y actuar.

**3.3.12.9 Actitud Frente al Trabajo:** En Acuaviva los trabajadores tienen sentido de pertenencia por la empresa y abiertos al cambio, por el contrario en EMPALMIRA los colaboradores estaban por cumplir su trabajo en búsqueda de la jubilación.

**3.3.12.10 Tratamiento de Minorías:** Tanto en EMPALMIRA como en Acuaviva los trabajadores con una pérdida de capacidad laboral no son discriminados.

En EMPALMIRA el trato de los compañeros a los trabajadores con una limitación laboral generaba un clima laboral inadecuado debido a que estos se beneficiaban salarialmente, también en Acuaviva se genera un mal clima cuando los trabajadores identifican que los limitados se exceden en su estado de salud.

### **3.3.13 Identidad Organizacional:**

Los colaboradores de EMPALMIRA identificaron a esta por la generación de satisfacción salarial y de su influencia política por el contrario Acuaviva se identifica por su eficiencia y se sienten como una familia.

De acuerdo con el análisis de los componentes de la cultura organizacional de EMPALMIRA y Acuaviva S.A. E.S.P. se identificaron algunos componentes culturales que no fueron permeados por la cultura extranjera tales como habla, lengua y lenguaje, relaciones de parentesco y algunos factores de subcultura como público y privado, étnicas y razas, religión, clases sociales, localización geográfica; por el contrario, los componentes que fueron permeados fueron: Proyecto de empresa, sistema de producción de bienes materiales e inmateriales y sociales, relaciones interpersonales, relaciones de poder, liderazgo y estilos de dirección e identidad organizacional y algunos factores de subculturas así como: Jerarquías, estructuras, niveles; ideología política; actitud frente al trabajo y tratamiento de minorías.

#### 4. CONCLUSIONES

En Colombia a partir de la expedición de la Ley 142 de 1994, que permite la participación del capital privado en las empresas de servicios públicos, son muchas las empresas que se han transformado de lo público a lo privado y realmente son pocos los estudios que se han realizado sobre la cultura organizacional en el sector de los servicios públicos cuando se han presentado los cambios de régimen de lo público a lo privado, por esta razón se decide realizar una investigación de las características de la cultura organizacional de Empresas Públicas Municipales de Palmira (EMPALMIRA) y Acuaviva e identificar la similitud y diferencia de sus componentes culturales, además motivado por la importancia de la cultura organizacional en la gestión de las empresas.

El estudio toma gran relevancia cuando la empresa privada Acuaviva es operada por un grupo francés, lo cual denota un interés por conocer cómo influyen los valores, normas, formas de trabajo y controles en la cultura de un grupo de vallecaucanos que brindan su mano de obra para esta empresa.

Acuaviva fue constituida por la ineficiencia de EMPALMIRA, el objetivo de la creación de Acuaviva se alcanza y se ve reflejado en los indicadores de diciembre del año 2011 que se puede observar en el cuadro No. 31, lo cual está arraigado en los colaboradores de la empresa convirtiéndose en uno de los factores más importantes de la cultura de la organización. No se puede determinar si los fundadores de EMPALMIRA influyeron en la forma de pensar y actuar de los trabajadores; sin embargo, su creación fue realizada por el sector político, este, finalmente decidió hacer el cambio de régimen público a privado, producto de que este, administraba esta empresa en forma ineficiente, lo cual no solo ocurría en el Municipio de Palmira, sino en muchas ciudades y departamentos del país, lo que llevó a la sanción de una Ley para permitir que el sector privado participara en la administración de empresas de servicios públicos que por su naturaleza debería ser siempre administrada por el estado; por el contrario, Acuaviva no solo conoce sus fundadores sino que además reconocen en ellos la influencia en la forma de administrar la empresa especialmente en su eficiencia, transparencia y en su

implementación tecnológica.

Por otra parte el estilo de comunicación de EMPALMIRA aún se conserva en Acuaviva, para las instrucciones dependiendo de cada situación se realiza en forma escrita o verbal, solo que en Acuaviva se aprovecha los avances tecnológicos y se cuenta con herramientas de comunicación que para la época de EMPALMIRA aún eran desconocidas como el Outlook, Intranet, entre otros.

El hecho que la empresa de servicios públicos de acueducto y alcantarillado de Palmira sea gestionada por el sector privado a partir del año de 1997, influye para que esta cuente con direccionamiento estratégico estableciendo objetivos claros como fuente de administración de una empresa eficiente, rentable, con valores aceptados por los colaboradores y que además ha permitido no solo el desarrollo de la empresa sino también la posibilidad de un crecimiento de la ciudad puesto que existe una mayor calidad y disponibilidad del servicio que permite la expansión de Palmira y ser atractiva para empresarios y comerciantes.

En EMPALMIRA la simbología no tuvo un reconocimiento a nivel municipal y el manejo de la gestión del talento humano estaba centrado en el cumplimiento de la normatividad laboral y los beneficios pactados. En Acuaviva la simbología fue reconocida a partir de los logos y el slogan a nivel municipal y los ritos especiales para los trabajadores de esta empresa son las actividades lúdicas, existe un mayor interés en la calidad de vida de los trabajadores y familias. Además los colaboradores se identifican con la filosofía de la empresa.

Al contrario de EMPALMIRA en Acuaviva existe cierta resistencia con las personas de Cali por su forma de actuar y hablar. Es importante destacar que EMPALMIRA por su influencia de los partidos políticos en la administración de la empresa se generó discriminación de este tipo en la organización. En Acuaviva los colaboradores son incluidos en la elaboración de la planeación estratégica. Las relaciones interpersonales después de la jornada laboral se han ido fortaleciendo con el paso del tiempo, es así como en Acuaviva estas relaciones no solo se han quedado con los compañeros del mismo departamento, como sucedía en EMPALMIRA, sino que se interactúan con compañeros de otras sedes; sin embargo, una sede especial

(planta de potabilización) poco se relaciona debido a los turnos de trabajo y además esta sede está localizada fuera del perímetro urbano. El hecho de que Acuaviva responda a una administración privada la autoridad se ejerce. En EMPALMIRA las relaciones grupales estaban marcadas por la afinidad política y el interés de los trabajadores para lograr un beneficio. Por otra parte los trabajadores de EMPALMIRA sacrificaban el tiempo de la familia (horas extras) con el fin de mejorar sus ingresos y con ello su calidad de vida.

Los trabajadores operativos (obreros) de EMPALMIRA enfocaban su labor en forma individual. Aún existe una marcada distancia jerárquica en los diferentes niveles de la organización aunque su causa ha cambiado, en EMPALMIRA se daba por el status del cargo y en Acuaviva depende del modo de ser de los superiores. No ha existido a la fecha discriminación de género en la contratación de personal en las empresas de servicios públicos de acueducto y alcantarillado de Palmira; a pesar de ello la planta de personal está conformada más por hombres que por mujeres lo cual sucede debido a que los cargos operativos demandaban un alto esfuerzo físico, esto puede llevar a considerar a algunas personas que en la contratación hubiese una discriminación de género. El clima organizacional en Acuaviva refleja una percepción positiva en dimensiones como identidad, estructura organizacional, responsabilidad- autonomía, conflicto, cooperación – apoyo y relaciones interpersonales; las dimensiones a fortalecer corresponden a reconocimiento – motivación y remuneración, en general el clima organizacional tiene una percepción del 84%.

La consanguinidad no ha sido un factor determinante al momento de contratar al personal en las empresas prestadoras de servicios públicos de acueducto y alcantarillado en la ciudad de Palmira.

La gestión administrativa ha evolucionado con el transcurrir del tiempo, es así como en Acuaviva se tiene en cuenta al personal para la toma de decisiones hecho que no ocurrió en EMPALMIRA, en esta última los conflictos se presentaron entre el sindicato y la administración de la empresa, teniendo en cuenta el papel preponderante que jugaba el sindicato dentro de esta empresa representando todos los actos de los trabajadores en forma colectiva, en Acuaviva a pesar de que existe

un sindicato y representa los derechos colectivos de los trabajadores existe una mayor autonomía del poder de negociación individual. El poder en EMPALMIRA estaba enmarcado en la jerarquía del cargo en Acuaviva además de ello también se resalta los líderes naturales y el desarrollo de los trabajadores fortaleciendo las competencias.

Es de resaltar que a pesar del tiempo que ha transcurrido de la liquidación de EMPALMIRA la misma incertidumbre de hace quince años se está presentando, es decir cierre de la empresa y posible pérdida de empleo; no obstante, la incertidumbre en ambos momentos históricos ha sido manejado adecuadamente por la administración de la empresa aunque con diferentes estrategias, en EMPALMIRA a través de planes de retiro y jubilaciones, en Acuaviva por medio de planes de comunicación y trabajos en conjunto con la administración de la empresa y sindicato. Al momento de la liquidación de EMPALMIRA se tenía claro los intereses como se reflejaron en varias de las entrevistas y era la ineficiencia de la empresa y su influencia política y a pesar que Acuaviva ha demostrado su eficiencia operativa en sus indicadores a nivel nacional de igual forma va a ser liquidada, por tanto, se desconoce una razón objetiva para que el Municipio tome dicha decisión.

Por otra parte Acuaviva ha logrado implementar un alto componente tecnológico de punta que permite prestar un servicio eficiente, hecho que no sucedió en EMPALMIRA, lo cual puede obedecer a dos razones, una de ellas es la época del año, puesto que en los años 90 aún la tecnología a nivel cultural no estaba tan arraiga en EMPALMIRA, y dos porque esta no contaba con el músculo financiero suficiente para su implementación.

En las organizaciones los estilos de liderazgo dependen de los modos de ser de los superiores y en especial de la influencia en la alta dirección de una empresa, por ello, tanto en Acuaviva como en EMPALMIRA se encuentran estilos de dirección autocráticos, tecnocráticos, carismáticos, democráticos y legales; aunque en EMPALMIRA el estilo de liderazgo marcado era el autocrático debido a que las decisiones estaban concentradas en los ejecutivos de la organización.

Tanto en EMPALMIRA como en Acuaviva ha predominado la tendencia de

una cultura privada puesto que los temas familiares no son llevados al trabajo; la identificación con compañeros del trabajo está basada en el conocimiento y la experiencia aunque en Acuaviva además se identifican con las personas de la misma profesión. La estructura de Acuaviva es adecuada a las necesidades de operación de la empresa además existe facilidad de relacionarse la parte administrativa con los ejecutivos lo cual no es lo mismo con los operativos (obreros), por el contrario en EMPALMIRA la relación entre los diferentes niveles era complejo y su estructura organizacional era demasiadamente jerarquizada. Aunque han pasado muchos años desde la constitución de EMPALMIRA hasta la operación actual de Acuaviva y contando con una cantidad amplia de administradores locales, regionales y extranjeros no ha existido discriminación étnica, religiosa ni de localización geográfica, respetando las creencias como tampoco por personas con limitaciones físicas aunque esta última podría generar ambientes de trabajo pesado.

La administración de la empresa pública o privada influye en la ideología política de la organización, es así como en EMPALMIRA existían tendencias ideológicas de izquierda y derecha, lo cual no se logra identificar en Acuaviva pero tampoco se puede afirmar la ausencia de estas. La motivación principal de los trabajadores de EMPALMIRA para permanecer en esta era obtener su jubilación de otra manera los colaboradores de Acuaviva tiene sentido pertenencia y están sujetos a los cambios.

Aunque el servicio prestado tanto por EMPALMIRA como por Acuaviva es el mismo estas empresas son identificadas en forma diferente, la primera de ellas por su manejo político y la buena remuneración a sus colaboradores mientras que la segunda se identifica más por ser como una familia que presta un servicio eficiente, de calidad y oportuno frente a las necesidades del cliente.

Finalmente se identifica que los cambios culturales que se presentan cuando una empresa pasa de un régimen público ha privado está enmarcada en la búsqueda de las empresas privadas en la eficiencia operativa, administrativa y financiera a partir de adelgazar las estructuras organizacionales, el diseño del direccionamiento estratégico y en el caso de estudio específicamente la gobernabilidad de la empresa desprendida de la influencia política.



## 5. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que son pocas las investigaciones sobre la cultura organizacional cuando se presentan transformaciones de régimen público ha privado en las empresas de acueducto y alcantarillado en Colombia, por consiguiente, se recomienda que los estudiantes tengan interés en este tipo investigaciones e involucren más métodos, fuentes, técnicas e instrumentos que permitan tener más contacto con los sujetos objeto de investigación que permitan reafirmar las formas de pensar, actuar y creencias de los mismos.

Teniendo en cuenta que las conclusiones de esta investigación nos muestran que algunos componentes de la cultura organizacional de la empresa pública se mantuvieron y otras cambiaron al transformarse al régimen privado, se propone realizar una investigación que determine las causas a las cuales se les pueda atribuir porque los componentes de la cultura organizacional se conservan o se modifican al presentarse un cambio de régimen público ha privado.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, C. (1998). Papel político, 7, 9-35. Versión Electrónica, Extraída de <http://www.javeriana.edu.co/politicas/publicaciones/documents/1.POLITICASOCIALYREFORMA.pdf>.
- Aguilar, A., Arrangoiz, D & Martínez, J. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional. Editorial McGraw-Hill interamericana editores S.A. de C.V. México.
- Aguirre, A. (1997). *Cultura e identidad cultura*. Ediciones Bardenas. Barcelona.
- Alabart, Y. & Portuondo, A. L. (2004). Diagnóstico de la cultura organizacional: Resultados de Investigación. Tesis Doctoral, Versión electrónico. Cuba.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. En Abravanel y otros Cultura organizacional. Legis. Bogotá.
- Allaire, I. & Firsirotu, M. (1992). Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos Prácticos y Metodológicos. Legis Editores S.A. Bogotá.
- Austin, T. R. Marzo (2000). Para Comprender el concepto de cultura. Revista UNAP Educación y Desarrollo. Versión Electrónico (1).
- Amador, R. (2001). Cultura Organizacional y Liderazgo: Reflexiones Sobre Algunos Resultados en Entidades Bancarias. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. (17). Versión electrónico.
- Castellin, D. Servicios Públicos. Recuperado el 4 de Junio del 2011, a las 15 horas, en: <http://www.monografias.com/trabajos31/servicios-publicos/servicios-publicos.shtml>
- Dávila, A. & Martínez, N. (1999). Cultura en Organizaciones Latinas. Extraído Cultura en organizaciones latinas: Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales. Editores siglo XXI, 7-251. Monterrey. Versión electrónica

- Dávila, C. (2000). Cultura organizacional: ¿Un instrumento de la gerencia? Algunas consideraciones para su estudio En innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones colombianas. Arango, L. G & Urrea, F. Colciencias - Corporación Calidad. Bogotá.
- Davis, K. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.
- De Souza, A. & Partners. Cultura organizacional. Investigación. Versión electrónica.
- Deal, S. & Kennedy, A. (1985). Las empresas como sistemas culturales. Editorial sudamericana S.A.
- Delgado, C. E. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B., Caracas.
- Echavarría, M. (2000). Componentes de la cultura organizacional, *Pensamiento y gestión*, No. 9.
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (1989). Identidad de las organizaciones. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Fernández, J. M. (2002). *Cultura de la Organización y Centro Educativo*. España: Tesis Doctoral. Universidad Complutense Madrid. Versión electrónica.
- Granato, L. & Oddone, N. Los servicios públicos en un contexto global: una aproximación al derecho de los usuarios. Encuentros académicos internacionales organizados y realizados íntegramente a través de Internet. . Recuperado el 4 de Junio del 2011, a las 16 horas en: <http://www.eumed.net/eve/resum/07-febrero/ligno.htm>
- García, M., Sánchez, K., & Zapata, A. (2008). Perspectivas Teóricas Para el Estudio de la Gestión Humana. Cali. Universidad del Valle.
- González, J. J. & Parra. C. O. (2008). Caracterización de la Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Motivación, Liderazgo y Satisfacción de las Pequeñas Empresas del

Valle de Sugamuxi y su Incidencia en el Espíritu Empresarial. Investigación. Universidad Pedagógica y Tecnológica. Sede Sogamoso. Colombia. Versión electrónica.

González & Bellino. (1995). Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Tesis de Maestría. Caracas. Universidad Metropolitana.

Gutiérrez, E. (2007). Cultura, organizaciones e intervención. Universitas Psychologica. Bogotá, 6 (1), 115-129.

Hernández, V., Quintana, L., Guedes, R., Mederos, R., Sablón, N., (2004). Estudio de la Motivación, la Satisfacción Laboral, el Liderazgo, la Cultura Organizacional y la Calidad del Servicio realizado en el Hospital Mario Muños Monroy. [Versión electrónico]. Cuba.

Ley 142 de 1994 Julio 11. Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones “Servicios Públicos Domiciliarios”. Expedida por el Congreso de la República. Colombia.

Maldonado, G.T. La noción del servicio público a partir de la concepción des estado social de derecho. Actualidad Jurídica estudiante de derecho de la universidad del norte. Versión electrónica.

Martínez, Edim., Robles, C. (2009). Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México. []. Gestión y Estrategia. México. Versión electrónica.

Morales, J.C. (2007). Reforma de Empresas Públicas y su Efecto en la Eficiencia y Eficacia: El Caso de los Servicios Postales de España. Barcelona: Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 30 de Abril del 2011, a las 11 horas, en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=5689>.

Murillo, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación

organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Revista Estudio Gerencial*, 112. Recuperado el 2 de Julio del 2011, a las 14 horas, en [http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000300005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000300005&script=sci_arttext)

Muñoz, B. & Sarquis E. (1999). Privatización de entidades financieras: Caso Banco de Colombia. Pontificia Universidad Javeriana, Santa Fé de Bogotá, Colombia.

Ochoa, F. Financiamiento de la Estructura y Servicios Relacionados con Vivienda. Trabajo presentado en el Seminario Internacional. 1-54. Recuperado el 2 de Julio del 2011, a las 16 horas, en <http://www.acolgen.org.co/mod/docs/docs/COSTA%20RICA-20LA%20REFORMA%20DEL%20SECTOR%20ELECTRICO%20COLOMBIANO.pdf>

Ouchi, W. (1981) Teoría Z. México, México: Editorial Addison-Wesley.

Peiro, J. M<sup>a</sup>. (1985). Psicología de la Organización. Editorial. UNED Madrid.

Pérez, V. M. (1993). Cultura Organizacional y Valores Profesionales. Tesis Doctoral. Universidad Complutense Madrid, Campus de Somosaguas. Madrid. Versión electrónico.

Peters, T. J. y Waterman, R.H. (1982). In search of excellence. Cambridge: M.A: Harper y Row Publisher.

Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

Podesta, P. (2009). La Cultura en las Organizaciones: un Fenómeno Central en el Saber Administrativo. Colombia: Investigación. Universidad EAFIT, Medellín. Versión electrónica.

Podesta, P. (2003). Papel del Equipo Directivo en la Transformación Cultural de una organización: El caso Aces. [Versión Electrónica].

Rentabilidad Económica (s.f). Extraído el 7 de febrero 2012 de <http://www.economia48.com/spa/d/rentabilidad-economica/rentabilidad-economica.htm>

Rentabilidad Social (s.f). Extraído el 7 de febrero 2012 de [http://www.econ-finanzas.com/diccionario/R/RENTABILIDAD\\_SOCIAL.htm](http://www.econ-finanzas.com/diccionario/R/RENTABILIDAD_SOCIAL.htm)

Rodríguez, G.R. (2009). *La Cultura Organizacional. Un Potencial Activo Estratégico desde la Perspectiva de la Administración..* Argentina. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Argentina. (12), Pp. 67-92. Versión electrónica.

Rodríguez, J.C. (1996). La privatización del acueducto de Bogotá: 1887-1914. Consideraciones históricas sobre la gestión, Escuela administración de negocios, 27, 33-54. Bogotá.

Sánchez, S. M., Trillo, M. A., Mora, C., Ayuso, M. A. (2006). La Cultura Organizacional como Núcleo Central en la Medición del Capital Intelectual Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. (22), Pp. 172- 202. Colombia: investigación. Universidad EAFIT, Medellín.

Schein, E. H. (1980). *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice Hall. Estados Unidos.

Schein, E. H. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*, Editorial Plaza & Janes, Barcelona. España.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. (8 ed.). Bogotá D.C.: 3R Editores.

Servicios Públicos. Extraído el 4 de junio de 2011, a las 17 horas, en [http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_p%C3%BAblico](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_p%C3%BAblico)

Surgimiento histórico de Palmira. Recuperado el 26 de Marzo del 2011, a las 10 horas, en <http://www.palmiguia.com/historia.html>.

- Tylor, E.B. (1871). *Primitive culture: Researches into the developments of mythology, philosophy, religion, language art and custom* (7ª ed.). Nueva York: Brentano's.
- Tarruella, M. Il. (1996). *Gestionar cambio*: Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. Barcelona. Versión electrónica.
- Urbiztondo, S. & Rojas, J. M. La reforma del sector eléctrico en Colombia: breve análisis y crítica constructiva. Página 4. Recuperado el 2 de Julio del 2011, a las 18 horas, en <http://www.fiel.org/publicaciones/Documentos/DOC85.pdf>
- Uribe, H. (2010). *Tabla de Enfoques y Métodos en Investigación*.
- Varela, E. (2008). *Colpuertos: surgimiento, auge y desplome de una empresa estatal (1959-1991)*. Cali: Artes gráficas del valle editores- impresores Ltda.
- Vargas, J. (1990). *Cartilla de inducción*. Departamento de Recursos Humanos. Empresas Públicas Municipales de Palmira.
- Vergara, (1989). *La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior*. Tesis Doctoral, USB, Caracas.
- Zapata, A. (2007). *Negociación, Conflicto, Mitos y Poder en la Gestión de las Relaciones Laborales en Ecopetrol*. Universidad del Valle. Colombia.
- Zapata, A & Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la Cultura Organizacional bases conceptuales para su implementación*. Cali. Universidad del Valle.

**ANEXOS.**

**ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA CULTURA ORGANIZACIONAL  
EMPRESAS PÚBLICAS MUNICIPALES DE PALMIRA (EMPALMIRA) Y  
ACUAVIVA S.A. E.S.P.**

**Historia**

1. ¿Conoce usted como se constituyó la empresa y cuál fue el objetivo?
2. ¿Conoce hechos del pasado relevantes ocurridos en la organización?
3. ¿Considera usted que la forma de pensar, actuar y las creencias de los fundadores influyeron de alguna manera en la organización? Fundadores.

**Entorno y la sociedad**

4. ¿Corría usted algún tipo de riesgo en las diferentes zonas de la ciudad?

**Habla, lengua y el lenguaje**

5. ¿Escucha expresiones o refranes que identifiquen o distinga a la organización de otras?
6. ¿Usted recuerda si en Empalmira los trabajadores utilizaron uniformes? (habla signo)
7. ¿La organización lo capacitó para brindar un buen servicio al cliente y como era este servicio? (habla)
8. ¿Cuáles eran los medios de comunicación que se usaban dentro de la organización? Se utilizaba la información informal?. Comunicación
9. ¿Usted al momento de dar su opinión era escuchado y sus opiniones eran tenidas en cuenta? Comunicación
10. ¿Como se les suministraban las instrucciones? comunicación

**Proyecto de empresa**

11. ¿Conoce usted la misión, la visión y los valores de la organización? Proyecto de empresa

12. ¿Podría usted identificar cuáles eran los valores y antivalores que se daban dentro de la organización?

### **Sistema de producción de bienes inmateriales**

13. ¿Considera usted que dentro de la organización existen ritos, símbolos e imágenes que los identifique en el municipio de Palmira? SPBINM
14. ¿Recuerda usted si su superior o la empresa le hicieron alguna vez reconocimiento por la labor desempeñada y como se le hicieron saber? ( spbinm simbologia )
15. ¿Recuerda usted si la empresa tuvo un acto especial con usted (cumpleaños, aniversario, profesiones, bonificaciones). ( spbinm simbología)
16. ¿Cuando usted presentó algún problema económico, familiar, de la salud, buscó apoyo en la organización? ( Si / No) porque? (Spbinm actitud)
17. ¿En los cargos que ocupó en el tiempo laborado en la organización se sintió satisfecho con labor desempeñada? (spbinm actitud).
18. ¿Conoció usted un gerente que con su equipo de trabajo lograra alcanzar resultados extraordinarios en empresas municipales y porque? ( spbinm ideología gerencial)
19. ¿Usted considera que los objetivos y/o metas de la empresa están relacionado con su forma de pensar? – SPBINM Imaginario organizacional.

### **Sistema de producción de bienes sociales.**

20. ¿Consideras que entablas fácilmente relaciones interpersonales dentro de su departamento y organización? SOCIALES
21. ¿Se le dificulta entablar relaciones interpersonales con compañeros de otras regiones por sus costumbres y diversos comportamientos? SOCIALES
22. ¿En algún momento los superiores o la administración de la empresa se reunía con ustedes con el fin de establecer plan de trabajo para llegar a los objetivos trazados? (SPBS ceremonias)

23. ¿Con que compañeros se reunía una vez terminada la jornada laboral y que actividades realizaba? (SPBS hechos sociales). Esta pregunta también pertenece a grupos informales. Subc funcional.
24. ¿Usted o sus compañeros dentro de la empresa dialogaban sobre temas no laborales, o en algún momento realizaba actividades diferentes a las asignadas por sus superiores de manera frecuente (fútbol, política, situación del país, religión, pasatiempos, ir a tomar cerveza) (SPBSC HABITU, hechos sociales)
25. ¿Recuerda las normas que habían dentro de la empresa y específicamente dentro de su área y sino las cumplían que consecuencias tenían? (Hechos normas y reglas y control social).
26. ¿Se identificó con algún grupo dentro de la organización? (SPBSC grupos de referencia)
27. ¿Cómo utilizaba usted y sus compañeros los espacios de descanso y en estos, se relacionaba con compañeros de distintos niveles jerárquicos? (Tiempo libre). También aplica Sub. Jerárquico.
28. ¿Usted siempre se excedía de su jornada laboral y esta interfería en su vida personal o familiar? ( Tiempo libre)

### **Relaciones Interpersonales**

29. ¿Requiere de información o insumos de otras personas o áreas para realizar su trabajo y el resultado del mismo es necesario para que otras personas puedan continuar? ( Individual/ Colectivo).
30. ¿Los superiores con su forma de relacionarse marcaban la diferencia ante los colaboradores? ( Distancia- jerárquica)
31. ¿Al momento de contratar al personal de la organización existe alguna discriminación de género y los cargos directivos en su mayoría eran ocupados por hombres o mujeres ( masculino /femenino)

### **Relaciones de Parentesco**

32. ¿Existían preferencias en el momento de la contratación a nivel de consanguinidad o de amistad? ( relación de parentesco)

### **Relaciones de Poder**

33. ¿Cuál era la metodología que se utilizaba en la toma de decisiones? (relación de poder) revisar entrevista de Arnobio y Efraín. (JEFES)
34. ¿Se aplicaban evaluaciones de desempeño dentro de la organización y cuál era el propósito de estas? Relación de poder ( clases de poder)
35. ¿Se llegaron a presentar conflictos dentro de la organización y cuál era la forma de solucionarlos? ( Relación de poder – poder y conflicto)
36. ¿Considera usted que dentro de la organización existía algún área con mayor poder? (Relación de poder naturaleza de poder en las organizaciones). También para las relaciones de poder horizontal.
37. ¿Qué personas considera usted que tienen poder en la organización y porque razones? Tener en cuenta para guiar la pregunta ( posición estructural, carisma, expertismo) Clases de poder
38. ¿Considera usted que la organización se ha enfrentado al tema de incertidumbre y como ha reaccionado frente a ella? ( capacidad para ser frente a la incertidumbre)
39. ¿En su labor a desempeñar utiliza tecnología, sino la tuviera cuales serían las consecuencia? ( el control de la tecnología)

### **Liderazgo y Estilos de Dirección**

40. ¿Cómo podría describir a su jefe en la forma de dirigir sus tareas? (Liderazgo y estilos de dirección )
41. ¿Logró usted identificar que se unieran algunos jefes de diferentes áreas con el fin de imponer decisiones o acciones a favor de ellos? (Liderazgo y estilos de dirección).

### **Subculturas**

42. ¿Comparte con su familia temas de tipo laboral y en sus actividades laborales comenta temas de tipo personal? (Sub. P/P )
43. ¿Con que personas se identifica al momento de desarrollar su trabajo? Sub. P/F
44. ¿tiene usted relación constante con los ejecutivos de la organización? Sub. Jerarquía
45. ¿Recuerda usted si existían jerarquías dentro de la organización y como eran estas y se lograron mantener durante el tiempo en que usted laboró? Sub. jerarquía.
46. ¿Usted se relaciona con personas diferentes a su raza? y tiene algún tipo de preferencia? Sub. Raza
47. ¿A qué tipo de religión pertenece y como participa en ella y se relaciona con personas de ideología religiosa diferente? Sub. Religión - ( spbinm religión)
48. ¿Existía una organización sindical y como operaba esta? Sub. Política
49. ¿Influían los partido políticos en la contratación y el mantenimiento de la organización? (Sub. Política)
50. ¿Considera usted que al momento de relacionarse dentro de la organización se fija en el status o puesto que las personas ocupan? Relaciones interpersonales – clases social
51. ¿Cree usted que en la organización existen personas que se consideran de otra clase social y porque?
52. ¿En la organización al seleccionar el personal le dan preferencia a personas que proceden de una determina región? (sub. Localización geográfica)
53. ¿En la organización las personas de corregimientos u otras ciudades se identifican por alguna característica en especial?. Explique su respuesta. (sub. Localización geográfica)
54. ¿Cómo observa usted el comportamiento de sus compañeros frente al trabajo (interés por una actividad, tecnología, experiencia u aprendizaje? (actitud frente al trabajo)
55. ¿Usted logra identificar el trato de la organización con los discapacitados y como es esta con los compañeros de trabajo (tratamiento de las minorías)

**Identidad organizacional**

56. ¿Considera usted que la organizaciones tiene sus propias características que la distinguen de otras y estas se conservan a lo largo del tiempo? Identidad organizacional

## ANEXO 2. ELEMENTOS SIMILARES Y DIFERENCIADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EMPALMIRA – ACUAVIVA S.A. E.S.P.

| COMPONENTES                        | EMPALMIRA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ACUAVIVA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ELEMENTOS DIFERENCIALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Historia</b>                 | Los trabajadores de EMPALMIRA no conocen la historia de la constitución de la empresa y por tal razón no pueden determinar si la forma de pensar y actuar de los fundadores influye dentro de la organización; sin embargo, expresaron que la constitución de la misma correspondió a la necesidad que la ciudad demandaba en ese momento histórico; no obstante, piensan que la influencia política en la administración de EMPALMIRA, fue la causa para que la empresa no respondiera al objeto por la cual fue creada y según ellos, el cambio de gerentes no permitía la continuidad de programas en pro del beneficio de la comunidad y la empresa. | Acuaviva se constituyó producto de la ineficiencia en el manejo administrativo, financiero y operativo de las Empresas Municipales de Palmira y con base en la expedición de la ley 142 de 1994, que permitía que las empresas de servicios públicos pudiesen ser manejadas por operadores privados. Los fundadores han influido en la cultura de la tecnología, la transparencia en las decisiones y acciones a ejecutar y en la organización administrativa. | <p>➤ EMPALMIRA se constituyó por la necesidad del servicio en el municipio por el contrario Acuaviva nace producto de la ineficiencia administrativa y financiera de la EMPALMIRA.</p> <p>➤ En EMPALMIRA no se logra identificar la influencia de los fundadores en la forma pensar y actuar hacía en los trabajadores como tampoco en la gestión de la empresa, mientras que en Acuaviva los fundadores han influido en la cultura de la tecnología, transparencia y en la organización administrativa.</p> <p>➤ Para la constitución de Acuaviva ya podían participar los inversionistas privados en la operación de empresas de servicio públicos de acueducto y alcantarillado, para la época de la constitución de EMPALMIRA los servicios públicos debían ser prestados por el estado.</p> |
| <b>2. El Entorno y la Sociedad</b> | En los años 90 fue expedida la ley 142 de servicios públicos la cual permite el ingreso de inversionistas privados para operar los servicios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | A pesar de que el desempleo este por encima de un dígito Acuaviva presenta un recaudo positivo es decir el desempleo en                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ➤ En EMPALMIRA los trabajadores no sentían inseguridad en realizar los trabajos en los diferentes sitios de                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>públicos siendo este una amenaza para las Empresas Públicas de Palmira. A pesar que existía nuevas tecnologías en redes de acueducto y alcantarillado estas no estaban al alcance de EMPALMIRA por falta de músculo financiero.</p> <p>Una característica del entorno social de la época es que los trabajadores no sentían inseguridad para desempeñar las labores en la ciudad. De igual manera para el año de 1997 el desempleo era de un dígito; sin embargo, el recaudo de EMPALMIRA era deficiente. Adicionalmente el municipio de Palmira tenía un déficit fiscal lo cual era un riesgo para EMPALMIRA, puesto que no podía contar con este para el apalancamiento financiero para realizar las inversiones que requería.</p> | <p>la ciudad no ha afectado el ingreso de la empresa, igualmente las tasas de interés son moderadas lo que permite a la empresa acceder a créditos a bajo costo financiero. En el entorno social se puede identificar que los trabajadores sienten alta inseguridad para desarrollar ciertas actividades en la ciudad, la cantidad de universidades que existen en la ciudad han permitido que los trabajadores de Acuaviva se puedan profesionalizar. El hecho de que el municipio de Palmira se encuentre en la ley 550 puede generar una dificultad al momento que la empresa desee apalancarse y no pueda contar con el municipio como avalista. Los últimos alcaldes de la ciudad han hecho campaña política con Acuaviva y son una amenaza para la empresa pueden en su intención acabar con la empresa. La tecnología brinda grandes oportunidades para prestar un servicio más eficiente.</p> | <p>la ciudad en cambio los trabajadores de Acuaviva han sido objeto de las acciones de la delincuencia común generando temor para realizar ciertos trabajos en algunos barrios de la ciudad. Lo anterior se debe al incremento en la inseguridad que está viviendo el país de lo cual no es ajena a Palmira.</p> <p>➤ Para los años 96-97 el desempleo era de un dígito; sin embargo, el recaudo de Empalmira era deficiente, en la actualidad el desempleo es de dos dígitos; no obstante, el recaudo en Acuaviva es superior al 95% lo cual es un indicador de alta eficiencia. De acuerdo con los sustentado anterior más que la influencia del entorno en el recaudo de las dos empresas sus resultados se deben a la gestión de cada una de ellas.</p> <p>➤ Para EMPALMIRA la amenaza era la Ley 142 de 1994 de servicios públicos a diferencia de Acuaviva la amenaza depende del sector político. En estos casos los momentos históricos son diferentes para la época de EMPALMIRA, era</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | necesaria su transformación de régimen debido a la ineficiencia administrativa y financiera. A la fecha la gestión de Acuaviva es destacada; no obstante, los intereses de su continuidad o no dependen del sector político.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>3. El Habla, Lengua, lenguaje</b> | <p>Dentro de la organización para llamarse de un trabajador a otro, era por medio de apodos, esto básicamente se daba entre los obreros. Los sindicalistas catalogaban según la clase social, utilizando términos como “proletariado (para denominar a la clase obrera), burguesía (para llamar a los empleados), compañero (refiriéndose a su par). De la misma manera se utilizaba un lenguaje popular y las palabras soeces entre compañeros de trabajo.</p> <p>La comunicación utilizada fue verbal y por medio de memorandos, este último para anunciar políticas o directrices. La comunicación se llevaba a cabo entre obreros y el supervisor; los ingenieros y los jefes poco se relacionaban con los obreros. Por otro lado los trabajadores expresan que fueron escuchados al momento de dar sus opiniones.</p> <p>Los trabajadores no fueron formados en servicio al cliente.</p> <p>La jerga que se utilizaba dependía del área en la que se estuviese.</p> <p>En empresas públicas</p> | <p>Las instrucciones son suministradas en forma verbal o escrita dependiendo de la actividad u oficio y la necesidad del área. Por otra parte los trabajadores consideran que son escuchados y que sus opiniones son tenidas en cuenta en los diferentes escenarios en los cuales pueden participar y aportar frente a un tema determinado.</p> <p>Los trabajadores hacen énfasis en las diferentes tecnologías o medios de comunicación que utilizan en la organización tales como: Avantel, teléfono, internet, intranet, carteleros, correos electrónicos, televisión, radio, audiovisuales entre otros.</p> <p>Los trabajadores consideran que han sido capacitados en diferentes competencias técnicas y laborales, con un gran énfasis en la atención al cliente.</p> <p>La mayoría de los colaboradores de Acuaviva no identifican refranes sino más bien palabras que identifican la</p> | <p>➤ En EMPALMIRA como en Acuaviva las comunicaciones e instrucciones son en forma verbal y escrita.</p> <p>➤ Tanto en Acuaviva como en EMPALMIRA los colaboradores sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta.</p> <p>➤ En EMPALMIRA los trabajadores no fueron capacitados para desarrollar sus habilidades. A diferencia de los colaboradores de Acuaviva que han sido formados en las competencias técnicas y laborales.</p> <p>En ambas empresas coinciden que no se utilizaban refranes pero en Acuaviva los trabajadores reconocieron palabras que identifican a la empresa.</p> |

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | municipales los individuos no recordaron que se utilizaran refranes.                                                                                                                                                                                                                                                                 | empresa.                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>4. Proyecto de Empresa</b>                           | Esta empresa no contaba con una planeación estratégica, por lo tanto, no existían unos valores rectores que fuesen guiados por sus ejecutivos, como tampoco una misión y visión escrita. El proceso de selección solo era por efectos políticos, los trabajadores hicieron énfasis en que cada gerencia buscaba un beneficio propio. | Existe una misión, visión y valores que son presentadas en la inducción y estos constantemente se introyectan. La mayoría de los entrevistados reconoce unos valores en común desde lo personal hasta lo laboral. | <p>➤ EMPALMIRA no tenía un direccionamiento estratégico mientras Acuaviva sí cuenta con este y busca que los colaboradores se apropien del mismo.</p> <p>➤ En EMPALMIRA no se contaba con valores organizacionales por el contrario Acuaviva cuenta con ellos y los trabajadores se identifican con los valores establecidos. Para los investigadores el hecho de que EMPALMIRA no contara con direccionamiento estratégico y en especial con valores que guiara la gestión de la empresa, esto, facilitaba que los administradores buscaran beneficios propios y no los beneficios organizacionales.</p> |
| <b>5. El Sistema de Producción de Bienes Materiales</b> | Fuente hídrica Río Nima<br>Planta convencional –<br>Planta compacta<br>Laboratorio de análisis de agua                                                                                                                                                                                                                               | Fuente hídrica Río Nima<br>Planta convencional –<br>Planta compacta<br>Laboratorio de análisis                                                                                                                    | ➤ En Acuaviva debido a su capacidad de gestión, su capacidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                           | <p>Monitoreo en la potabilización manual<br/>Producción: 1000 l/s<br/>Redes hierro fundido y las otras eran en asbesto cemento o eternit<br/>Taller de medidores<br/>Sistema de recolección y transporte de aguas lluvias y residuales combinado<br/>Lectura manual</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>de agua acreditado<br/>Producción: 1300 l/s<br/>Monitoreo de la potabilización automatizada<br/>Redes en hierro fundido, P.V.C, asbesto cemento y polietileno en alta densidad<br/>Laboratorio de medidores acreditado<br/>Macrosectorización de las redes de acueducto<br/>Certificación en Calidad ISO 9001:2008</p>                                                                                                 | <p>financiera y aprovechando sus avances tecnológicos ha logrado tecnificar la empresa, incrementando su capacidad de producción de agua potable, automatizando procesos para responder con mayor oportunidad a diversos requerimientos de sus clientes. Además la gestión de la empresa ha permitido lograr la certificación de calidad ISO 9001:2008 y las acreditaciones del laboratorio de agua potable y medidores.</p>                 |
| <p><b>6. El Sistema de Producción de Bienes Inmateriales</b></p> <p><b>Simbología</b></p> | <p>En su imaginario estaba la influencia política, la corrupción y el liderazgo del sindicato.</p> <p>Identificaban como simbología el logotipo de la organización representado en la sigla EPM (Empresas Públicas Municipales de Palmira).</p> <p>Sin embargo, hay una simbología muy significativa representada en la institucionalidad del sindicato el cual dependiendo del momento histórico y del carácter del afiliado o no de dicha institución era observado como un ente a favor de los trabajadores o como un ente que impedía el progreso de la</p> | <p>Los trabajadores consideran como símbolos o imágenes que los distinguen en la ciudad el logotipo, la mascota y el slogan; determinan como ritos las fiestas de fin de año, las celebraciones de cumpleaños y los paseos. Con relación al reconocimiento por parte de la empresa sienten que este no se presenta, en algunos casos consideran que sus superiores les hacen reconocimiento por la labor desempeñada.</p> | <p>➤ En ambas empresas el logo es el símbolo que las representa, en Acuaviva además de este tienen slogan y la mascota.</p> <p>➤ En EMPALMIRA no existía reconocimiento laboral como tampoco detalles en las fechas especiales tales como cumpleaños, aniversarios por antigüedad.</p> <p>➤ De otra manera en Acuaviva existen ritos como: las fiestas de fin de año, la celebración de los cumpleaños y los paseos en especial el de la</p> |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Actitud</b></p>             | <p>organización empresarial.</p> <p>No tenían una política de reconocimiento así como tampoco detalles en las fechas especiales como los cumpleaños y los aniversarios de los trabajadores.</p> <p>En EMPALMIRA se ocuparon por lo legal, es decir solamente lo pactado convencionalmente sin preocuparse por el ser humano integral, por lo tanto se centraron en lo formal dejando de lado lo personal, familiar y las relaciones interpersonales.</p> <p>Los trabajadores se sintieron satisfechos por la labor desempeñada.</p> | <p>Se preocupa por el bienestar económico y familiar de los colaboradores, encontrando apoyo en situaciones de calamidad, sintiéndose como una sola familia.</p> <p>Se sienten satisfechos con la labor desempeñada hasta el momento.</p>                                                                                                         | <p>familia.</p> <p>➤ En EMPALMIRA se preocuparon solamente por lo pactado convencional por el contrario Acuaviva se preocupa por la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.</p> <p>➤ Tanto para EMPALMIRA como Acuaviva los colaboradores se sienten satisfechos con la labor desempeñada.</p>                                     |
| <p><b>Ideología Gerencial</b></p> | <p>Los colaboradores consideran que el periodo de gestión de un gerente era corto por tal razón no lograban alcanzar los objetivos trazados; Igualmente consideraron que los gerentes en algunos casos sus objetivos eran por beneficio propio y algunos pocos que querían gestionar en forma correcta y consolidar la misma en lo financiero y en la calidad del servicio fue ininterrumpida.</p>                                                                                                                                  | <p>Acuaviva S.A. E.S.P. ha contado con dos administraciones, la primera de ella es identificada como una administración rígida y autoritaria concentrada en la consolidación de resultados operativos y financieros, la segunda administración reconocida más con un enfoque participativo y social con un acercamiento mayor a la comunidad.</p> | <p>➤ En EMPALMIRA debido a los cambios continuos de gerencia por la influencia política en la administración de la empresa, no se logró un consolidar una modelo gerencial. En cambio Acuaviva solo ha tenido en sus 15 años 2 gerentes en los cuales si han marcado la gestión destacándose estilos de dirección rígidos y participativos.</p> |
| <p><b>El Imaginario</b></p>       | <p>En EMPALMIRA</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>La mayoría de los</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>➤ EMPALMIRA por</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organizacional</b>                              | los empleados no se identificaban con la gestión administrativa más aún cuando la empresa no inculcaba valores, objetivos claros que buscaran unidad de pensamiento filosófico.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | colaboradores de Acuaviva se identifican con el direccionamiento estratégico de la empresa.                                                                                                                                                                                                                   | no contar con direccionamiento estratégico no hubo una identidad por parte de los trabajadores hacia la empresa.<br>De otra manera Acuaviva por tener una filosofía empresarial los colaboradores se identifican con esta.                                                                                                                                                       |
| <b>7. El Sistema de Producción Bienes Sociales</b> | Los trabajadores consideran que entablan fácilmente relaciones con colegas de diferentes regiones, costumbres respetando formas de pensar y actuar. A pesar de los resultados arrojados anteriormente se encontró que había discriminación de tipo político. Igualmente los investigadores en su análisis consideran que se presenta una dificultad en las relaciones en los diferentes niveles de la estructura organizacional específicamente entre obreros, empleados y ejecutivos. | En la organización se entablan fácilmente relaciones interpersonales.<br><br>Igualmente algunos colaboradores consideran que existen obstáculos para relacionarse con unos pocos compañeros que residen en la ciudad de Cali; sin embargo, no hay dificultad para relacionarse con colegas de otras regiones. | ➤ En EMPALMIRA se entablan fácilmente relaciones interpersonales con compañeros de diferentes regiones. Aunque había discriminación de tipo político y dificultad para relacionarse entre obreros, empleados y ejecutivos. En cambio en Acuaviva existe buenas relaciones interpersonales con compañeros de otras regiones a excepción de algunas personas de la ciudad de Cali. |
| <b>Ceremonias</b>                                  | En EMPALMIRA no se involucraba al personal operativo para realizar planes o trazar objetivos, solo lo realizaban en el primer nivel de la estructura organizacional y especialmente para la elaboración de presupuestos, más no para establecer planes estratégicos.                                                                                                                                                                                                                   | En Acuaviva los trabajadores discurren que son tenidos en cuenta a la hora de realizar los planes de trabajo y sus opiniones también.                                                                                                                                                                         | ➤ En Acuaviva los colaboradores hacen parte de la elaboración de los planes de trabajo para alcanzar los objetivos. Lo cual no ocurrió en EMPALMIRA.                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Hechos sociales</b>                             | Las reuniones extra laborales se daban entre los compañeros de las mismas áreas, en los grupos operativos era                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Determinadas personas se relacionan con compañeros de la misma sede, algunos por su actividad o rol                                                                                                                                                                                                           | ➤ Los trabajadores de EMPALMIRA después de la jornada laboral compartían con                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <p>muy común reunirse los días viernes a compartir su vida social. En la empresa se dialogaban sobre temas no laborales dentro de la jornada laboral especialmente de temas políticos y deportivos con las personas de mayor confianza con afines políticos y en especial con las personas de su misma área.</p> | <p>dentro de la organización, se relacionan con compañeros de diferentes sedes y los trabajadores operativos de la planta de potabilización no se relacionan ni entre ellos mismos.</p> <p>Dentro de la empresa dialogan sobre temas no laborales.</p>                                                                                                                    | <p>compañeros de la misma dependencia. A diferencia de Acuaviva las relaciones se dan entre las sedes a excepción de la Potabilización que no comparten ni entre ellos.</p> <p>➤ En ambas empresas se comparten temas no laborales en la jornada laboral</p> |
| <b>Normas</b>               | <p>En EMPALMIRA no se ejercía control disciplinario y los jefes no contaban con autoridad con sus subalternos debido al manejo político que existía dentro de la empresa.</p>                                                                                                                                    | <p>Los trabajadores de Acuaviva identifican las normas y reglas de la organización, además respetan y son responsables frente a las mismas, reconociendo el ejemplo en sus superiores y que el incumpliendo de las mismas tiene unas consecuencias; no obstante, algunos de los entrevistados consideran que en algunos casos son muy flexibles con los trabajadores.</p> | <p>➤ En Acuaviva se aplica un sistema disciplinario y los superiores tienen autoridad en EMPALMIRA no se empleaba dicha herramienta disciplinaria y no se podía ejercer la autoridad.</p>                                                                    |
| <b>Grupos de Referencia</b> | <p>Las personas se relacionaban más por su afinidad política deportiva y religiosa. En los obreros existía un interés de compartir con los supervisores pero en búsqueda de un beneficio.</p>                                                                                                                    | <p>Se identifican de acuerdo con sus gustos y hobbies en especial el fútbol y la música.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>➤ En EMPALMIRA habían dos tipos de relaciones grupales que no se dan en Acuaviva como son la afinidad política y el interés por parte de los obreros para lograr un beneficio.</p>                                                                        |
| <b>Uso del Tiempo libre</b> | <p>A los trabajadores de EMPALMIRA se les dificultaba relacionarse con colaboradores de otras dependencias y difícil relacionarse con</p>                                                                                                                                                                        | <p>Los trabajadores en Acuaviva interactúan con compañeros de diferentes niveles jerárquicos y de diversos temas, sus</p>                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>➤ En Acuaviva los colaboradores tienen la facilidad de compartir con personas de otras áreas y con los</p>                                                                                                                                                |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             | <p>altos ejecutivos. La gran mayoría de trabajadores pasaban mucho tiempo en la empresa; en el caso de los trabajadores operativos u obreros su expectativa era laborar jornadas extensas alcanzando ingresos adicionales, estas jornadas eran aparentemente aceptadas o comprendidas por el grupo familiar. En el caso de los colaboradores de mandos medios o ejecutivos sus jornadas excesivas eran generadas por la atención operativa de la empresa y de la misma falta de organización.</p> | <p>jornadas laborales se rigen por el horario laboral establecido por la empresa aunque ocasionalmente han tenido que trabajar jornadas mayores a la jornada máxima legal; sin embargo, no han interferido en su vida personal.</p>                           | <p>diferentes niveles jerárquicos, hechos que no sucedían en EMPALMIRA.</p> <p>➤ El trabajo en jornadas excesivas ocasionalmente se presenta en Acuaviva, por el contrario en EMPALMIRA dichas jornadas era una constante en la vida laboral de los trabajadores.</p> |
| <p><b>8. Relaciones interpersonales</b></p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>Individual / Colectivo</b></p>        | <p>Para los obreros el trabajo era considerado un esfuerzo individual y que no se requería información o insumos de otras personas o áreas para desarrollar el mismo, mientras para los trabajadores administrativos y ejecutivos consideraban que su actividad hacia parte de un proceso, por tanto, que requería información de otros para el desarrollo de su trabajo y consideran que su trabajo es un insumo para el trabajo de otros.</p>                                                   | <p>En Acuaviva la mayoría de los colaboradores piensan que su labor hace parte de un proceso, es decir, que requieren de otros para hacer su trabajo y su resultado es el insumo para que otros sigan el proceso.</p>                                         | <p>➤ En Acuaviva todos los trabajadores consideran que su trabajo hace parte de un proceso al igual que los administrativos y ejecutivos en EMPALMIRA, por el contrario los obreros de esta consideraron el trabajo es de manera individual.</p>                      |
| <p><b>Distancia Jerárquica</b></p>          | <p>Existía una gran diferencia entre los niveles jerárquicos donde los trabajadores operativos y administrativos les era muy difícil ascender a los niveles ejecutivos y mucho más complejo relacionarse con ellos y en algunos casos consideraban que esa diferencia obedecía al</p>                                                                                                                                                                                                             | <p>Los colaboradores consideran que existe una marcada diferencia en la forma de relacionarse entre los superiores y los colaboradores; sin embargo, piensan que la relación es respetuosa y que la diferencia está dada por la forma de ser de cada uno.</p> | <p>➤ En ambas empresas existe una marcada distancia entre los niveles jerárquicos; no obstante, en EMPALMIRA esta se marca en el status del cargo mientras en Acuaviva es por los modos de ser</p>                                                                    |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Masculino / Femenino</b></p>        | <p>status que le daba el cargo.</p> <p>No existía discriminación en la contratación por género; sin embargo, los trabajos operativos por ser de esfuerzo físico eran ocupados por hombres; no obstante, en las labores administrativas, en cargos ejecutivos y de mandos medios algunos de ellos eran ocupados por mujeres.</p>                                                                          | <p>Los trabajadores expresan que no existe discriminación de género en la contratación de personal, algunos expresan que la selección obedece a la competencia de las personas a contratar y que existe un equilibrio entre hombres y mujeres para ocupar los cargos directivos.</p>                                                                                                                                                                                                 | <p>de los superiores.</p> <p>➤ En ninguna de las dos empresas hay discriminación por género en la contratación.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>Clima Organizacional</b></p>        | <p>No se realizaron estudios de clima organizacional; sin embargo, con base en los resultados arrojados en las entrevistas se pudo evidenciar que las relaciones interpersonales entre empleados y obreros no eran las adecuadas es decir no existían canales de comunicación, el trabajo en equipo era deficiente, no existían las condiciones de trabajo apropiadas, las estructuras eran rígidas.</p> | <p>El último estudio de clima organizacional arrojó una percepción del 84% frente a las dimensiones de: estructura organizacional, responsabilidad y autonomía, reconocimiento y motivación, remuneración, relaciones interpersonales, cooperación y apoyo, conflicto e identidad, la dimensión con una mayor percepción positiva fue identidad con un 97%, mientras la de menor percepción fue reconocimiento y motivación con un 63%, dimensión está que debe ser fortalecida.</p> | <p>➤ Acuaviva cuenta con estudios de clima organizacional con una percepción positiva; sin embargo, debe trabajar en fortalecer la percepción en la dimensión de reconocimiento y motivación. Con relación a EMPALMIRA esta no contó con un estudio de clima organizacional; sin embargo, algunas variables que son parte de un estudio de clima organizacional tenían una percepción negativa.</p> |
| <p><b>9. Relaciones de Parentesco</b></p> | <p>Los trabajadores consideran que existía una influencia política muy fuerte en la contratación de personal, en la contratación de obras, en el manejo de presupuesto y ello permitía incluso que hubiesen familiares que laboraran en la empresa; no obstante, no era la consanguinidad un factor importante dentro de la</p>                                                                          | <p>Los colaboradores piensan que no existen preferencias en la selección del personal; sin embargo, no existen restricciones para vincular en los procesos de selección a familiares o amigos de los trabajadores.</p>                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>➤ En ambas empresas no existe una preferencia para la contratación por consanguinidad, aunque no tienen restricción para la vinculación de familiares.</p>                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                       | empresa y no existía una política de relevo generacional. En EMPALMIRA lo que más se identificó eran que existían relaciones de pareja.                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>10. Relaciones de Poder</b>                        | Los entrevistados consideran que las decisiones eran tomadas por los altos ejecutivos, observándose que el poder se concentraba en este nivel de la organización.                                                                                                                                                                                            | Los sujetos que hacen parte de la investigación consideran que la toma de decisiones está enmarcada entre lo autocrático y lo participativo y algunos consideran que dependiendo de la situación se da una combinación.                                                                                                                                                                    | ➤ En Acuaviva en algunas situaciones la toma de decisiones se tiene en cuenta al personal de los diferentes niveles de la organización, por el contrario en EMPALMIRA las decisiones solo se tomaban en el más alto nivel de la estructura organizacional. |
| <b>Poder y Conflicto</b>                              | Los conflictos fueron relacionados con las diferencias que se presentaron entre el sindicato y la administración especialmente cuando el sindicato presentaba los pliegos de petición.                                                                                                                                                                       | Existen o han existido conflictos entre las diferentes áreas, entre la administración y el sindicato, superados a través del diálogo y de la intervención o participación de la alta gerencia y recursos humanos.                                                                                                                                                                          | ➤ En EMPALMIRA los conflictos solo se presentaron en la relación obrero sindical, mientras en Acuaviva han sido más recurrentes en todos los niveles de la organización con una superación a través del dialogo.                                           |
| <b>La naturaleza del poder en las organizaciones.</b> | No se logró identificar un área con mayor preponderancia, algunos sujetos consideraban que el área con mayor poder estaba relacionada con la cantidad de trabajadores otros consideraron que eran las áreas que tomaban decisiones y algunos consideraron que las áreas con mayor poder eran las áreas que manejaban los recursos financieros de la empresa. | No se logra identificar una homogeneidad de un área que tuviera el mayor poder dentro de la organización, es así, como diferentes colaboradores consideran que no existe un área con mayor poder, algunos consideran que es más el deseo de los líderes de cada área de obtener poder y otros especifican áreas como la administrativa y financiera, gerencia, técnica y recursos humanos. | ➤ En este factor no se logra identificar el área con mayor poder, ahora bien, en las dos empresas coinciden que un área con poder está relacionada con el manejo de los recursos financieros.                                                              |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Clases de Poder</b></p>          | <p>Relacionaron la influencia de poder con los cargos de mayor nivel jerárquicos o en algunos casos con los líderes sindicales no identificaron ninguna persona en específico y la eficiencia no era medida por evaluaciones de desempeño, las pocas que se aplicaban a nivel administrativo solo buscaban cumplir con una norma legal más no como un instrumento de mejoramiento.</p>                                                                                                                                                     | <p>Identificaron unos líderes naturales debido a sus valores, creencias y carisma. De igual manera en la empresa se ejerce un control a través de la aplicación de la evaluación de desempeño, en el cual, los entrevistados la consideran como una herramienta para el mejoramiento.</p>                                                                                                   | <p>➤ En EMPALMIRA el poder se obtenía dependiendo del cargo, en cambio en Acuaviva se identifica el liderazgo por su naturaleza.</p> <p>➤ En Acuaviva se evalúa a los colaboradores con el fin de desarrollar sus competencias, lo cual no existía en EMPALMIRA.</p>                                                                                                                                                 |
| <p><b>Fuentes y bases de poder</b></p> | <p>Se relacionó la incertidumbre con el proceso de transformación de empresa pública a privada, la mayoría de ellos consideraron que la gente se mostró un poco tranquila frente a este proceso debido a los atractivos planes de retiro voluntario, las jubilaciones anticipadas y el respaldo del político de turno para mantener a los menos antiguos en la nueva empresa. Algunos expresaron que faltó comunicación dentro del proceso lo cual les causó angustia. Expresan los trabajadores que existió muy poca tecnología y los</p> | <p>Orientan el tema de la incertidumbre a la terminación del contrato de operación de la empresa, expresando que esta, es mínima debido a la continua información de la empresa sobre el proceso. Igualmente los colaboradores consideran que la tecnología les ha permitido eficiencia en el trabajo y así poder responder a los requerimientos del cliente con una mayor oportunidad.</p> | <p>➤ A pesar de la diferencia del tiempo de la liquidación de una empresa a otra, en ambas empresas se presenta la misma incertidumbre de un cambio de empleador y riesgo de pérdida de empleo; sin embargo, en las dos empresas los trabajadores han tomado el proceso con tranquilidad aunque las razones son diferentes: en Acuaviva consideran que ha existido una buena comunicación lo cual fue ausente en</p> |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | trabajadores tenían la percepción de que era una empresa con desventaja competitiva por este hecho, por tal motivo, no permitía la eficiencia necesaria para el desarrollo de las actividades.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                | EMPALMIRA, en esta última hubo planes de retiro, jubilaciones anticipadas y respaldos políticos, acuerdos estos que no existen en Acuaviva.<br>➤ En EMPALMIRA el nivel tecnológico era bajo, situación adversa a Acuaviva donde cuenta con alta tecnología que le permite prestar un servicio eficiente. |
| <b>11. Liderazgo y Estilos de Dirección.</b> | Los trabajadores describieron a sus jefes como autocráticos, carismáticos, democráticos, tecnocráticos y legales. Por otra parte no se logró identificar que los superiores se unieran para imponer sus decisiones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Los colaboradores identificaron diferentes estilos de liderazgo como el estilo democrático, autocrático, tecnocráticos y carismáticos, además expresan que hay jefes que se han colocado de acuerdo para tomar decisiones e imponer proyectos. | ➤ En las dos empresas se encuentran diversos tipos de liderazgo; no obstante, en Acuaviva los jefes se unen para llegar a acuerdos comunes para establecer y alcanzar objetivos.                                                                                                                         |
| <b>12. Subcultura Público y Privado</b>      | Los sujetos de la investigación no comparten temas de tipo familiar con sus compañeros de trabajo, en algunos casos lo hacen con sus colegas más allegados y en situaciones que requieren de apoyo por la gravedad de los hechos o en otros casos con los compañeros que tienen una estructura cultural similar o de pensamiento ideológico en común.<br><br>En Empresas Públicas de Palmira la mayoría de trabajadores compartía temas de tipo laboral con la familia, se encontró en la investigación que es mucho más frecuente que en esa relación de | Los individuos que hacen parte de la investigación en su gran mayoría comparten temas de tipo laboral con su familia; sin embargo, la mayoría de ellos no comparten los temas familiares con los compañeros de la empresa.                     | ➤ En ambas empresas no se comparte temas de tipo familiar con los compañeros de trabajo, lo cual, se identifica con una cultura privada, aunque si comparten temas de tipo laboral con su familia en este entorno tienden a una cultura pública.                                                         |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Profesión y Formación</b></p>            | <p>confianza se comparta temas laborales, aunque sea situaciones generales.</p> <p>No se logró obtener una claridad sobre las características de identificación de formación o profesión; se identificó que compartían con las personas que tienen conocimiento experiencia y valores a fin.</p>                                                                                                                                              | <p>Las personas se identifican con pares de su misma profesión o que desarrollan la misma actividad, también se identifican con los compañeros que sobresalen en labor diaria.</p>                                                                                                  | <p>➤ En Acuaviva algunos se identifican por la profesión, lo cual no se evidenció en EMPALMIRA, por otra parte en ambas empresas se identifican con las personas que se destacan con su conocimiento y experiencia.</p>                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Jerarquías, estructuras, niveles</b></p> | <p>Los trabajadores consideran que la estructura organizacional era estática solo cambiaban las personas pero no eran cambios de cargo o líneas de mando, consideraban que existían muchos niveles jerárquicos y especialmente era una percepción de los obreros y los directivos sindicales, igualmente consideraron que relacionarse con los niveles ejecutivos era complejo solo se hacía fácil si coincidían con el partido político.</p> | <p>Los colaboradores expresaron que pueden relacionarse con cierta facilidad con los ejecutivos; no obstante, a la parte obrera se le dificulta tener contacto con los altos ejecutivos de la organización; igualmente consideran que la estructura organizacional es adecuada.</p> | <p>➤ En Acuaviva los entrevistados expresan que la estructura es adecuada con relación a las necesidades de la empresa, por el contrario en EMPALMIRA expresaron que existían muchos niveles jerárquicos</p> <p>➤ En Acuaviva a los administrativos y superiores se relacionan fácilmente con los ejecutivos a diferencia de los trabajadores operativos, en cambio en EMPALMIRA en todos los niveles era difícil relacionarse con los ejecutivos.</p> |
| <p><b>Étnicas y raza</b></p>                   | <p>No existe una discriminación racial consideran que es fácil de relacionarse dentro y fuera de la compañía con una persona independientemente de su raza.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>No existe diferencia de raza en ningún nivel de la organización.</p>                                                                                                                                                                                                             | <p>➤ En las dos empresas no existe discriminación de raza.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                          |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Religiones</b>         | <p>No tienen dificultad para relacionarse con personas de diferente religión, se observó diversidad religiosa con una tendencia mayoritaria de católicos, aunque no practicantes; sin embargo, hubo un momento histórico en EMPALMIRA, al finalizar su etapa de prestador servicio de acueducto y alcantarillado, que contó con un gerente cristiano que logró influenciar sobre los trabajadores para que se vincularan a esta religión; no obstante, ello no fue obligatorio ni totalitario.</p> | <p>Nos muestran que en la empresa existe multiplicidad de religiones; sin embargo, esta no es impedimento para que se relacionen entre sí.</p>                                                                                                                                                                                            | <p>➤ En ambas empresas existe diversidad de ideología religiosa; sin embargo, esto no interfiera en las relaciones laborales.</p>        |
| <b>Ideología Política</b> | <p>En la empresa se lograron identificar dos tendencias ideológicas la influencia de la izquierda, representada en la empresa en el sindicato, y la derecha influenciada por los partidos políticos tradicionales liberales y conservadores cuyos pensamientos siempre generaron distanciamiento entre unos y otros.</p>                                                                                                                                                                           | <p>No se identificó inclinación política en la empresa y por ende esta no influía en la contratación y toma de decisiones; sin embargo, existe un sindicato con una división interna, pero a pesar de ello mantiene buena relación con la administración de la empresa y se observa en su generalidad más consciente en sus acciones.</p> | <p>➤ En EMPALMIRA se identificaron dos tendencias ideológicas, por otra parte en Acuaviva no se logró detectar ideologías políticas.</p> |
| <b>Clases Sociales</b>    | <p>Las relaciones no están enmarcadas por la condición económica; sin embargo, consideran que existen personas que por su posición jerárquica o su nivel de ingresos se consideraban de otro</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>No tienen dificultad para relacionarse con personas que ocupen otros cargos; no obstante, consideran que hay personas que para poderse relacionar se fija en el status o</p>                                                                                                                                                           | <p>➤ Tanto para EMPALMIRA como para Acuaviva se fijan en el status o puesto de trabajo para relacionarse.</p>                            |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | <p>estrato socioeconómico, lo cual dificultaba las relaciones con los trabajadores de menor rango.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>puesto del otro. Igualmente piensan que hay personas que se creen de otra clase social principalmente en el área administrativa.</p>                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>Localización Geográfica</b></p>     | <p>Los trabajadores expresaron que no consideraban que existiera una preferencia en la contratación de personal de determinada región, las personas de otras regiones o departamentos se distinguían por su acento, las personas de los corregimientos o veredas de la ciudad de Palmira que trabajaban en Empresas Públicas de Palmira se diferenciaban por su forma de vestir, hablar y actuar.</p> | <p>No existen preferencias para contratar personas de una región específica e identifican las personas especialmente por su forma de expresarse.</p>                                                             | <p>➤ En ambas empresas no había preferencias para seleccionar al personal de una determinada región e identifican a los sujetos de otras regiones por la forma de expresarse, además en EMPALMIRA los identificaban por su forma de vestir y actuar.</p> |
| <p><b>Actitud frente al Trabajo</b></p>   | <p>Los trabajadores no tenían sentido de pertenencia por la empresa y que solo estaban por cumplir con las labores asignadas teniendo como objetivo alcanzar la jubilación, expresando que esta actitud era en todos los niveles de la organización.</p>                                                                                                                                              | <p>Los colaboradores se muestran comprometidos con su trabajo sobre todo en la parte administrativa, dispuestas al cambio con deseo de aprender a diferencia de los operativos están más cumplir.</p>            | <p>➤ En Acuviva los trabajadores tienen sentido de pertenencia por la empresa y abiertos al cambio, por el contrario en EMPALMIRA los colaboradores estaban por cumplir su trabajo en búsqueda de la jubilación.</p>                                     |
| <p><b>Tratamiento de las minorías</b></p> | <p>Consideran que los compañeros que tenían alguna discapacidad lo que hacia la organización era reubicarlos sin realizar estudios de puestos de trabajo, en algunos casos dichos traslados generaban conflictos impactando el clima laboral</p>                                                                                                                                                      | <p>La empresa no discrimina a los discapacitados por el contrario consideran que los sobreprotege; por otra parte los compañeros en algunos casos cuando identifican que exageran su limitación los rechazan</p> | <p>➤ Tanto en EMPALMIRA como en Acuviva los trabajadores con una pérdida de capacidad laboral no son discriminados.<br/>➤ En EMPALMIRA el trato de los compañeros a los</p>                                                                              |

|                                     |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | especialmente porque los discapacitados resultaban siendo beneficiados económicamente por encima de otros trabajadores.                                         |                                                                                                                                                                                                  | trabajadores con una limitación laboral generaba un clima laboral inadecuado debido a que estos se beneficiaban salarialmente, también en Acuaviva se genera un mal clima cuando los trabajadores identifican que los limitados se exceden en su estado de salud. |
| <b>13. Identidad organizacional</b> | Tres características fundamentales de esta organización que la identifican son la política, monopólica y con un buen nivel de remuneración a los colaboradores. | Las características que identifican a Acuaviva son el concepto de una familia unida, fiestera, que presta un servicio eficiente, de calidad y oportuno frente a las necesidades de los clientes. | ➤ Los colaboradores de EMPALMIRA identificaron a esta por la generación de satisfacción salarial y de su influencia política por el contrario Acuaviva se identifica por su eficiencia y se sienten como una familia.                                             |

**ANEXO 3. CRONOGRAMA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE  
EMPALMIRA Y ACUAVIVA S.A. E.S.P.**

| CRONOGRAMA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN CARACTERIZACIÓN CULTURA EMPALMIRA - ACUAVIVA                             |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ACTIVIDADES                                                                                                   | 2011 |     |     |     |     |     | 2012 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                                                                                                               | Jul  | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Ene  | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov |
| Revisión de información documental EMPALMIRA                                                                  |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Elaboración de la entrevista, prueba y ajuste de la misma                                                     |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Entrevista ex empleados de EMPALMIRA                                                                          |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Revisión de información documental Acuaviva S.A. E.S.P.                                                       |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Tiempo no trabajado                                                                                           |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Entrevista colaboradores de Acuaviva S.A. E.S.P.                                                              |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Transcripción de entrevistas                                                                                  |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Organización de cada una de las entrevistas de acuerdo con los trece componentes de Zapata y Rodríguez (2008) |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Ajustes a objetivos y marco referencial                                                                       |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Identificación de las características de la cultura organizacional de EMPALMIRA                               |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Conocer la cultura organizacional de Acuaviva S.A. E.S.P.                                                     |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Encontrar los elementos diferenciadores de la cultura organizacional de EMPALMIRA y Acuaviva S.A. E.S.P.      |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Elaboración final del documento de investigación                                                              |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Correcciones                                                                                                  |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Sustentación                                                                                                  |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

Convenciones:

Tiempo de ejecución de actividades