

**La meta al 2023 es llegar a más de 3.800 kilómetros de líneas en Colombia.
Foto de nuestro colaborador Julio Hurtado,
del Negocio de Transmisión**



Estamos en la línea de la transformación

Un nuevo Modelo de Operación llevó a la creación de la Sucursal de Transmisión, uno de los principales negocios del Grupo en Colombia.

02

Transformación en marcha	22
Gestión del cambio	24
Casos de éxito	25

La energía de nuestra transformación

“Nos hemos transformado para hacer historia”. Gracias a esta premisa, el Grupo Energía Bogotá es hoy un Grupo Empresarial consolidado y fuerte, el cual ha entendido que para seguir creciendo hay que transformarse. Así lo hemos hecho en nuestros 122 años de historia y así lo seguiremos haciendo.

La transformación se ha convertido en uno de nuestros principios del Grupo. En 2016 lo entendimos y el fruto de esta decisión fue la redefinición de nuestra estrategia corporativa, con el objetivo de consolidarnos como líderes de la cadena energética en América Latina y como uno de los pocos grupos que combinan energía y gas natural de manera articulada.

Luego de dos años de implementar la estrategia aprobada, en 2018 actualizamos nuestro Plan Estratégico Corporativo (PEC) para adaptarlo a las condiciones del mercado, a la coyuntura actual y a los nuevos desafíos que se vislumbran para el Grupo.

Todo esto para responder a los desafíos claves que enfrenta el sector energético y, como Grupo Empresarial, para mantener la senda de crecimiento rentable, cumplir la Mega definida para 2025, intervenir activamente en nuestras empresas y seguir profundizando el Modelo de Gobierno público-privado, del cual somos referente regional.

City Gate de TGI en Buga, Valle del Cauca, hace parte de la infraestructura que permite transportar el gas natural al occidente del país



Estrategia corporativa



Para la implementación de nuestra estrategia corporativa tomamos dos decisiones:



▶ Focalizar la tarea del corporativo como Conector Estratégico.



▶ Separar y potencializar el Negocio de Transmisión como una sucursal (se encontraba inmerso en las operaciones del Grupo).

En este escenario nació el proyecto de Transformación del Grupo con dos objetivos fundamentales y una estrategia transversal:



▶ Rediseñar los procesos.

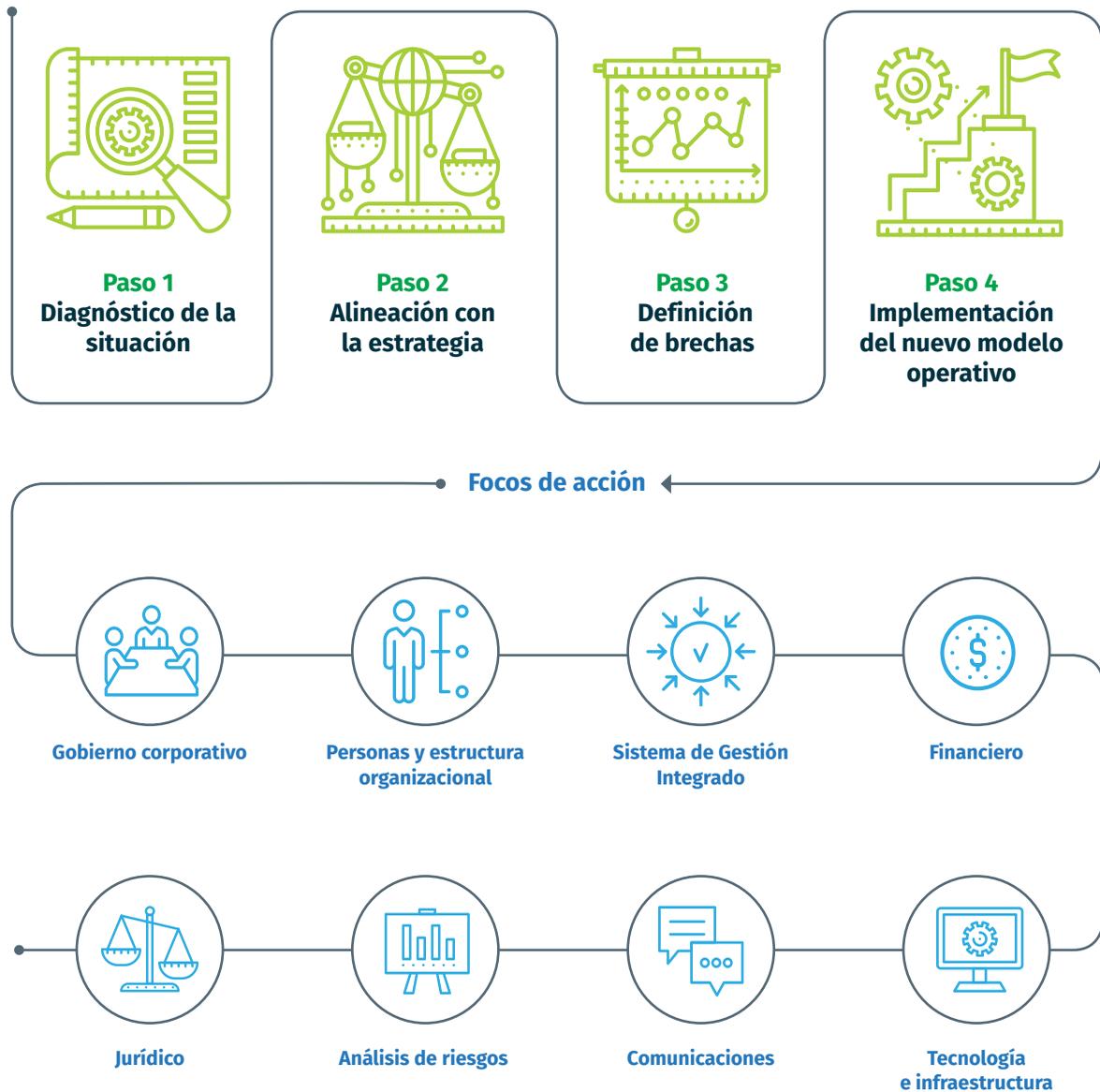


▶ Redefinir la estructura organizacional.



▶ La Gestión del Cambio.

Proyecto de Transformación en marcha



Durante 2018 ejecutamos el proyecto en cuatro momentos. El primero fue el diagnóstico de la situación para definir el modelo operativo; esto lo hicimos mediante el análisis de los procesos y la estructura organizacional existentes versus los procesos y la estructura organizacional requerida **tomando como referencia los procesos propuestos por el American Productivity & Quality Center (APQC)** y alineados con las buenas prácticas del sector. Además, verificamos que la naturaleza de estos procesos permitiera incorporar y desarrollar las capacidades del Grupo.

Con base en este trabajo determinamos una transformación profunda de la organi-

zación en términos de nuestras capacidades fundamentales: aquellas que definen el ADN del Grupo y del Negocio de Transmisión, en pro del logro de nuestra Mega.

Una vez definidas estas capacidades fundamentales, el paso siguiente fue la alineación con la estrategia, en el que diseñamos el nuevo modelo operativo, la estructura organizacional requerida y los procesos; aquí diferenciamos los que son propios del Grupo, aquellos propios del Negocio de Transmisión y los compartidos por estas dos instancias.

El tercer momento fue la definición de brechas: identificamos las iniciativas necesarias para llevar al Grupo hacia el escena-

rio ideal en materia de procesos y estructura organizacional.

La definición de estas brechas nos permitió materializar el cuarto paso: la implementación del nuevo modelo operativo mediante la puesta en marcha de las acciones necesarias para llevar a la compañía a la situación deseada.

Hoy el proyecto de Transformación muestra resultados contundentes, ejecutados en 2018 en los ocho focos de acción estratégicos definidos:

- **Gobierno corporativo.** Definimos las atribuciones de la Alta Dirección y sus funciones, la revisión y conformación de comités y el modelo de acuerdo al nivel de servicio.
- **Sistema de Gestión Integrado.** Definimos el nuevo Modelo de Operación y el mapa de process, y actualizamos las caracterizaciones de procesos, la arquitectura de métricas y los mecanismos de verificación de estas.
- **Financiero.** Implementamos la estructura financiera y el presupuesto del 2019 para el Negocio de Transmisión separado del corporativo.
- **Jurídico.** Definimos los poderes y la representación legal del gerente general de la Negocio de Transmisión, así como su registro mercantil.
- **Análisis de riesgos.** Identificamos nuevos riesgos y actualizamos el mapa de riesgos vigentes.
- **Comunicaciones.** Diseñamos la estrategia de comunicaciones y posicionamiento tanto del corporativo como del Negocio de Transmisión.
- **Tecnología e infraestructura.** Definimos la infraestructura física requerida para implementar el nuevo modelo operativo, así como el desarrollo y la parametrización del software y medidas para una robusta seguridad de la información y cibernética para la continuidad de los negocios.
- **Estructura organizacional y personas.** Definimos el organigrama, el manual de perfiles y responsabilidades para todos los cargos, el poblamiento de la estructura definida y el Plan de Gestión del Cambio.

Fruto del proyecto de Transformación, contamos con 23 procesos y dos estructuras organizacionales independientes para el corporativo y para el Negocio de Transmisión.

Ingenieros del Negocio de Transmisión en el proyecto La Loma, Cesar, que permitirá suministrar un mejor servicio de energía a las industrias de este departamento



Cambios para la gente y por la gente

Con la certeza de que cuando la gestión del cambio se instala en las organizaciones, estas y sus colaboradores se adaptan y aportan para ser más rápidos y efectivos, en el Grupo Energía Bogotá definimos esta gestión como la estrategia transversal a nuestro proceso de transformación.

Concebimos la gestión del cambio como una acción continua, como un proceso que perdura y no se acaba, que es permanente y que se mantiene en el largo plazo.

Para esto centramos nuestra tarea en dos líneas de acción:

- **Con los colaboradores**, generar la capacidad de aceptar, de cambiar y de promover el cambio.
- **Con la compañía**, adoptar una metodología para que el cambio se dé.

Uno de los mayores resultados de 2018 fue la definición e inicio de la implementación del Plan de Gestión del Cambio, según la metodología Prosci. Esta es una metodología secuencial que se gestiona desde cada proyecto particular de la compañía y permite generar una competencia de cambio en esta.

Las primeras acciones las enfocamos en los colaboradores, pues en sus manos está la materialización del proyecto de Transformación. Para esto seleccionamos un grupo de 61 líderes, quienes tienen como tarea apalancar el cambio en la organización y en las diferentes áreas con una metodología común para todos. Con ellos realizamos la formación en la metodología.

El cambio es la habilidad que nos mueve y hoy nos tiene como uno de los grupos líderes de la cadena energética en varios países de América Latina.

Nuestro compromiso

En 2019 seguiremos un proceso de transformación permanente. Entre enero y abril continuaremos con la implementación y el fortalecimiento del nuevo modelo operativo, así como con la identificación e implementación de planes de acción para cerrar las brechas identificadas.

Esperamos culminar este proyecto durante el primer semestre de 2019, pero esto no implica que hagamos un alto en el poder de transformación de nuestra compañía. El reto es seguir gobernando los cambios y el mejoramiento de los procesos desde el Sistema de Gestión Integrado del Grupo para asegurar la gestión, la continuidad, el fortalecimiento, la sostenibilidad, la cultura de seguridad y salud en el trabajo y el mejoramiento del modelo operativo definido; así garantizamos el mantenimiento de nuestras certificaciones internacionales: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007. Además, realizaremos un diagnóstico para la alineación del modelo operativo con las filiales.

Para la Gestión del Cambio el reto es aún más grande: darle continuidad a todo el proyecto de Transformación del Grupo. Para esto, continuaremos con la implementación del Plan de Liderazgo para que los colaboradores entiendan las razones de fondo de los cambios, establezcamos el deseo de cambiar desde cada función y rol en el Grupo e identifiquemos las oportunidades más valiosas para decidir emprender las mejores prácticas.



Clima laboral

Nuestra imagen como Grupo Empresarial, los impactos positivos que causamos en los territorios donde tenemos presencia, las motivaciones para abordar la transformación y el futuro del Grupo se ven reflejados en el clima laboral. Nos llena de orgullo: las dimensiones organizacional y de orgullo alcanzaron nivel superior durante 2018.



Modelo de Abastecimiento y Gestión de la Cadena de Suministro

Nos hace eficientes, maximiza los recursos y los ahorros bajo esquemas logísticos que, además, contribuyen al relacionamiento con nuestros proveedores.

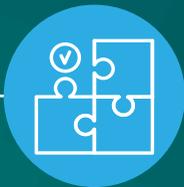


Negocio de Transmisión

Estructuramos una transformación en nuestro modo de operar, para especializarnos y reconocernos como líderes por nuestra excelencia operacional a través de un corporativo y una Sucursal de Transmisión de Electricidad.

CASOS DE ÉXITO

DE NUESTRA TRANSFORMACIÓN



Modelo de Tres Líneas de Defensa

Se refiere al Sistema de Control Interno del Grupo y nos empodera en todos los niveles de la organización sobre las normas y principios de actuación que mitigan riesgos.



Modelo de Maduración y Creación de Valor

Homologa todos los proyectos que pretenden maximizar el valor que creamos como Grupo. Es el nuevo lenguaje del Grupo Energía Bogotá.



Equidad de género

La igualdad de género en el sector energético y las brechas de género en los territorios donde tenemos presencia, son transformaciones que nos diferencian.



Gestión del Cambio

Implica entender la razón de la transformación y cómo cada uno de nosotros decide sobre los procesos que nutren un Grupo Empresarial potente.