

RETOS, PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA
EMPRESA DE ENERGÍA DEL MEDIO PUTUMAYO

YOMA ALEXSANDER DE LA HOZ CEPEDA

UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
MAYO DEL 2018

RETOS, PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA
EMPRESA DE ENERGÍA DEL MEDIO PUTUMAYO

YOMA ALEXSANDER DE LA HOZ CEPEDA

TRABAJO DE GRADO MODALIDAD MONOGRAFÍA COMO REQUISITO PARA OPTAR
POR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
UNIVERSIDAD UNAD

ASESOR:

ARIEL ALFONSO REYES CASTRO

UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
MAYO DEL 2018

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	ix
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
2. OBJETIVOS	2
2.1. Objetivo General.....	2
2.2. Objetivo Específicos.....	2
3. MARCO TEORICO.....	3
3.1. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO.....	3
3.2. LA COMPETENCIA Y EL PODER DE MERCADO	3
3.3. ÍNDICES DE CONCENTRACIÓN EN GENERACIÓN DE ENERGÍA.....	5
3.4. COMPETIDORES Y BARRERAS DE ENTRADA EN EL OLIGOPOLIO.....	7
3.5. EL MODELO DE COURNOT.....	8
3.6. EL MODELO DE BERTRAND	9
3.7. EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA SEGÚN LAS ESCUELAS DE MINTZBERG	9
3.8. EL MERCADO COLOMBIANO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	14
3.9. GENERALIDADES DEL MERCADO DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN	
COLOMBIA EN JULIO DE 2010, EL MERCADO.....	14
4. PRINCIPIOS EN LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD Y	
PRODUCTIVIDAD SECTOR ENERGÉTICO EN COLOMBIA	17
4.1. CONFIABILIDAD.....	17
4.2. PRECIO DE LA ENERGÍA.....	18
4.3. CALIDAD DEL SERVICIO.....	19

4.4.	EFICIENCIA ENERGÉTICA	19
4.5.	ENERGÍA COMPETITIVA EN EL PAÍS.....	20
4.6.	EL PRECIO DE LA ELECTRICIDAD	22
4.7.	AUSENCIA DE PODER DE LA DEMANDA	23
4.8.	COMPETITIVIDAD INFRAESTRUCTURA EN PUTUMAYO.....	24
4.9.	PERFIL COMPETITIVO DEL DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO	26
4.10.	Mapa Subregiones Del Departamento De Putumayo	28
5.	MARCO REFERENCIAL.....	41
5.1.	MARCO CONCEPTUAL	41
5.1.1.	Talento	41
5.1.2.	Competencias	42
5.1.3.	Experiencia	43
5.1.4.	Aptitud	43
5.1.5.	Motivación.....	43
5.1.6.	Capital Humano.....	44
5.1.7.	Capacitación.....	44
5.1.8.	Rendimiento, eficiencia y eficacia.....	45
5.1.9.	Desarrollo.....	45
5.1.10.	Políticas empresariales	46
5.1.11.	Misión.....	47
5.1.12.	Visión	47
5.1.13.	Generación de Energía	47
5.1.14.	Distribución De Energía.....	47

5.1.15.	Objetivos De Calidad	48
5.1.16.	Rentabilidad Económica y Social	48
5.1.17.	Competitividad.....	48
5.2.	PROCEDIMIENTO EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL.....	49
5.2.1.	Análisis y Evaluación de Puntos Específicos	49
5.2.2.	Direccionamiento Estratégico.....	49
5.2.3.	Indicadores y Proyectos Estratégicos.....	50
5.3.	PROYECTOS DE INVERSIÓN	51
5.4.	ORGANIGRAMA.....	54
5.5.	RESULTADOS EVALUACION 360 GRADOS.....	59
6.	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION Y FORMACION DE PERSONAL.....	61
6.1.	PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS	61
6.2.	CAPACITADOR.....	61
6.3.	DEFINICIONES:.....	65
7.	EVALUACIÓN 360 % PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL.....	66
8.	CORELACIÓN DE VARIABLES INVOLUCRADAS PARTIENDO DEL MODELO DE LAS FASE DE CAMBIO JHON KOTTER EMPRESA DE ENERGÍA DEL PUTUMAYO ...	68
8.1.	COEFICIANETE DE RELACION ENTRE VARIABLES.....	69
	CONCLUSIONES	72
	BIBLIOGRAFÍA	75

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Explicación de las diez escuelas de Mintzberg.....	10
Tabla 2. Esquema de Institución Mercado Eléctrico	15
Grafico 3. Esquema Del Mercado Eléctrico En Colombia	16
Tabla 3: Tiempo de apertura entre Mercado Mayorista y Minorista	24
Tabla 4. Competitividad De Los Sectores de servicio En Putumayo	26
Tabla 5. Apuestas Competitiva En Putumayo	31
Tabla 6 Matriz Dofa Putumayo.....	39
Tabla: 7 Dependencias Empresa De Energía.....	53
Tabla 8 diagrama de flujo de organigrama organizacional.....	55
Tabla 9 De Evaluación 360 Grados Funcionarios	59
Tabla 10 Diagrama De Flujo Talento Humano Empresa De Energía	61
Tabla 11 resultados evaluacion 360 grados gerencia.....	66
Tabla 12 coeficiente de relación entre variables.....	69

LISTA DE GRAFICOS

Grafica 1 Niveles de concentración energía Europa y sur américa	6
Grafica 2. Comparación nivel de concentración Sur América IHH	7
Grafico 3. Esquema Del Mercado Eléctrico En Colombia	16
Gráfico 4. Tarifa industrial para consumos mensuales mayores a 500.000 kWh (US\$cent/kWh). Colombia y países de referencia, cuarto trimestre de 2016.	19
Gráfico 5. Eficiencia Energética a nivel mundial	20
Gráfico 6. Energía firme en contratos bilaterales según el tipo de recurso (GWh/año), 2009-2019. 20	
Grafica 7. Producción Energética En Colombia	21
Grafica 8. Costo De La Energía En América Latina	22
Grafica 9. Índice Departamental De Competitividad	32
Grafica 10. clasificación de los departamento por etapa de desarrollo.....	33
Grafica 11. Pib Per-Capital Putumayo.....	33
Grafica 12. Participación Del Pib Anual.....	34
Grafica 13 Exportaciones De Cap- Putumayo	34
Grafica 14 Participación Vivienda Putumayo.....	34
Grafica 15 Actividad Económica.....	35
Grafica 16 Nivel Educativo Población Del Putumayo	35
Grafica 17 Línea base de conectividad en el departamento de Putumayo.....	36
Grafica 18 Penetración De Servicio De Internet En Putumayo.....	36
Grafica 19 Innovación Y Dinámica Empresarial.....	36

Grafica 20 Innovación Y Dinámica Empresarial.....	37
Grafica 21. Estadística De Proyectos Empresa De Energia.....	51
Grafica 22 Perdidas De Energía Putumayo	53
Grafica 23 Organigrama empres de Energía.....	58
Grafico 24 Orrelación de variables entre el modelo de John Kotter vs variables empresa de energía del Putumayo.....	68
Grafico 25 Correlación De Variables Funcionarios Y Gerencia	70

INTRODUCCIÓN

El Mercado de Energía Mayorista desde su creación en 1995 a partir de las leyes 142 y 143 de 1994, ha adaptado un modelo de competencia en las actividades de generación y comercialización, así como de regulación de las actividades de transmisión y distribución (Barrera y García 2010), basado en los esquemas de algunos mercados internacionales. Los agentes generadores son aquellos que desarrollan la actividad de producción de electricidad, y esta es transada en la Bolsa o mediante contratos bilaterales con otros generadores ¹(CREG 1995). Esta actividad se produce en medio de un escenario de competencia y cuyas transacciones se enmarcan dentro los lineamientos que determina la regulación, donde los generadores compiten entre ellos buscando obtener mayores beneficios económicos.

Dadas las características geográficas e hidrológicas, Colombia atiende la demanda de Energía eléctrica principalmente con generación de hidroelectricidad, lo que hace que la estrategia de oferta en bolsa de la mayoría de los agentes generadores en el diario de su actividad (corto plazo), esté rigurosamente basada en el manejo de los embalses y en la optimización de operaciones de planta con el fin de lograr una adecuada posición competitiva a través de una correcta estrategia de manejo de costos y recursos.

El componente térmico de la generación y su incidencia en las estrategias del generador está directamente ligado a los costos, el transporte y disponibilidad del combustible, lo cual es una variable relevante adicional. Así mismo, con la expansión de capacidad y las estrategias a mediano y largo plazo, los generadores buscan asegurar la participación en el negocio de manera sostenible.

¹ **Resolución 025 de 1995** (13 de Julio) Por la cual se establece el Código de Redes, como parte del Reglamento de Operación del Sistema Interconectado Nacional.

Considerando las particularidades y estructura del mercado, se pretende con este trabajo de profundización identificar y discutir los comportamientos estratégicos de los agentes generadores de energía y su talento humano como motor de desarrollo

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema que se aborda es cuáles son las estrategias de la empresa en materia de talento humano para la generación y aumento su participación en el mercado y crear valor económico, Esta investigación tiene como propósito conocer la situación de la empresa de energía del medio putumayo en materia de administración y desarrollo del capital humano; los retos y tendencias de gestión humana que se dan a nivel regional.

El problema considerado será analizado a partir de la estructuración e implementación de estrategias de competencia, por lo tanto surge la siguiente

Pregunta de investigación:

Para atender el problema real:

¿Cuenta la empresa de energía del medio putumayo un capital humano acorde a la competitividad regional encaminado a una estrategia con el fin de generar valor?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Caracterizar el modelo de gestión administrativa y gerencia de la empresa de energía del medio putumayo y su entorno en la competitiva regional

2.2. Objetivo Específicos

1. Realizar un Diagnóstico de la competitividad regional y su relación con las variables económicas
2. Determinará como se encuentra la empresa de energía en materia organización
3. Proponer un modelo estructura en la correlación de variables de Jhon Kotter en pro de un Cambio organizacional

3. MARCO TEORICO

3.1. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

A partir de condiciones reales de concentración basadas en índices reconocidos, se muestra que, en los mercados de energía en Colombia y en el mundo, los agentes generadores se mueven en un mercado de características oligopólicas y de interacción estratégica, donde se presentan riesgos de ejercicio de poder de mercado. En este sentido, se profundiza en la teoría del oligopolio con el fin de comprender y enfocar el estudio en el análisis estratégico de las empresas generadoras en estos escenarios.

3.2. LA COMPETENCIA Y EL PODER DE MERCADO

La liberalización de los mercados eléctricos y los beneficios que ésta lleva asociados (mayor eficiencia en la productividad, asignación, minimización del riesgo de inversión para los generadores, etc.), ha mantenido y en ocasiones ha favorecido la concentración en la industria eléctrica, la cual, es una fuente para el ejercicio de poder de mercado por parte de las empresas de generación. Este no es un problema exclusivo del sector eléctrico, sino que lo comparten la mayoría de los sectores de la economía en el que existe competencia.

Sin embargo, a la hora de hacer un análisis sobre el problema de poder de mercado, se debe distinguir entre la existencia y el ejercicio real del mismo y su influencia sobre la economía. Según ²Stoft (2002), el poder de mercado se define como la “capacidad de alterar, en beneficio propio, los precios respecto a los niveles de competencia”. Por su parte, el Departamento de

². En el caso de una empresa con el 100% del mercado, el HHI sería 10.000 y en el caso de 10 empresas con el 10% sería 1.000.

[187] Ver “Commission Notice - Guidelines on the assessment of horizontal mergers under the Council Regulation on the control of concentrations between undertakings”, DG COMP, 28 de enero de 2004.

Justicia y la Comisión Federal de Comercio de los Estados Unidos, lo define como:

“...la capacidad de una única empresa o de varias empresas competidoras para elevar los precios en beneficio propio por encima de los niveles de precios de competencia y restringir ofertas por debajo de los niveles de competencia durante un periodo sostenido de tiempo.”

La anterior definición se ajusta al mercado eléctrico que el poder de mercado se puede ejercer por medio de conductas distintas de la manipulación de precios, específicamente:

- Ejercer poder de mercado sin alterar de forma directa los precios ofertados, sino mediante la alteración de cantidades ofertadas a través de una “retirada de capacidad” (Stoft 2000). Esto implica que el generador declara indisponible parte de sus activos de generación, esperando que al desbalancear el sistema con menos oferta barata, se utilicen recursos más costosos y el precio aumente, siendo más alto el ingreso que percibe con el resto de su generación, lo que en definitiva lo lleva a obtener un mayor beneficio.
- Para poder ser efectivamente ejercicio de poder de mercado, la retirada de Capacidad y por consiguiente el escenario esperado de precios altos, debe ser Sostenida y no ser una situación eventual asociada por ejemplo a la Indisponibilidad puntual de unidades de generación, restricciones o daños físicos en los activos de generación o redes de transmisión o a errores de planeación, etc. (Stoft 2000).

En términos de competencia, es importante no perder de vista que al presentarse altos precios, no necesariamente éstos están asociados a un escenario anticompetitivo, aunque sea ésta una señal de poder de mercado (Stoft 2000). En países como Colombia, donde los efectos del clima impactan directamente el mercado eléctrico, es común que se presenten precios altos en períodos de sequía cuando el margen de reserva entre capacidad y demanda se estrecha, esto debido a la inelasticidad de esta última y de la oferta en el corto plazo, así como de la variabilidad hídrica.

En estas condiciones, es factible que se evidencie un comportamiento competitivo así el precio sea alto.

3.3.ÍNDICES DE CONCENTRACIÓN EN GENERACIÓN DE ENERGÍA

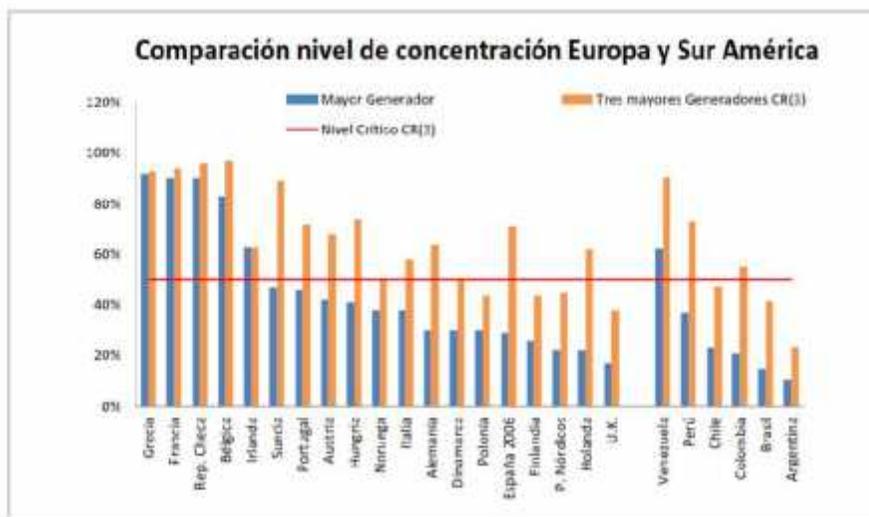
Dentro de la literatura económica sobresalen algunos mecanismos para definir los tipos de estructura de mercado, destacándose los índices de concentración de mercados, los cuales son medidas con las que es posible medir la concentración en la participación en suministro por ejemplo de un bien o servicio particular, de acuerdo con el número de agentes que poseen determinada proporción en el mercado., estos índices se orientan al estudio de la estructura de mercado y sirven para identificar el potencial riesgo de ejercicio de poder de mercado, el cual aumenta a medida que disminuye el número de agentes (Matthes et al 2005)

Se considera que el indicador ideal de poder de mercado es aquel que provee en un valor sencillo una medida de la capacidad de ejercicio de poder de mercado. La prueba de eficacia sería la capacidad del indicador de predecir el ejercicio de poder de mercado o de estar altamente correlacionado con la observación de sobrepuestos de la energía, en relación a algún marco de referencia competitivo (Twomey et al 2005).

Los índices de concentración más conocidos son el IHH (índice de Herfindalh Hirschman) y el índice de cuota de mercado CRn, y tienen como ventaja su practicidad dada la sencillez de su cálculo. A continuación se presenta una breve descripción de cada uno según Ramírez (2011):

Con el fin de comprender los niveles de concentración en el mercado de generación de energía eléctrica y el posterior análisis de la estructura de mercado y competencia, se presenta de manera comparativa las concentraciones de los mercados eléctricos en la Unión Europea y algunos países de Suramérica usando los índices CRn y IHH.

Grafica 1 Niveles de concentración energía Europa y sur américa

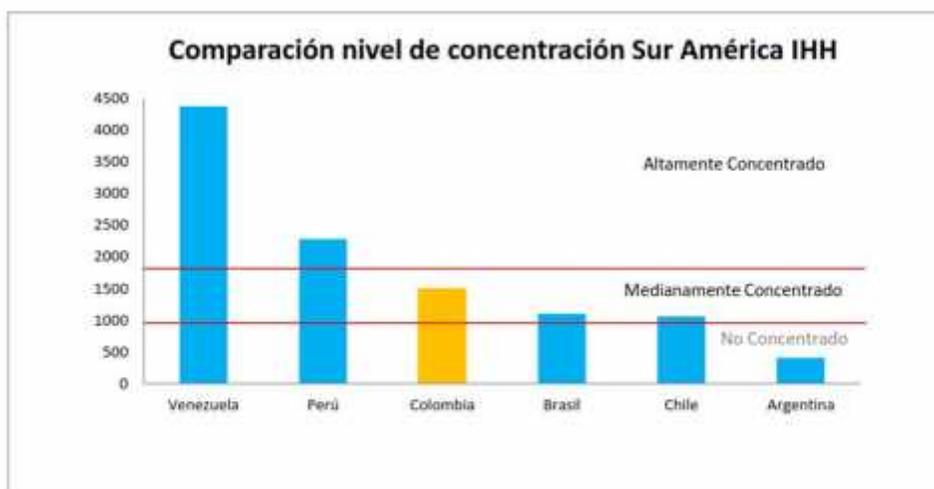


La figura muestran que pocos países de la Unión Europea se encuentran por debajo del límite crítico de los n agentes dominantes; igual sucede en Suramérica con Perú, Colombia y Venezuela. El análisis de concentración por medio del índice de la cuota de participación de las n empresas más grandes, muestra que de un grupo importante de países, solo el Reino Unido en Europa, Brasil, Chile y especialmente Argentina en Suramérica, tienen mercados eléctricos que se orientan más a ser competitivos, al tener menos concentración. En los demás países (incluido Colombia), el alto índice (CR_n) indica que sus empresas más grandes de generación se encuentran en una posible posición dominante.

Para el caso suramericano, el índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) corrobora que solamente el mercado eléctrico argentino en el segmento de generación se enmarca como un mercado competitivo no concentrado; para Chile, Brasil y Colombia se presenta una señal clara de que son mercados con un grado mediano de concentración, donde existe riesgo de posible ejercicio

de poder de mercado. Perú y definitivamente Venezuela, son países en que la participación en generación se encuentra asignada para unas pocas empresas, formando un monopolio estatal en el caso venezolano y un oligopolio ajustado (IHH 1800) en el caso peruano (Figura 2-2).

Grafica 2. Comparación nivel de concentración Sur América IHH



Fuente: Elaboración propia a partir de informes anuales de agentes reguladores en Suramérica 2010.

3.4. COMPETIDORES Y BARRERAS DE ENTRADA EN EL OLIGOPOLIO

El oligopolio es un mercado en el cual la mayoría de las ventas son realizadas por unas pocas empresas, cada una de las cuales es capaz de influir en el precio de mercado con sus propios actos y, en general, se dan cuenta que sus beneficios podrían crecer si se realizan acuerdos con sus rivales. El oligopolio a diferencia del monopolio y la competencia perfecta se caracteriza por la interdependencia que existe entre las acciones de las distintas empresas que lo conforman (Estrada 2008).

De acuerdo con Besanko (2003), en un mercado con esta estructura, las firmas

Dominantes pueden impedir la entrada de nuevos competidores creando barreras endógenas asociadas con el ejercicio del poder de mercado. Estas barreras endógenas son el exceso de capacidad y la disminución del precio para impedir la entrada de competidores.

En el mercado de generación de energía no es aplicable la barrera de entrada que consiste en aumentar la producción con el fin de disminuir el precio e impedir la entrada de competidores, pues la producción está estrechamente ligada a la demanda y ésta se va cubriendo hasta suplirla con base en el despacho de los productores (generadores). La capacidad en exceso es remunerada por mantenerse disponible, por lo tanto esta no sería una barrera de entrada.

Las conductas estratégicas dentro de un mercado oligopólico han sido descritas por diferentes tipos de modelos, que dependiendo de las características y condiciones del mercado, pueden aplicarse alguno de ellos con el objetivo de maximizar las ganancias para la empresa (Estrada 2008), los modelos más conocidos son el de Cournot y Bertrand, que se describen a continuación:

3.5.EL MODELO DE COURNOT

En este modelo cada compañía debe decidir la cantidad que va a producir tomando decisiones en forma simultánea teniendo en cuenta a su competidora y sabiendo que el precio que se cobre depende de la producción total de las dos empresas.

El nivel de producción que maximiza los beneficios de una empresa es una función decreciente de la cantidad que producirá la otra empresa. Ésta función indica cuanto producirá una empresa, considerando el nivel de producción de su competidora y es conocida como la función de reacción (Besanko 2003).

En condiciones de equilibrio, cada empresa fija su nivel de producción de acuerdo con su propia curva de reacción, por lo que los niveles de producción de equilibrio se encuentran en el punto de intersección de las curvas de reacción. Se llama equilibrio de Cournot al conjunto resultante de niveles de producción y su esencia radica en que cada una de las empresas considera fijo el nivel de producción de su competidora y decide, entonces, la cantidad que va a

producir. Lo anterior bajo los supuestos de que las empresas producen un bien homogéneo y es conocida la curva de demanda del mercado. El equilibrio de Cournot también es conocido como el equilibrio de Nash por ello se le denomina en ocasiones un equilibrio de Cournot-Nash y puede ser extendido en un mercado de competencia oligopólica con n empresas.

3.6.EL MODELO DE BERTRAND

En el modelo de Bertrand, al igual que en el modelo de Cournot, las compañías fabrican un bien homogéneo. Sin embargo, ahora eligen precios en lugar de cantidades, suponiendo ahora que las dos empresas compiten a elegir simultáneamente un precio en vez de cantidad. Como el bien es homogéneo, los consumidores compran solo productos del vendedor que vende el precio más bajo. Por ello si las dos empresas cobran precios diferentes, la empresa con el menor precio abastecería a la totalidad del mercado, y la empresa con el precio más alto no vendería nada. Si las dos empresas cobran el mismo precio, a los consumidores les sería indiferente a que empresa le compran, por lo que se puede suponer que cada empresa abastecería la mitad del mercado (Vidales 2007); este se conoce como el equilibrio de Bertrand y se relaciona con un nivel competitivo de dos empresas en un escenario oligopólico.

3.7.EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA SEGÚN LAS ESCUELAS DE MINTZBERG

Para tratar este tema es pertinente revisar previamente algunas definiciones de

Estrategia. Existen en la literatura diversas definiciones y se presentan a continuación algunas de las definiciones más conocidas sobre el concepto de estrategia:

Es la determinación de metas fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa; la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la realización de esos objetivos (Chandler 1962). Es el patrón de objetivos, propósitos o metas, y las principales políticas y planes para alcanzar estos objetivos, establecidos de tal manera que permita definir

qué empresa se es o debería ser, así como los tipos de negocio en el cual debería estar (Andrews 1971).

Tabla 1. Explicación de las diez escuelas de Mintzberg

Escuela	Estrategia	Tipo de Empresa /Escenario	Autores
		Organizaciones con algún tipo de	Setznick 1957
Diseño	Reflexiona ante cada situación para luego crear estrategias singulares y creativas	formalización previa y ciertas mecánicas internas establecidas, o bien para decisivas etapas de refundación en el caso de empresas informales	Andrews 1965
Planeamiento	Estrategia basada en primero prever para luego ver los resultados	Organización centralizada, bien formalizada y ordenada en divisiones	Ansoff 1965
	valúa los elementos con que se cuenta para competir y llevar a la organización a su mejor rendimiento.	Organización estructurada y de rendimiento simple, estable y consolidado en el tiempo.La organización que tenga ventajas competitivas se adapta a este liderazgo para producir cambios graduales en la organización	Schendel, Cooper, Hatten mediados de los 70s Porter 1980 a 1985
Posicionamiento	Basada en disciplinas como la historia		

	militar, la organización industrial y la economía		
Espíritu	estrategia centraliza el poder en un líder carismático, positivo y	Organización en etapa de creación, empresas pequeñas, o bien para transformar por completo una empresa de estructura demasiado pesada	Schumpeter 1959
Empresari	o		Cole 1959
	Interpreta la realidad según los mapas de soluciones y esquemas interpersonales que resuelvan los problemas	Adecuada en escenarios altamente complejos y con cierta estabilidad, para la etapa de concepción de una empresa	Simon 1945 March y Simon 1958
Cognitiva			
	Plantea aprender nuevas herramientas para darle sentido a las labores de la empresa	Es adecuada en escenarios complejos e imprevisibles, organizaciones muy específicas, negocios novedosos o grandes corporaciones descentralizadas, sobre todo en etapas de transición	Lindblom 1959, Cyert y March 1963. Quinn 1980 Prhalad y Hamel desde 1990
Aprendizaj	e		
Poder	Debe apropiarse de	Entorno donde impere la agresividad,	Alison 1971

	Aquello que sea más valioso para la negociación.	organizaciones con desafíos políticos, bloqueos económicos y culturales, o empresas que se han propuesto dominar su segmento de mercado	Pfeffer y Salanick 1978 Asley 1984
Cultural	Esta gestión rescata los valores, las convicciones y los mitos que unen y dan sentido a una situación organizacional	Organizaciones centradas en la importancia que los grupos humanos y los individuos	Rhemann y Norman fines de los 60s
Ambiental	Se centra en habituarse en el ambiente en que se envuelven en las organizaciones y de la adaptabilidad de sus Componentes. Para pertenecer a una organización es necesario adaptarse a ella y no confrontarla	Más enfocada a organizaciones en etapas finales de instituciones o empresas, cuando su ciclo vital se acerca al final	Hannan y Freeman 1977 Plugh y otros fines 60s
Configurac	Plantea agrupar las	Organizaciones en constante cambio,	Chandler

ión	fuerzas para	empresas que requieran revitalización	1962
	revolucionar las	otransformación	Mintzberg,
	estructuras		Miler y otros,
			finés de 70s
			Miles y Snow
			1978

Tal como lo menciona Wigodski 2007, en el libro titulado *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* (Safari a la estrategia: Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica) de 1998, así como en el artículo “Reflecting on the strategy process” publicada en *Sloan Management review* en 1999; Mintzberg et al. tipifican diez de las más relevantes escuelas de pensamiento estratégico, sobre las que

Tabla 1 Explicación de las diez escuelas de Mintzberg

Tabla y en contexto con la competencia en mercados oligopólicos, y de acuerdo con las características de las industrias del mercado de electricidad, es factible afirmar que las escuelas de Planeamiento, Posicionamiento y de Poder son aquellas en las que es posible clasificar las estrategias que las empresas generadoras de energía asumen en un escenario de competencia oligopólica. Esto se puede explicar si analizamos lo que al respecto Mintzberg et al. 1998 mencionan sobre estas escuelas estratégicas: Al respecto de la escuela del poder, Mintzberg et al. Dicen que “...aunque parecen muy similares, existen dos orientaciones distintas sobre la estrategia basada en la escuela del poder: El Micro Poder ver el desarrollo de estrategias dentro de la organización como un proceso esencialmente político - un proceso que implica la

negociación, persuasión y confrontación entre los actores que se reparten el poder. Por su parte, el Macro Poder considera la organización como una entidad que utiliza su poder sobre los demás incluso entre sus socios, aliados y otras relaciones de la red o mercado, para negociar estrategias colectivas que estén alineadas con sus intereses.”

Es aquí entonces que las conocidas cinco fuerzas de competitividad (Porter 1980) están catalogadas dentro de la Escuela de Posicionamiento y tiene una relación directa con lo tratado anteriormente en este capítulo, ya que las barreras de entrada (naturales y artificiales), la competencia con otros agentes, el poder sobre el recurso (agua y combustibles), las características de la demanda y de la energía como producto, se asocian de manera sucesiva con las cinco fuerzas competitivas: el poder de la entrada de nuevos competidores, el poder de la competencia, el poder de los proveedores, el poder de los consumidores y los productos sustitutos.

3.8.EL MERCADO COLOMBIANO DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Las características del mercado de electricidad Colombiano desde sus inicios, pasando por el proceso de privatización y descentralización. Se profundizará en el estado actual del mismo, siempre bajo el enfoque de la generación. Se abordarán algunos temas relevantes del mercado para los agentes generadores, con el fin de entender el entorno y las condiciones en los que éstos gestionan y despliegan sus estrategias.

3.9.GENERALIDADES DEL MERCADO DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN COLOMBIA EN JULIO DE 2010, EL MERCADO

De Energía Mayorista de Colombia (MEM) cumplió quince años de existencia; período en el que ha tenido profundos cambios. El sector eléctrico, que era centralizado y propiedad del estado, presentó graves problemas derivados en serias deficiencias en cobertura y calidad,

dificultades financieras (Santamaría et al 2009) y la imposibilidad de cubrir la demanda durante El Niño de 1991-1992, obligando a racionar energía por casi un año.

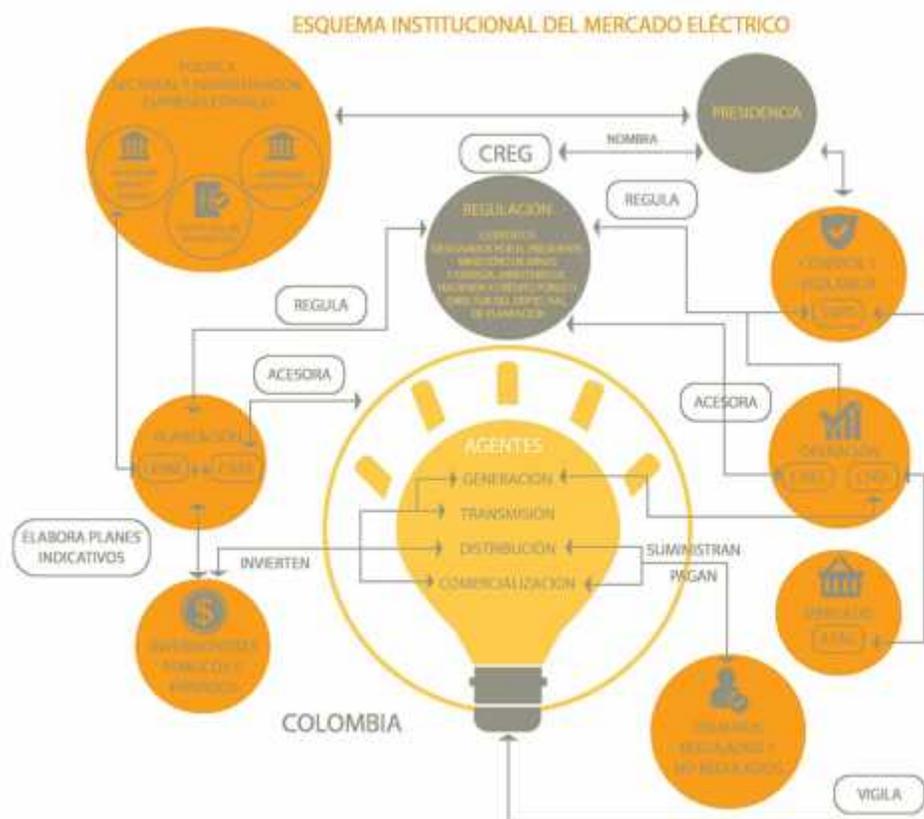
Después de la reforma en 1995, el sector pasó a ser un sistema de participación privada en el que se introdujo competencia en la generación y principios de operación comercial en transmisión y distribución, además de la creación de un ente de regulación independiente, entre los aspectos más importantes de la reforma (Santamaría et al 2009). Buscando que la competencia en la generación consiguiera un servicio eficiente y de calidad, el mercado mayorista fue creado bajo un modelo tipo Bolsa (Pool) de despacho obligatorio y centralizado en un Operador del Sistema, en el que se busca la formación de precios a mínimo costo, mediante una subasta en que los generadores declaran sus cantidades de energía y precios.

A diciembre de 2015 el número de agentes y fronteras comerciales son los siguientes

Tabla 2. Esquema de Institución Mercado Eléctrico

	Actividad	Registrados	Transacciones
	Generadores	48	41
Agentes	Comercializadores	85	69
	Operadores de Red	30	29
	Transmisores	11	9
Fronteras	Usuarios Regulados		4.741
	Usuarios No Regulados		4.638
Comerciales	Alumbrado Público		4.09

Grafico 3. Esquema Del Mercado Eléctrico En Colombia



4. PRINCIPIOS EN LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD SECTOR ENERGÉTICO EN COLOMBIA

La disponibilidad y el costo de la energía son determinantes para la competitividad empresarial, pues sostienen la capacidad productiva y determinan las estructuras de costos de las organizaciones. Un sistema eléctrico poco competitivo pone en desventaja a las empresas asentadas en el territorio nacional, que deben enfrentarse a competidores provenientes de países con menores precios de energía y mayor confiabilidad en su suministro, bien sea porque tienen mercados más eficientes o porque la intervención del Estado es mucho mayor.

El sector eléctrico colombiano ha mostrado grandes avances en la última década. Si bien el último Fenómeno del Niño puso en máxima tensión al sector, este pudo responder en los momentos más críticos y evitar un desastre mayúsculo. Pese a esto, aún existen retos considerables en materia energética, relacionados con factores que afectan la competitividad empresarial que, de no ser corregidos, podrían impedir un avance más claro del sector productivo en Colombia.

4.1.CONFIABILIDAD

La capacidad efectiva neta del Sistema Interconectado Nacional – SIN, al finalizar 2015 fue de 16.420 MW, un 24% mayor a la que el país tenía en 2006, gracias a la entrada en operación de diferentes proyectos y a las subastas del Cargo por Confiabilidad. La principal fuente de generación del país continúa siendo la hidráulica, con cerca del 70% del total, seguida por la térmica con el 29%. Las fuentes eólicas y los cogeneradores equivalen a menos del 1% de la generación.

Aunque en los últimos años se ha tomado mayor conciencia frente al uso de Fuentes No Convencionales de Energía (FNCE) –especialmente las renovables (FNCER), por sus menores impactos medioambientales y su capacidad para aumentar la confiabilidad del SIN, Colombia aún está muy rezagada en esta materia. En 2015, solo el 0,4% de la generación correspondió a fuentes eólicas y cogeneradores.

4.2.PRECIO DE LA ENERGÍA

A nivel latinoamericano, el país es el tercero con mayores tarifas de energía para la industria. Aunque las comparaciones internacionales de precios de la electricidad no permiten extraer conclusiones definitivas sobre la institucionalidad energética del país, las industrias que utilizan la energía de manera intensiva sí podrían encontrar dificultades para competir con sus pares latinoamericanos debido a las diferencias en los precios.

Por otra parte, el valor de los contratos bilaterales entre comercializadores y usuarios regulados y no regulados se ha duplicado durante los últimos diez años, lo que refleja mayores costos en la generación e incertidumbre en los generadores.

El abastecimiento y el precio del gas natural impactan los costos de la energía eléctrica, pues este es un insumo fundamental para la generación térmica, además de ser la materia prima de muchos procesos industriales. En Colombia, la producción de gas ha disminuido en los últimos dos años, tras alcanzar su punto máximo en 2013. El consumo de gas, como porcentaje del total de combustibles utilizados para la generación, se ha contraído de manera considerable, pasando del 70% a niveles ligeramente superiores al 50%.

Ante el insuficiente abastecimiento de gas para las plantas térmicas desde 2012, la contratación de energía firme empezó a ser respaldada con combustibles más caros, como líquidos y gas natural importado, lo que ha incrementado el precio de la energía y afectado la

competitividad de las empresas nacionales.

4.3. CALIDAD DEL SERVICIO

De acuerdo con la más reciente medición del Foro Económico Mundial, la calidad del servicio eléctrico en Colombia está por encima del promedio latinoamericano. Sin embargo, el país es superado por otros de la región, y en los últimos diez años pasó del puesto 59 al 70 a nivel global.

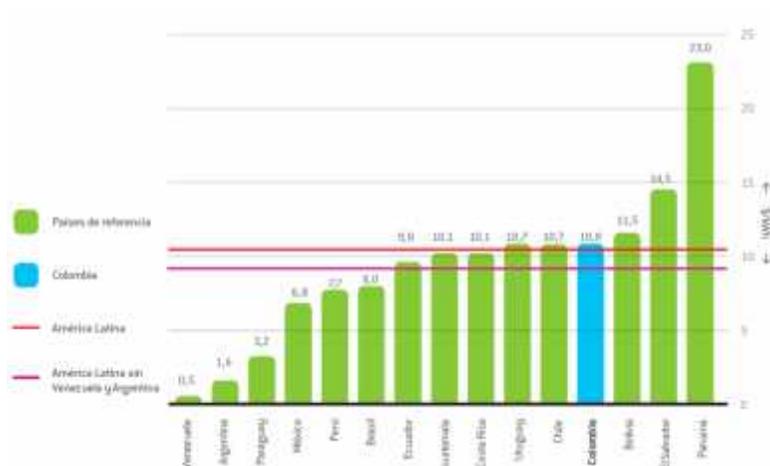
Las mediciones del Banco Mundial evidencian que Colombia es uno de los países latinoamericanos que menos pérdidas genera por cortes eléctricos, superado solo por Uruguay, Chile, Paraguay y Costa Rica.

4.4. EFICIENCIA ENERGÉTICA

El sector económico que consume más energía en el país es el de transporte, responsable de casi el 50% del total. Le siguen el sector industrial y el residencial, ambos con el 19% del total. La industria colombiana ha demostrado ser muy eficiente en el consumo de energía, con niveles que están por debajo de referentes internacionales en los subsectores responsables del 80% del consumo industrial. Sin embargo, la adopción de estrategias de eficiencia energética resulta fundamental para que el país alcance mayores niveles de competitividad a nivel empresarial, pues incrementan la confiabilidad energética y reducen el impacto de los precios de la energía, además de aportar al cumplimiento de los compromisos medioambientales del país.

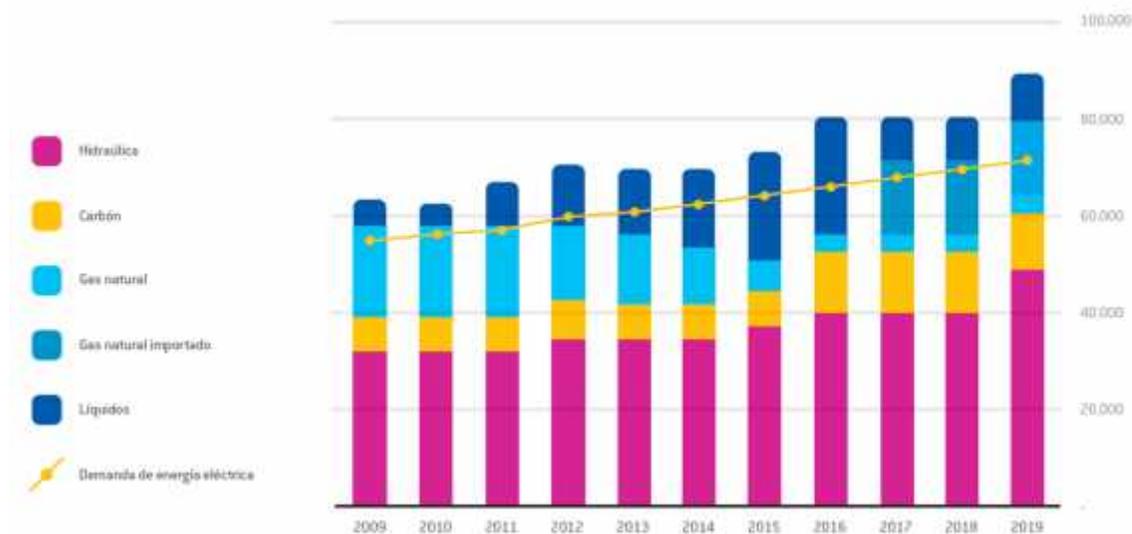
Gráfico 4. Tarifa industrial para consumos mensuales mayores a 500.000 kWh (US\$cent/kWh). Colombia y países de referencia, cuarto trimestre de 2016.

Gráfico 5. Eficiencia Energética a nivel mundial



Fuente: Osinergmin.

Gráfico 6. Energía firme en contratos bilaterales según el tipo de recurso (GWh/año), 2009-2019.



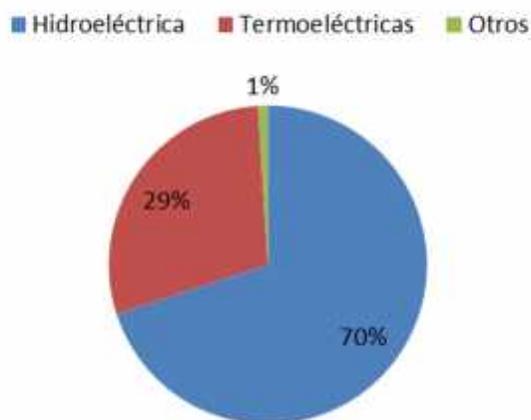
4.5. ENERGÍA COMPETITIVA EN EL PAÍS

La forma en que la producción energética nacional está establecida resulta fundamental en el marco del cambio climático que atraviesa el país. El fenómeno de El Niño que solía mostrarse cada 3 años, ahora se está presentando prácticamente de manera anual. Además, entre 2013 y 2014, los niveles de precipitaciones se han reducido el 22%, según Acolgen.

Esto representa un riesgo importante para la generación actual de electricidad. El país cuenta con una producción a 2015 de 15 500 MW (Megavatios) y se espera que para 2019 se haya ampliado hasta 18 000 MW.

Grafica 7. Producción Energética En Colombia

Producción Energética en Colombia



Está energía en la actualidad es producida de la siguiente manera: 70% de la generación de energía eléctrica en Colombia se hace a partir del agua, a través de las hidroeléctricas. El 29% de la producción, se genera gracias al gas natural por medio de las plantas termoeléctricas y el 1% restante a partir de otras fuentes (carbón, energía eólica, etc.) El país cuenta con 23 hidroeléctricas, (cinco de ellas en construcción), 11 termoeléctricas (una en construcción) y un parque eólico.

Según Ángela Montoya Holguín, presidenta ejecutiva de la Asociación Colombiana de Generadores de Energía Eléctrica (Acolgen) “a pesar de que Colombia es un país con una alta dependencia hidroeléctrica tiene niveles de confiabilidad energética del 99,9%” es decir, que gracias a la canasta mixta de producción energética, cuando los niveles de los embalses o de lluvia son críticos, es prácticamente imposible que se produzcan apagones o racionamientos.

Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/analisis-produccion-energetica-del->

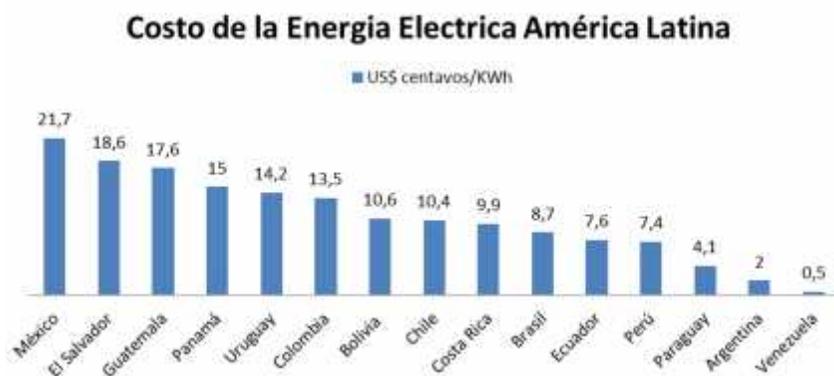
pais-su-competitividad/211733.

Esto hace a la energía más competitiva frente a otros países, en la medida que está prácticamente garantizado el flujo de energía tanto para los hogares como la industria “aún en épocas de bajas precipitaciones” afirma Bayron Triana Arias, director regulatorio y ambiental de Acolgen.

4.6.EL PRECIO DE LA ELECTRICIDAD

Para ser competitivo mantener un margen de costos bajo es una prioridad. En América Latina los costos de la energía eléctrica son bastante heterogéneos según el Global Energy Competitiveness Index.

Grafica 8. Costo De La Energía En América Latina



Fuente Global Energy Competitiveness Index 2015 - Cálculos Dinero

Colombia ocupa el quinto lugar entre las economías evaluadas por el índice en cuanto al costo de la energía eléctrica. A pesar de lo alto que puede parecer el precio en el país, “la comparación con otros países puede condicionar los resultados” explica Holguín.

“Países como Venezuela o Perú a pesar de no tener tan diversificada la producción, si la tienen subsidiada lo que les permite precios mucho más bajos”. La producción energética en Colombia no es subsidiada, sin embargo, es el tercer mayor contribuyente.

El precio de la energía suele aumentar cuando la producción de las hidroeléctricas es baja, “ya que las termoeléctricas entran a suplir la demanda pero el costo del gas es entre 3 y 4 veces

mayor que al utilizar agua” explica Arias. Sin embargo, el beneficio de diversificar aún más la producción cuando los proyectos en construcción se terminen, haría menos frecuentes los periodos de aumento de precio.

4.7. AUSENCIA DE PODER DE LA DEMANDA

Si bien como se ha visto a lo largo de este capítulo, que el modelo de mercado ha sido exitoso en diferentes aspectos, no ha logrado constituirse como un mercado de competencia minorista. Al ser el mercado colombiano un mercado tipo Pool, los compradores no tienen participación en el mecanismo de formación de precios: Esta ausencia de poder de la demanda, facilita el ejercicio de poder de mercado por parte de los generadores: En consecuencia, se identifican principalmente las siguientes fallas:

1. Los usuarios regulados no tienen la libertad de escoger a su comercializador (Generador).

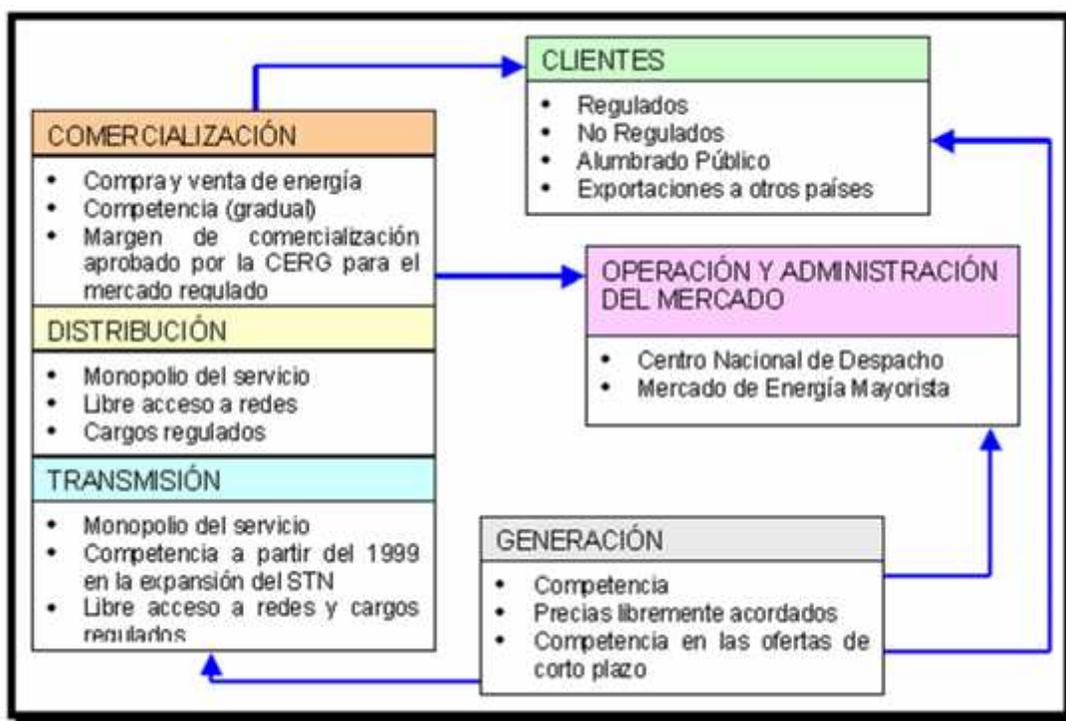
Tampoco los usuarios No regulados tienen la posibilidad de comprar Contratos de suministro de energía, por medio de un mecanismo estandarizado de Contratación. En ambos casos la demanda carece de información y capacidad de Negociación.

2. Adicionalmente, falta presión y organización de demanda para crear un mercado con participación activa, tanto en el mercado de corto plazo como en las convocatorias de compra y en las negociaciones de contratos bilaterales (Santamaria et al 2009), lo cual puede ser consecuencia de la falta de eficacia en los esquemas institucionales que la representan, en este caso el Comité Asesor de Comercialización (CAC), que por ley tiene un estatus inferior al concebido para el Consejo Nacional de Operación CNO (Barrera y García 2010).
3. La falta de poder de la demanda (o de los consumidores según Porter), hace que la Competencia de precios entre generadores se mueva alrededor del precio regulado. Para

consumidores domésticos y de precios de contrato para No Regulados, estos Últimos definidos por los mismos generadores, lo cual no garantiza que sean los Más eficientes para el usuario. De esta manera, el usuario no tiene poder alguno Sobre la formación del precio que pueda llevar a los generadores a ser más Competitivos.

4. Altos riesgos de contraparte y costos de transacción en encontrar y retener clientes de alta calidad crediticia, dada la heterogeneidad de la demanda colombiana, por lo cual algunos generadores prefieren el sistema bilateral de contratos en el cual no hay presiones por la innovación ocasionado por un capital humano no muy calificacdo (Santamaria et al 2009).

Tabla 3: Tiempo de apertura entre Mercado Mayorista y Minorista



4.8. COMPETITIVIDAD INFRAESTRUCTURA EN PUTUMAYO

El equipamiento en salud cuenta con hospitales de segundo nivel en Mocoa, Colón y Puerto Asís, y hospitales de primer nivel en La Dorada, La Hormiga, Orito, Puerto Asís, Puerto

Caicedo, Puerto Guzmán y Villagarzón. Adicionalmente se cuenta con 6 Centros de Salud y 31 Puestos de Salud localizados en el área rural del departamento, y cerca de 180 instituciones prestadoras de servicios de salud, registradas y habilitadas para el departamento.

El equipamiento educativo está representado por 98 Instituciones Educativas y 107 Centros Educativos que cuentan con cerca de 990 establecimientos educativos y cerca de 3.150 docentes, para los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria, media vocacional, técnica y tecnológica.

La educación superior es ofrecida principalmente por el Instituto Tecnológico del Putumayo que cuenta con una sede en Mocoa y otra en Sibundoy; igualmente se encuentra el Centro Universitario INESUP, y a través de programas semipresenciales y a distancia, ofrecen sus servicios las Universidades de la Amazonia, del Tolima, Sur Colombiana y Mariana de Nariño. La educación técnica y tecnológica cuenta además con los programas ofrecidos por el SENA.

El equipamiento social está representado por algunos escenarios para el desarrollo de ferias y exposiciones, en regulares a malas condiciones. En Mocoa se cuenta con dos coliseos cubiertos en los que se desarrollan eventos deportivos y culturales, pero en la mayoría de los Municipios, las actividades culturales se congregan en los parques principales de las cabeceras. Igualmente se cuenta con un centenar de placas polideportivas y recreativas; parques y espacios verdes urbanos; espacios rurales naturales acondicionados como balnearios, entre otros.

En cuanto a la infraestructura disponible para el crecimiento económico del departamento, se cuenta con cerca de 1.294 km de vías entre primarias secundarias y terciarias; de estas vías cerca de 120 km se encuentran pavimentados y el resto en afirmado. La infraestructura vial se complementa con la presencia de aeródromos en Leguízamo, Orito, Puerto Asís y Villagarzón. La infraestructura de transporte fluvial está representada por cerca de 550 km de tramos

navegables para embarcaciones con capacidad igual o mayor a 25 ton, de los ríos Putumayo, Caquetá, y San Miguel. Igualmente otros cuerpos de agua de menor tamaño tales como el Sencella, el Mecaya, el Caimán, el Caucajá el Guamués, el Orito, el San Juan, el Conejo, el Piñuña Blanco y el Nasaya, entre otros, permiten el intercambio comercial y el desplazamiento de pasajeros en pequeñas embarcaciones entre las diferentes localidades. Sin embargo, a pesar de la importancia de este medio de transporte en la región no se dispone de una adecuada infraestructura de puertos y muelles, y las condiciones de navegabilidad de los ríos se ven disminuidas por problemas de sedimentación que afectan principalmente las grandes embarcaciones.

Tabla 4. Competitividad De Los Sectores de servicio En Putumayo

Municipio	Acueducto (%)	Alcantarillado (%)	Energía (%)	Teléfono (%)
Mocoa	85,18	69,37	90,77	29,81
Colón	92,68	85,74	95,78	15,57
Leguízamo	69,22	65,53	77,63	25,84
Orito	29,62	28,73	50,16	13,45
Puerto Asís	19,53	53,08	64,93	18,19
Puerto Caicedo	27,35	34,64	48,40	11,40
Puerto Guzmán	74,76	49,84	71,95	0,56
San Francisco	88,53	62,01	92,10	16,57
San Miguel	0,34	20,78	35,23	1,88
Santiago	90,83	49,90	88,20	10,26
Sibundoy	94,79	73,93	95,79	25,27
Valle del Guamués	19,58	34,76	54,68	7,85
Villagarzón	60,66	48,49	73,42	13,81
TOTAL	44,04	47,84	66,68	15,99

Fuente: <http://www.dane.gov.co>; Censo General 2005 - Información Básica. DANE. Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE 2007

4.9.PERFIL COMPETITIVO DEL DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO

Situación competitiva

Putumayo es uno de los departamentos más rezagados en la clasificación nacional de competitividad. Las características particulares de su economía y de su entorno, que combinan

un activo de biodiversidad con inmensas limitaciones de conectividad, demandan una estrategia especial, al igual que los demás departamentos de la Amazonía.

Putumayo presenta una economía paradójica: baja producción formal y dinámica económica. La producción per cápita es pequeña comparada con los departamentos vecinos como Caquetá, Nariño y Cauca. No obstante, la economía presenta una dinámica importante, posiblemente por el efecto de la economía ilegal de la coca y de otras fuentes como las regalías y la cooperación internacional.

Su economía está definida por tres subregiones: alto, medio y bajo. Cada subregión presenta una producción y potenciales económicos bien diferenciados, de acuerdo a sus características ambientales.

La subregión del alto Putumayo o región Andina porque es parte de la cordillera de los Andes, nudo de los Pastos y el valle de Sibundoy está conformada por los municipios de Santiago, Colon, San Francisco y Sibundoy. La subregión del medio Putumayo o pie de monte, comprende la cordillera y la parte alta de los ríos Guamues y Putumayo en donde se ubican los municipios de Mocoa, Villagarzón, Puerto Caicedo y Orito. La subregión del bajo Putumayo o llanura Amazónica que abarca la mayor parte del departamento, se caracteriza por bajas inclinaciones y por los bosques de selva tropical, allí se ubican los municipios de Puerto Guzmán, Puerto Asís, San Miguel y el Valle del Guamuez.

4.10. Mapa Subregiones Del Departamento De Putumayo



La economía del departamento ha experimentado sucesivas bonanzas, que se han convertido en las fuentes de empleo y de ingresos para los habitantes del Putumayo. Las bonanzas han atraído “oleadas” de personas que solventaron en forma transitoria algunas oportunidades. Pero fueron permisivas, hasta el despilfarro. Además, los periodos de transición entre un ciclo y otro también han sido problemáticos. La herencia de las bonanzas es una economía extractiva y un territorio colonizado. Con una sociedad poco cohesionada y una cultura de empuje, acostumbrada al riesgo. Calameo “Un experto extranjero, comentó que el Putumayo se había convertido en un “Departamento campamento”, por gracia de las bonanzas y las migraciones. Un líder político acuñó la frase que Putumayo era “Cuna de pocos, tierra de todos”.

Ciclos de bonanzas y transiciones



El petróleo es el principal generador de ingresos públicos para el departamento. Según DNP, Putumayo fue el cuarto mayor beneficiario de regalías directas en el país durante el 2007, con casi \$49 mil millones de pesos corrientes. Casanare 2007 recibió \$548, Meta \$358 y Arauca \$242 mil millones de pesos cada uno. Las perspectivas son optimistas, porque los altos precios internacionales del crudo, han recuperado el interés por la exploración de la cuenca que Colombia comparte con Ecuador. La explotación en Putumayo se inició en los años sesenta, mediante la construcción del oleoducto Transandino hasta Tumaco, con la Texas Petroleum. Hoy, Ecopetrol tiene presencia en el municipio de Orito y se cuentan otras 11 compañías internacionales, como Gran Tierra Energy Inc.

El presupuesto departamental es una fuente importante de empleo. A falta de una base productiva, la dinámica de la contratación pública es determinante, especialmente en municipios como Mocoa. Esto genera una dependencia hacia el sector público y un incentivo –legítimo- para distribuir los presupuestos en partidas pequeñas que se puedan contratar por menor cuantía.

Putumayo puede ser el departamento con mayor cooperación internacional en el país. Las agencias han llegado para mitigar la presencia de cultivos ilícitos y el desplazamiento forzado. Pero la buena voluntad de “yo cultivo, tú erradicas”, termina enviando la señal equivocada e incentivos para la inmigración de más personas en busca de los subsidios y la asistencia. Unos organismos tienen orientación productiva, otros se orientan hacia temas sociales. Por ejemplo, USAID han financiado varios proyectos, desde plantas de procesamiento de alimentos,

fortalecimiento institucional, hasta una vía intermunicipal de aproximadamente 100 km. Otras agencias, como la Organización Internacional para las migraciones OIM, tienen un enfoque de asistencia.

Las pirámides transformaron la lógica económica del Putumayo. La inquietante operación de firmas como DMG, que precisamente surgió en el municipio del Valle del Guamuez y que llegó a pagar intereses de 300% en seis meses, motivó a que las personas liquiden sus activos, como casas, fincas y ganado, para ponerlos al interés. No obstante, en el departamento han surgido empresarios de gran iniciativa. El entorno adverso y distante, ayudó a que pequeños comerciantes, diversificaran hacia actividades agropecuarias y paulatinamente empezaran a invertir en otros sectores como el transporte. El capital acumulado por estos emprendedores es muy superior al de otras regiones del país.

Algunos comerciantes crecieron de manera importante, gracias a las bonanzas recientes, al flujo de personas que llegaron y a que sustituyeron el papel de entidades públicas como el Idema. Como en otros departamentos, el comercio abarca desde licores, loterías, alimentos hasta suministros agropecuarios y ferreterías.

Los ganaderos más diligentes han logrado mejoramientos genéticos, participan en ferias y comercializan con éxito en otras regiones como el Magdalena medio. Los comités de ganaderos y el ICA están dentro de las entidades más importantes. El proyecto más destacado es el silvo pastoril, que conjuga actividad ganadera con cultivos. La principal competencia es Caquetá, que es un importante productor lechero a nivel nacional gracias al acopio de firmas como Nestlé.

Un grupo de empresas de transporte logró ofrecer servicios a las petroleras (movilizan crudo, insumos y maquinaria), otras empresas se han especializado en carga y otras más, movilizan pasajeros entre municipios. El transporte multimodal es característico en el Putumayo. Por

ejemplo, traen búfalos desde Brasil a través del Río Putumayo y los despachan por camión hasta Pitalito (Huila), centro económico del sur del país.

La Agenda Interna de la Amazorinoquía tiene 8 Apuestas, 6 en agroindustria, 2 en servicios. De las 61 acciones que requieren recursos, 23 fueron incluidas en el PNI (33%). Las acciones requeridas se distribuyen así: 58 % son de competencia nacional, 12 % son de competencia territorial y 30 % son de iniciativa privada

Apuestas productivas de la Agenda Iinterna Amazorinoquía

Tabla 5. Apuestas Competitiva En Putumayo

Sector	Apuesta Amazorinoquía
Agroindustria	Cárnicos y lácteos, Piscicultura Palma y biodisel Cafés especiales, flores y follajes, plantas medicinales, esencias aromáticas, frutales amazónicos, caucho natural, algodón, arroz, cacao
Servicios	Turismo: eco, agro, etno, cultural y de aventura
Otros	Bienes y servicios ambientales, biodiversidad, captura CO2

Los cuatro ejes de la Visión 2019 Colombia II Centenario fueron aplicados para el análisis del Putumayo. El departamento comparte estos propósitos nacionales de largo plazo: Economía que garantice bienestar, ciudadanos libres y responsables, estado al servicio del ciudadano y sociedad igualitaria y solidaria.

Las políticas que estructuran el Conpes de competitividad (3439) son la guía para organizar

las propuestas priorizadas. Para Putumayo es muy importante el eje de transformación productiva. Mientras que el eje de formalización empresarial no parece tan profundo como se podría creer, ya que la motivación a contratar con las entidades públicas ha hecho que las personas tiendan a tener sus papeles en regla.

El estudio del Banco Mundial sobre Competitividad, clasifica al Putumayo dentro de los departamentos que demandan atención especial. Para este nivel de desarrollo, la política de mayor impacto a corto plazo es la de infraestructura física, aunque desde ahora debe invertir en educación para tener permanencia a largo plazo.

El Putumayo no estuvo incluido en el escalafón de competitividad de los departamentos de Colombia que preparó la Cepal (pgs 89-92). En el Reporte de Doing Business subnacional del Banco Mundial se analizaron las 13 mayores ciudades del país. No obstante, los dos trabajos ofrecen elementos clave sobre los determinantes finales de la competitividad de una región, como son la relación con otros departamentos competidores y la necesaria simplificación de trámites relacionados con la actividad productiva.

De las investigaciones de sectores con potencial, el estudio de Ricardo Hausmann analiza la Orinoquía en su conjunto (pgs. 37, 58, 69), pero no trata la Amazonía. Algo similar sucede con los trabajos del IDI para Proexport. No obstante, el Consejo Privado de Competitividad CPC preparó un análisis de las apuestas productivas de Putumayo.

Grafica 9. Índice Departamental De Competitividad

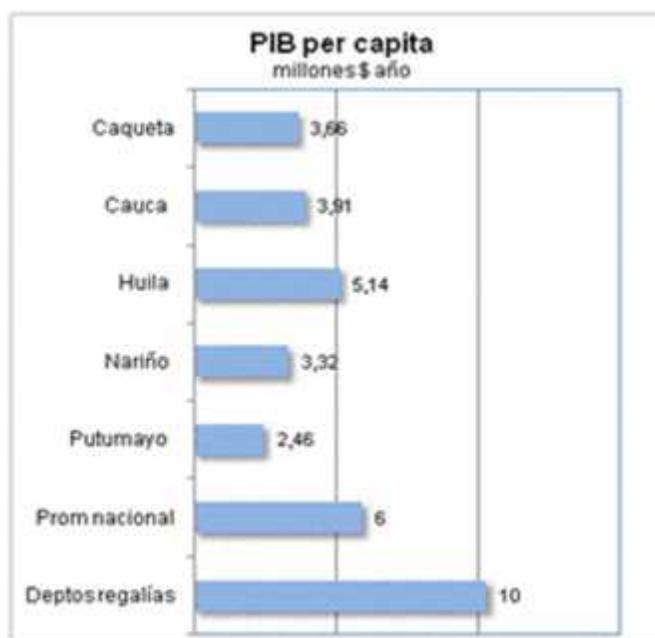


Grafica 10. Clasificación de los departamentos por etapa de desarrollo

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Caquetá Chocó Córdoba Nariño Sucre	Cesar Casanare La Guajira Meta Putumayo	Caldas Cauca Huila Magdalena Norte de Santander Quindío Risaralda Tolima	Antioquia Atlántico Bogotá, D.C. Bolívar Boyacá Cundinamarca Santander Valle del Cauca

Línea base de la productividad en el departamento de Putumayo

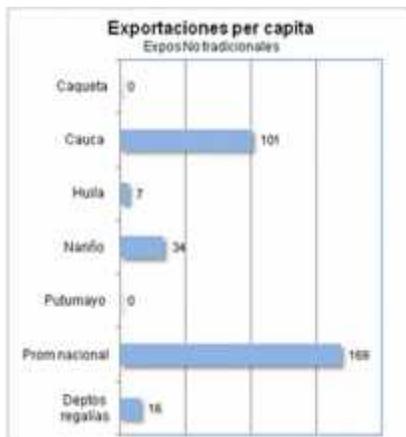
Grafica 11. Pib Per-Capital Putumayo



Grafica 12. Participación Del Pib Anual



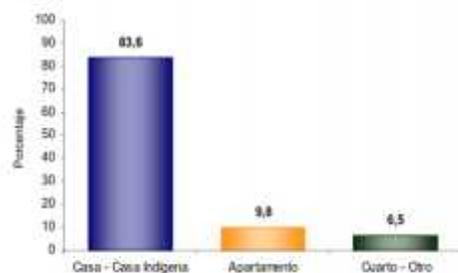
Grafica 13 Exportaciones De Cap- Putumayo



Grafica 14 Participación Vivienda Putumayo

1. Módulo de Viviendas

Tipo de vivienda



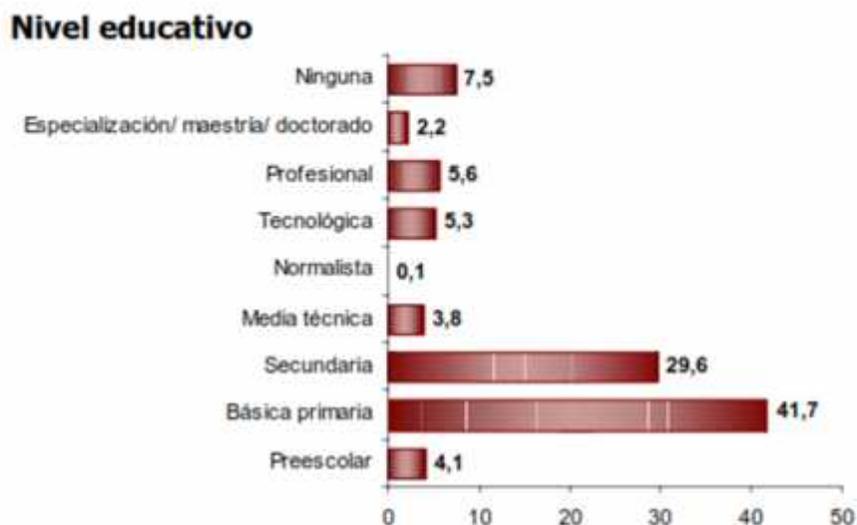
El 83,6% de las viviendas de Mocoa son casas.

Fuente: <https://www.dane.gov.co/files/censo2015/perfiles/putumayo/mocoa.pdf>

Grafica 15 Actividad Económica



Grafica 16 Nivel Educativo Población Del Putumayo



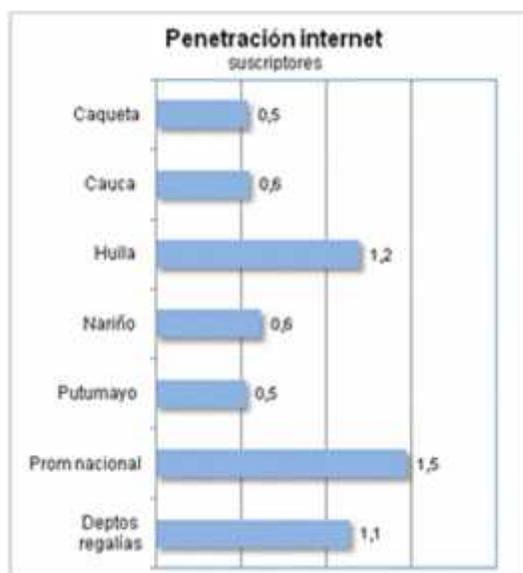
El 41,7% de la población residente en Mocoa, ha alcanzado el nivel básica primaria y el 29,6% secundaria; el 5,6% ha alcanzado el nivel profesional y el 2,2% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 7,5%.

Fuente: <https://www.dane.gov.co/files/censo2015/perfiles/putumayo/mocoa.pdf>

Grafica 17 Línea base de conectividad en el departamento de Putumayo



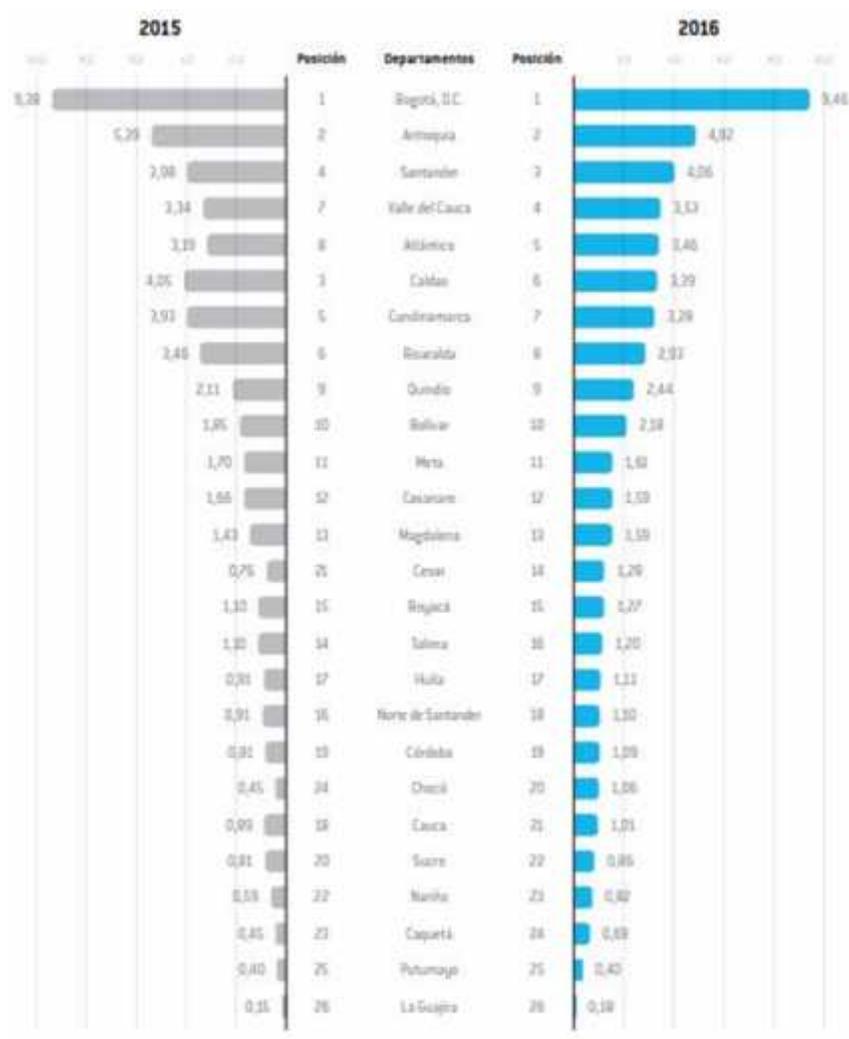
Grafica 18 Penetración De Servicio De Internet En Putumayo



Grafica 19 Innovación Y Dinámica Empresarial

Este indicador es el que está encaminado a como se articulan lo ecosistema de emprendimiento robusto en la región que beneficia su articulación con entidades Del Gobierno nacional como iN Npuls, el Ministerio de TICS y el SENA.

Grafica 20 Innovación Y Dinámica Empresarial



Fuente: consejo nacional de competitividad-2016

Análisis DOFA departamento del Putumayo

A manera de resumen, Putumayo, como otros departamentos, enfrenta grandes retos para alcanzar un desarrollo regional. La conjunción de diferentes aspectos, económicos, institucionales, de infraestructura y de preparación de talento humano, obliga a una estrategia integral.

Desde el punto de vista económico, Putumayo presenta limitaciones en cada fase de la cadena productiva. Buena parte de la producción agrícola es de auto subsistencia y en ganadería no alcanza a suplir la demanda interna. La producción agropecuaria presenta baja productividad y los productos se comercializan casi sin transformación. Carecen de canales de acopio, como los que ofrecía el Idema y las redes de comercialización favorecen a los distribuidores. Estos son rasgos comunes con otros departamentos del país.

En la perspectiva institucional, el reto central es invertir los recursos de regalías en verdaderos proyectos transformadores, que se puedan medir en metas de desarrollo, (ej. producción, empleos, resultados en ICFES, coberturas de servicios). Los planes de desarrollo son un avance, pero aún hay espacio para ampliar el impacto de las intervenciones públicas³.

En la perspectiva de talento humano, hay un rezago importante en la calidad de la educación. Sin embargo es destacable el avance en las políticas de articulación con la educación media y pertinencia del sector productivo por parte del Sena y del Instituto Tecnológico del Putumayo.

En síntesis, a riesgo que suene a lugar común, falta un proyecto de desarrollo regional. Hasta ahora, el departamento ha estado inmerso en situaciones coyunturales que han copado la atención y su desempeño se ha dado por factores externos no previstos. Lo deseable, es que el destino del Putumayo sea lo que decidan sus habitantes, con la guía e impulso de sus propios líderes.

³ Un líder del departamento comentaba con ironía que a pesar de los casi cincuenta años de regalías, a Mocoa le había tomado 90 años pavimentar sus calles, a Puerto Asís como 20. Pero hizo falta que vinieran los “gringos” para empezar a pavimentar la vía entre Mocoa y Puerto Asís.

Tabla 6 Matriz Dofa Putumayo

Debilidades	Fortalezas
<p>En producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los productos son de consumo local • Bajo volumen de producción • <i>Suelos frágiles</i> • <i>Ganadería poco extensiva</i> • Alto costo de insumos. Ej. gas, cemento (\$7 mil más que en Bogotá) 	<p>En Costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gasolina</i> con subsidio • Bajo costo de la <i>tierra</i> (\$2 a 3 millones Ha) <p>En proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de proveedores locales de Ecopetrol • Contratistas locales de petroleras
<p>En transformación</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay redes de acopio • No se agrega valor • No hay acompañamiento técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de transporte y de equipos pesados <p>En inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ONGs interesadas en proyectos productivos
<p>En comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de fletes, (\$130 de Bogotá, \$110 de Cali) • Falta consolidar carga de retorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de potenciales inversionistas. Ej. sociedad de la plaza de Sibundoy • <i>Capital</i> mínimo personal: una moto <p>En gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cajas de compensación • Empresa forestal en Villa Garzón • 80 empresas relacionadas con biocomercio

-
- Organización piscícola Asopez
 - Planta procesadora en Orito
-

Tabla 7 amenazas vs oportunidades

Amenazas	Oportunidades
<p>Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importación de productos locales. Ej. arroz • Productos de Ecuador. Ej. ganado <p>Percepción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estigma de inseguridad (“zona roja”, grupos armados, cultivos ilícitos) 	<p>En Mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a redes de comercialización. Caso Carrefour • Autoabastecimiento. Ej. déficit consumo de ganado • Compradores de volumen presentes: 11 petroleras, ejército, policía, ONG’s. • Cercanía con el centro petrolero de Ecuador, Lago Agrio • Crecimiento del biocomercio, mercados verdes y actividades conexas • Recordación: Putumayo records (world class brand) <p>En Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producir bienestarina a partir de plátano verde (hoy de Ecuador) • Proveer a Bavaria cocona para el sabor

de lulo (hoy de Ecuador)

- Palma: norma sobre mezcla de biocombustible
-

5. MARCO REFERENCIAL

5.1.MARCO CONCEPTUAL

Hoy en día se está iniciando una nueva época denominada como la era del Talento, donde ya no solo se cuenta con el capital y la tecnología como únicos Recursos para que las organizaciones se mantengan y sobrevivan al entorno en el que se encuentran.

5.1.1. Talento

En épocas anteriores se consideraba a los seres humanos como un recurso. Real academia de la lengua española. Recuperado de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=talento, y se ignoraba la capacidad de innovación y de talento que cada persona le agrega a una organización. Según La Real Academia Español (RAE), lo define como: “persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación”.

Por lo anterior, TALENTO HUMANO se entenderá como la capacidad de la Persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver Problemas en determinada ocupación, haciendo uso de sus habilidades, Destrezas, experiencias y aptitudes, permitiéndole asumir responsabilidades que son delegadas por la organización. La prestación de servicios por parte del trabajador no solamente se refiere al esfuerzo físico e intelectual, también hay otros factores o elementos que movilizan al ser humano a realizar una actividad, entre ellos están:

5.1.2. Competencias

Hablar de una única definición de competencias sería limitante para el ejercicio de aprendizaje, e incluso erróneo, por ello a continuación se presentan algunas

Definiciones, de varios autores que según la OIT. AGUDELO, Santiago (1998) “Certificación de competencias laborales” citado en González León Ángel. Métodos de compensación basados en competencias (pág. 37) resultan interesantes.

AGUDELO, capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse

Eficazmente en situaciones en situaciones específicas de trabajo.

LE BOTERF Una construcción a partir de una combinación de recursos

(Conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente. LE BOTERF, Guy (1998) “Ingeniería de las competencias” citado en González León Ángel. Métodos de compensación basados en competencias (pág. 38)

(Relaciones, documentos, información y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

MIRANDA: 2003 afirma. “Transformación de la educación media Técnico-Profesional González León Ángel. Métodos de compensación basados en competencias (pág. 39)” de un

modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las aptitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo con criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

5.1.3. Experiencia

Según AÍLES, Martha Alicia (2007). Desarrollo del talento humano: basado en competencias (pág. 67) la experiencia no es una condición, sino la adquisición de las competencias, que se logra con la realización de una actividad espontánea. Que requiere de una actitud favorable, donde se considere como un reto o como una ocasión de desarrollo propio, para reflexionar sobre lo que ha sucedido y extraer las conclusiones pertinentes.

5.1.4. Aptitud

Estilo cognitivo que tienen los individuos para determinar la forma en que cada una de las personas trata la información, organiza nuevos datos y, por este hecho, construye nuevas competencias. Son determinados, a la vez por las características intelectuales y por los procesos cognitivos propios que diferencian del estilo por las posibilidades máximas de cada una para afrontar su entorno laboral.

5.1.5. Motivación.

El talento para un desempeño superior se verifica en muchas ocasiones en conjunción con la motivación; es decir, cuando además del compromiso con lo que hace, la persona tiene sus propios intereses y logra encontrar similitud entre el entorno y las herramientas que le brinda la

organización, con las preferencias que pueden impulsar a exigir un mayor rendimiento y compromiso para la suma de conocimiento y experiencia en la ejecución de las tareas

Por ende en este proyecto desde la perspectiva del Talento Humano, deja atrás la percepción del manejo del personal como un recurso para la organización, ya que los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades. Bill Gates en una entrevista expresó una importante frase que resume la importancia del desarrollo del Talento Humano: “si 20 personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría”.

5.1.6. Capital Humano.

Se expresa como el valor resultante de la aportación de servicios de las personas (trabajo) a las organizaciones. Según Gary Becker (economista norteamericano, Premio Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano) " La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo". Es decir que no solo se debe mirar el desarrollo económico de las organizaciones, se tiene que tener presente la educación, vivienda y salud de sus trabajadores y familiares, además de la relación entre la educación y progreso en la sociedad.

5.1.7. Capacitación

Debe ser diferenciado del entrenamiento y adiestramiento, ya que como se mencionó, el factor humano no lo podemos tratar como un recurso, sino como talento y también es muy importante promover la adaptación de todas las personas a la organización a través de la cultura de la capacitación, siendo este el proceso continuo de enseñanza y aprendizaje mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores. Apoyando la tesis de Idalberto Chiavenato “como proceso educativo para el desarrollo de actitudes (cambiar actitudes negativas por actitudes favorables), habilidades (habilitar a las personas para la realización y la operación

de tareas) y conocimientos (desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos)”).

5.1.8. Rendimiento, eficiencia y eficacia.

Es entendido como aquella persona que identifica una oportunidad y organiza sus facultades y recursos para ponerla en marcha. Es un concepto que podría generar distracciones, ya que es un tema que se debe manejar con suma prudencia, y que los empleadores y organizaciones deben manejar con sumo tacto, ya que muchas veces el trato a las personas hace que estas pierdan este valor, o que trabajadores con este don pueden estarlo desperdiciando o no se tienen en cuenta. Según El economista norteamericano Harvey Leibenstein, la característica de todo emprendedor es la de ser “llenador de vacíos”, en el sentido que tienen la habilidad de descubrir dónde está fallando el mercado para desarrollar nuevos bienes o procesos que se demanda y no se le está supliendo. Esta habilidad muchas veces es desperdiciada por los empleadores, al no haber hecho un buen estudio de perfil en sus empleados, y no haber realizado una selección de personal adecuado, genera que muchos de sus empleados realicen un mal desarrollo de sus actividades o no estén a gusto con ellas.

5.1.9. Desarrollo.

Refiriéndose a desarrollo, se habla de los cambios o modificaciones ocurridos en un proceso o sistema cualquiera, este concepto también es muy mal explotado en las organizaciones colombianas, puesto que no se valora las capacidades que las personas pueden prestarle a la empresa y esto genera que las actividades no se lleven a cabo de la mejor manera, limitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, disminuyéndola solo a la consecución de pocos objetivos individuales.

5.1.10. Políticas empresariales

Otro concepto que juega un papel importante y que puede causar desentendimiento. Decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la organización en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar todos los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la empresa. Estas políticas empresariales juegan un papel muy importante en el Talento Humano ya que hacen parte de la planeación estratégica en la organización y van ligadas directamente con los objetivos y valores de la misma.

En el desarrollo de la monografía proyecto se encuentra el test de clima laboral o test de clima organizacional; el cual se refiere al instrumento que toma el concepto de ambiente laboral como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de la empresa la empresa de energía del Putumayo S.A. E.S.P.

Análisis De La Empresa La Empresa De Energía Del Putumayo S.A. E.S.P.



Creada mediante escritura pública No. 623 del 11 de Julio de 1997 de la Notaria Única de Mocoa. Como resultado de un estudio realizado por el Ministerio de Minas y Energía y la Voluntad política del entonces Gobernador de los Putumayenses Dr. JORGE FUERBRINGER BERMEO y la gestión y organización del Economista HERNAN BURBANO HERNÁNDEZ. La nueva organización empresarial de los Putumayenses se crea con un capital

autorizado de tres mil millones de pesos, compuesto por trescientas mil acciones de un valor nominal de Diez mil pesos cada una; de las cuales, 302 hijos del putumayo pagan 67.000 acciones para un capital inicial de sesenta y siete millones de pesos, con los que se inicia a desarrollar su objeto social.

5.1.11. Misión

Somos una empresa de distribución y comercialización de energía eléctrica, que aporta progreso a la región, con responsabilidad social, cultura organizacional, generando valor a nuestros clientes y accionistas.

5.1.12. Visión

Para el año 2015 la Empresa de Energía del Putumayo S.A E.S.P, será altamente competitiva y rentables en el desarrollo de su objeto social, con liderazgo empresarial, protegiendo el medio ambiente, para satisfacción de nuestros clientes y accionistas.

5.1.13. Generación de Energía

La Empresa de Energía del Putumayo S.A. ESP, proyecta a largo plazo, ofrecer el servicio de generación de energía eléctrica. En su plan de acción esta la participación en el proyecto de la Hidroeléctrica del Alto Caquetá.

El sistema de energía está integrado por una interconexión con la Subestación Jamondino de Pasto, a través de una línea de transmisión 115Kv que llegan a la Subestación JUNIN de Mocoa. Una línea de 115Kv entre Mocoa y la Subestación de Puerto Caicedo, alimenta a todo el bajo Putumayo.

5.1.14. Distribución De Energía

Sistema de energía está integrado por una interconexión con la Subestación Jamondino de Pasto, a través de una línea de transmisión 115Kv que llegan a la Subestación JUNIN de Mocoa.

Una línea de 115Kv entre Mocoa y la Subestación de Puerto Caicedo, alimenta a todo el bajo Putumayo. El Sistema de energía lo representa el diagrama unifilar, que describe la red de distribución, las líneas de alta y media tensión y las subestaciones.

La Empresa de Energía del Putumayo S.A. ESP, cuenta con la infraestructura para ofrecer el servicio de comercialización a usuarios que por sus niveles de consumo no pueden pactar libremente sus tarifas y ésta es regulada por la CREG.

5.1.15. Objetivos De Calidad

- Cumplir con el esquema de incentivos y compensaciones en el proceso de distribución de la empresa.
- Disminuir el margen de inconsistencias en las lecturas de medidores, implementando un sistema de lecturas en tiempo real.
- Establecer mecanismos que permitan la compra de energía a precios competitivos
- Aumentar la satisfacción de los clientes a través de un excelente servicio de distribución y comercialización de energía que permitan atender oportunamente las PQR.
- Implementar un plan de Reducción de pérdidas que permita incrementar los ingresos.
- Fortalecer el talento humano mediante un constante entrenamiento y capacitación que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores.

5.1.16. Rentabilidad Económica y Social

Nuestro compromiso es con el desarrollo del hombre y su habitat, por lo anterior nuestras inversiones y accionar apuntan al fortalecimiento económico y social de nuestros coterráneos.

5.1.17. Competitividad

La competitividad exige el conocimiento del mercado, mantener altos estándares de calidad, colmar las expectativas del cliente y de un compromiso integral con la excelencia en el servicio.

5.2.PROCEDIMIENTO EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL

COMPETENCIAS FUNCIONALES: denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral asignada, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Es un proceso dinámico, de gestión del talento humano, que permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para lograr un beneficio mutuo, mediante la programación y la valoración.

5.2.1. Análisis y Evaluación de Puntos Específicos

Plan Estratégico Corporativo –Empresa de Energía Putumayo

A continuación presentamos la estructura del Plan Estratégico Corporativo, el cual contiene el Direccionamiento estratégico de la Empresa y su desglose en objetivos estratégicos de resultado y de acción, junto con los indicadores, metas, iniciativas y proyectos del año 2015.

5.2.2. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico de empresa de energía del Putumayo define los lineamientos para focalizarse en la estrategia de crecimiento a través de las filiales o proyectos de desarrollo, inversión en activos, producción en negocios de energía y servicios asociados, desarrollando sinergias y alianzas con el respaldo de los activos, portafolio de inversiones, conocimiento y reputación, para así alcanzar la visión de estar entre

En cuatro (4) perspectivas así:

- Financiera y económica: mide y describe la priorización, optimización y control del manejo de los recursos asignados.

- Cliente, negocios y mercado: identifica los retos del mercado y establece los objetivos de
- Satisfacción para los clientes con apoyo a la propuesta de valor.
- Procesos corporativos: dentro de los pilares de crecimiento, competitividad y sostenibilidad,
- Identifica los procesos críticos para alinearse con la estrategia.
- Aprendizaje y crecimiento: identifica los activos intangibles para el logro de la estrategia

Conforme a los valores de la empresa. Dentro del despliegue estratégico está descrita la propuesta de valor corporativa ofrecida al cliente, Compuesta por: eficiencia, rentabilidad, impulso demanda, servicio e innovación; asimismo la Propuesta de valor para la unidad de negocio, que se compone de: disponibilidad, confiabilidad, calidad, oportunidad, valor agregado y tarifas competitivas. La empresa de energía del putumayo mantiene el modelo de Sostenibilidad como buena práctica con el relacionamiento de los grupos de interés y el respeto con los límites ecológicos, ubicado en la perspectiva de procesos corporativos.

5.2.3. Indicadores y Proyectos Estratégicos

El seguimiento al avance del cumplimiento del PEC se realiza trimestralmente en las Reuniones de Análisis Estratégico – RAE con la participación de los directivos de la Empresa. Asimismo, se realiza una reunión - RAE de Aprendizaje con las participación de los directivos y gerentes del corporativo y filiales con el fin de analizar conjuntamente el avance del PEC y la definición de los nuevos retos para los siguiente años.

Para cada uno de los objetivos estratégicos se mide su cumplimiento por medio de indicadores de gestión que son evaluados con respecto a la meta establecida bajo la metodología Balanced Score Card - BSC.

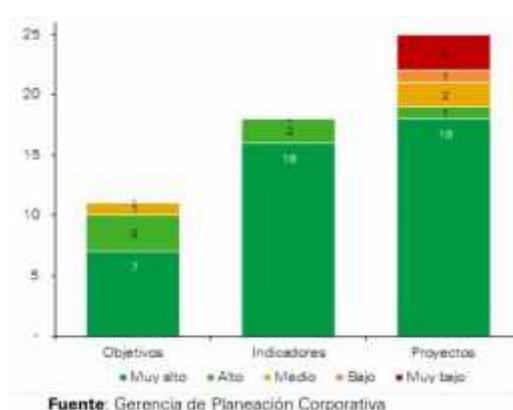
La empresa de energía del putumayo realiza seguimiento al PE, a través del Sistema de Información Gerencial SIG. El sistema agrupa la información del Plan Estratégico Corporativo y apoya los análisis y reportes requeridos para verificar el direccionamiento de la Empresa.

Para la perspectiva financiera y de cliente, los objetivos estratégicos se miden por indicadores, mientras que las perspectivas de procesos corporativos y aprendizaje se miden con indicadores, iniciativas y proyectos.

Los objetivos estratégicos del PEC son medidos por el porcentaje de cumplimiento de indicadores y por el avance físico de los proyectos, donde todos los indicadores y proyectos tienen un valor de ponderación para el cálculo del resultado final del objetivo.

El cumplimiento de los objetivos, indicadores y proyectos del PEC dependen del logro de metas a nivel de efectividad, las cuales se clasifican en los rangos de muy alta, alta, medio, baja y muy baja. Como resultado de la ponderación y calificación de cada uno de los indicadores y proyectos, se obtuvo una calificación final del PE “Muy Alto” para el año 2016, al igual que el año anterior.

Grafica 21. Estadística De Proyectos Empresa De Energía



5.3.PROYECTOS DE INVERSIÓN

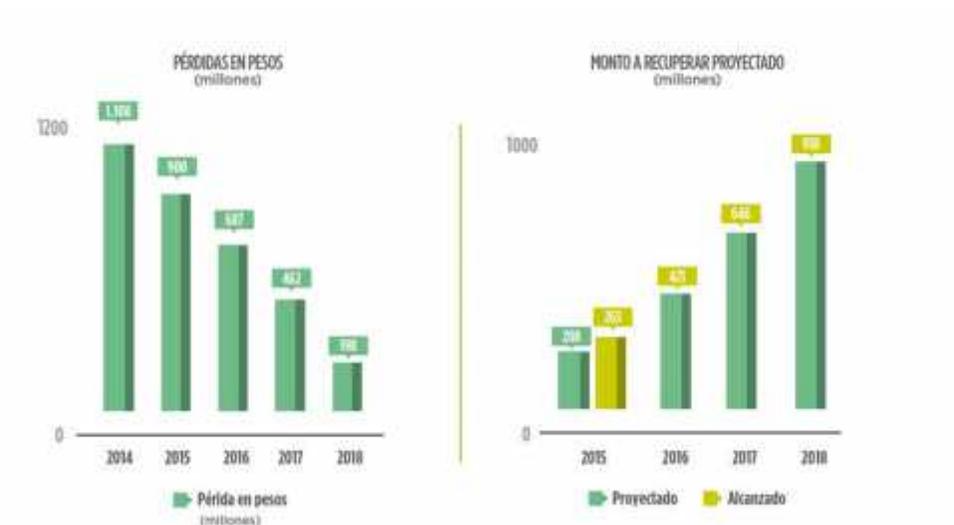
Dentro de las políticas trazadas en esta administración y acorde a lo estipulado en el plan estratégico, una de las prioridades es el incremento de las ventas de energía en el mercado

regulado a través de nuevos usuarios, la meta del año pasado fue de 2.074 y el resultado final fue de 2.209, es decir 135 usuarios por encima del objetivo que correspondieron al 1,06 %. Otro de los mecanismos para incrementar las ventas es la disminución de fraude de fluido eléctrico.

Para conseguir estos objetivos se adelantaron las siguientes actividades:

- Implementación y mejoras en los procesos de toma de lecturas y facturación.
- Retiro de acometidas de conexión directa.
- Actualización de carga contratada inicialmente por el usuario. • Liquidación de energía no facturada.
- Actualización de TC's y aplicación del factor acorde a la normatividad.
- Mayor eficacia en tiempos en la asignación de nuevas matrículas e instalación de medidores nuevos.
- Capacitación de linieros y personal de atención al cliente. Todas las actividades anteriores permitieron reducir las pérdidas no técnicas de energía. Haciendo un recuento histórico, para el año 2014 terminamos con un promedio del 25 % de energía no facturada, lo que representa una pérdida De aproximadamente 2.000 millones de pesos Teniendo en cuenta el porcentaje de pérdidas conocidas en la estructura tarifaria (12,60 %) este valor se reduce a 1.050 millones de pesos aproximadamente. Sin embargo más allá del ahorro financiero que determina la compra de energía, recuperar la energía no facturada convierte cualquier inversión en rentable a corto plazo.

Grafica 22 Perdas De Energía Putumayo



Por lo tanto estaba proyectado recuperar 208 millones de pesos para el 2015 y con las actividades y trabajo desarrollado se recuperaron 263 millones de pesos, es decir 26,44 % por encima de lo proyectado. Valores que se ven reflejados en los estados financieros y en una mayor utilidad para los accionistas.

El caso de la Empresa de Energía del Putumayo S.A. ESP, se identificaron cuatro (4) dependencias principales y cinco (5) niveles funcionales, así:

Tabla: 7 Dependencias Empresa De Energía

DEPENDENCIA	NIVEL FUNCIONAL	SUBNIVEL FUNCIONAL
G Gerencia	0 Asesor	0 Asesor
D Distribución	1 Directivo	1 Directivo
C Comercialización	2 Profesional	21 Profesional Nivel I
A Apoyo	3 Asistencial	22 Profesional Nivel II
	4 Operativo	31 Asistencial Nivel I
	5 Auxiliar	32 Asistencial Nivel II

41	Operativo Nivel I
42	Operativo Nivel II
43	Operativo Nivel III
44	Operativo Nivel IV
45	Operativo Nivel V
5	Auxiliar

De acuerdo a lo anterior la codificación de cada cargo está dada por tres elementos; dependencia, nivel funcional y nivel jerárquico, este último indica la importancia en términos de responsabilidad dentro de la organización y la relación funcional con respecto al cargo superior inmediato.

5.4.ORGANIGRAMA

El organigrama es la representación gráfica de la estructura administrativa de la empresa, representa las estructuras de las subgerencias y, los cargos que las conforman, además se muestra el esquema de las relaciones jerárquicas y responsabilidades dentro de la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de la organización y, tiene una doble finalidad:

- Desempeñar un papel informativo
- Permitir obtener los elementos de autoridad, niveles de jerarquía y la relación entre ellos

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa, todo organigrama tiene como compromiso los siguientes requisitos:

- Ser fácil de entender y sencillo de utilizar

- Contener únicamente los elementos indispensables

El organigrama de la Empresa de Energía del Putumayo S.A. ESP, es un diseño mixto, en donde se muestran jerarquías tanto en forma vertical como horizontal, además se presenta el organigrama general donde se muestran las relaciones funcionales y los organigramas integrales por cada subgerencia en donde se detallan las relaciones funcionales entre los diferentes cargos.

Para efectos del presente documento se presenta en primer lugar el organigrama general detallado de toda la empresa, seguido del manual de funciones y competencias de los cargos adscritos a la gerencia y posteriormente se presentan los organigramas por cada subgerencia con sus respectivos manuales por cargos

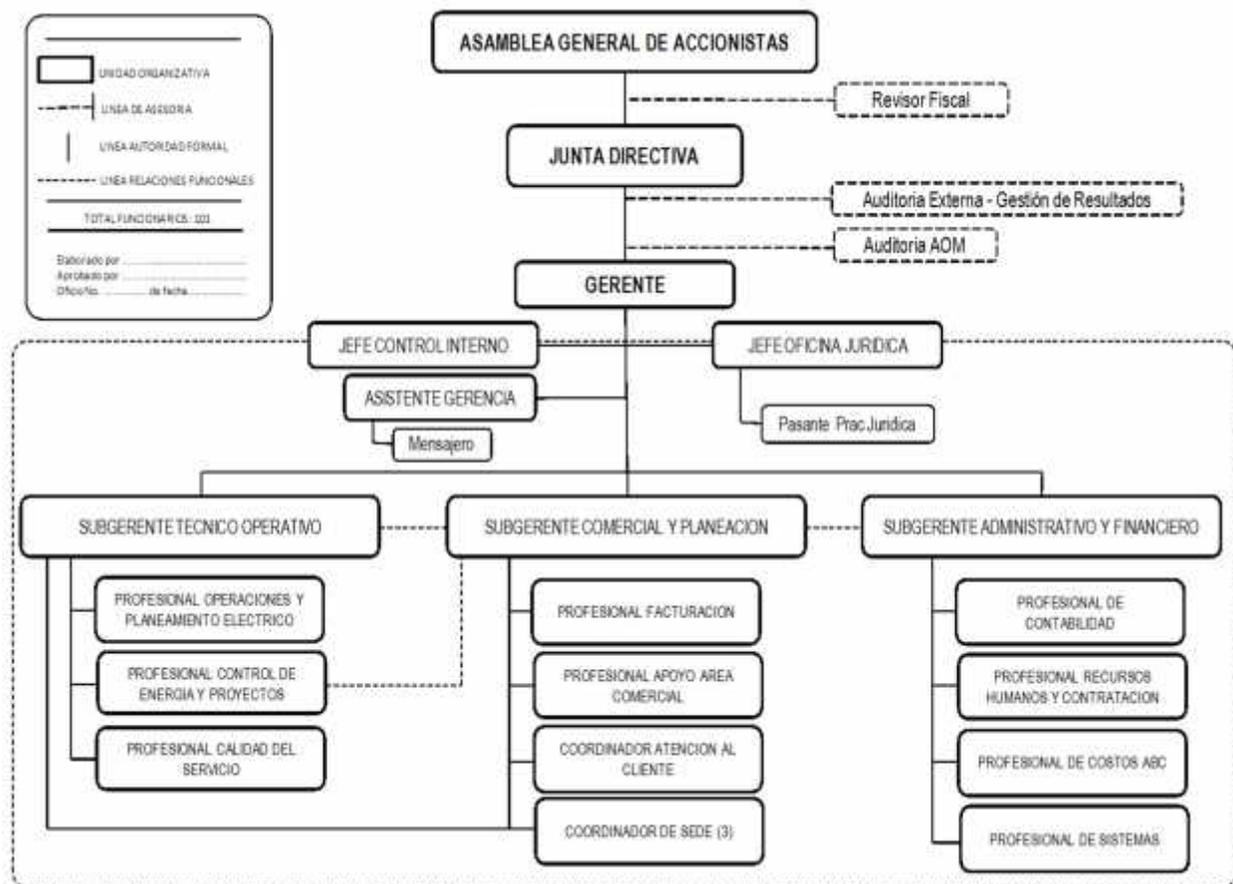
Tabla 8 diagrama de flujo de organigrama organizacional

N o	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSAB LE	REGISTR O
1		<p>Periodicidad de la evaluación del desempeño Se realizara la evaluación del desempeño del personal una (1) vez anual, comprendido entre el 1 de Enero hasta el 31 de Diciembre del año respectivo. *Nota: La evaluación se realizara durante el mes de Enero del siguiente año</p>	N/A	N/A
2		<p>Responsabilidad de Evaluación del desempeño Responsabilidad de evaluación del desempeño Los trabajadores propios serán evaluados por el Gerente, Subgerentes, Coordinadores de Sedes, bajo su subordinación y Jefe de Control Interno.</p>	<p>Gerente Subgerentes Profesional de Recursos Humanos Coordinadores de sede</p>	N/A
3		<p>Divulgación de metodología de Evaluación Divulgación de metodología Se realizara una reunión informativa al personal, para la socialización de la metodología de la</p>	<p>Profesional de recursos humanos</p>	<p>TH-FO-10Registro De Asistencia</p>

4		<p>evaluación del desempeño</p> <p>Evaluación de competencias funcionales</p> <p>Evaluación de competencias funcionales. Se desarrolla la evaluación de competencias Funcionales, evaluando el cumplimiento de sus funciones asignadas mediante procedimientos establecidos. Con un peso= 30%.</p>	<p>Gerente</p> <p>Subgerentes</p> <p>Profesional de Recursos Humanos</p> <p>Coordinadores de sede</p>	<p>TH-FO-12Evaluación Del desempeño de persona</p>
5		<p>valuación de competencias empresariales</p> <p>Se desarrolla la evaluación de competencias Empresariales, evaluando el aporte proactivo al fortalecimiento de la empresa. Con un peso=40%.</p>	<p>Gerente</p> <p>Subgerentes</p> <p>Profesional de Recursos Humanos</p> <p>Coordinadores de sede</p>	<p>TH-FO-12Evaluación del desempeño de persona</p>
6		<p>Evaluación de Seguridad en área de Trabajo</p> <p>Se desarrolla la evaluación de Seguridad en área de Trabajo, evaluando el cumplimiento de los estándares establecidos en Seguridad. Con un peso=10%.</p>	<p>Gerente</p> <p>Subgerentes</p> <p>Profesional de Recursos Humanos</p> <p>Coordinadores de sede</p> <p>Jefe de Control Interno</p>	<p>TH-FO-12-Evaluación del desempeño de personal</p>
7		<p>Evaluación de Salud en el Trabajo</p> <p>Se desarrolla la evaluación de Salud en área De Trabajo, evaluando el cumplimiento de los estándares establecidos en Salud. Con un peso=10%.</p>	<p>Gerente</p> <p>Subgerentes</p> <p>Profesional de Recursos Humanos</p> <p>Coordinadores de sede</p> <p>Jefe de Control Interno</p>	<p>TH-FO-12-Evaluación del desempeño de personal</p>
8		<p>Evaluación de Gestión Ambiental</p> <p>Se desarrolla la evaluación de Gestión Ambiental en el desarrollo de sus actividades, evaluando el cumplimiento de los estándares establecidos en Gestión Ambiental. Con un peso=10%.</p>	<p>Gerente</p> <p>Subgerentes</p> <p>Profesional de Recursos Humanos</p> <p>Coordinadores de sede</p>	<p>TH-FO-12-Evaluación del desempeño de personal</p>

			Jefe de Control Interno																
		Resultado de la evaluación	Gerente	TH-FO-12-															
			Subgerentes	Evaluación del															
			Profesional de Recursos Humanos	desempeño de															
			Coordinadores de sede	personal															
			Jefe de Control Interno																
9	RESULTADOS DE EVALUACION	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación cualitativa</th> <th>Calificación cuantitativa</th> <th>Concepto del jefe inmediato</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sobresaliente</td> <td>91 % a 100 %</td> <td>continua</td> </tr> <tr> <td>satisfactorio</td> <td>81 % a 90 %</td> <td>continua</td> </tr> <tr> <td>Necesita mejora</td> <td>61 % a 80%</td> <td>Proceso de mejora</td> </tr> <tr> <td>No satisfactorio</td> <td>60%</td> <td>No continua</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación cualitativa	Calificación cuantitativa	Concepto del jefe inmediato	Sobresaliente	91 % a 100 %	continua	satisfactorio	81 % a 90 %	continua	Necesita mejora	61 % a 80%	Proceso de mejora	No satisfactorio	60%	No continua		
Calificación cualitativa	Calificación cuantitativa	Concepto del jefe inmediato																	
Sobresaliente	91 % a 100 %	continua																	
satisfactorio	81 % a 90 %	continua																	
Necesita mejora	61 % a 80%	Proceso de mejora																	
No satisfactorio	60%	No continua																	
		Plan de Acción	Gerente	TH-FO-12-															
	SI / NO	Cuando SI , se requiere plan de acción, a evaluados con un resultado total de = 91%	Subgerentes	Evaluación del															
		Cuando NO , se requiere plan de acción, a evaluados con un resultado total de = 91%	Profesional de Recursos Humanos	desempeño de															
10	REQUIERE PLAN DE		Coordinadores de sede	personal															
			Jefe de Control Interno																
		Posteriormente se firma la evaluación del desempeño por las partes (equipo evaluador y evaluado), y se notifica del resultado al Personal evaluado.																	
		Tabulación de resultados	Profesional de Recursos Humanos	TH-FO-12-															
11	INDICADORES	Se realiza la tabulación, análisis de tendencias plan de acción, de los resultados de la evaluación del desempeño por sedes de operación de la empresa, de forma anual		Evaluación del															
				desempeño de															
				personal															
		Archivo	Profesional de Recursos Humanos	TH-DOE-01															
12	FIN	Se archiva en las hojas de vida de forma cronológica		Hojas de															

Grafica 23 Organigrama empres de Energía



Talento humano empresa de energía del putumayo

Descripción De Actividades Diagrama De Flujo Descripción Responsable Registro

NORMATIVIDAD APLICABLE:

Norma ISO 9001: 2008 Sistema de Gestión de la Calidad-N° 6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia.

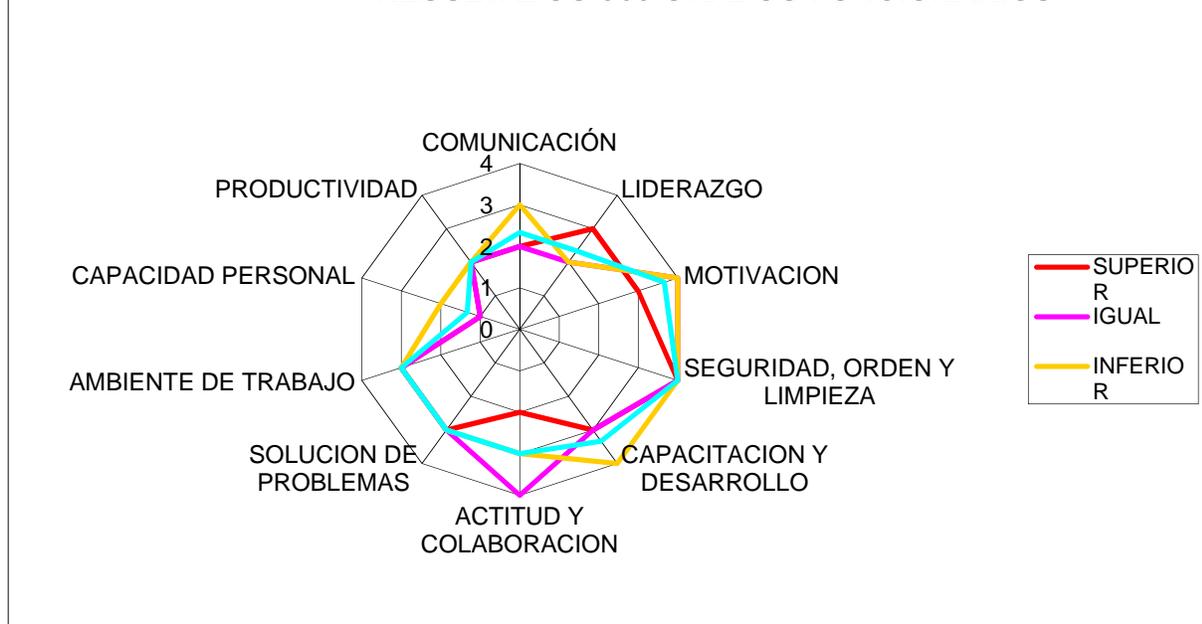
EVALUACION 360 % Descripción De Actividades Diagrama De Flujo Descripción Responsable Registro

5.5.RESULTADOS EVALUACION 360 GRADOS.

Tabla 9 De Evaluación 360 Grados Funcionarios

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	2	2	3	2,33
LIDERAZGO	3	2	2	2,33
MOTIVACION	3	4	4	3,67
SEGURIDAD, ORDEN Y				
LIMPIEZA	4	4	4	4,00
CAPACITACION Y				
DESARROLLO	3	3	4	3,33
ACTITUD Y				
COLABORACION	2	4	3	3,00
SOLUCION DE PROBLEMAS	3	3	3	3,00
AMBIENTE DE TRABAJO	3	3	3	3,00
CAPACIDAD PERSONAL	1	1	2	1,33
PRODUCTIVIDAD	2	2	2	2,00
TOTALES	2,89	3,11	3,33	3,11

RESULTADOS 360 GRADOS FUNCIONARIOS



6. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION Y FORMACION DE PERSONAL

6.1.PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS

- Elaborar el plan de capacitación anual, conforme a las necesidades identificadas por las subgerencias de la empresa.
- Coordinar las actividades relacionadas con la logística de la capacitación.
- Realizar el registro en el plan de capacitaciones de la capacitación ejecutada, para generar los indicadores de cumplimiento.
- Archivar las evidencias del desarrollo de las capacitaciones.

6.2.CAPACITADOR

- Elaborar la caracterización de eventos de formación y junto con las subgerencias validar los objetivos, contenidos mínimos e identificar para cada evento si la capacitación puede ser dictada por una entidad externa o por personal de la empresa.

Tabla 10 Diagrama De Flujo Talento Humano Empresa De Energía

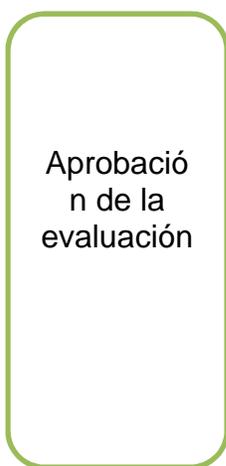
No	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1		Identificar necesidades De formación, capacitación o entrenamiento del personal de la organización mediante la identificación de: Nuevos procedimientos, Cambios de Tecnología, Cumplimiento de	Subgerentes Profesional de Recursos Humanos	H-FO-14 Plan de Capacitaciones

		Normatividad legal vigente,		
	ELABORACION DEL PLAN	Requerimientos de entes de control y vigilancia, invitaciones y Evaluaciones de competencias.		
2	↓	Elaborar plan Diseñar el Plan de Capacitación y Formación diligenciando el Formato de plan de capacitación, donde se incluye presupuesto.	Profesional de Recursos Humanos	TH-FO-14 Plan De Capacitaciones
3	↓	Aprobación del plan de capacitación y formación • Cuando SI , se aprueba el plan, se continúa con su ejecución. • Cuando NO , se aprueba el plan se realiza su ajuste.	Gerencia	N/A
	COORDINAR LOGÍSTICA DE EVENTO			
4	↓	Caracterizar eventos Realizar y registrar el evento de formación, coordinando las actividades relacionadas con esta (Conferencista, Salón, ayudas audiovisuales),	Profesional de Recursos Humanos	N/A
5	↓	Caracterizar eventos	Subgerentes	N/A

<p>Generar de asistencia</p>	<p>Elaborar la caracterización de eventos de formación y junto con las subgerencias validar los objetivos, contenidos mínimos e identificar para cada evento si la capacitación puede ser dictada por una entidad externa o Por personal de la empresa.</p>	<p>Capacitador</p>	
<p>6 Evaluación de la eficacia</p>	<p>*Nota: La formación a través de diplomados, congresos y seminarios, no requieren evaluación de la eficacia, ni registros de asistencias, este se remplaza por la certificación de la entidad Formadora.</p> <p>Generar de asistencia</p> <p>Realizar el registro de asistencia del personal en formato de Asistencia a capacitaciones, al desarrollo de la capacitación.</p>		
<p>7</p>	<p>Evaluación de la eficacia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando SI, se requiere evaluación de la eficacia en 	<p>Capacitador</p>	<p>TH-FO-14 Plan de Capacitaciones</p>

eventos con duración igual o superior a cuarenta y cinco (45) minutos, utilizando el formato de la empresa o Entidad externa.

- **Cuando NO**, se requiere evaluación de la eficacia en eventos con duración menor a cuarenta y cinco (45) minutos.



8



Aprobación de la evaluación
Cuando SI, es aprobada la evaluación con un resultado **mínimo = 4**, termina el proceso de capacitación.

Capacitador

N/A

Cuando NO, es aprobado la evaluación de la eficacia, se programa una nueva capacitación y evaluación.

***Nota:** El resultado promedio total de la evaluación del capacitador, debe ser **mínimo=3**
SI cumple, en caso contrario se requiere un fortalecimiento de las competencias de capacitado

	Registro en indicadores	Profesional de	TH-FO-14
	Se realiza el registro en el plan de capacitaciones de la capacitación ejecutada	Recursos Humanos	Plan de Capacitaciones
9			
	Archivo	Profesional de	TH-FO-14
	Se realiza el archivo de los soportes de la Capacitación en AZ, de forma cronológica.	Recursos Humanos	Plan de Capacitaciones
10			

- Generar el registro de asistencia del personal en formato de Asistencia a capacitaciones, al desarrollo de la capacitación.
- Desarrollar la evaluación de la eficacia a los capacitados.

6.3.DEFINICIONES:

EDUCACIÓN: Es la educación formal, en niveles de escolaridad (técnico, tecnólogo, universitario, especialización, maestría, otros) a través de los cuales se adquieren los conocimientos específicos.

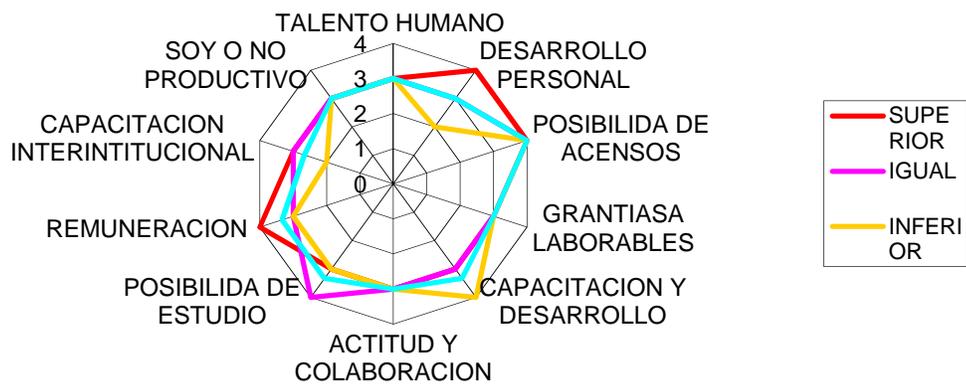
FORMACIÓN: Es la educación no formal (cursos, diplomados, seminarios), con procesos de suministrar y desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes para cumplir requisitos.

7. EVALUACIÓN 360 % PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL

Tabla 11 resultados evaluacion 360 grados gerencia

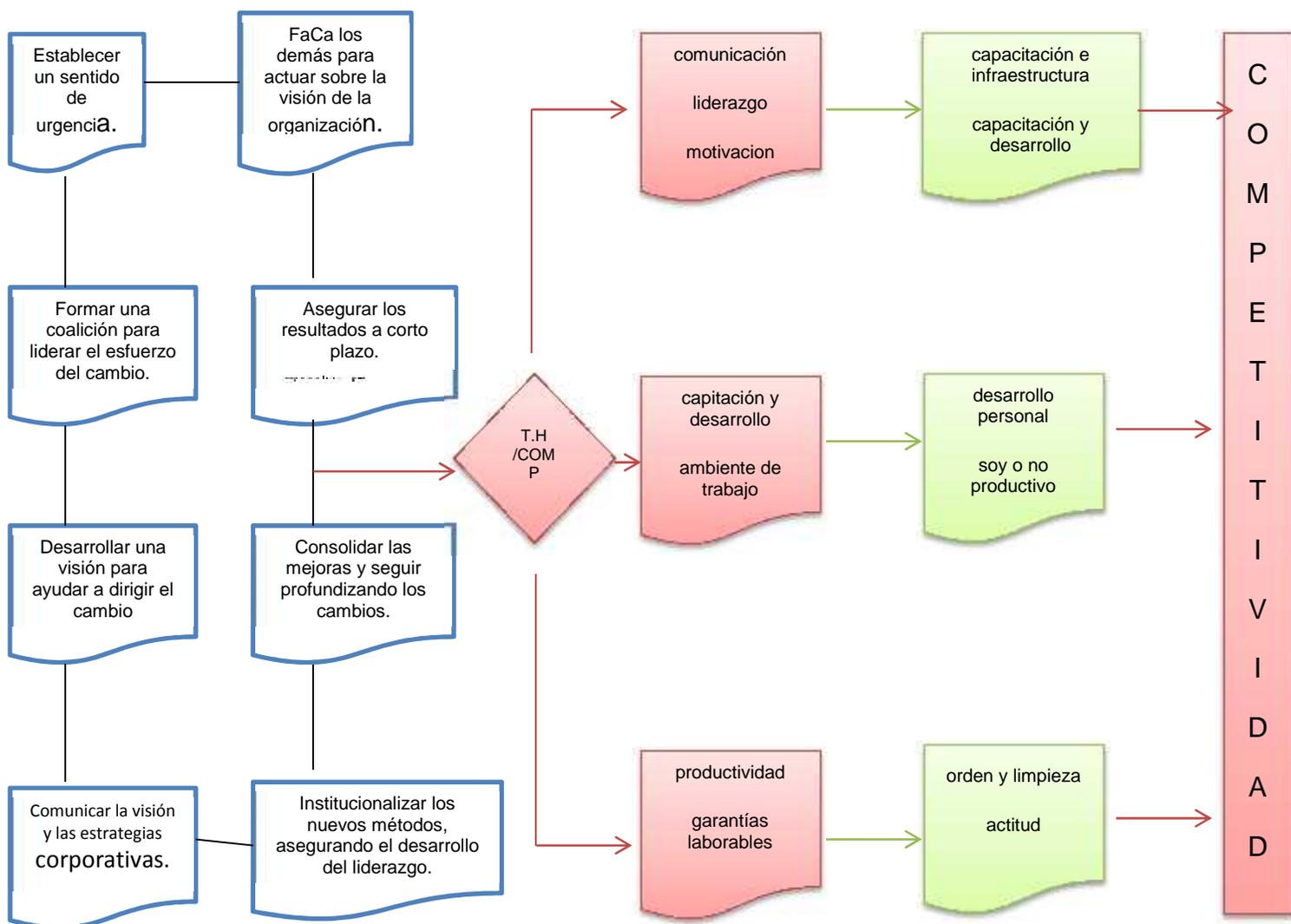
CAPACITACION Y TALENTO HUMANO				
	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
TALENTO HUMANO	3	3	3	3,00
DESARROLLO PERSONAL	4	3	2	3,00
POSIBILIDAD DE ASENSOS	4	4	4	4,00
GARANTÍAS LABORABLES	3	3	3	3,00
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	3	3	4	3,33
ACTITUD Y COLABORACIÓN	3	3	3	3,00
POSIBILIDAD DE ESTUDIO	3	4	3	3,33
REMUNERACIÓN	4	3	3	3,33
CAPACITACIÓN				
INTERINSTITUCIONAL	3	3	2	2,67
SOY O NO PRODUCTIVO	3	3	3	3,00
TOTALES	3,67	3,56	3,33	3,52

RESULTADOS 360 GRADOS GERENCIA



8. CORELACIÓN DE VARIABLES INVOLUCRADAS PARTIENDO DEL MODELO DE LAS FASE DE CAMBIO JHON KOTTER EMPRESA DE ENERGÍA DEL PUTUMAYO

Grafico 24 Orrelación de variables entre el modelo de John Kotter vs variables empresa de energía del Putumayo



Elaboración: Propia

8.1. COEFICIENTE DE RELACION ENTRE VARIABLES

Tabla 12 coeficiente de relación entre variables

VARIABLES	ENCUESTA INDIVIDUAL	ENCUESTA GERENCIA
ESTABLECER UN SENTIDO DE URGENCIA.	3,33	3
FORMAR UNA COALICIÓN PARA LIDERAR EL ESFUERZO DEL CAMBIO.	3	2,33
DESARROLLAR UNA VISIÓN PARA AYUDAR A DIRIGIR EL CAMBIO	2,67	3,33
COMUNICAR LA VISIÓN Y LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.	3	2,33
FACULTAR A LOS DEMÁS PARA ACTUAR SOBRE LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	3,33	7
ASEGURAR LOS RESULTADOS A CORTO PLAZO.	3	2
CONSOLIDAR LAS MEJORAS Y SEGUIR PROFUNDIZANDO LOS CAMBIOS.	4	3,67
INSTITUCIONALIZAR LOS NUEVOS MÉTODOS, ASEGURANDO EL	4,33	4,33

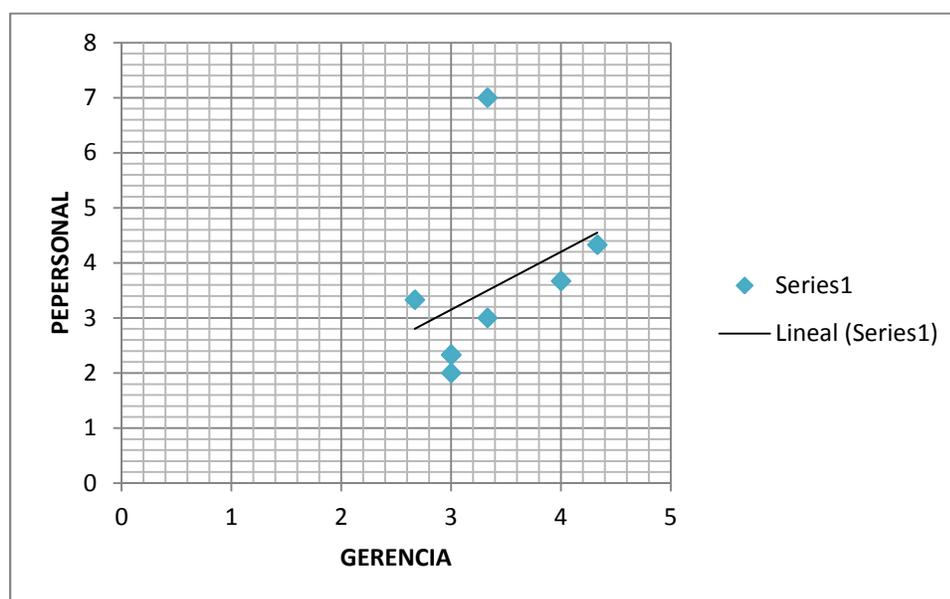
 DESARROLLO DEL LIDERAZGO.

Elaboración: Propia

Coefficiente de correlación hay una Relación positiva moderada: Pearson $r = 0.366$

Algunos puntos están cerca de la línea, pero otros puntos están lejos de ella, lo que indica que solo existe una relación lineal moderada entre las variables.

Grafico 25 Correlación De Variables Funcionarios Y Gerencia



Esto no es otra muestra que el Departamento de Putumayo y en especial la empresa de energía del Putumayo no cuenta con la suficiente articulación entre variables que permitan una competitividad armónica lo que muestra la debilidad en un aparato productivo incluyente, la escasa iniciativa privada, deficientes acceso de líneas de financiación y cofinanciación, presencia de grupos armados, cultivos, ilícitos, deficientes infraestructuras para la Transformación de la materia prima para ser ofrecidos en mercados sofisticados.

Entre otras causas hace que este departamento se ubica en el panorama nacional competitivo

en la posición 25 del informe del Índice Departamental de Competitividad del 2015, colocando al departamento en una baja contribución del PIB nacional, altos índices

De desempleo, poca creación de empresas, nulo aporte en materia de innovación e investigación, solicitudes de patentes de invención, modelos de utilidad y diseños.

Industriales su porcentaje de participación a nivel nacional es de 0%. La importancia para la empresa de energía radica en el tema de la transformación productiva, Putumayo aún no se autoabastece, pues todavía sacan producto En bruto sin el procesamiento impidiendo el establecimiento de competencia de exportación.

CONCLUSIONES

Se nota claramente que los factores estructurales de la empresa de energía son de muy baja competitividad esto porque gozas del monopolios los que les permite la manipulación en la facturación y en los proceso donde se presentan incrementos de facturación sin gusta causa

Al hacer el análisis del estado actual del sector mypimes del alto y medio Putumayo, y en especial la empresa de energía se evidencia la falta de unificación entre la empresa privada, la academia y los entes gubernamentales; lo que genera desconfianza por parte del empresario al querer el gobierno municipal verificar su problemática a través de la universidad para detectar las causas que impiden el desarrollo y crecimiento empresarial.

Ni los entes gubernamentales ni los privados se han preocupado por analizar cuáles son las razones por las que las Mypimes tengan poca competitividad o dejan de funcionar, ya que para el año 2016 Según la Cámara de Comercio de Putumayo, se cancelaron el 47% de las empresas Creadas.

No hay un sentido de pertenencia de los gerentes de la empresa de energía ya que estos por los regular son colocados por los gobernantes de turno y los empleados son colocados de la misma manera

La empresa de energía del Putumayopara poder desarrollar y tener una mira global sobre la competitividad tendrá que hacer un estudio del factor humano influye en la competitividad se realizó una división del capital humano en dos grandes escenarios; el primero es el capital humano visto a través del individuo y la relación de este con la eficiencia en la organización; el segundo es el capital humano estructural y su influencia en factores externos tales como:

amenaza de entrada de productos sustitutos, capacidad de competir con nuevos competidores, exportación, innovación, poder de negociación con los clientes y proveedores.

El objeto de mirar desde estos dos puntos la relación que tiene el capital humano con las características propias y la capacidad de competir de la PYMES y competitividad determina si el TH permite mejorar su eficiencia organizacional partir de los elementos propios de su estructuras

LESIONES APRENDIDAS

Es importante que las Mipymes del Putumayo y en especial la empresa de energía diseñen políticas de reclutamiento de personal basados en estadísticas y procesos de modelos de gestión que permitan reclutar el personal idóneo para cada uno de los cargos, ya que como se vio marcado dentro de la investigación, la mayoría de las un asunto político lo que no permite una jerarquización de cargos y por ende no hay una estructura que les permita apalancar desde el talento humano procesos y proyectos para mejorar su competitividad dentro del sector regional y a nivel nacional

Es necesario aplicar procesos claros en los temas de capacitación y tener apoyo directo de entidades como lo son el SENA, Comfamiliar y Cámara de Comercio, Universidades públicas y privadas con el fin de que se presente una articulación en el tema de talento humano entre lo público y lo privado, lo que llevaría claramente a iniciativas de investigación y a resultados que permitan un mayor avance dentro de lo competitivo y empresarial generando mayores indicadores económicos que permitan al Putumayo y en especial a la empresa de energía convertirse en un departamento competitivo ya que como es claro más del 95% de los ingresos que entran a la región son generados por las Mipymes existentes. Y en especial la empresa de energía

Se hace urgente que la empresa de energía inicie una relación directamente proporcional entre directivos y empleados para fomentar una cultura interna empresarial que permita mantener adecuados canales de información, por ello se requiere urgentemente la implementación de una política organizacional acorde a las nuevas tendencias económicas y a los nuevos tratados comerciales que están vigentes en el territorio, lo que permita generar procesos productivos y mayores indicadores de productividad a las empresas. El modelo de JOHN KOTTER será una excelente herramienta

Es realmente necesario incorporar una visión integradora en la mentalidad del gerente y su jefe de área con el fin de implementar propuestas metodológicas en su totalidad para lograr la sinergia funcional del proceso para lograr esto se debe dirigir el capital humano hacia el cumplimiento de los objetivos deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados, porque la gestión humana es clave de éxito empresarial y sin prácticamente sin ella sería imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras.

Establecer cuáles son las posiciones críticas para cubrir el talento humano, se debe identificar las posiciones claves de hoy y pronosticar las futuras, Integrar a las personas con la empresa y la competitividad que permita Identifica “quién es quién” de su actual el rol de colaboradores. Se debe conocer a las personas, tanto formal (con herramientas psicométricas) como informalmente (conversaciones), comparar las habilidades y conocimientos específicos del capital humano con el valor que ellas aportan a la organización. Además, hacer un seguimiento de las personas que promovidas o haya expuesto en proyectos especiales, retener al buen personal que es una más valiosa en la empresa, buscando que, los que aún no lo son, lo sean; y que los que agregan valor, encuentren motivos

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, Gabriela. BALDASI; Patricia. Redes de las Mipymes; editorial pregtice hall 1era edición México 2000.

Anzola, Sérvulo, Administración de Pequeñas Empresas". McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V. México, 2002.

Ariza Peláez, Hernán. Gerencia del Talento Humano. 1997

Barley y kunda. 1995.

Barnes, Harry Elmer, Historia de la economía del mundo occidental, UTEA, México, 1967

Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. Octava edición McGraw Hill. 2007

Chiavenato, Idalberto. Concepto de gestión del talento humano. Gestión del talento humano. Mc graw-hill. 2009. p. 29.

CONRADO, Castillo Serna.¹³ Nuevas tendencias en la retención del talento humano. Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. España: Colección EOI. 2009. p. 92

Diagama, Oscar Dario. Administración de los recursos humano. Esaspd. Colección tele educar N° 13.bogoata- Colombia 1985

Drucker, Peter. La sociedad pos capitalista. Editorial. 1994

Galeano Pedraza. Luis Jairo. La Administración. Pearson Educación.

GARCIA, Mónica Solarte. La gestión humana en las organizaciones: una perspectiva teórica. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Valle del Cauca: Universidad del Valle. 2008.

- GUERREIRO, Marcia. Dirección de talento humano, Cosmopolita del saber S.A
- Hernández y Rodríguez Sergi. Introducción a la administración. McGraw Hill. 1994.
- HERNÁNDEZ PERALES, Norma: Análisis estratégico para el desarrollo de la MiPyME. Ibarra. 2000.
- Juran, Joseph M. Ediciones Díaz de Santos.1990.
- Londoño Uribe, Jhon Jairo. Diseño del área funcional de gestión del talento Humano. 1998.
- Mondy, R. Wayne: NOE, Robert M: Administración del recurso Humano. 9ª edición p. 3
- Puchol, Luis. Dirección y Gestión del Recurso Humano. Madri- España. Séptima edición. 2007
- Taylor, Frederick Christian. Principios de la Administración Científica. 1981.
- RAYMOND, Prada Daza: Creatividad y retos para la gestión del talento humano. Cali: Universidad libre. 2007. p. 20
- Rodríguez, Astrid Genoveva. La realidad de la Pyme colombiana, desafío para el desarrollo.2003.
- Saldarriaga Ríos, Juan Guillermo. Gestión Humana, Tendencias Y Perspectivas: Magíster en Psicología Universidad de San Buenaventura, volumen 24 N. 107 abril –junio 2008
- Alcaldía de Mocoa Putumayo.
- Artículo el tiempo, Mipymes en la población empresarial 2005.
- Cámara de comercio De Mocoa Putumayo, Base de datos de Mipymes del Putumayo. Colombia, Fundes. 2003.
- Gobernación del Putumayo.
- Ley 590 de 2000(julio 10) diario oficial no. 44.078 de 12 de julio 2000.
- Universidad Sergio Arboleda Bogotá, Colombia. Diciembre

- ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. CASOS. Buenos Aires: Editorial Granica. 2010.
- AVARO, Dante. La economía y su gestión teoría y desarrollo. Conacyt, 2000, p.28.
- BARRAGÁN, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra. UANL, San Nicolás, N.L. 66450, México.
- PINZÓN SCHNEIDER, Martha. Desarrollo del talento humano. Dirija con éxito el recurso más valioso de su empresa. Bogotá: U. ICESI., 2001.
- PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. Gestión estratégica organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011.
- REDONDO, Alfonso. Dirección del Talento Humano en la empresa. Bogotá: Ed. Educosta, 2009.
- STEPHEN R. Covey. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. México: Ed.Paidos, 1996.
- TAYLOR, B. Y HARRISON, J. Planeación estratégica exitosa. Bogotá: Legis Editores, Serie Empresarial, 1991. p. 80.
- TZU, Sun. El arte de la guerra. México D.F.: Anaya Editores.
- VARIOS. Colección Gerencia PYME. U. ICESI. Bogotá, 2003.
- WEINERT, B. Manual de Psicología de la Organización. Barcelona: Herder, 1987.
- Acosta, Gabriela. BALDASI; Patricia. Redes de las Mipymes; editorial prestige hall 1era edición México 2000.
- Anzola, Sérvulo, Administración de Pequeñas Empresas". McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. México, 2002.
- Ariza Peláez, Hernán. Gerencia del Talento Humano. 1997

Barley y kunda. 1995.

Barnes, Harry Elmer, Historia de la economía del mundo occidental, UTEA, México, 1967

Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. Octava edición McGraw Hill.

2007

Chiavenato, Idalberto. Concepto de gestión del talento humano. Gestión del talento humano.

Mc graw-hill. 2009. p. 29.

CONRADO, Castillo Serna.* 13* Nuevas tendencias en la retención del talento humano.

Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. España:

Colección EOI. 2009. p. 92

Diagama, Oscar Dario. Administración de los recursos humano. Esaspd. Colección tele educar N° 13.bogoata- Colombia 1985

Drucker, Peter. La sociedad pos capitalista. Editorial. 1994

Galeano Pedraza. Luis Jairo. La Administración. Pearson Educación.

GARCIA, Mónica Solarte. La gestión humana en las organizaciones: una perspectiva teórica.

Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Valle del Cauca: Universidad del Valle. 2008.

GUERREIRO, Marcia. Dirección de talento humano, Cosmopolita del saber S.A

Hernández y Rodríguez Sergi. Introducción a la administración. McGraw Hill.

1994.HERNÁNDEZ PERALES, Norma: *Análisis estratégico para el desarrollo de la MiPyME.*

Ibarra. 2000.

Juran, Joseph M. Ediciones Díaz de Santos.1990.

Londoño Uribe, Jhon Jairo. Diseño del área funcional de gestión del talento Humano. 1998.

*Mondy, R. Wayne: NOE, Robert M: Administración del recurso Humano.

9ª edición . 3ª

Puchol, Luis. Dirección y Gestión del Recurso Humano. Madrid– España. Séptima edición.

2007

Taylor, Frederick Christian. Principios de la Administración Científica.1981.

RAYMOND, Prada Daza*. *Creatividad y retos para la gestión del talento humano. Cali:

Universidad libre. 2007. p. 20

Rodríguez, Astrid Genoveva. La realidad de la Pyme colombiana, desafío para el desarrollo.2003.

Saldarriaga Ríos, Juan Guillermo. Gestión Humana, Tendencias Y Perspectivas:

Magíster en Psicología Universidad de San Buenaventura, volumen 24 N. 107 abril –junio

2008

Alcaldía de Mocoa Putumayo.

Artículo el tiempo, Mipymes en la población empresarial 2005.

Cámara de comercio De Mocoa Putumayo, Base de datos de Mipymes del Putumayo.

Colombia, Fundes. 2003.

Gobernación del Putumayo.

Ley 590 de 2000(julio 10) diario oficial no. 44.078 de 12 de julio 2000.

Universidad Sergio Arboleda Bogotá, Colombia. Diciembre

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias.

CASOS. Buenos Aires: Editorial Granica. 2010. AVARO, Dante. La economía y su gestión

teoría y desarrollo. Conacyt, 2000, p.28.

BARRAGÁN, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra. UANL, San Nicolás,N.L. 66450, México.

PINZÓN SCHNEIDER, Martha. Desarrollo del talento humano. Dirija con éxito el recurso más valioso de su empresa. Bogotá: U. ICESI., 2001.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. Gestión estratégica organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011.

REDONDO, Alfonso. Dirección del Talento Humano en la empresa. Bogotá: Ed. Educosta, 2009.

WEBGRAFIA

Universidad del Valle – Buga (en línea) <http://www.slideshare.net/dxtrs2/mipymes-en-colombia> . (citado 4 –sep - 2013).

www.eunet.net/libros

www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html

www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf

www.talentohumanosena.galeon.com

www.unitexto.net/Gestión_Talento_Humano.html