

ARTÍCULO

LA FORMACIÓN/ACCIÓN PARA GESTIONAR EL CAMBIO.

M.Sc. Lourdes A. de León Lafuente. Profesora del Departamento de Dirección y Desarrollo Local. Universidad de Cienfuegos
E-mail: lafuente@ucf.edu.cu

M.Sc. Orestes Zulueta Torres. Profesor Adjunto al departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Cienfuegos
E-mail: ozulueta@ucf.edu.cu

RESUMEN

Los estudios efectuados sobre el proceso de cambio estratégico han demostrado que la capacidad para gestionar el cambio se acrecienta de manera constante en el conocimiento y desarrollo de valores organizacionales que faciliten una cultura flexible y coherente con las exigencias actuales y un accionar que deberá estar encaminado a fomentar de forma coordinada y sistemática el aprendizaje basado en programas de capacitación de formación/acción.

Las habilidades que van desarrollando las personas mediante el aprendizaje, que a su vez favorecen los cambios de carácter permanente en el comportamiento organizacional, trascienden del nivel individual al grupal y organizacional. Solo la organización es capaz de dar un salto en su desarrollo en la medida que logre que sus empleados alcancen niveles de desarrollo que favorezcan un proceso sistemático de aprendizaje donde no solamente obtiene información sino, que es capaz de mejorar la capacidad de iniciar acciones y lograr una mejora en su desempeño.

En consecuencia, con lo anteriormente planteado y ante las exigencia de la reestructuración empresarial a la que está sometido el sector empresarial cubano, se desarrollan en el Taller MCV Servicios S.A. Cienfuegos programas de capacitación formación/acción de directivos y trabajadores, atendiendo a sus necesidades individuales y de la organización, para la implementación de los procesos de cambio, de forma tal que el Taller se encamine u oriente al logro de un monitoreo constante del entorno con un rumbo estratégico que requiere de trabajadores involucrados y trabajando en equipo, con resultados medibles donde se constata que la implantación del programa responde objetivamente a lo proyectado por la organización, para de esta forma trabajar en la integración del sistema de dirección acometiendo estrategias que reduzcan la brecha del desempeño.

Palabras clave:

valores, gestión de cambio, formación /acción.

ABSTRACT

Studies on the process of strategic change have shown that the ability to manage change is increasing steadily in the development of knowledge and organizational values to facilitate a culture flexible and consistent with current requirements and actions that should be aimed at promote a coordinated and systematic learning training programs based on training / action.

The skills they develop people through learning, which in turn promote permanent changes in organizational behavior, beyond the individual to the group and organizational. Only the organization is able to make a leap in their development to the extent that employees achieve their development levels reach to encourage a systematic learning process where not only get information but which is able to improve the ability to take action and achieve an improvement in performance.

Consistent, with the above stated and to the demands of corporate restructuring that is subject to the Cuban business sector, develop in the MCV Workshop Services SA Cienfuegos training programs training / action of managers and workers, according to their individual needs and the organization, to implement change processes, so that the workshop is heading east or the attainment of a constant monitoring of the environment a strategic course that requires workers involved and working together, with measurable results where it is noted that the implementation of the program to respond objectively projected by the organization, and in this way work in the steering system integration undertaking strategies to reduce performance gap.

Key words:

Values, manage change, training/action.

INTRODUCCIÓN

Existe un consenso generalizado en considerar que una de las características más destacable de la realidad económico-social en Cuba y el mundo, en los últimos años del siglo XX y principios del presente siglo, es la actuación de los distintos agentes en un contexto de cambio rápido y continuado (en tecnologías, sistemas, procesos, productos, tendencias, etc.) propiciado por las condiciones de globalización, competencia y reestructuración empresarial presente.

Para gestionar el cambio se acrecienta de manera constante el conocimiento y desarrollo de valores organizacionales que faciliten una cultura flexible y coherente con las exigencias actuales y un accionar que deberá estar encaminado a fomentar de forma coordinada y sistemática el aprendizaje basado en programas de capacitación de formación/acción.

El desarrollo de este tipo de formación permite mejorar las habilidades y aptitudes que facilitan generar soluciones más integrales y permanentes a partir no solo de los métodos y técnicas que en ella se emplean, sino también en que responde a las necesidades de aprendizaje individual y de la organización.

DESARROLLO

Antecedentes teóricos y organizacionales

En un entorno altamente complejo y de difícil predicción, que en el futuro aún estará más marcado por el cambio, por sus causas y sus efectos, las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, que siguen siendo válidos pero insuficientes y por tanto ineficientes, y deben buscar factores sostenibles en el tiempo que les permitan recuperar la diferencia y les aporten ventajas competitivas.

Entre esos factores emergen con fuerza en los últimos tiempos "los intangibles", y en particular constituye un objetivo estratégico para las organizaciones la creación y potenciación del "conocimiento organizativo", que necesariamente se ha de sustentar en personas, medios y tecnologías que deben ser gestionados convenientemente.

En ese contexto, el conocimiento se transforma en un aprendizaje continuo que es vital para el funcionamiento sostenible de las organizaciones, que asumen el tener que reinventarse cada día, considerando que la gestión del conocimiento es un tema estratégico, que les permitirá cumplir con el objetivo de generación o creación de valor para directivos, empleados y clientes.

En consecuencia, ante las exigencias de la reestructuración empresarial a la que está sometido el sector empresarial cubano, se desarrollan en MCV Servicios S.A. Cienfuegos programas de capacitación formación/acción de directivos y trabajadores, atendiendo a las necesidades individuales y de la organización, para la implementación de los procesos de cambio, de forma tal que el método empleado oriente al logro de un monitoreo constante del entorno, base del establecimiento del rumbo estratégico de la organización y que requiere del involucramiento de los trabajadores, con resultados medibles donde se constate que la implantación del programa responde objetivamente a lo proyectado por la organización, para de esta forma trabajar en la integración del sistema de dirección, acometiendo estrategias que reduzcan la brecha del desempeño, todo sobre la base de la formación y desarrollo de valores.

Cambios organizativos y en la gestión

La creación de la sociedad mercantil MCV Servicios Cienfuegos, como sociedad mercantil cubana en el 2009 constituyó el primer momento del proceso de reestructuración empresarial al cual fue sometida la Sociedad Mercantil MCV, dándole paso posteriormente a la concentración de sus unidades territorialmente derivándose esta agencia en un Taller de la Agencia de Villa Clara.

En tales condiciones, se hizo necesario reformular la misión, visión y valores organizaciones a fin de dar respuesta a su objeto social y en reunión de expertos y con la aprobación de los trabajadores y directivos se aprobó de la forma que a continuación se declara:

Misión

Brindar servicios técnicos de mantenimiento y reparación de los equipos automotores, ferroviarios y marítimos, así como comercializar partes, piezas, accesorios y agregados mayores de las marcas que representa MCV Comercial S.A. y otras autorizadas, garantizando la plena satisfacción de los clientes en la zona centro sur del país.

Visión hasta el 2016

Nos caracterizamos por la excelencia en:

1. Los servicios de postventa a los equipos automotores, ferroviarios y marítimos de las marcas que representa MCV Comercial S.A. así como de otras autorizadas a operar en el territorio de Cienfuegos.
2. La comercialización de partes, piezas, accesorios y agregados mayores de forma mayorista y minorista.

<http://www.ucf.edu.cu>

LA FORMACIÓN/ACCIÓN PARA GESTIONAR EL CAMBIO.

3. La prestación de servicios de altamente especializados a equipos automotores, ferroviarios y marítimos de otras marcas.
4. Los servicios de taller móvil y auxilio las 24 hrs a vehículos automotores.
5. Los servicios de asistencia técnica y capacitación.

Valores compartidos

1. Lealtad a la Patria, la Revolución y el Socialismo
2. Disciplina, respeto a la Ley, reglamentaciones y normas técnicas
3. Integridad, honradez y honestidad:
4. Consagración y amor al trabajo y a la especialidad:
5. Profesionalidad:
6. Creatividad e iniciativa
7. Sentido de pertenencia

Algunos datos de interés de la organización: el 37% de la fuerza laboral es menor de 40 años, el 23 % es femenino y el 77 % es masculino, el 2.70 % tiene nivel primario, el 10.81 % tiene nivel medio, el 48.65 % tiene nivel medio superior y el 37.84 % nivel superior.

La gestión se caracteriza por el predominio del enfoque funcional y jerárquico, con una definición clara de los objetivos y funciones en su estructura orgánica, lo cual facilita lograr el esfuerzo sincronizado con sus clientes y proveedores, teniendo en cuenta que clientes y proveedores en determinados momentos del proceso se solapan.

Las características de los clientes y proveedores son disímiles en cuanto al nivel de desarrollo tanto de infraestructura tecnológica, de recursos materiales y humanos así como de gestión lo cual complejiza el desarrollo de las relaciones.

En función de este aspecto se ha adoptado una política de gestión de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de calificación de la fuerza de trabajo de la organización desde una perspectiva estratégica, que ha permitido lentamente pero de manera efectiva dotarla de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias tanto desde el punto de vista operacional como ejecutivo para cumplir con sus funciones y responsabilidades.

La participación de los clientes y proveedores en el desarrollo de las actividades, es de gran importancia. Una planificación sincronizada y coordinada con los clientes y proveedores constituye un factor crítico de éxito para la organización. El diseño y ejecución

de planes se realiza en un escenario en que empresa, clientes y proveedores toman parte de las decisiones estratégicas adoptadas para un período.

Dada a las características del cambio efectuado y por lo acelerado en que se ha presentado se hizo necesario, en tiempo real, desarrollar un diagnóstico que permitiera conocer la brecha existente entre el estado actual y el deseado para fomentar valores y actitudes acordes a las exigencias demandadas.

Diagnóstico del estado actual de MCV. S. A. Cienfuegos con vista a la implantación del cambio.

El procedimiento que se desarrolla tiene como base el enfoque de sistema y su funcionalidad se centra en el aprendizaje continuo a lo largo de todo el proceso que abarca los diferentes niveles del sistema de decisiones, (estratégico, táctico y operativo) para lograr la comprensión y compromiso de los trabajadores.

El proceso se propone que funcione a partir de la creación del grupo de expertos para promover el cambio, el cual transita por tres etapas:

Etapas I. Diagnóstico de la situación actual: sostiene la necesidad de identificar las variables que desde el punto de vista de la integración del sistema de decisiones limitan el logro de una gestión del cambio eficiente y eficaz y sobre esa base realizar los ajustes necesarios en la organización y en el sistema de relaciones entre los diferentes niveles de decisiones, procesos de negocios y áreas funcionales.

Etapas II. Cambio: se concentra, en dirigir los esfuerzos hacia los nuevos comportamientos, es la transición hacia la nueva cultura organizacional que se exige y sobre esa base aumentar la capacidad de cambio. La etapa se concentra esencialmente en las personas, requiriéndose de una disposición favorable para el cambio por parte de los directivos y trabajadores en todos los niveles.

Etapas III. Evaluación y Ajuste: Dar seguimiento, controlar y la retroalimentación de todo el proceso de cambio a partir de indicadores que se establecen para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En cada una de las etapas se emplean un conjunto métodos y herramientas que soportan cada análisis y decisión además de, servir al desarrollo de habilidades y capacidades en los directivos que al mismo tiempo aprenden del propio proceso de cambio, a gestionarlo.

<http://www.ucf.edu.cu>

LA FORMACIÓN/ACCIÓN PARA GESTIONAR EL CAMBIO.

Aplicación del Procedimiento

En la aplicación del procedimiento es necesario dejar sentado que se expondrán los elementos que permitan identificar las variables que limitan u obstaculizan la implantación del cambio y que sirven de referencia para el programa de enseñanza-aprendizaje. A continuación se presentan los resultados generales de su aplicación.

Etapa I. Diagnóstico de la situación actual e Identificación de las variables.

Se aplicaron las técnicas que se proponen en el procedimiento para evaluar el nivel de integración del sistema de decisiones en la empresa, la disposición frente al cambio y las variables que limitan el logro de una gestión de cambio eficiente y eficaz, tomándose como muestra el 100% de los trabajadores.

a) Determinación de la situación actual de la empresa en sus relaciones entre los niveles estratégico, táctico y operativo,

En el nivel estratégico los resultados de la lista de chequeo se presentan de la siguiente manera:

- implicación parcial en expectativas y acuerdo con los clientes estratégicos, por lo que no siempre se comprende y satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes
- se recoge e incluye información parcial de la mayoría de los factores de la situación actual y futura del mercado, el entorno y la sociedad en que opera,
- recoge e incluye necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes actuales y potenciales, así como la de los proveedores pero en todos los casos de los más relevantes,
- de igual forma se expresa en los resultados que la concepción sobre el cambio gira sólo alrededor de la necesidad del resultado final del cambio,
- los directivos han interiorizado la necesidad del cambio pero poseen poca claridad de su aplicación
- los líderes comunican la misión, visión, valores a los primeros niveles de la organización.

En el nivel Táctico se observa que:

- existe una gestión basada en el trabajo en equipos,
- existe una adecuada relación interorganizacional que es fundamental para el cumplimiento de la misión de la organización, al igual que el resto de las variables.

- existe poca proyección de los equipos a liderar las mejoras de los procesos claves y funcionales de la organización,
- el sistema de retroalimentación de los procesos funcionales y claves que verifican las exigencias del sistema implantado solo abarca algunos y no todos, cuestión que afecta el funcionamiento de la organización teniendo en cuenta que la gestión debe tener un enfoque de sistema donde todos sus eslabones contribuyan de manera íntegra al cumplimiento de la misión y los objetivos.

En el nivel operativo las más significativas:

- los directivos definen objetivos y evalúan resultados de los procesos claves.
- se asegura la coherencia y se recogen las expectativas, necesidades y aspecto de aprendizaje.
- la adecuación, efectividad y metodología se revisan con los cambios de la política y estrategia.

El análisis sugiere la necesidad de un mejoramiento en la alineación entre las variables de cada nivel del sistema y entre los diferentes sistemas, teniendo en cuenta que el nivel inferior de decisiones lo que hace es desagregar las variables del nivel superior de decisión. Los resultados obtenidos demuestran que más del 90% de las variables de cada sistema se relacionan de alguna manera, aún cuando la relación pudiera ser más fuerte o débil.

Una vez concluido el diagnóstico se define por el grupo de expertos la brecha existente entre el estado real y el estado deseado.

La empresa debe encaminar su rumbo al logro de un monitoreo constante del entorno con un rumbo estratégico que requiere de trabajadores involucrados y trabajando en equipo con resultados medibles donde se constate que la implantación del programa responde objetivamente a lo proyectado por la organización, siempre aplicando diagnósticos y soluciones adecuadas y oportunas para lo que se requiere de una capacidad de cambio flexiva y creativa.

Las estrategias formuladas para alcanzar la integración del sistema de dirección para lograr formación y desarrollo de valores que contribuyan al proceso de cambio a partir del proceso de aprendizaje organizacional son:

1. Diseñar programas de formación en función de las necesidades de cambio, que faciliten el desarrollo de las potencialidades individuales, de equipos y de la organización en general.
2. Potenciar el desarrollo de equipos que lideren las mejoras de los procesos claves y funcionales sobre la base del liderazgo ubicuo.

<http://www.ucf.edu.cu>

LA FORMACIÓN/ACCIÓN PARA GESTIONAR EL CAMBIO.

3. Promover el desarrollo de encuentros grupales que faciliten el entrenamiento, desarrollo personal y el compartir habilidades.
4. Establecer sistema de retroalimentación integral que asegure un dominio sobre el proceso de cambio.
5. Identificar las personas con posibilidades para el desarrollo del liderazgo y facilitar su desarrollo.
6. Potenciar el desarrollo de la capacidad y disposición de los directivos como promotores e impulsores de los cambio en la organización sobre la base de un aprendizaje continuo.

Definido el estado deseado y para complementar la determinación de las necesidades de capacitación que respondan a la implantación del cambio estratégico y al cumplimiento de las estrategias formuladas se da paso a la etapa de cambio donde se aplicaron las técnicas necesarias para orientar y configurar el ambiente de cambio pero que a su vez servirán para definir el grupo de necesidades de capacitación que servirán de base a la confección del programa de de capacitación.

El grupo de expertos propone que se trabaje en dos acciones principales para asegurar las estrategias y reducir la brecha en el desempeño:

- Diseñar programas de formación en función de las necesidades de cambio, que faciliten el desarrollo de las potencialidades individuales, de equipos y de la organización en general.
- Facilitar la aplicación de programas que garanticen el rápido aprendizaje de directivos y trabajadores atendiendo a sus necesidades individuales y de la organización.

Para esto se considera necesario profundizar en variables que forman parte de la configuración del ambiente de cambio, pasando así a la etapa de cambio.

Etapa II. Cambio

En esta etapa es importante puntualizar que el cambio de personas se refiere a cambios en sus actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamientos, de ahí su complejidad.

Para configurar el ambiente de trabajo se hace necesario lograr la coincidencia de intereses en cuanto al reconocimiento de la necesidad del cambio en la organización de forma general y en cada situación en particular, con las necesidades de sus trabajadores, lo que exige la aplicación de cuestionarios y encuestas sobre valores organizacionales y la disposición para el cambio a directivos.

En los resultados obtenidos se observa que existe una cultura orientada a la satisfacción de los clientes, con una actitud

estratégica reflexiva hacia el entorno, con posición optimista, las motivaciones están centradas en necesidades superiores, hacia el cumplimiento de objetivos, con énfasis en la búsqueda de oportunidades, toma de decisiones colectivas, basada en una comunicación abierta, la base de las relaciones son consideradas de colaboración y espíritu de grupo, con una actitud hacia la solución de conflictos.

Respecto a la disposición al cambio se observa, que el 67% de los directivos se muestra cauteloso ante las nuevas ideas, el 73% prefiere analizar primero los resultados de otras experiencias antes de ponerlas en práctica lo cual se corresponde con una tendencia a concentrarse más en los problemas que en las oportunidades.

Además, de los resultados de la disposición de los directivos para enfrentar el cambio que es positiva, se observa una apertura al aprendizaje, a la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan, exigiendo lo máximo del esfuerzo personal y la constancia en el propósito.

Se valoró necesidades de capacitación de los trabajadores tanto desde el punto de vista individual como de la organización para hacer coincidir los intereses y plasmarlo en los programas de capacitación a fin de que éstos contribuyan a la implantación del cambio, la motivación individual y al desarrollo organizacional.

Se pudo constatar la necesidad de capacitación, fundamentada en resultados vinculados a las consideraciones de los trabajadores en cuanto a las aptitudes que son deseables o esenciales para el desempeño del puesto, donde señalan como menos importantes la coordinación general e iniciativa, el liderazgo lo consideran no necesario, aflora sin embargo, la necesidad de la capacidad de escucha como variable necesaria en el proceso, la agudeza visual y la rapidez de decisión, destacándose la creatividad y trabajo en equipo. Por otra parte el 57% considera que cuando identifica un problema pueden tomar la decisión de resolverlo, un 16% que no y el 27% no saben.

Programas de capacitación

Para dar respuesta a las estrategias formuladas se diseña el programa de formación en función de las necesidades de cambio, que contribuyan al desarrollo de las potencialidades individuales, de equipos y de la organización en general y viabilizar la aplicación de programas que garanticen el rápido aprendizaje de directivos y trabajadores.

Estos programas de capacitación aprendizaje / formación acción contribuirán significativamente al desempeño favorable del proceso de cambio en la organización a partir del desarrollo de nuevos paradigmas y métodos en la gestión, el que estará dirigido a directivos y trabajadores vinculados al proceso de gestión de la MCV. S.A. Cienfuegos.

<http://www.ucf.edu.cu>

LA FORMACIÓN/ACCIÓN PARA GESTIONAR EL CAMBIO.

Se concibe la preparación a través de talleres y cursos.

- a) Los Talleres encaminados al proceso de sensibilización del colectivo con el proceso de cambio toda vez que se encuentren nutridos de la información veraz y oportuna que se requiere y, las implicaciones de la implantación del procedimiento para su gestión. Identificación de posibles barreras y temores al cambio para determinar acciones de comunicación y formación para el manejo y asimilación de los cambios a partir de las barreras identificadas.
- b) Los cursos para desarrollar conocimientos y habilidades en los directivos y trabajadores para la coordinación de todos los procesos en forma de flujo integrado, lo cual posibilita desarrollar el procedimiento de gestión de cambio a partir de transformar sus paradigmas y comportamientos. Los cursos de entrenamientos impartidos son: Gestión de las Organizaciones, Comportamiento Humano y Gestión del cambio estratégico. Cada uno de los cursos de entrenamientos responde a un objetivo específico el cual se corresponde con las necesidades de capacitación identificadas.

La impartición de los cursos y desarrollo de los talleres se propone que se realice con profesores de la Universidad de Cienfuegos y especialistas en la materia.

Resultados de la aplicación de los programas de capacitación.

Después de aplicado el programa de formación/acción y transcurridos nueve meses se aplicaron los instrumentos concebidos en el procedimiento y se logró comprobar:

Existe un nivel superior de alineamiento del sistema de decisiones de la empresa a la estrategia no obstante se hizo necesario establecer las brechas existentes y las vías para eliminarlas. Se demuestra la posibilidad de lograr los objetivos mediante el manejo adecuado de la transición, a través de la utilización de un conjunto de herramientas y métodos que favorecen el desarrollo de los valores y comportamientos necesarios para que ocurra el cambio.

Los cambios en el comportamiento van ocurriendo a medida que directivos y trabajadores colectivamente van aprendiendo las nuevas prácticas y van desarrollando su capacidad para aprender, lo cual constituye la herencia que deja este proceso de cambio que debe continuar enriqueciendo la práctica cotidiana.

Se concretan los resultados generales del proceso de cambio como una consecuencia de todo el desempeño obtenido en todo el proceso de enseñanza aprendizaje.

El efecto económico a pesar del poco tiempo de su implantación se puede observar en los resultados que a criterio del grupo de expertos se vinculan directamente con la capacitación recibida durante este proceso, así se logra disminuir la insatisfacción del cliente interno.

El compromiso despertado por el proceso promovió a un mayor esfuerzo por trabajar colectivamente en el mejoramiento de la toma de decisiones participativa.

Desde el punto de vista social el procedimiento contribuye a la generación de conocimientos, habilidades y comportamientos que aumentan la capacidad de cambio y al aumento del grado de socialización por la amplia utilización del trabajo en equipos y nuevas prácticas en la gestión del cambio.

CONCLUSIONES

El proceso de cambio es complejo, dinámico y requiere de conocimientos y capacidades que generen flexibilidad en el pensamiento y accionar de las personas.

El procedimiento aplicado permite: Diagnosticar la organización, determinar su estado actual y la brecha a recorrer para alcanzar el estado deseado, definiendo la dimensión en la que se trabajará y las estrategias que reducirán las brechas del desempeño; se profundiza en el estudio de la etapa de cambio a modo de conocer el comportamiento de valores organizacionales y disposición al cambio, así como las necesidades de capacitación; se diseñan y aplican los programas de capacitación que contribuirán a la implantación del cambio en la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aramburu, N. Un estudio del Aprendizaje Organizativo desde la perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Tesis Doctoral, Universidad de Deusto. San Sebastián, España, 2000.
- Ansof, Igor y Hayes R. Planeamiento estratégico y administración Estratégica. 1a Edición. Editora Atlas. 1983
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración . Quinta edición . Edic. Mc Graw Hill-2001. 1072 p
- Codina Alexis. Herramientas para manejar el cambio y la resistencia. Disponible [http:// Calidad. Org/public/arti2002/10186283-htm](http://Calidad.Org/public/arti2002/10186283-htm). Consulta: Marzo 2007.
- Dichter, S El liderazgo en los procesos de cambio. 3ra Edición. Harvard Business School Press. Boston. 2002.
- Fiol M. El proceso de enseñanza - aprendizaje. Diploma Europeo en Administración y Dirección de empresas (1995).
- Graciela A. Adrián Blanco. Aprendizaje Continuo y Competencias en las Empresas Exitosas. (en línea) Disponible <http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/1154050.asp> . Consultado marzo 2004.
- Senge, P. La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Norma. Bogotá. 2000.