

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA EL MODELO DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNO DE LA TRANSPORTADORA DE GAS
INTERNACIONAL TGI S.A. ESP TGI S.A. ESP**

**CAROLINA ANAYA PLATA
CAROLINA BONILLA PORTILLA
ANGELA PATRICIA DURÁN LÓPEZ**



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
BOGOTÁ
2011
ESTUDIO DE PROSPECTIVA**

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA EL MODELO DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNO DE LA TRANSPORTADORA DE GAS
INTERNACIONAL TGI S.A. ESP TGI S.A. ESP**

**CAROLINA ANAYA PLATA
CAROLINA BONILLA PORTILLA
ANGELA PATRICIA DURÁN LÓPEZ**

**Monografía como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia Estratégica**

**Asesor
DARÍO A. SIERRA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
BOGOTÁ
2011**

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	10
1. OBJETIVOS	13
1.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1 PROSPECTIVA	15
2.1.1 Concepto y Características de la Prospectiva	17
2.1.2 Modelo Prospectivo	20
2.1.3 Herramientas Prospectivas	21
2.1.3.1 Matriz DOFA	22
2.1.3.2 Árbol de Competencias de Marc Giget	23
2.1.3.3 Análisis Estructural	24
2.1.3.4 Análisis de Actores	26
2.1.3.5 Análisis de Escenarios	27
2.1.3.7 Morfológico	29
2.1.3.9 Metodología Delphi	30
2.1.3.10 Abaco de Regnier	32
2.1.3.3 Árbol de Pertinencia	33
2.1.3.4 Análisis comparativo de las principales metodologías utilizadas para la realización de análisis prospectivos	34
2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA	36
2.2.1 Prácticas Laborales ISO 26000	38
2.2.1.1 Principios	39
2.2.1.3 Asuntos	40
2.2.3 Responsabilidad Social 8000 Norma SA8000	44
3. DEFINICIÓN DEL SISTEMA	48
3.1 RESEÑA HISTORICA DE LA TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A. ESP.	48

3.2 ANTECEDENTES DE LA TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL	49
3.3 PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO	53
3.3.1 Misión	54
3.3.2 Visión	54
3.3.3 Lineamientos Estratégicos	54
3.3.5 Objetivos Estratégicos	56
3.3.6 Estructura Operativa	56
3.3.7 Valores Corporativos	57
3.4.1 Clima organizacional	60
3.4.2 Estructura organizacional	62
3.4.3 Índice de rotación	63
3.4.4 Bienestar de los colaboradores	64
3.4.5 Plan de capacitación laboral	65
3.4.6 Sistema de evaluación por objetivos	66
3.4.7 Gestión de riesgos profesionales	66
4. ANÁLISIS DEL SISTEMA	71
4.1 DETECCIÓN DE LAS VARIABLES ENDOGENAS	71
4.1.1 Árbol de Competencias	71
4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MEFI	79
4.3 DETECCIÓN DE LAS VARIABLES EXOGENAS	81
4.3.1 Matriz de Factores Exógenos	81
4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – MEFE	85
4.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	87
4.6 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	89
4.7 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	89
5. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES CLAVES	91
5.1 MICMAC – MATRIZ RELACIONAL	91
5.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	94
5.3 DESARROLLO DE LOS FACTORES DE CAMBIO	95
6. JUEGO DE ACTORES	107
6.1 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES EN LA ORGANIZACIÓN	107

6.2 CUADRO DE INTERESES	109
6.3 VALORACIÓN DE LOS ACTORES FRENTE A LOS OBJETIVOS	112
6.4 DETERMINAR ALIANZAS Y ENFRENTAMIENTOS	113
6.5 GRÁFICO CONFLICTIVIDAD DE LOS OBJETIVOS	117
6.6 CONFLICTIVIDAD DE LOS OBJETIVOS	118
6.7 LOCALIZAR Y VALORAR LAS CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS ENTRE ACTORES	120
6.8 DETERMINAR EL PODER DE LOS DIFERENTES ACTORES	122
6.9 CLASIFICACIÓN DE LOS ACTORES SEGÚN SU GRADO DE PODER	123
6.10 PUNTOS DE NEGOCIACIÓN	125
7. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS METODO DELPHI	127
7.1 DEFINICIÓN DE EVENTOS	127
7.2 DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS	128
7.3 ANÁLISIS DE LAS HIPÓTESIS	129
7.4 PERFIL DE LOS EXPERTOS	149
7.5 CONSENSO DE EXPERTOS	150
7.6 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS PROBABLES	151
7.7 DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO TENDENCIAL	152
8. ELABORACIÓN DE LOS ESCENARIOS ALTERNOS “EJES DE PETER SCHWARTZ”	155
8.1 ASOCIACIÓN DE VARIABLES	155
8.2 EJES DE PETER SCHWARTZ - TGI.XLSX	156
8.3 DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS ALTERNOS	157
8.4 DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO DESEABLE	162
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	164
9.1 ANÁLISIS MORFOLOGICO DE LAS VARIABLES	164
9.2 ÁRBOL DE PERTINENCIA	166
9.3 OPCIÓN ESTRATÉGICA	168
9.4 PROPÓSITO	168
9.5 ANÁLISIS DOFA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	168
9.6 ACCIONES ESTRATÉGICAS	172
9.7 IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD	174

9.8 ACCIONES INMEDIATAS	177
9.9 ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO	177
9.10 CORRELACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y CONFLICTIVOS	179
9.11 MAPA ESTRATÉGICO	183
9.11.1 Mapa Estratégico TGI con base en el planteamiento del problema	183
CONCLUSIONES	187
RECOMENDACIONES	189
BIBLIOGRAFÍA	190

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Características de algunos métodos de concepción de escenarios futuros	16
Tabla 2. Modelo Prospectivo	21
Tabla 3. Análisis Comparativo de las diferentes técnicas prospectivas	34
Tabla 4. Centros de trabajo	49
Tabla 5. Macrotendencias	55
Tabla 6. Valoraciones clima organizacional	60
Tabla 7. Modalidad contractual vs. Cantidad	62
Tabla 8. Personal promovido 2010	62
Tabla 9. Número de trabajadores por centro de trabajo	63
Tabla 10. Relación salario base de los hombres respecto al de las mujeres por categoría profesional	63
Tabla 11. Índice de rotación	64
Tabla 12. Clasificación de personal por género y edad	64
Tabla 13. Clasificación de personal por género y edad (órganos de gobierno)	64
Tabla 14. Promedio horas de formación	66
Tabla 15. Empleados evaluados durante 2010	66
Tabla 16. Indicadores de ausentismo y accidentalidad	68
Tabla 17. Plan de formación y capacitación SISO	68
Tabla 18. Factores de cambio	94

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Composición accionaria	48
Gráfico 2. Valoraciones por años	61
Gráfico 3. Valoración comparativa por dimensión	61
Gráfico 4. Poder de los actores	124
Gráfico 5. IGO Direccionamiento Estratégico - TIG.xlsx	176

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Triangulo griego	18
Figura 2. Matriz DOFA - Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas	22
Figura 3. Mapa Sistema de transporte de gas de TGI S.A. ESP	50
Figura 4. Lineamientos estratégicos	54
Figura 5. Macrotendencias	55
Figura 6. Mapa estratégico TGI	56
Figura 7. Estructura organizacional de TGI S.A. ESP	56
Figura 8. Grupos de Interés	59

INTRODUCCION

Teniendo en cuenta que la responsabilidad Social Empresarial es un concepto que ha venido adquiriendo mayor definición, legitimación, exigencia y aval entre la comunidad internacional y en el mundo de las relaciones entre las organizaciones, pasando a ser una exigencia de la sociedad contemporánea y de la economía global, y un factor cada vez mas importante en las decisiones sobre inversión, producción y comercialización, la Transportadora de Gas Internacional ha definido en su Plan Estratégico Corporativo el desarrollo de un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial, a través de la definición de las iniciativas enmarcadas en una visión integral de la sociedad y su desarrollo, en cada una de las dimensiones: Económica, Ambiental y Social.

La Empresa comprende que el crecimiento económico y la productividad están asociados con las mejoras en la calidad de vida de las personas, la protección a las libertades y los derechos humanos. La Responsabilidad Social Empresarial Interna se estructura a partir de las acciones que la Empresa debe realizar frente a uno de los principales grupos de interés (Stakeholders), los Empleados, sus familias y sus organizaciones, teniendo en cuenta sus intereses y expectativas. Parte del éxito de una organización depende, tanto de la competencia y el compromiso de sus empleados, como de las condiciones en que estos desempeñan su labor.

Teniendo en cuenta que la prospectiva es “una Disciplina que identifica las diferentes alternativas de futuro de un sistema bajo análisis, para ayudar a los actores sociales (Estado, Empresarios, Trabajadores, Académicos y Sociedad Civil) a elegir la mejor de ellas y comenzar a construirla desde ahora.”, La Transportadora de Gas Internacional puede hacer uso de las metodologías propuestas para identificar las iniciativas a desarrollar, teniendo en cuenta los

escenarios o situaciones futuras probables, posibles y aquella situación en la cual le gustaría estar frente a la consecución de la estrategia en el desarrollo del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Interna.

Mediante la realización de esta tesis de grado de la Especialización en Gerencia Estratégica se ha desarrollado un plan prospectivo estratégico para el modelo de responsabilidad social Interna para la Transportadora de Gas Internacional S.A. ESP., aplicando la metodología propuesta por el docente Tutor de la materia Prospectiva de la universidad de la Sabana. El estudio presentado en éste documento plantea en cada uno de sus capítulos las etapas desarrolladas para definir los Escenarios y el Direccionamiento Estratégico del modelo de Responsabilidad Social Empresarial Interno.

En el capítulo 1 se presenta el objetivo del estudio. En el capítulo 2 se presenta el marco teórico sobre prospectiva, direccionamiento estratégico y Responsabilidad Social Empresarial utilizado para el desarrollo del presente documento. En el capítulo 3 se presenta la definición del sistema, los antecedentes y principales datos de la Transportadora de Gas Internacional, el Plan Estratégico Corporativo de la Empresa y los indicadores actuales de Responsabilidad Social Empresarial Interna, los cuales se determinan a través de la metodología del Global Reportin Initiative (GRI).

En el Capitulo 4 se presenta el análisis del Sistema y se inicia la aplicación de la metodología propuesta por el docente a través de la identificación y análisis de las variables endógenas y exógenas con las cuales se desarrollará el Plan Prospectivo. En el capítulo 5 se presenta la determinación y desarrollo de las variables claves a través de la herramienta Mic Mac. En el capítulo 6 se presenta la identificación, juego y negociación de los actores sociales que intervienen en el desarrollo de plan prospectivo de Responsabilidad Social Empresarial Interna.

En capítulo 7 se presenta el desarrollo de los escenarios: probable, alternativos, deseable y apuesta para el modelo de Responsabilidad Social Empresarial Interna. Finalmente en el capítulo 8 se presenta el Direccionamiento Estratégico para el Modelo de responsabilidad Social Empresarial definido.

Esperamos que este documento contenga la información de aplicación metodológica y análisis requerida para el desarrollo del problema propuesto en la Tesis de Grado que presentamos, sea de total conveniencia para la Empresa objeto del plan prospectivo desarrollado, aporte al crecimiento profesional de nosotras como futuras especialistas de Gerencia Estratégica de la universidad de la Sabana y sea del agrado y suficiente sustento de los docentes que participarán en la evaluación.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Plan Prospectivo Estratégico para el Modelo de Responsabilidad Social Interno de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. E.S.P. a partir del planteamiento de un problema específico que aqueja a la organización.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la razón de ser la empresa Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. E.S.P.
- Analizar el sistema en el cual se desenvuelve la empresa; sus factores internos así como los externos para conocer como influyen y afectan su desarrollo.
- Identificar y establecer el planteamiento del problema bajo el cual se desarrollará el plan prospectivo estratégico para el Modelo de Responsabilidad Social de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. E.S.P.
- Realizar un análisis estructural mediante la evaluación de las variables tanto internas como externas a la luz del planteamiento del problema.
- Identificar y conocer los diferentes actores sociales que tienen interés en la empresa, así como sus perfiles, móviles y mecanismos de poder.
- Establecer los escenarios en los cuales puede verse sometida la organización al horizonte en el tiempo planteado de acuerdo a las variables estratégicas encontradas en el análisis estructural.

- Formular y establecer el marco general del Direccionamiento Estratégico del Modelo de Responsabilidad Social de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. E.S.P., con base en un escenario apuesta que plantee objetivos estratégicos, sus iniciativas estratégicas y responsables.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 PROSPECTIVA

Los estudios de futuro fueron vistos a comienzos de los años 70 como una forma para disminuir la inequidad entre los países industrializados y aquellos que se encontraban en proceso de desarrollo¹. Existen dos escuelas que analizan desde puntos de vista diferentes el futuro: la primera, de forma unidireccional o “determinista” y la segunda de forma multidireccional o “voluntarista”, que supone la posibilidad de elección entre esos múltiples caminos. La prospectiva se sitúa en esta última.

La prospectiva tiene sus orígenes con la obra de Gastón Berger “Fenomenología del Tiempo y Prospectiva”, seguido de los trabajos de Bertrand y Hugues de Jouvenel “El Arte de la Conjetura” y la Fundación “Futuribles International”; hasta llegar a Michel Godet(*) que con “*De la Anticipation à la Action*” y sus contemporáneos constituyen la última generación de prospectivistas² conocida como la escuela francesa, quienes proponen un rompimiento con el pensamiento de otros métodos acerca de la forma de concebir el futuro como el *forecasting* y el *foresight*. De acuerdo con este autor la prospectiva describe que el futuro no depende de la evolución de las tendencias sino de la relación que existe entre los factores del sistema, actores y objetivo. Para mayor ilustración en la tabla 1 se describen las características de los distintos métodos.

¹ ARISTA, Anarrosa, *et al.* Prospectiva: Construcción social del futuro. Santiago de Cali: ILPES, 1997. 13p.

² MOJICA, Francisco José, "Teoría y aplicación de la Prospectiva. El futuro del comercio de flores colombianas en los Estados Unidos". Bogotá, 2002. [En línea]. [Citado 13 de Agosto de 2011]. Disponible en Internet: <<http://administracion.uexternado.edu.co/es/centros/pEstrat/investigacion.htm>>

(*) Profesor del Conservatorio Nacional de Artes y Oficios (titular de la Cátedra de Prospectiva Industrial), dirige la Cátedra de Prospectiva. Miembro del Consejo Económico de la Nación, dependiente del Ministerio de Economía, preside también el Consejo de Prospectiva y Dinámica de los Territorios de la DATAR.

El principal propósito de la prospectiva estratégica es explorar, crear y probar sistemáticamente todas estas visiones del futuro probable, posible y deseable, y con base en ellas y a sus consecuencias, orientar las estrategias y acciones para la construcción de un futuro deseable³.

Tabla 1. Características de algunos métodos de concepción de escenarios futuros⁴

Forecasting	Foresight	Prospectiva Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Se basa tendencias. • Estudia su evolución mediante herramientas estadísticas. • El futuro es uno e inevitable. • El futuro está condicionado por la evolución estadística. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en tendencias. • Estudia su evolución por la opinión de expertos. • El futuro es uno, debemos prepararnos para él. • El futuro se analiza con la opinión de expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en las relaciones de las variables, actores y objetivos. • Estudia sus relaciones mediante opiniones cualitativas que las transforman en cuantitativas. • No hay un solo futuro, existen varios escenarios futuribles, uno busca su futuro. • Los escenarios futuribles se determinan por relaciones.

La prospectiva permite entonces la incursión en los posibles escenarios futuros, no para predecir la ocurrencia de un determinado evento sino más bien para identificar las fuerzas que impulsan el cambio social. Por tanto es una actitud, un proceso intelectual, orientado hacia la acción, que emplea técnicas particulares para hacer expresar los deseos difusos, que una vez puestos al día modifica el presente y por ende actúan sobre el futuro⁵.

³ RED EYE ESCENARIOS Y ESTRATEGIA PROSPECTIVA. ¿Qué es Prospectiva? [En línea]. [Citado 13 de Agosto de 2011] Disponible en Internet: <http://www.esyes.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=13Z>

⁴ CHUNG PINZÁS, Alfonso. Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico.

⁵ MEDINA, Javier. La prospectiva humana y social: alternativa de la nueva generación para América Latina. [En línea] [Citado 13 de Agosto de 2011]. Disponible en: <http://moodle.eclac.cl/moodle17/file.php/1/material_del/documentos/grupo5/la_prospectiva_humana.pdf>

Este “estado de actitud” orientado a la acción se sintetiza en tres ideas básicas⁶:

- *El futuro no está escrito, está por hacerse.* Debido a esto, la prospectiva no puede confundirse con la previsión en el sentido técnico, la cual está excesivamente marcada por la cuantificación y la extrapolación de tendencias. La prospectiva apuesta en cambio a un futuro decisivamente diferente del pasado.
- *El futuro es la razón de ser del presente.* Por tanto lo que se experimenta en el futuro es el resultado de las acciones del pasado, y lo que se desea explica las razones del presente.
- *La anticipación es necesaria para iluminar la acción.* La prospectiva es una reflexión para iluminar la acción del presente con la luz de los futuros posibles, ella no pretende eliminar la incertidumbre con una predicción ilusoria, sino tan solo reducirle todo lo posible y tomar decisiones que vayan en el sentido de lo deseado.

2.1.1 Concepto y Características de la Prospectiva. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la *prospectiva* son “Tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales”⁷. Las herramientas prospectivas nos permiten “partiendo de un conocimiento experto del presente e información de calidad, vislumbrar cómo será el futuro que nos espera y trazar los posibles caminos para alcanzarlo”⁸; para reducir la incertidumbre que tenemos sobre el futuro y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

⁶ GODET, Michael. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Editorial Marcombo, Barcelona, 1994. p. 1-4.

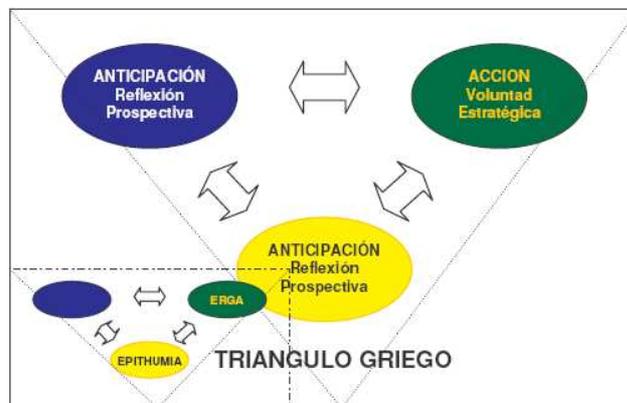
⁷ OPTI Primer Informe de Prospectiva Tecnológica Industrial. Futuro Tecnológico en el horizonte del 2015, 1999

⁸ OPTI – Observatorio de prospectiva tecnológica industrial. ¿Qué es la prospectiva? Información disponible en: <http://www.opti.org/que/prospectiva.asp>

El Instituto de Prospectiva Estratégica en España (IPE)⁹ define la prospectiva como “Una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”.

Un concepto complementario al anterior, es el planteado por Godet quien manifiesta que la prospectiva, es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles, la Figura 1 muestra la base general de la razonamiento prospectivo planteado por el autor. Así, la prospectiva es el arte de construir un futuro y no de esperarlo para actuar de una manera reactiva ante él.¹⁰

Figura 1. Triangulo griego¹¹



Con los resultados de un ejercicio prospectivo se puede realizar la planeación para organizar tanto acciones como recursos y así alcanzar el futuro apuesta. Estos resultados son estrategias concebidas, como la sumatoria de un objetivo y unas

⁹ IPE. Información adicional disponible en: <http://www.prospecti.es/ipeframe.htm>

¹⁰ MOJICA S, Francisco J. LA PROSPECTIVA, “Técnicas para visualizar el futuro”. LEGIS EDITORES. COLOMBIA, 1991; p. 10.

¹¹ Armando Ariza Pinzón, Claudia Lorena Bolaños s., Prospectiva En El Sector Tecnología De Información Y Comunicaciones, “Tic”, Colombiano Para El Año 2010, Bogotá D.C. 2006

acciones; pero para que las acciones sean eficaces es necesario que se conviertan en proyectos, es decir, en rutas indicativas de actividades, con resultados, esperados, criterios de evaluación, definición de responsables, asignación de presupuestos y un estimativo en el tiempo a través de un cronograma. De esta manera se deja claro que hacer prospectiva no es planear, pero que sin embargo, un ejercicio de planeación es conveniente realizarlo con posterioridad a un esfuerzo de tipo prospectivo¹².

Se trata, por consiguiente, de una herramienta de apoyo a la estrategia y de observación del entorno a largo plazo que tiene como objetivo la identificación temprana de aquellos aspectos que pueden tener un gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro. Actualmente se han desarrollado varios campos de aplicación de la prospectiva¹³, entre los que destacan:

- *Prospectiva tecnológica.* Está se ocupa de la relación entre las creaciones tecnológicas y su impacto social; su origen data del gobierno de F.D. Roosevelt con el reporte sobre “Tendencias Tecnológicas y Política Nacional”.
- *Prospectiva social.* Se orienta al análisis de las crisis de las sociedades, sobre todo por lo que representa la industrialización y la aparición de la sociedad de la información.
- *Prospectiva territorial.* Se refiere a la prospectiva de un espacio dado donde adquiere más importancia la variable territorial.

¹² ORTEGA, SAN MARTINI, Fernando. LA PROSPECTIVA: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios. [En Línea], 2003 [Citado 13 de Agosto, 2011]. Disponible en internet: <<http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>>.

¹³ MEDINA V., Javier. Los Estudios del Futuro y la Prospectiva: claves para la construcción social de las regiones. Documento 96/32, Serie Ensayos. 1996.

- *Prospectiva estratégica.* Considerada una herramienta poderosa de conocimiento y de gestión para pensar el futuro más allá de la rutina y dirigir la acción hacia acciones estratégicas.
- *Prospectiva política.* Vinculada a la identificación de los problemas y de sus políticas y los impactos que éstas provocarían en el futuro.

La importancia del ejercicio prospectivo radica entonces en focalizar estratégicamente los esfuerzos con el fin de lograr un escenario apuesta o un *futuro deseable* para la organización.

El resultado de los análisis prospectivos nunca será algo que deba tomarse como una verdad que necesariamente va a ser cumplida. Serán solo posibles previsiones o escenarios que podrán variar según vayan cambiando algunas de las múltiples variables que estarán siempre presentes en el desarrollo de cualquier política. Y es posible que las predicciones que se hagan para dentro de veinte años tengan que ser cambiadas al cabo de tan solo uno. Pero como es natural, en cualquier caso, es preferible tener una cierta previsión sobre cómo puede evolucionar el futuro que no hacer ningún tipo de previsión sobre él. Esa es la función de la Prospectiva.¹⁴

2.1.2 Modelo Prospectivo. Todo proceso prospectivo tiene como punto de máximo interés el diseño de un escenario probable y de varios escenarios alternos. Puesto que el trabajo de los escenarios supone conocer las variables que los integran. Es indispensable realizar una fase previa para identificar los elementos de que constarán los escenarios.¹⁵

¹⁴ MARTÍN PEREDA, J.A. Prospectiva Tecnológica: una introducción a su metodología y a su aplicación en distintos países. [en línea] [Citado 13 de Agosto, 2011]. Disponible en Internet: <<http://www.oei.es/salactsi/prospectiva.pdf>>

¹⁵ MOJICA, Francisco José. TEORÍA Y APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA, El futuro del comercio de flores colombianas en los Estados Unidos. Bogotá [en línea] [Citado 13 de Agosto,

Asimismo, como el diseño de escenarios tiene como propósito elegir el más útil y provechoso, la etapa siguiente será la determinación de estrategias encaminadas a alcanzarlo. Adicional a lo mencionado es necesario añadir, en su momento, el conocimiento de los intereses, alianzas y conflictos de los Actores Sociales. La siguiente es una visión general del Modelo Prospectivo con sus resultados y referencias a las técnicas que se pueden emplear en cada caso.

Tabla 2. Modelo Prospectivo¹⁶

ETAPAS	RESULTADOS	TÉCNICAS
1. Precisión de tendencias, factores de cambio y características del entorno.	Reconocimiento de la situación actual y de las condiciones potenciales del tema que se está estudiando.	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz Dofa • Árbol de Competencias de Marc Giget.
2. Identificación de "variables estratégicas"	Detección de los componentes más importantes y más gobernables del tema.	<ul style="list-style-type: none"> • Igo (Importancia y Gobernabilidad) • Análisis Estructural
3. Estimativo y Diseño de Escenarios.	Obtención de un escenario probable, de varios escenarios alternos y de un "escenario apuesta"	<ul style="list-style-type: none"> • Delphi • Análisis Morfológico • Ejes de Peter Schwartz
4. Detección del comportamiento de los Actores Sociales	Descripción del poder que manejan y de las posibles jugadas de los Actores Sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Juego de Actores
5. Estrategias para lograr el escenario apuesta	Diseño de objetivos, detección de acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Igo (Importancia y Gobernabilidad) • Árboles de Pertinencia

2.1.3 Herramientas Prospectivas. Existe gran variedad de definiciones y bibliografía asociada al estudio de la prospectiva y organizaciones que trabajan en estudiar, mejorar y aplicar los diferentes métodos y herramientas que faciliten el estudio del futuro. Algunas de estas herramientas se enuncian a continuación.

2011]. Disponible en Internet: <<http://administracion.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/matdi/TeoriaAplicacionProspectivaFloricultor.doc>>

¹⁶ MOJICA, Francisco José. TEORÍA Y APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA, El futuro del comercio de flores colombianas en los Estados Unidos.

2.1.3.1 Matriz DOFA. La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas como se muestra en la Figura 2. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.¹⁷

Figura 2. Matriz DOFA - Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

	Positivo	Negativo
Origen Interno	Fortalezas	Debilidades
Origen Externo	Oportunidades	Amenazas

El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas¹⁸. La estructura general de la matriz se muestra en el anexo.

¹⁷ CHAPNAM, Alan. Análisis DOFA y Análisis PEST. [en línea] [Citado 13 de Agosto, 2011]. Disponible en internet: < www.grupokaizen.com/bsce/Analisis_Foda_y_Analisis_Dofa.pdf>

¹⁸ Ibid.

2.1.3.2 Árbol de Competencias de Marc Giget. Esta técnica se utiliza para la identificación de los factores críticos o elementos de análisis endógenos y exógenos que permiten realizar una primera aproximación de las características de las cooperativas de trabajo asociado y se refleja en la encuesta con expertos.¹⁹ Los árboles de competencia representan todo el conjunto de la organización, desde la interacción interna de sus componentes, hasta su vinculación con el entorno, sin reducirla a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber hacer) y el tronco (la capacidad de implementación) son tan importantes como las ramas (las líneas de productos y mercados).²⁰ En el marco de un procedimiento de prospectiva estratégica, el objetivo de los árboles de competencias es obtener una radiografía de la organización, para poder considerar sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.²¹

La elaboración de un árbol de competencias es una labor que trae consigo mucho trabajo, exige la recopilación exhaustiva de los datos de la organización -desde el saber hacer hasta las líneas de productos y mercados - y de la competencia. Esta recopilación comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol: fortalezas y debilidades de las raíces, el tronco y las ramas. El diagnóstico ha de ser retrospectivo antes que prospectivo. Para saber adónde podemos ir es necesario saber de dónde venimos.

¹⁹ HERNANDEZ, Hugo, MARTINEZ, Segundo. Análisis Prospectivo de las Cooperativas de Trabajo Asociado. Bogotá 2004. [en línea] [Citado 14 de Agosto, 2011]. Disponible en Internet:<<http://administracion.uexternado.edu.co/posgrado/essep/matdi/GENERAL/prospectivaSectorial/psCooperativasTrabAsocHugoHernandez.pdf>>

²⁰ *Ibíd.*

²¹ GODET, Michael, DURANCE, Phillippe. La Prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios. 2009. [en línea] [Citado 14 de Agosto, 2011]. Disponible en Internet:<<http://es.scribd.com/doc/49593974/38/El-arbol-de-competencias>>

2.1.3.3 Análisis Estructural. El concepto general del análisis estructural “es una herramienta diseñada para el enlace de ideas”²². Esto se logra mediante la correlación de elementos y/o factores que constituyen el sistema, los cuales son relacionados en una matriz por los actores que pertenecen a ella. El método es una herramienta utilizada en la construcción de la base para el diseño de escenarios, se usa principalmente “para encontrar las variables influyentes, dependientes y esenciales para entender la evolución del sistema y predecir su comportamiento futuro. El principal mérito de este método radica en la ayuda que presta a un grupo para plantearse las buenas preguntas y construir reflexión colectiva.”²³

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de “consejeros” externos²⁴. Las diferentes fases del método son las siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

a. Listado de las variables: La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación. Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado²⁵.

²² BALLESTEROS, Diana Paola. Análisis Estructural Prospectivo Aplicado al Sistema Logístico. Pereira, Colombia. Septiembre de 2008 [en línea] [Citado 14 de Agosto, 2011]. Disponible en Internet: <<http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/10743194-199.pdf>>

²³ *Ibíd.*

²⁴ GODET, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia., Marcombo Boixareu. 1993.

²⁵ *Ibíd.*

b. Descripción de relaciones entre las variables: Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables²⁶. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? si es que no, se anota 0, en el caso contrario, se pregunta si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4). Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de n variables, n x n-1 preguntas (cerca de 5000 para 70 variables), algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema. Es necesario aclarar, que a todos los efectos la experiencia muestra que una tasa de diligenciamiento normal de la matriz se sitúa alrededor del 20%.

c. Identificación de las variables clave: Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz. La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificación (directa, indirecta y potencial). Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual

²⁶ Ibid.

manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

2.1.3.4 Análisis de Actores. En la teoría prospectiva el futuro no lo constituye el hombre individual, sino el hombre colectivo, es decir los actores sociales, los cuales son grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer²⁷. Esta familia de métodos fue creado desde las ciencias políticas, para comprender los conflictos mediante el uso interactivo de dinámicas de simulación del comportamiento de los actores sociales.

Es una técnica de planeación estratégica que tiene en cuenta intereses y fortalezas de los actores, con el propósito de identificar objetivos clave en un sistema y reconocer potenciales alianzas, conflictos y estrategias. Estos métodos son muy comunes en el mundo de los negocios y la política. En la planeación de futuros hay técnicas que toman sistemáticamente actores que están a favor o en contra de un objetivo particular, y representan la situación en términos de matrices que pueden ser analizadas formalmente. Tal información con frecuencia es usada para construir escenarios, acciones de plan estratégico y determinar estrategias de los actores. Idealmente el método requiere información confiable sobre los intereses de los actores y de la fortaleza de sus actitudes.

Los juegos de actores pueden ser de dos grandes tipos²⁸:

a. Juegos competitivos: Estos juegos provienen de los juegos de competencia o de suma cero. El objetivo es vencer sobre el contrario mediante la adopción de una estrategia que acumule ventajas para sí y disminuya las ventajas potenciales del adversario. Los recursos no se pueden compartir y solo uno de los bandos

²⁷ MOJICA, Francisco. Op. Cit., p. 114.

²⁸ SCHWARTZ, Peter: *La planification stratégique par scénarios*, *Revista Futuribles*, n°176, mai 1993.

puede resultar ganador. En los juegos competitivos se adopta una posición en la cual el futuro no se construye de forma lineal, ni es un proceso neutro, por el contrario es un campo de batalla en el que cada uno de los actores sociales en juego lucha por imponer su poder sobre los demás, para hacer del futuro lo más conveniente para sí mismo. Se puede imaginar la dinámica de juego de actores como un tablero de ajedrez en donde al igual que cada pieza los actores sociales tienen sus propias fortalezas que influyen en su comportamiento y usan para defender sus intereses, así como también tienen debilidades que los hacen vulnerables en el juego.

b. Juegos cooperativos: En estos juegos cooperativos o de suma positiva, existe la posibilidad de construir estrategias de beneficio común y cooperar entre sí para alcanzar los objetivos que interesan a todas las partes. No hay vencedores ni vencidos y se busca que los actores se articulen y juntos consigan alcanzar objetivos comunes, benéficos para las comunidades de las que hacen parte. En los juegos cooperativos se pretende promover acuerdos entre los actores a fin de trascender las situaciones de conflicto, que se presentan en casi todos los diversos tipos de organizaciones.

2.1.3.5 Análisis de Escenarios. Según Godet²⁹, un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos coherentes que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura. Se debe tener en cuenta que un escenario no es un fin en sí mismo, pues no tiene sentido más que a través de sus resultados y consecuencias que tiene para la acción. Los escenarios constituyen un enfoque indispensable para orientar las opciones estratégicas y ayudar a elegir la mejor estrategia posible.

²⁹ GODET, Michel. Op. Cit., p. 43

Para que el diseño de escenarios sea válido debe tener las siguientes consideraciones³⁰:

- **Coherencia:** vale decir que el relato debe estar articulado de manera razonable y lógica.
- **Pertinencia:** significa que los escenarios previos deben estar articulados al tema principal y no a otro concepto.
- **Verosimilitud:** las ideas que contengan el relato deben pertenecer al mundo de lo creíble.

Existen diversas técnicas, cualitativas y cuantitativas, que permiten avanzar en la construcción de escenarios. El método más utilizado dentro del ámbito de las técnicas cuantitativas es el Sistema de Matrices de Impacto Cruzado que, utilizando probabilidades condicionales, cuantifica las posibilidades de ocurrencia de los eventos.

Dentro de las técnicas cualitativas, las de mayor popularidad son, por una parte, el método Delphi que a través de entrevistas sucesivas facilita la consecución de grandes consensos en la construcción de los futuribles, y el Análisis Morfológico, un método simple, el cual estudia las posibles combinaciones de las partes esenciales del sistema estudiado dando como resultado diversas imágenes del futuro. Esta metodología puede ser combinada con otras de las expuestas. Por ejemplo, es común construir escenarios como preparación a la elaboración de hipótesis para Delphi o para paneles, o hacerlo con los datos que surgen de la consulta.

Los métodos de escenarios, dependiendo del punto de partida pueden ser por extrapolación de tendencias, o por combinación de extrapolación y de previsión de hipótesis nuevas, y normativos.

³⁰ MOJICA, Francisco. Op. Cit., p. 117

Hay distintas maneras de construir escenarios. El procedimiento clásico comprende un cierto número de pasos bien precisos que se encadenan lógicamente³¹:

a. Construcción de la base: Se aíslan las variables esenciales (internas y externas) del sistema estudiado, a través de un análisis explicativo global lo más exhaustivo posible. Esto incluye:

- Un análisis retrospectivo, que apunta a definir las variantes del sistema y sus tendencias “pesadas” y un análisis de la situación actual, que permita identificar los gérmenes portadores de futuro (cambios).
- Se identifican los actores fundamentales del sistema estudiado y se analizan sus estrategias de acción así como los medios de que disponen.

b. Construcción de los escenarios: De construyen los escenarios sobre la base de la evolución previsible del sistema estudiado, teniendo en cuenta dos aspectos:

- La evolución más probable de las variables clave, y
- La construcción de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.
- De los escenarios se elige el futurible, el cual se cuantifica usando las técnicas clásicas de previsión.

c. Fase normativa: A partir del futurible se deducen las acciones estratégicas a emprender prioritariamente y se construyen los planes de acción.

2.1.3.6 Morfológico. El Análisis Morfológico es un método analítico-combinatorio creado en 1969 por Fritz Zwicky, astrónomo del California Institute of Technology

³¹ IPTS. *Scenarios Building. Convergences and differences. Prodeedings of Profutures Workshop. 1995 Profutures Meeting IPTS*

(Caltech). “Al análisis morfológico le concierne el desarrollo de aplicaciones prácticas, que nos permitirán descubrir y analizar lo estructural o inter-relaciones morfológicas entre fenómenos, objetos o conceptos; para así usar los resultados obtenidos, en la construcción de nuevos sistemas o en la visualización de nuevas formas en los sistemas sociales, económicos y políticos de nuestras sociedades”.³²

El análisis morfológico tiende a explorar de manera metódica los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema. El objetivo del análisis morfológico evidencia la conducta de los nuevos productos en previsión tecnológica pero también la construcción de escenarios.³³

La base metodológica de esta herramienta es la construcción del espacio morfológico para el sistema estudiado para ello se descompone el sistema o la función estudiada en sub-sistemas o componentes, posteriormente se pasa a la reducción de este espacio. Algunas combinaciones, no son concebibles donde se pueden observar incompatibilidades entre configuraciones, etc. La segunda fase del trabajo consiste, por tanto, en reducir el espacio morfológico inicial en un sub-espacio útil, para esto se realiza la introducción de criterios de exclusión, de criterios de selección (económicos, técnicos...) a partir del cual las combinaciones pertinentes podrán ser examinadas, mediante otros métodos de análisis.

2.1.3.9 Metodología Delphi. Construir escenarios sobre la base de opiniones expertas llevadas a través de un proceso iterativo de rondas de presentación y retroalimentación de conocimientos, para lograr un examen crítico y detallado

³² ONUDI, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Programa de Prospectiva Tecnológica para Latinoamérica y el Caribe; Manual de Metodologías. 2000.

³³ GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. [En línea]. 2010. [Citado el 14 de Agosto de 2011]. Disponible en Internet en: <http://www.centrolindavista.org.mx/archivos_index/caja_de_herramientas.pdf>

sobre la evolución y probabilidades que una tecnología o una situación específica pueden tener en el futuro. Muy probablemente es el método más empleado en los estudios de prospectiva³⁴.

Delphi opera bajo el principio que analizando el futuro son mejor varias cabezas que una y que las conjeturas hechas por los expertos obedecerán a juicios racionales y no sólo a meras suposiciones. El método busca estructurar un proceso de comunicación grupal donde se le pregunta a expertos o especialistas sus opiniones (juicios de valor basados en conocimiento, experiencia, imaginación, sentido común e intuición), acerca del comportamiento a futuro de un grupo dado de variables e indicadores; con la finalidad de tener una idea lo más clara posible de la situación futura descrita a través de ciertos enunciados o supuestos. Posee cuatro (4) características esenciales³⁵:

a. Anonimato: No hay contacto físico entre los participantes

b. Reiteración: circulan varias rondas del cuestionario

c. Control y feed back: Los resultados de las rondas previas son proporcionados a los encuestados

d. Presentación estadística de los resultados: Las principales fases del método son³⁶:

- Establecimiento de un **panel de expertos** para explorar un determinado sector industrial o área del conocimiento y diseñar los ejes claves del cuestionario.
- Circulación de una **primera ronda del cuestionario** entre la población de expertos seleccionados.
- **Análisis de las respuestas** y circulación de una **segunda ronda del cuestionario**. Esta ronda incluye la información obtenida en la primera ronda. Ello

³⁴ LANDETA, Jon. El método Delphi Una técnica de previsión para la incertidumbre, Ariel, Barcelona, 1999.

³⁵ Ibid

³⁶ Ibid

ofrece la oportunidad a los consultados de reevaluar sus respuestas a la luz de las aportadas por otros, a la vez que se invita a aquellos cuyas respuestas están fuera del rango normal a exponer sus razones.

- **Evaluación de la información** que se presenta mediante valores promedios con alguna medida de dispersión y análisis de la misma por el panel de expertos.

2.1.3.10 Abaco de Regnier. Es un método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor François Régnier, con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores. Como todos los métodos de expertos, está destinado a reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con el de otros grupos y a la vez, tomar conciencia de la mayor o menor variedad de opiniones.³⁷

La lógica utilizada por el ábaco es de los tres colores del semáforo (verde, naranja y rojo) completados con el verde claro, el rojo claro (permitiendo de este modo suavizar las opiniones). El blanco permite el voto en blanco y el negro la abstención. Se trata, por tanto, de una escala de decisión coloreada.³⁸

Fase 1: recoger la opinión de los expertos. Conviene en un primer momento, definir lo más preciso posible la problemática a estudiar. Esta problemática será abordada con cuidado y descomponiendo en elementos (o ítems). Estos ítems serán las afirmaciones, extendiéndose el campo de discusión, sobre la evolución del pasado /o sobre la visión de futuro. Cada experto se pronuncia individualmente en cada afirmación utilizando la escala coloreada puesta a su disposición.

Fase 2: tratamiento de los datos. Consiste en tratar las respuestas coloreadas en forma de matriz, donde se representa: en filas los ítems que definen el

³⁷ GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. [En línea]. 2010. [Citado el 14 de Agosto de 2011]. Disponible en Internet en: <http://www.centrolindavista.org.mx/archivos_index/caja_de_herramientas.pdf>

³⁸ *Ibid*

problema y en columnas los expertos que participan en el estudio. La imagen de mosaico constituye un verdadero panorama de información cualitativa, siendo visible simultáneamente la posición de cada uno de los expertos sobre el problema.

Fase 3: discusión de los resultados. Es sobre la base de la imagen coloreada donde comienza el debate y/o la explicación del voto: el procedimiento es abierto y cada uno puede, en todo momento, cambiar el color y justificar su cambio de opinión.

2.1.3.3 Árbol de Pertinencia. En el marco de un procedimiento de prospectiva estratégica, el objetivo de un árbol de pertinencia es casi siempre identificar proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles con la identidad de la empresa y con los escenarios de evolución más probables del entorno.³⁹

Un árbol de pertinencias se asemeja mucho a un cuadro organizacional y presenta información en una estructura jerárquica. La jerarquía comienza en un elevado nivel de abstracción y desciende en grados de detalle cada vez mayores en los subsiguientes niveles del árbol. Las entradas en un nivel determinado, cuando se consideran de manera conjunta, están destinadas a describir cabalmente el ítem respecto del cual están relacionadas en el nivel inmediato superior. Teóricamente, cada entrada en un nivel determinado es ortogonal; es decir, que no debe superponerse con ninguna otra entrada, de este modo se torna exclusiva respecto de otras entradas. Por último, en un nivel determinado los ítems deberían analizarse “según el mismo punto de vista”. En la práctica, es frecuente que estas condiciones no puedan alcanzarse.⁴⁰

³⁹ GODET, Michael, DURANCE, Phillippe. La Prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios. 2009. [en línea] [Citado 14 de Agosto, 2011]. Disponible en Internet:<<http://es.scribd.com/doc/49593974/38/El-arbol-de-competencias>>

⁴⁰ Jerome C. Glenn, Metodologías de Investigación del Futuro. Árboles de Pertinencia y Análisis Morfológico. Buenos Aires, Argentina. [En línea]. 2004. [Citado el 14 de Agosto de 2011]. Disponible

El objetivo del análisis del árbol de pertinencias es llevar el nivel de detalle hasta el punto en que los ítems o cuestiones pertinentes sean lo suficientemente claros, preferiblemente en términos cuantificables, de modo tal que pueda revisarse su naturaleza según las condiciones actuales y las opciones posibles.

2.1.3.4 Análisis comparativo de las principales metodologías utilizadas para la realización de análisis prospectivos. Dentro de la múltiple bibliografía encontrada sobre las diferentes metodologías y herramientas de apoyo utilizados dentro de los estudios prospectivos. El maestro GODET realizó una recopilación en su obra La Caja de Herramientas de la Prospectiva, el siguiente cuadro hace un análisis comparativo de los diferentes análisis encontrados dentro del documento mencionado anteriormente

Tabla 3. Análisis Comparativo de las diferentes técnicas prospectivas

Técnica	Descripción	Sugerencias de empleo	Grado de complejidad
Árboles de Competencia de Marc Giget	Permiten identificar: líneas, productos, capacidad de la empresa, organización, tecnología y finanzas, en el pasado, hoy lo que sería la empresa del futuro.	Para iniciar el análisis de la empresa recogiendo los factores de cambio.	Bajo
Matriz del cambio de Michel Godet	Empleada para precisar el cambio que se espera en la empresa. Esperado, temido y esperado.	Para iniciar el análisis de la empresa recogiendo los factores de cambio.	Bajo

en Internet en: <http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/futures_group_arbol_pertinencias.pdf>

Continuación Tabla 3

Técnica	Descripción	Sugerencias de empleo	Grado de complejidad
Matriz DOFA	Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, externas e internas a la empresa.	Para iniciar el análisis de la empresa recogiendo los factores de cambio.	Bajo
Clasificación de promedios de importancia	Permite priorizar los ítems a partir del criterio de importancia asignado por calificación de los expertos.	Para encontrar las variables estratégicas o calificar la importancia de las acciones.	Bajo
IGO	Permite priorizar ítems a partir de dos criterios: importancia y gobernabilidad	Para reconocer las variables o las acciones estratégicas	Mediano
Juego de Actores	Permite precisar quiénes son los actores que intervienen en las variables estratégicas, qué poder y que estrategias manejan.	Para definir las variables estratégicas a partir de los intereses de los actores sociales y del poder que manejan	Alto
Análisis morfológico	Permite reconocer la evolución posible de las variables estratégicas formulando hipótesis de futuro que posteriormente son escogidas por los expertos.	Para plantear escenarios posibles y reconocer el futuro deseable o escenario apuesta de la empresa.	Alto
Ejes de Peter Schwartz	Permite señalar cuatro espacios de futuro que dan lugar a cuatro situaciones posibles en el futuro.	Para reconocer cuatro escenarios posibles o para situar los resultados del análisis morfológico o el SMIC y trazar los caminos posibles desde el presente hasta el futuro.	Bajo

Continuación Tabla 3

Técnica	Descripción	Sugerencias de empleo	Grado de complejidad
Árboles de pertinencia	Permite desagregar un concepto general en conceptos más precisos de manera indefinida.	Para plantear acciones muy precisas que conduzcan a la construcción del escenario apuesta.	Mediano
Delphi	Permite calificar la ocurrencia de un evento en el futuro y los elementos que lo impulsan o lo frenan.	Para reconocer la presencia de tecnologías y otros ítems en el futuro.	Mediano

Fuente: Cómo construir un escenario del futuro para tu empresa. Documento de preguntas y respuestas. Noviembre de 2008, Bogotá Emprende.

2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA⁴¹

Dado que no existe un modelo establecido para el desarrollo de un Modelo de Responsabilidad Social Interna, para efectos del presente trabajo, se tomaron como base las definiciones existentes en RSI en las normas SA 8000 e ISO 26000, como insumo teórico para definir las variables endógenas a analizar en el presente estudio Prospectivo para el Modelo de Responsabilidad Social Interno de TGI S.A. E.S.P.

La responsabilidad social de la empresa, en una de sus dimensiones, está supeditada al lugar de trabajo, es decir las condiciones laborales internas que se generan. Puede ser entendido en sentido restrictivo en donde se consideran estándares de trabajo, salud y seguridad que tienen los empleados de la organización. Estos pueden ser directos, indirectos, accionistas, y otros que trabajan para la empresa pero que no tienen vínculo laboral estable.

Por otra parte puede considerarse en sentido amplio lo concerniente al medio ambiente y a los recursos utilizados para obtener un producto o servicio. El Libro

⁴¹ SA 8000. *SAI Social Accountability International*. 2001. New York, NY 10010. EE. UU. ISO 26000 Organización Internacional para la Estandarización ISO. Noviembre de 2010.

Verde de la Unión Europea considera que la gestión de los recursos naturales se da al interior de la organización aunque repercute en el exterior. Así las empresas deben concientizarse sobre la correcta eliminación de residuos, disminuir la cantidad de recursos utilizados y controlar el impacto de su producción o servicio. Algunas de las principales acciones, entre ellas algunas de las resaltadas en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas son:

- Apoyar los principios de la libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva.
- Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
- Eliminar cualquier forma de trabajo infantil.
- Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Las explicaciones que expertos dan sobre eficiencia y desarrollo utilizan la teoría de la agencia (*Agency theory* o AT) referida a la tecnología para monitorear obligaciones que toman la forma de nexos contractuales y organizacionales, así como la teoría de la economía de los costos de transacción o *transaction cost economics* (TCE) que relacionan a las organizaciones como estructuras de gobernabilidad, bajo el supuesto conductual de una racionalidad confinada y oportunista, para constituir la base de la nueva racionalidad económica y la gobernabilidad de la sociedad.

Sin embargo las organizaciones están compuestas por personas sujetas a pasiones e intereses, en donde meras teorías económicas no alcanzan a explicar el por qué de sus comportamientos.

Sabemos que la competencia entre iguales incentiva medios para sobresalir, las personas prefieren las ganancias a las pérdidas, que la gente es recíproca a la ayuda de otros más que a contraatacar y que las percepciones de injusticias alimentan la venganza. Es por eso que un nuevo enfoque en la economía conductual (divergente al *rational choice*) expone que en la realidad las personas

actúan en forma diferente, es decir, en forma irracional, en búsqueda de la maximización de sus beneficios y de su bienestar mediante el uso de la información disponible y actuando siempre con un interés individual a largo plazo, esto porque obedecen a estímulos naturales.

Por otro lado dentro de las últimas teorías del Desarrollo está lo expuesto por Amartya Sen en lo relacionado al capital humano. La ampliación de la capacidad del ser humano reviste una importancia a la vez directa e indirecta para la consecución del desarrollo. En el ámbito de las organizaciones el propender por el fortalecimiento del capital humano estimula la productividad, crea sentido de pertenencia, genera confianza y por lo tanto eleva el rendimiento económico de la empresa.

El alcance de esta cuestión dentro de la organización puede identificarse en un mayor fomento de la educación, la prevención y atención de la salud, y otros factores similares que afectan las libertades de que disfruta el trabajador; si bien las condiciones laborales estables, el clima organizacional y unas políticas de empleo de avanzada fomentan el bienestar y la libertad de la sociedad, crear ambientes laborales estables fomentan lazos de compromiso del empleado con el empleador. Invertir en capital humano procura una existencia más prolongada, libre y fructífera, además de estimular la productividad o el crecimiento económico.

2.2.1 Prácticas Laborales ISO 26000.

Para desarrollar y definir las variables endógenas del estudio prospectivo del presente trabajo se tomaron como base los fundamentos teóricos de los sistemas de gestión establecidos en la norma ISO 26000.

La norma ISO 26000 contempla dentro de su alcance el reclutamiento, promoción, procedimientos disciplinarios, resolución de reclamaciones, transferencia y traslado de trabajadores, finalización de la relación de trabajo, formación y

desarrollo de habilidades, salud, seguridad, higiene industrial, cualquier política o practica que afecte las condiciones de trabajo (jornada laboral y remuneración), reconocimiento de las organizaciones de los trabajadores y la participación y representación colectiva de trabajadores.

Pleno Empleo y Empleo Seguro = Trabajo enriquecedor y productivo = Buenos Niveles de Vida

La norma ISO 26000 define sus principios y consideraciones, así como los asuntos que corresponde a la descripción de cada uno de los conceptos objeto de la norma y que a su vez presenta las acciones a realizar por cada uno de ellos.

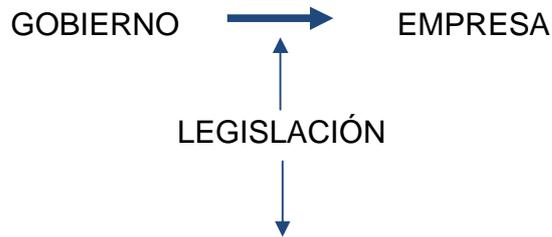
2.2.1.1 Principios

Dentro de su estructura la norma ISO 26000 define los siguientes principios:

- Los trabajadores no deberían ser tratados como un factor de producción.
- Cada persona tiene derecho a ganarse la vida con un trabajo escogido libremente.
- Derecho a condiciones laborales justas y favorables

2.2.1.2 Consideraciones

El esquema a continuación presenta la situación establecida en la norma ISO 26000, en la cual el gobierno impulsa a la empresa a establecer su RSI con base en la legislación existente pero alineada con la declaración universal de los derechos humanos, insumo para el desarrollo de esta norma.



ALINEADA A LA DECLARACION UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS

2.2.1.3 Asuntos

Tal y como se presentó anteriormente, a continuación se describe cada uno de los asuntos que conforman la norma ISO 26000 con la descripción de las acciones correspondientes a estos:

a. Trabajo y relaciones laborales: Consiste en mejorar el nivel de vida a través del pleno empleo, de la estabilidad en el empleo y del trabajo decente. La relación laboral confiere derecho e impone obligaciones en las dos direcciones (empleador-empleado) buscando beneficio de la sociedad.

Acciones:

- Trabajos realizados por mujeres y hombres reconocidos legalmente como empleados o trabajadores autónomos.
- No evitar las obligaciones que la ley impone al empleador.
- Reconocer el empleo seguro, evitando el empleo de trabajadores de manera casual o el excesivo uso de trabajadores de manera temporal.
- Proporcionar aviso razonable y oportuno cuando se planteen cambios en las operaciones.
- Asegurar la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores y no discriminar en ninguna practica laboral.
- Eliminar cualquier práctica arbitraria o discriminatoria de despido.
- Proteger la privacidad y datos de carácter personal de los trabajadores.

- Asegurarse de que la contratación o sub-contratación se realizara con organizaciones legalmente reconocidas.
- Motivar a las organizaciones en su esfera de influencia para que sigan prácticas laborales responsables.
- Cuando opere internacionalmente esforzarse para aumentar el empleo en dicho país.

b. Condiciones de trabajo y protección social: Describe como condiciones de trabajo los salarios, otras formas de compensación, jornada laboral, periodos de descanso, vacaciones, prácticas disciplinarias y de despido, protección de la maternidad y aspectos de maternidad.

Sin embargo, ***EL EMPLEADOR DETERMINA MUCHAS DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO (ELEMENTOS DIFERENCIADORES)*** que según descripción de la Protección Social son garantías jurídicas y políticas y prácticas de las organizaciones orientadas a mitigar la reducción o pérdida de ingresos en caso de accidente de trabajo, enfermedad, maternidad, paternidad, vejez, desempleo, invalidez, o dificultad financiera y a proporcionar asistencia médica y beneficios familiares.

Acciones:

- Asegurar que las condiciones de trabajo cumple con la legislación nacional e internacional.
- Respetar los convenios colectivos
- Proporcionar condiciones de trabajo decentes (salarios, horas de trabajo, descanso semanal, vacaciones, salud y seguridad, protección de la maternidad conciliación de la vida familiar y laboral)
- Respetar las tradiciones nacionales o religiosas
- Proporcionar condiciones de trabajo que permitan conciliar la vida familiar y laboral y que sean comparables con otros empleadores de la localidad.

- Proporcionar salarios y otras forma de remuneración adecuados a las necesidades de los trabajadores y sus familias (salarios existentes en el país, costo de vida, nivel de vida, niveles de productividad, entre otros)
- Proporcionar un pago equitativo por un trabajo de valor equitativo
- Respetar el derecho de los trabajadores a cumplir el horario de trabajo laboral normal, descanso semanal y vacaciones anuales remuneradas.
- Respetar las responsabilidades familiares de los trabajadores
- Compensar a los trabajadores por las horas extraordinarias

c. Dialogo Social: El dialogo social debe ser entendido como un mecanismo para desarrollar políticas y encontrar soluciones que tomen en cuenta las prioridades y necesidades de empleadores y trabajadores, contribuyendo a la participación y a la aplicación de principios democráticos.

EL DIALOGO SOCIAL POSIBILITA LA GESTION PARA EL CAMBIO Y MINIMIZA EL IMPACTO SOCIAL NEGATIVO DE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Acciones:

- Respetar el derecho de los trabajadores a formar sus propias organizaciones o a unirse a ellas, evitando despidos o discriminaciones, represalias o amenazas
- Proporcionar aviso razonable a las autoridades gubernamentales competentes y a los representantes de los trabadores cuando los cambios de las operaciones puedan producir impactos sobre el empleo
- Proporcionar a los representantes de los trabajadores acceso a los responsables de las tomas de decisiones, a los lugares de trabajo y a los trabadores que representa.

d. Salud y seguridad ocupacional: Consiste en mantener un alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y prevenir daños a la salud

provocados por las condiciones laborales, promover la protección de los trabajadores frente a riesgos para la salud y a la adaptación del ambiente de trabajo, a las necesidades fisiológicas y psicológicas de los trabajadores.

Acciones:

- Desarrollar, implementar y mantener una política de salud y seguridad ocupacional
- Comprender y aplicar principio de gestión en salud y seguridad
- Analizar y controlar riesgos en salud y seguridad derivados de las actividades
- Comunicar la exigencia de que los trabajadores deberían cumplir con los procedimientos en seguridad establecidos.
- Proporcionar equipos de seguridad, EPP y tratamiento de emergencias
- Registrar e investigar todos los incidentes para minimizarlos o eliminarlos.
- Abordar de manera específica los riesgos de salud y seguridad (mujeres embarazadas, o en periodo de lactancia, personas con discapacidad, trabajadores sin experiencia y los jóvenes).
- Proporcionar protección equitativa en salud y seguridad a trabajadores de tiempo parcial y temporal, así como los trabajadores subcontratados.
- Proporcionar formación.
- Respetar los derechos de los trabajadores a obtener información concerniente a los riesgos, rechazar el trabajo que pueda representar un peligro inminente para su vida, a participar en las decisiones y actividades relacionadas con la salud y la seguridad.

e. Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo: Incluye el proceso de ampliar las opciones de las personas expandiendo las capacidades y funciones, permitiendo así, que hombre y mujeres puedan disfrutar de vidas largas y saludables, que posean amplio conocimiento y que tengan un nivel de vida decente. Incluye aumentar la capacidad y empleabilidad de los individuos.

Acciones

- Proporcionar a todos los trabajadores acceso al desarrollo de habilidades, formación y aprendizaje y oportunidades para la promoción profesional de manera equitativa y no discriminatoria.
- Asegurarse que los trabajadores que han sido de despedidos reciban ayuda para acceder a un nuevo empleo, formación y asesoría.
- Establecer programas paritarios que promuevan la salud y el bienestar

2.2.3 Responsabilidad Social 8000 Norma SA8000

La norma SA 8000 define cada uno de los conceptos de Responsabilidad Social con criterios de aplicación, los cuales fueron utilizados como insumo para la definición de las variables endógenas analizadas en el presente estudio.

a. Trabajos Forzados

Criterio: La compañía no utilizará, ni auspiciará el uso de trabajos forzados, ni exigirá a su personal que deje bajo su custodia “depósitos”, o documentos de identidad, al comenzar la relación laboral con la compañía.

b. Salud y Seguridad en el trabajo

Criterios: La compañía, teniendo en cuenta el conocimiento general existente sobre los riesgos en su industria, en general, así como sobre cualquier otro riesgo específico a su actividad, establecerá un entorno laboral seguro y saludable, y tomará medidas adecuadas para prevenir accidentes y lesiones ocasionadas durante la actividad laboral o asociadas a ella, mediante la limitación, hasta donde sea razonablemente práctico, de las causas de riesgo inherentes a dicho entorno laboral.

La compañía nombrará un representante de la alta administración de la empresa encargado de la salud y la seguridad laboral de todo el personal, y responsable de

la aplicación de las disposiciones sobre Salud y Seguridad en el Trabajo incluidas en la presente norma.

La compañía garantizará que todos sus empleados reciban, de forma periódica y documentada, instrucción sobre salud y seguridad laboral, y que dicha instrucción sea ofrecida también a todo el personal nuevo, y al trasladado de otros lugares de trabajo.

La compañía establecerá sistemas para detectar, evitar, o responder a aquellas amenazas potenciales para la salud y la seguridad laboral de todos sus empleados.

La compañía mantendrá, para uso de todos sus empleados, baños higiénicos, garantizando el acceso a agua potable y, cuando sea apropiado, la existencia de instalaciones en adecuadas condiciones sanitarias para el almacén de alimentos.

La compañía garantizará que los dormitorios, cuando este sea un servicio que ofrezca a sus empleados, estén limpios, sean seguros, y cubran las necesidades básicas del personal.

c. Libertad de Asociación y Derecho de Negociación Colectiva

Criterios: La compañía respetará el derecho de sus empleados a formar sindicatos, y a ser miembros del sindicato de su elección, así como a negociar colectivamente.

En aquellos casos en que la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva estén restringidos por la ley local, la compañía facilitará instrumentos paralelos para que todo el personal pueda asociarse libremente, y negociar colectivamente.

La compañía garantizará que los representantes del personal no sean discriminados, y que dichos representantes tengan acceso a los trabajadores en el lugar de trabajo.

d. Discriminación

Criterios: La compañía no efectuará, ni auspiciará, ningún tipo de discriminación basada en los atributos de raza, casta, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, participación en sindicatos, afiliación política o edad al contratar, remunerar, entrenar, promocionar, despedir, o jubilar a su personal.

La compañía no interferirá en el ejercicio del derecho de sus empleados a observar sus prácticas religiosas, o en la necesidad de satisfacer necesidades que vengan determinadas por su raza, casta, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, participación en un sindicato, o afiliación política.

La compañía no permitirá comportamientos, incluyendo gestos, lenguaje, y contacto físico, que sean, desde el punto de vista sexual, coercitivos, amenazadores, abusivos, o explotadores.

e. Medidas Disciplinarias

Criterio: La compañía no utilizará, ni apoyará el uso de castigos corporales, coerción mental o física, ni abusos verbales.

f. Horario de Trabajo

Criterios: La semana de trabajo normal será como la defina la ley, pero no excederá las 48 horas. Se otorgará al personal por lo menos un día libre en cada período de siete (7) días laborados.

Todo trabajo que implique horas extras será reembolsado con paga adicional superior a la de las horas normales, pero bajo ninguna circunstancia deberá

exceder 12 horas por empleado por semana. Las horas extras laborales serán voluntarias a excepción de lo estipulado en la sección 7.3

Las horas extra laborales serán voluntarias a excepción de lo permitido en la sección 7.3 (infra).

En el caso que la compañía sea parte de un contrato colectivo negociado libremente con las organizaciones laborales (como definido por la OIT) y que estas representen una porción significativa de su fuerza laboral, puede requerir horas extras laborales, según el acuerdo, para cumplir con la demanda empresarial de corto plazo.

g. Remuneración

Criterios: La compañía garantizará que los salarios pagados por una semana de trabajo normal cumplan siempre, por lo menos, la normativa legal o las reglas mínimas establecidas por cada industria respectiva, de modo que sean suficientes para cubrir las necesidades básicas del personal y para ofrecer cierta capacidad de gasto discrecional.

La compañía garantizará que no se realicen deducciones de los salarios por razones disciplinarias. Así mismo, garantizará que la composición de salarios y beneficios se detalle claramente y de forma habitual a los trabajadores. La compañía garantizará igualmente que los salarios y beneficios sean otorgados, cumpliendo rigurosamente con todas las leyes, y que la remuneración se realice en cheque o en efectivo, de manera conveniente para los trabajadores.

La compañía garantizará que no se lleven a cabo prácticas de contratación irregular, o de falsificación de los programas de aprendizaje, dirigidas a evitar el cumplimiento de las obligaciones legales relativas a los derechos laborales y a la seguridad social.

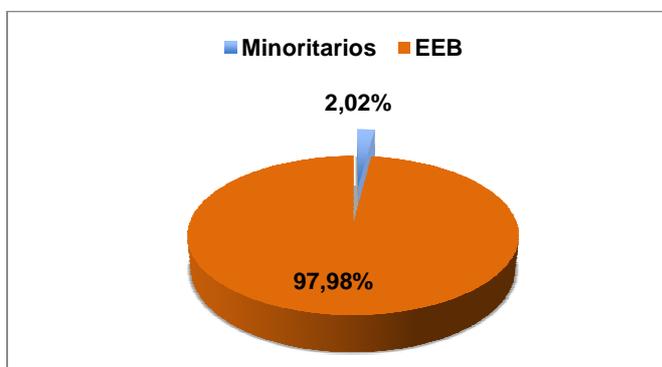
3. DEFINICIÓN DEL SISTEMA

3.1 RESEÑA HISTORICA DE LA TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A. ESP.

Gracias al descubrimiento de importantes yacimientos en Colombia, los que consolidaron al gas como el combustible más económico y seguro del mercado, surgió la necesidad de contar con el servicio de transporte de gas hacia los hogares e industrias.

Para suplir esas exigencias, el 2 de marzo de 2007 se creó la Transportadora de Gas Internacional, TGI S.A. ESP, de propiedad actual en un 97,98% de la Empresa de Energía de Bogotá. TGI estableció desde su comienzo la política de alcanzar los mayores niveles de excelencia en sus actividades.

Gráfico 1. Composición accionaria



TGI está sujeta a la regulación, la vigilancia y el control de autoridades competentes como la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD).⁴²

⁴² Fuente: Informe Composición Accionaria TGI S.A. ESP. Año 2011

3.2 ANTECEDENTES DE LA TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL

TGI realiza la operación y mantenimiento de la red de gasoductos más extensa de Colombia (3.773 kilómetros), prestando el servicio de transporte de gas natural en el denominado “sistema del interior del país”, mediante una red de gasoductos que se extiende desde La Guajira hasta Valle del Cauca y desde los Llanos Orientales hasta Huila y Tolima, atravesando así varios departamentos de la región andina. Esta red está conformada por un sistema de tres gasoductos principales, a los cuales se conectan ramales regionales, que transportan el gas hasta los municipios. Así, el gas es llevado a las residencias, industrias, comercios y otros usuarios a través de redes domiciliarias de distribución o en forma directa, mediante conexiones al sistema de transporte de TGI a través de su propia red y de aquella que es contratada con el sector privado.

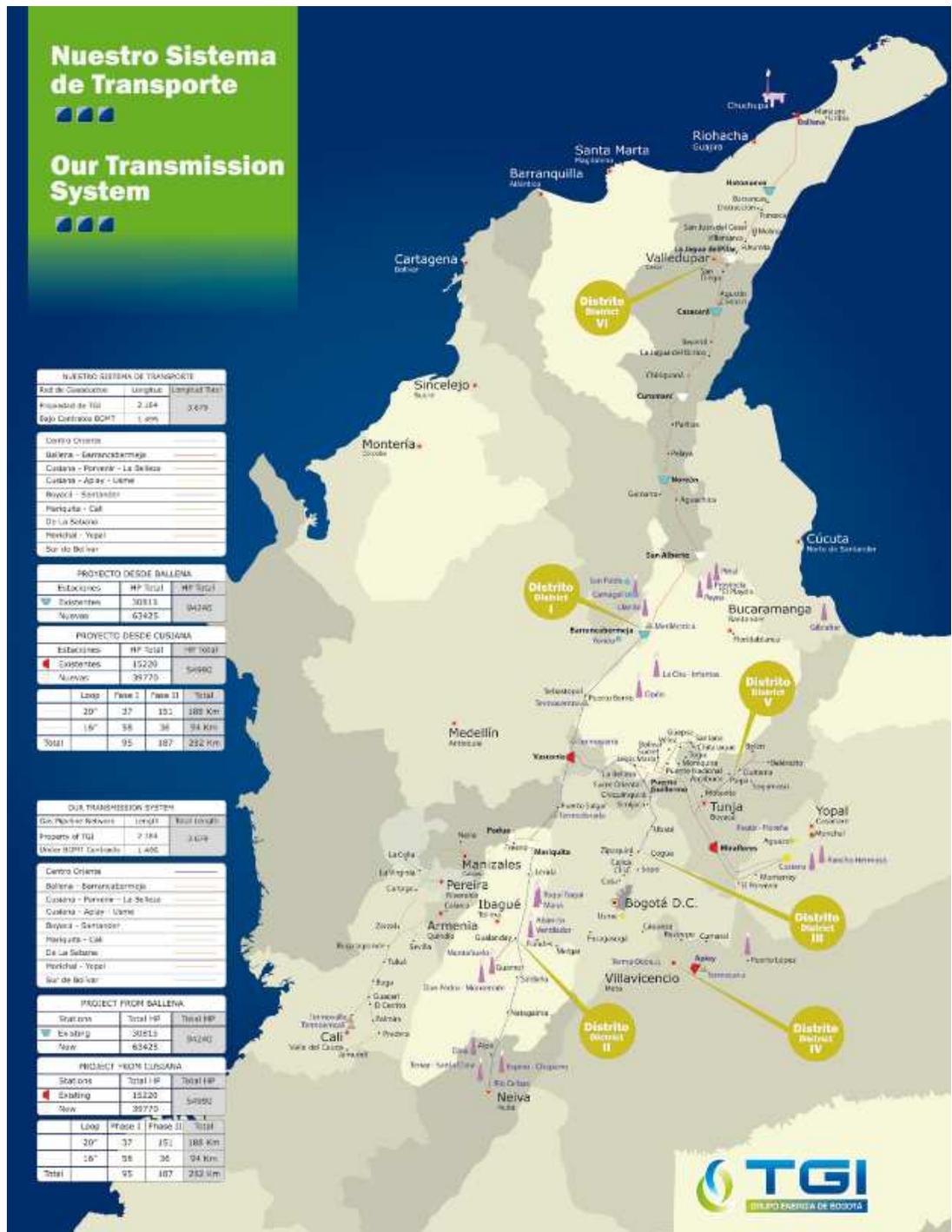
¿En dónde opera?

TGI opera en todo el país cubriendo los puntos de distribución existentes:

Tabla 4. Centros de trabajo

Centros de trabajo	Ubicación
Sede Administrativa	Bucaramanga, Santander
Centro operacional de gas de Villavicencio	Villavicencio, Meta
Centro operacional de gas de Cogua	Cogua, Cundinamarca
Centro operacional de gas de Cota	Cota, Cundinamarca
Centro operacional de gas de Gualanday	Gualanday, Tolima
Centro operacional de gas de Barrancabermeja	Barrancabermeja, Santander
Centro operacional de gas de Paipa	Paipa, Boyacá
Oficina Centro de Trabajo Valledupar	Valledupar, Cesar
Oficina Centro de Trabajo Usme	Municipio Usme, Bogotá DC
Centro de trabajo Puerto Boyacá	Puerto Boyacá, Boyacá
Centro de trabajo Mariquita	Mariquita, Tolima
Centro de trabajo La Belleza	Río Minero, Chiquinquirá
Centro de trabajo Yopal	Morichal, Yopal
Centro de trabajo Neiva	Dina, Guasimal

Figura 3. Mapa Sistema de transporte de gas de TGI S.A. ESP



Fuente: Gráfico Mapa Sistema de transporte de gas de TGI S.A. ESP

Portafolio de servicios

El portafolio de servicios de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. E.S.P. incluye:

- **Transporte en firme:** servicio de transporte en el que se garantiza la capacidad en la ruta que el remitente requiera.
- **Transporte interrumpible:** servicio de transporte que prevé y permite ser interrumpido por las partes.
- **Desvío:** cambio en los puntos de entrada y en los puntos de salida con respecto al origen y destinación inicial o primaria especificada en el contrato de transporte. Este servicio se presta a remitentes que tengan contrato de transporte en firme vigente a la fecha de la solicitud.
- **Transporte ocasional:** servicio prestado a remitentes que tengan contrato de transporte en firme, vigente a la fecha de la solicitud, y comprende volúmenes por encima del contratado.
- **Parqueo-empaquetamiento:** servicio de almacenamiento de gas natural en la red de gasoductos por un periodo determinado de tiempo bajo la modalidad de interrumpible.
- **Préstamo de gas:** servicio a corto plazo de préstamo del gas del inventario operativo que posee TGI.

Nuestros clientes

TGI cuenta con importantes clientes a nivel nacional, los cuales se han dividido en las siguientes denominaciones:

- **Remitentes domiciliarios**
 - Gas Natural S.A. ESP
 - Gases de Occidente S.A. ESP
 - Empresas Públicas de Medellín S.A ESP

- Llanogas S.A. ESP
- Efigas S.A ESPAlcanos de Colombia S.A. ESP
- Gases del Caribe S.A. ESP
- Gasnacer S.A. ESP
- Gases del Cusiana S.A ESP
- Madigás Ingenieros SA ESP
- Gas Natural Cundiboyacense S.A ESP
- Gases de La Guajira S.A ESP
- Gasoriente S.A. ESP
- Servigás S.A. ESP
- Promesa S.A. ESP
- Espigas S.A ESP
- Edalgas S.A. ESP
- Servingas S.A. ESP
- Proviservicios S.A. ESP
- Gas Natural del Ariari S.A. ESP

- **Remitentes industriales**

- Cemex Colombia SA
- Perenco Colombia Limited
- Petrobrás Colombia Limited
- Ferticol S.A.

- **Remitentes térmicos**

- Termosierra (EPM)
- Termocentro (Isagén)
- Termovalle (EPSA)
- Termomeriléctrica (Colinversiones)

- **Remitentes vehiculares**

- Covegas S.A. ESP Compañía de Combustibles de Colombia S.A. ESP
- Enerca S.A. ESP

- **Remitentes comercializadores**

- Dinagas S.A. ESP
- Plexa S.A. ESP
- Enercor S.A. ESP
- Ecopetrol S.A.

Sistema de Gestión Integrado

Durante el 2010 TGI consolidó su Sistema de Gestión Integrado (SGI) bajo los estándares de la norma NTC ISO 9001:2008, NTC ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 a través de la implementación de estándares y controles que le permiten la eficaz ejecución de sus procesos cumpliendo con los requisitos técnicos de calidad y realizando las actividades necesarias para la prestación del servicio de transporte de gas en forma controlada y mitigando los riesgos en seguridad y salud y los impactos ambientales asociados.

El proceso de mejora continua le permitió a la empresa alcanzar la recertificación en la norma ISO 9001:2008 hasta el año 2013 y la demostración en la Auditoría de Seguimiento ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007, que se cumplen a cabalidad los requisitos del sistema, presentando total conformidad en los resultados.

3.3 PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO

De acuerdo con los estándares establecidos por la organización, el plan estratégico de TGI incluye aspectos como la misión, la visión, los lineamientos estratégicos, macrotendencias, objetivos estratégicos, estructura operativa, valores corporativos y grupos de interés.

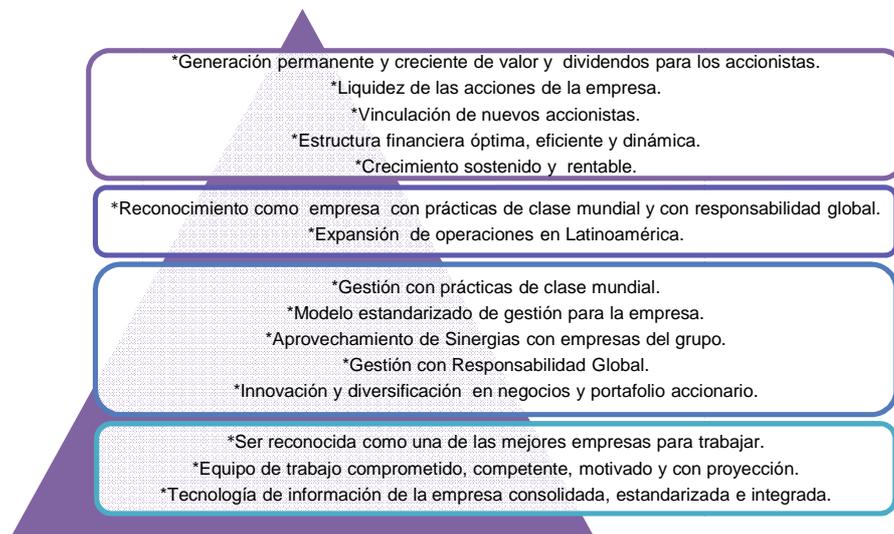
3.3.1 Misión. Somos una empresa del Grupo Energía de Bogotá que genera valor para *sus accionistas*, mediante la prestación del servicio de transporte de hidrocarburos nacional e internacional, con responsabilidad global, prácticas de clase mundial y un equipo humano innovador y eficiente.

3.3.2 Visión. Ser en 2024 la primera empresa transportadora independiente de gas natural en América Latina, reconocida por su responsabilidad *global* y por sus prácticas de clase mundial.

3.3.3 Lineamientos Estratégicos

La figura 4 presenta los lineamientos estratégicos definidos por la organización, los cuales se presentan acorde al grupo de interés que le afecta y su ubicación en la pirámide estructural.

Figura 4. Lineamientos estratégicos

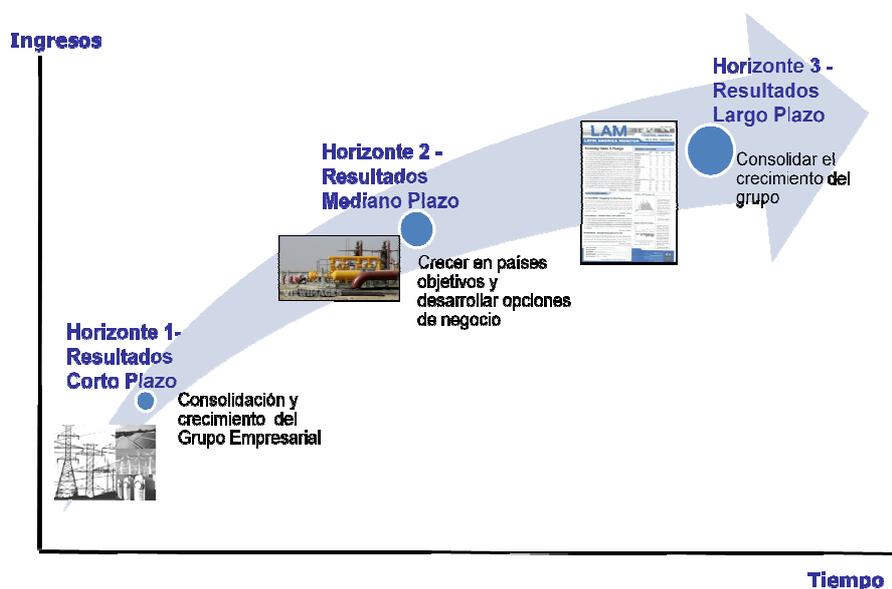


Asimismo, en la tabla a continuación se definen las macrotendencias de la organización:

Tabla 5. Macrotendencias

1	Crecimiento del mercado de energía en oferta y consumo por tendencia <i>Commodity gas</i> , tendencias ambientales y nuevas fuentes (<i>Shale gas</i>).
2	Globalización de mercado de Energía (desarrollo de regiones e interconexiones).
3	Mayor confiabilidad en el abastecimiento de gas y electricidad (Almacenamiento, plantas de regasificación, mayor redundancia de redes, regulación).
4	Nueva dinámica de los negocios en el sector (Integración vertical, mercado de capitales líquido, desarrollo de grupos empresariales, diversificación de portafolio, mayor competencia, emisión de acciones, alianzas estratégicas).
5	Reconocimiento de las organizaciones como empresas de Clase Mundial (mayor eficiencia en la gestión, optimización de costos y gastos, gestión de activos, responsabilidad social empresarial, innovación tecnológica, tercerización de procesos de soporte operativos no fundamentales, desarrollo de competencias, aprovechamiento de sinergias).
6	Desarrollo de nuevas líneas de negocios (Infraestructura, nuevas fuentes energéticas, Shale gas, GNL, GLP).
7	Crecimiento del <i>core bussiness</i> (licitaciones, concesiones, adquisiciones, expansiones autónomas reguladas o a riesgo).

Figura 5. Macrotendencias

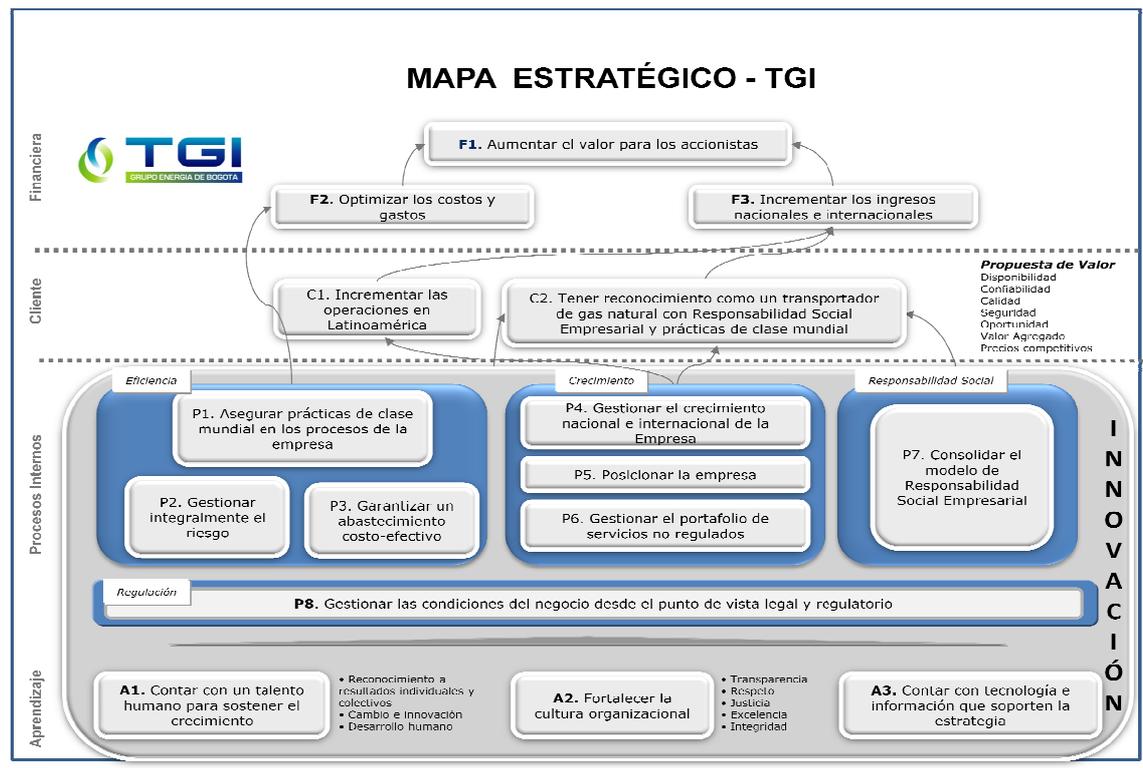


La figura anterior resume las macrotendencias definidas por TGI en los horizontes de corto, mediano y largo plazo.

3.3.5 Objetivos Estratégicos

El mapa estratégico de TGI incluye los objetivos estratégicos de la organización, definidos para cada una de las áreas de la empresa: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje.

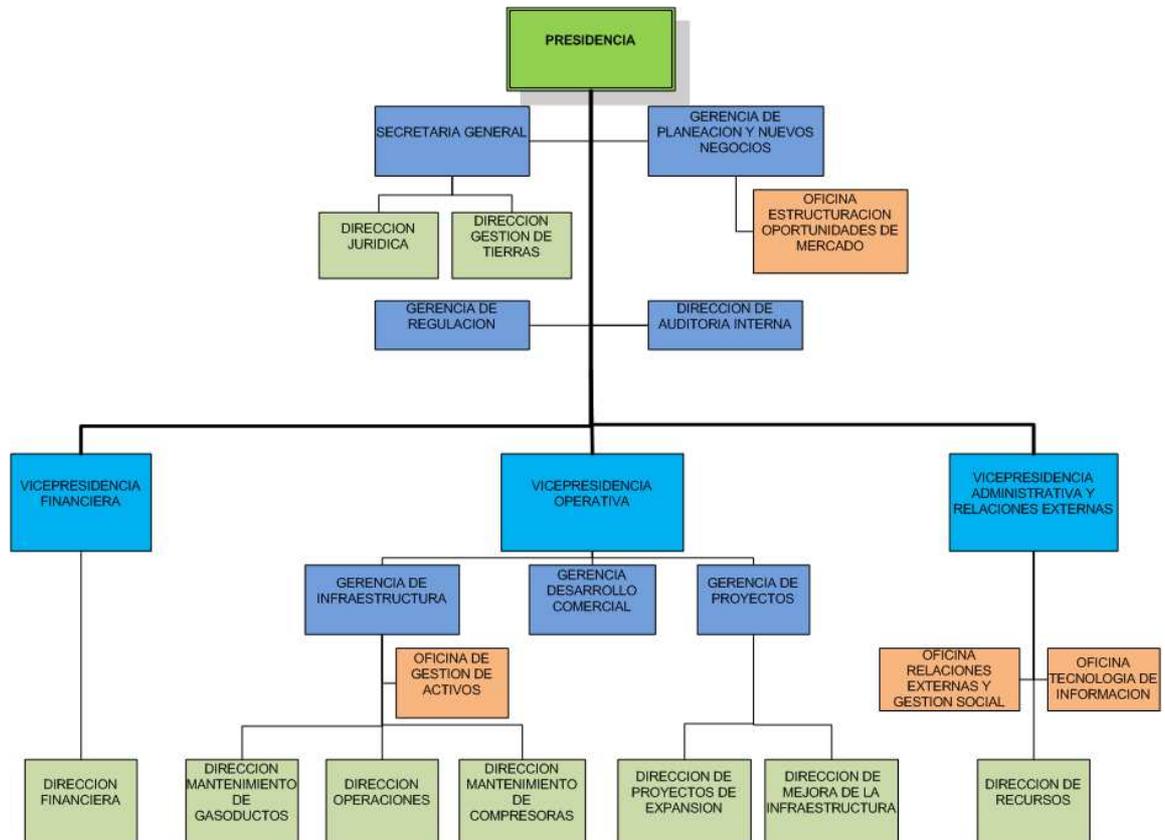
Figura 6. Mapa estratégico TGI



Como se puede observar el objetivo estratégico P7 ubicado en el área de Procesos Internos, refleja la estrategia que ha planteado la empresa para desarrollar un modelo RSE, el cual va a desarrollar y definir en el área de la Vicepresidencia administrativa y de relaciones externas.

3.3.6 Estructura Operativa

Figura 7. Estructura organizacional de TGI S.A. ESP



Como se mencionó anteriormente la Vicepresidencia Administrativa y de Relaciones Externas se encargará de desarrollar y definir el objetivo estratégico del BSC (P7) con relación al desarrollo del modelo de RSE acorde con el Plan Estratégico de la organización.

3.3.7 Valores Corporativos

Como parte del plan estratégico corporativo se han definido los valores corporativos de la organización, bajo los cuales se evaluará el comportamiento de los grupos de interés que forman parte de la empresa:

- **Resultados individuales y colectivos:** trabajamos orientados a la consecución de logros que contribuyan a la gestión empresarial eficaz

- **Cambio e innovación:** enfrentamos activamente los retos y nos adaptamos y aprovechamos las oportunidades del entorno. Aportamos soluciones innovadoras para mejorar los procesos y servicios de la organización
- **Desarrollo humano:** promovemos la formación, el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores y colaboradoras
- **Transparencia:** nuestra gestión es verificable, clara y genera confianza a nuestros grupos de interés
- **Respeto:** aceptamos la diversidad cultural, religiosa y de género y somos tolerantes
- **Justicia:** tomamos decisiones justas que nos permiten tener un mejor ambiente de trabajo e imagen empresarial
- **Excelencia:** buscamos siempre la excelencia en lo que hacemos y trabajamos con altos estándares de gestión
- **La integridad:** actuamos con ética y coherencia y respetamos las políticas y normas empresariales sin beneficio personal.

Grupos de interés

Son aquellas personas y organizaciones internas y externas que pueden afectar, verse afectadas o percibirse ellas mismas como afectadas por una decisión o una actividad de TGI.

Figura 8. Grupos de Interés



Fuente: Plan Estratégico Corporativo TGI S.A ESP 2011-2015

Para el presente estudio prospectivo del modelo de Responsabilidad Interna de TGI, se ha definido a los empleados como el grupo al cual deben ir enfocado este estudio, sin embargo de acuerdo al gráfico anterior el grupo de empleados, ubicado en la parte superior izquierda del mismo, está conformado no solo por los empleados sino por los accionistas quienes serán incluidos dentro de los actores que tienen influencia en el presente trabajo.

3.4 RESULTADOS DE INDICADORES ACTUALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA

Actualmente la Transportadora de Gas Internacional no cuenta con un modelo establecido de Responsabilidad Social Interna, sin embargo a través del reporte de sostenibilidad anual de la empresa, cuyos datos se obtienen a través de la

implementación de la metodología GRI, se han determinado los siguientes indicadores asociados a la variable social, específicamente a relaciones laborales, los cuales serán utilizados como insumo para el análisis de las variables endógenas de este trabajo.

3.4.1 Clima organizacional. TGI realiza la medición del clima organizacional mediante la metodología “*Great Place to Work*”.

Tabla 6. Valoraciones clima organizacional

Valoraciones	Valoración Precedente	Objetivo Planteado	Valoración Actual
Excelente	0	0	0
Muy Alta	0	0	1
Alta	3	5	3
Media (+)	7	14	17
Media (-)	13	6	4
Baja	2	0	0
Muy Baja	0	0	0
Crítica	0	0	0
Índice del Ambiente Laboral (IAL)	66.5	73.2	73.7
Brecha frente a la Excelencia	29.3	22.6	22.2
Valoración del Ambiente Laboral	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Muy satisfactorio

En 2010 se registró un favorable incremento de los indicadores de clima organizacional gracias al plan de gestión que se estructuró con los resultados obtenidos en el año anterior. Se destacan, sobre todo, las valoraciones alcanzadas en las variables de honestidad, reconocimiento-valoración personal, orgullo por el trabajo personal y orgullo del equipo. Los resultados de la medición del clima organizacional cumplieron con la meta establecida para TGI. El resultado

fue de 73,7. En cada una de las dimensiones valoradas, los resultados del 2010 superaron los de 2009.

Los gráficos a continuación muestran las valoraciones arriba mencionadas, en su comportamiento por años y por dimensión:

Gráfico 2. Valoraciones por años

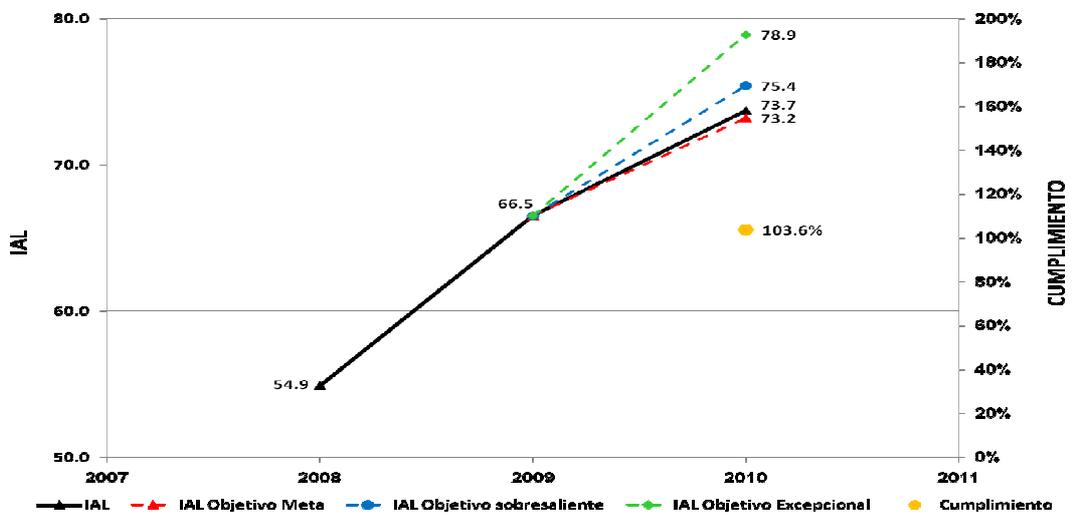
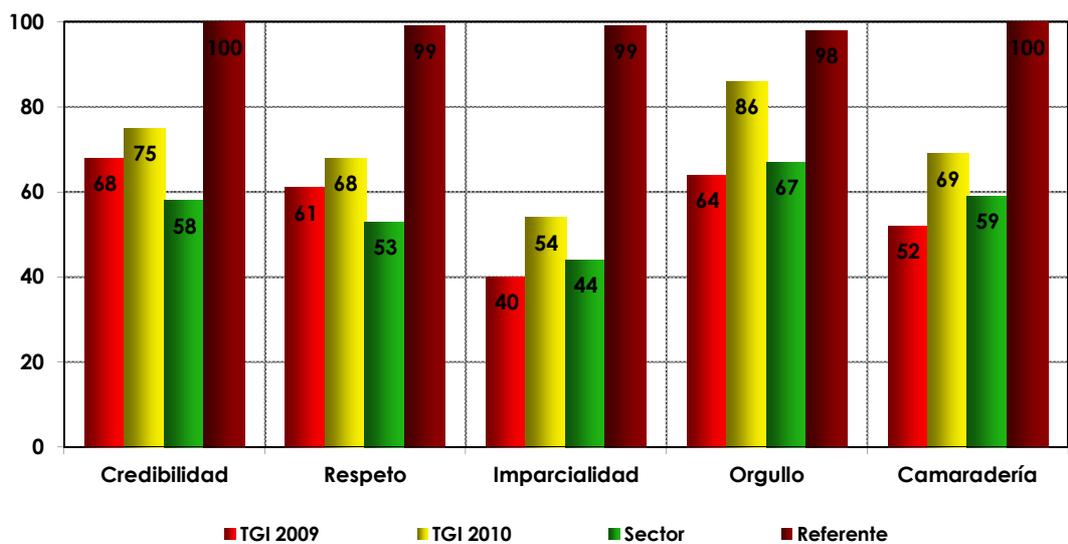


Gráfico 3. Valoración comparativa por dimensión



A continuación se presentan los indicadores evaluados por TGI en el año 2010:

3.4.2 Estructura organizacional. La empresa adoptó la política de modificar el tipo de contrato de sus colaboradores para ofrecer estabilidad, calidad de vida y bienestar. Adicionalmente, se realizaron promociones y ascensos que permitirán dinamizar las áreas y lograr un mayor liderazgo en el desarrollo de los procesos.

Tabla 7. Modalidad contractual vs. Cantidad

MODALIDAD CONTRACTUAL	CANTIDAD
Contrato término indefinido	128
Contrato término fijo	51
TOTAL TRABAJADORES	179

La empresa, durante 2010, hizo las siguientes promociones:

Tabla 8. Personal promovido 2010

Nuevo cargo	No. empleados
Técnicos	1
Profesional I	2
Profesional II	2
Asesor	9
Especialista	3
Jefe	3
Director	1
Gerente	2
TOTAL	23

TGI aumentó la contratación de personal durante 2010 en los diferentes centros de trabajo buscando equilibrar la realización de las diferentes actividades necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos:

Tabla 9. Número de trabajadores por centro de trabajo

Trabajadores por cada centro de trabajo	Cantidad de trabajadores
Bucaramanga	115
Barrancabermeja	12
Gualanday	12
Cogua	10
Paipa	14
Villavicencio	13
Valledupar	3
TOTAL	179

Es importante mencionar que en TGI no existe diferencia de género en los salarios devengados por los trabajadores.

Tabla 10. Relación salario base de los hombres respecto al de las mujeres por categoría profesional

CATEGORÍA	TOTAL	Género		DIFERENCIA %
		M (%)	F (%)	M vs. F (%)
Asistencial	12	0	100	0
Técnico	41	88	12	0
Profesional	52	52	48	0
Asesor	29	69	31	0
Ejecutivo	28	79	21	0
Directivo	17	76	24	0
TOTAL	179			

3.4.3 Índice de rotación. TGI siguió con el desarrollo de un programa de bienestar en el que se involucra a los colaboradores y a sus familias con el acceso a capacitación y formación, la asignación de responsabilidades en proyectos de alto impacto y la participación, que son condiciones que mejoran el clima laboral, aumentan la motivación en el trabajo y disminuyen la posibilidad de retiro de la empresa, evitando así perder personal valioso, con conocimiento específico en el desempeño efectivo de sus responsabilidades.

TGI ofrece oportunidades laborales a todas las personas sin distinción de género, edad, raza, condición social o religión.

Tabla 11. Índice de rotación

TRABAJADORES QUE DEJARON SU EMPLEO DURANTE 2010					
Número de trabajadores	Mujeres 4,47 %	Hombres 4,47 %	30- 40 años 53,33 %	41-50 años 33,33 %	Más de 50 años 13,33 %
179	8	7	8	5	2
Rotación	14		14		

Tabla 12. Clasificación de personal por género y edad

CATEGORÍA	TOTAL	Género		Grupo de edad		
		M	F	< 30 años	30><50 años	> 50 años
Asistencial	12	0	100	42,0	58	0
Técnico	41	88	12	19,5	61	19,5
Profesional	52	52	48	17,0	77	6,0
Asesor	29	69	31	14,0	83	3,0
Ejecutivo	28	79	21	4,0	71	25,0
Directivo	17	76	24	5,9	70,6	23,5
TOTAL	179					

Tabla 13. Clasificación de personal por género y edad (órganos de gobierno)

ÓRGANOS DE GOBIERNO	TOTAL	Género		Grupo de edad		
		M (%)	F (%)	< 30 años (%)	30><50 años (%)	> 50 años (%)
Comité de Presidencia	9	78	22	0	67	33

3.4.4 Bienestar de los colaboradores

Salud y deporte. TGI organizó las siguientes iniciativas que fomentan la convivencia y la unión entre los colaboradores de la empresa en las diferentes disciplinas deportivas:

- a. Encuentros deportivos de voleibol y fútbol.

b. Facilidades de afiliación al gimnasio para colaboradores y sus familias, que consisten en un 50% del valor de la anualidad para los colaboradores y un miembro de su familia, y en un 70% del valor de la anualidad en la afiliación a todos los brigadistas de la empresa.

TGI otorgó a los colaboradores, a título de beneficio no salarial, un auxilio por incapacidad o licencia de maternidad. En caso de licencia de maternidad o de incapacidad por enfermedad o accidentes de tipo laboral, debidamente expedida por la EPS o la ARP al trabajador, la empresa otorgó un auxilio no salarial y sin efectos prestacionales, equivalente a la diferencia entre la suma reconocida por la EPS o la ARP y el sueldo básico mensual.

Utilización del tiempo libre

- En el subprograma de utilización del tiempo libre, la empresa apoyó a sus colaboradores asumiendo el 50% del valor de los cursos realizados en las cajas de compensación familiar.
- En 2010 se realizó la primera microrueda de negocios, con la que se busca fomentar los pequeños y medianos negocios familiares de los colaboradores de la empresa.

3.4.5 Plan de capacitación laboral. TGI ofreció a sus colaboradores el plan de capacitación para la mejora de competencias, que incluye cursos de formación internos y en instituciones educativas. Se otorgaron períodos de excedencia con la garantía de poder retomar el empleo. El plan de capacitación se ejecutó en un 86%.

En cuanto a los programas de especialización, durante 2010 fueron aprobadas cinco especializaciones en las áreas financiera, gerencia y gas, y la empresa cubre el 50% del valor total del programa.

Tabla 14. Promedio horas de formación

PROMEDIO HORAS DE FORMACIÓN			
CATEGORÍA	TOTAL	HORAS	Total horas/empleado de formación por categoría profesional
Asistencial	12	100	8
Técnico	41	934	23
Profesional	52	1 680	32
Asesor	29	1 393	48
Ejecutivo	28	949	34
Directivo	17	725,5	43
TOTAL	179	5,781,5	

3.4.6 Sistema de evaluación por objetivos. La empresa alcanzó en 2010 un promedio de cumplimiento del 100/120%, que se ubica en el nivel “satisfactorio” de su sistema de evaluación por objetivos.

Tabla 15. Empleados evaluados durante 2010

EMPLEADOS EVALUADOS DURANTE 2010		
No. empleados*	179	%
Empleados evaluados	116	64,8

*Número de colaboradores a corte de 31 de diciembre de 2010

3.4.7 Gestión de riesgos profesionales

- **Programa de salud ocupacional.** En ejecución del subprograma de medicina preventiva y del trabajo se realizaron exámenes ocupacionales y valoraciones complementarias al 100% de la población trabajadora con base en el perfil de riesgos de la empresa y los riesgos asociados con las funciones de su cargo.

Se hizo la compilación de la información relevante en el diagnóstico de condiciones de salud, que permite identificar la población objetivo frente a los diferentes programas de vigilancia epidemiológica y actividades de promoción y prevención programadas.

En ejecución del subprograma de higiene y seguridad industrial, se recopilaban en forma sistemática los datos relacionados con la identificación, localización y valoración de los factores de riesgo existentes en cada centro de trabajo de TGI. Con fundamento en esta labor, se realizó la planificación de las medidas de prevención más convenientes y adecuadas para la eliminación o mitigación correspondiente.

Durante 2010 se hizo un monitoreo de cumplimiento de los estándares de seguridad establecidos a partir de inspecciones locativas, orden y aseo, vehiculares, EPP, herramientas, control de botiquines, extintores y equipos de emergencia.

En cada uno de los distritos se han realizado simulacros de emergencias que involucran evacuación del personal, primeros auxilios, manejo de pacientes politraumatizados exigido por el reglamento técnico de trabajos en alturas, trabajo en equipo y técnicas de comunicación.

En 2010 se evidenció, así mismo, un resultado positivo de los simulacros ambientales, puesto que se demostró que el personal conoce qué formatos deben diligenciar y qué aspectos deben observar frente al derrame de sustancias químicas.

Parte del personal fue certificado por el SENA en trabajo en alturas de la siguiente manera: en el nivel básico administrativo se certificaron 136 trabajadores y en el avanzado 16 trabajadores.

Tabla 16. Indicadores de ausentismo y accidentalidad

AUSENTISMO AÑO 2010	DATOS
Número de eventos de ausencia	67 eventos
Promedio de tiempo por ausencia	6,9 días por cada episodio

ENFERMEDAD AÑO 2010	DATOS
Casos de enfermedad profesional	Ninguno
Días perdidos por causa de salud	468

ACCIDENTALIDAD AÑO 2010	DATOS
No. de accidentes	2
Accidentes por cada 220.000 HHT (horas hombre trabajadas)	1,21 accidentes y se pierden 0 días

• **Plan de formación y capacitación en seguridad industrial y salud ocupacional (SISO).** Durante 2010 se realizaron diferentes jornadas de capacitación y formación enfocadas en la cultura de autoprotección, autocontrol y comportamiento seguro en los colaboradores dentro y fuera de su entorno laboral. Las capacitaciones son dirigidas a los colaboradores y contratistas que realizan actividades en los centros de trabajo de TGI. En la tabla 4.4.5 se mencionan los diferentes programas de capacitación:

Tabla 17. Plan de formación y capacitación SISO

TEMA TRATADO	Duración (hora)	No. de empleados*
Prevención del consumo de alcohol y drogas	1	70
Higiene alimenticia y corporal	2	200
Efectos del sol en la salud y la radiación UV- importancia del uso de	1	35
Primero tu corazón	1	140
Prevención en cáncer de cuello uterino	1	7
Manejo del estrés	1	10
Prevención del cáncer de próstata	1	11
Productividad, autorrealización y superación personal	1	7

Continuación Tabla 22

TEMA TRATADO	Duración (hora)	No. de empleados*
Enfermedades de transmisión sexual – SIDA	1	85
Prevención del dolor de espalda y manejo de cargas	2	200
Prevención enfermedades visuales	2	200
Prevención enfermedades auditivas	2	75
Riesgo biológico	4	59
Total horas de capacitación/número empleados	20	1 099

*Todos los colaboradores que recibieron las capacitaciones son trabajadores fijos, ya que la empresa no tiene trabajadores temporales

• **Representación de los colaboradores en la planificación, control y monitoreo.** La empresa conformó un grupo de 33 colaboradores que representan a la población trabajadora, a través de su participación en comités formales de seguridad y salud. La empresa contó con un Comité Paritario de Salud Ocupacional (Copaso), encargado de vigilar el desarrollo de las actividades que, en materia de medicina, higiene y seguridad Industrial, se encuentren vigentes, y ha sido conformado de acuerdo con lo estipulado en el artículo 4 de la resolución 2013 de 1986.

En los distritos se cuenta con gestores SISO, encargados de realizar las funciones del Copaso en cada centro operacional y reportar a la Sede Administrativa las novedades, los resultados y los avances de gestión. El presidente del comité paritario fue designado por el presidente de la empresa, y es la persona encargada de reportar a la Alta Dirección sobre la gestión realizada en materia de seguridad y salud ocupacional.

TGI contó con un Comité de Convivencia Laboral para contribuir a la prevención y solución de las situaciones causadas por conductas de acoso laboral de los trabajadores en la empresa. El presidente de este comité fue designado por el presidente de la empresa y es la persona encargada de reportar a la Alta

Dirección las situaciones sobre acoso laboral presentadas. Se debe aclarar que durante 2010 no se presentaron casos de acoso laboral.

En la empresa también operó el Comité del Sistema de Gestión, que apoya la planificación, el seguimiento y el control de las actividades necesarias para la implementación del Sistema de Gestión Integrado de TGI, incluyendo los requisitos del sistema de seguridad industrial y salud ocupacional.⁴³

⁴³ Informe de Gestión Sostenible TGI S.A. ESP. 2010

4. ANÁLISIS DEL SISTEMA

4.1 DETECCIÓN DE LAS VARIABLES ENDOGENAS

4.1.1 Árbol de Competencias

N.	AREA	FACTORES ENDÓGENOS	SABER HACER		PROCESOS		RESULTADOS	
			RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
			FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Recursos Humanos	Desarrollo de los hijos de los empleados	Las actividades desarrolladas en la Empresa están enfocadas principalmente a los hijos de los empleados. Se realizan actividades puntuales como regalo de navidad, celebración del día de los niños, vacaciones recreativas.	Las actividades desarrolladas para los hijos de los Empleados no son de gran impacto para los padres y sus beneficios son puntuales. No se percibe sentido de pertenencia de los padres por las actividades realizadas.	Anualmente se planifica el presupuesto requerido para las actividades de los hijos de los empleados y se estructura un Programa de Bienestar.	No se han definido programas de apoyo y desarrollo para la formación y educación de los hijos de los empleados.		No se obtienen resultados medibles sobre los beneficios otorgados a los hijos de los empleados y no se percibe la continuidad de programas de alto impacto como educación, educación y salud.
2	Recursos Humanos	Plan de Carrera	Solo algunos casos puntuales sobre ascensos motivados por los Jefes inmediatos. Los empleados tienen acceso a capacitaciones que les permiten mejorar su productividad en la organización.	No se realizan actividades claramente establecidas sobre ascensos y promoción del personal.		No tiene establecido un Plan de Carrera para los empleados, por lo cual existe insatisfacción y desmotivación por mejorar el desempeño o fortalecer las competencias laborales a partir de educación y formación. La empresa no ha establecido un programa de promoción y sucesión de sus empleados de acuerdo a la experiencia, formación, capacitación y desempeño, es decir de acuerdo con su competitividad laboral. Lo anterior hace que muchos empleados acepten ofertas laborales en otras compañías, llevándose el conocimiento adquirido.	Se han perdido un porcentaje de aproximadamente el 30% de los empleados especializados en el sector del gas, los cuales se han ido por mejores ofertas laborales.	Tras tres años de operación y un proceso de reestructuración, el 12% de los empleados de la Empresa consiguieron ser promovidos en la organización. La medición de clima organizacional a través de la metodología Great Place to Work dio como resultado que el Plan de Carrera era un aspecto crítico en la Empresa.
3	Recursos Humanos	Equidad de Género	La complejidad de los procesos empresariales no	Los cargos directivos se desempeñan en un 90%	Los procesos de selección de cargos	No se cuenta con procedimientos establecidos		En la empresa actualmente hay 56

N.	AREA	FACTORES ENDÓGENOS	SABER HACER		PROCESOS		RESULTADOS	
			RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
			FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
			se diferencia por el género de las personas que realizan las actividades.	por hombres.Los cargos operativos son desarrollados en un 98% por hombres.	se realizan sin definición de género.	para asignación de cargos por género.		mujeres y 11 hombres.
4	Gerencia	Equidad Salarial	La remuneración y beneficios otorgados por la empresa son catalogados como altos a nivel local.	La remuneración y beneficios otorgados por la empresa se encuentran por debajo del sector de hidrocarburos.	Existen escalas salariales definidas para cada nivel de la estructura organizacional entre los cargos de apoyo y gerencia media. Los procesos de selección se realizan teniendo en cuenta los niveles de la estructura organizacional y no se asignan fuera de los establecidos.	Existe una amplia brecha entre los salarios de los cargos de apoyo y gerencia media y los cargos de la alta dirección. No se tiene documentado un procedimiento que contemple las escalas salariales de los niveles establecidos en la estructura organizacional.	Se han realizado nivelaciones de cargos y por lo tanto ajustes salariales en algunos casos en los cuales se presentaba desigualdad.	Existen casos de desigualdad salarial en la Empresa, los cuales se estima que abarcan el 30% de empleados que se encuentran en rango de profesionales desempeñando actividades especializadas y otros desempeñando roles de jefes con cargos de asesor. La encuesta de clima organizacional demuestra que los empleados se sienten desfavorecidos frente a la remuneración y beneficios a nivel del sector energía.
5	Administrativa	Beneficios familiares	Existe beneficios como: crédito de vivienda, cobertura en seguros de vida, seguro exequial, seguro de vehículos. Los beneficios recibidos a través de la caja de compensación son extensivos a los familiares.Se subsidia el 50% del valor del gimnasio a los empleados y un familiar.Se tienen asignados créditos para subsidio de vivienda.La Empresa facilita las relaciones con las entidades bancarias y establecen tasa	No se ha establecido beneficios en planes de salud (medicina prepagada).No se realizan actividades de promoción en salud para familiares.No todos los empleados pueden realizar aportes para pertenecer a la cooperativa de empleados.	El procedimiento de crédito de vivienda está claramente definido y es de ejecución permanente en la Empresa.Se cuenta con el Manual de crédito de vivienda establecido y se asignan de manera eficaz.El manejo de seguros es estandarizado y de total cobertura para los empleados y sus familias.	No se ha definido el proceso para la asignación de beneficios en salud (medicina prepagada) y actividades de promoción para los Empleados y sus familias.No se han definido otro tipo de crédito para los empleados como vehículo, educación empleados e hijos, turismo, entre otros.	Actualmente han tenido acceso al crédito de vivienda el 50% de los empleados.Existe una cobertura del 100% de los empleados en los seguros ofrecidos por la Empresa.Los informes financieros muestran que de los ingresos que se obtienen en la Empresa (M\$559.414) el 0,4% de estos se invierte en programas de bienestar.	Insatisfacción de los Empleados por no contar con subsidio en salud y educación que beneficie a sus familias.

N.	AREA	FACTORES ENDÓGENOS	SABER HACER		PROCESOS		RESULTADOS		
			RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS	
			FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
			preferenciales para los empleados. Se cuenta con una cooperativa de empleados la cual facilita el acceso a créditos.						
6	Seguridad y Salud Ocupacional	Seguridad y salud en el trabajo	Se tiene claridad y se realizan las actividades exigidas por la legislación en seguridad y salud ocupacional.	No se han asignado los recursos financieros necesarios para la adecuación de las oficinas administrativas de los empleados (Espacios reducidos y mobiliarios deteriorados).	Se cuenta con un programa de salud ocupacional que orienta las acciones de salud en el trabajo y se identifican y evalúan periódicamente los peligros y riesgos para establecer e implementar los controles necesarios para la seguridad de los empleados. Se cuenta con un mecanismo de identificación y evaluación de requisitos legales en materia de seguridad industrial y salud ocupacional, que asegura su oportuno cumplimiento.	No hay recursos humanos suficientes para poder implementar los programas en seguridad y salud ocupacional y los controles operacionales establecidos en la Empresa.	Se cuenta con un Sistema de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional certificado bajo los criterios de la norma OHSAS 18001:2007. Galardonada por el Consejo Colombiano de Seguridad por no presentar accidentes ni lesiones incapacitantes en el año 2009 y 2010. Durante dos años consecutivos se reportan "cero" accidentes de trabajo con lesiones incapacitantes y no se han presentado Enfermedades Profesionales.		
7	Recursos Humanos	Formación en el Trabajo.	Se realiza una gestión oportuna para el acceso a los programas de capacitación cuando los empleados solicitan éstas al área de Recursos Humanos.	La asistencia a las capacitaciones institucionales es baja teniendo en cuenta la carga laboral de los empleados.	Se tiene establecido un procedimiento de capacitaciones para los empleados. Anualmente se ejecuta el presupuesto de capacitación y formación.	El Plan de Capacitaciones no se elabora de acuerdo con el cierre de brechas de competencias requeridas para el cargo, sino a partir de las solicitudes de las áreas.	En el año 2010 se incluyeron programas de especialización para cinco empleados.	La cobertura de las capacitaciones fue del 70% de los empleados y se continua percibiendo desmotivación por parte de los empleados. Se percibe por parte de los empleados que no hay equidad en la asignación de las capacitaciones.	
8	Control Interno	Medidas disciplinarias: uso de castigos corporales,	Los trabajadores conocen los procedimientos de la Empresa y actúan de forma general para dar	No se percibe en la cultura organizacional de forma clara y característica los principios y valores	Se cuenta con auditorias de revisión y evaluación del cumplimiento de los	No se cuenta con procedimientos que guíen la conducta y trato con y entre los empleados.		Se presenta resultados de clima organizacional con variables como respeto y camaradería que	

N.	AREA	FACTORES ENDÓGENOS	SABER HACER		PROCESOS		RESULTADOS	
			RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
			FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		coerción mental o física, ni abusos verbales.	cumplimiento a cada uno de estos. No se han presentado casos de denuncia por convivencia laboral, de acuerdo con lo establecido en la legislación.	establecidos.	procedimientos por parte de los Empleados. Se cuenta con el Reglamento Interno de Trabajo el cual establece todas las disposiciones y lineamientos entre el empleado y el empleador. Se cuenta con un código de ética y valores.			aumentaron el año 2010 y que se encuentran por encima del sector.
9	Gerencia	Horario de Trabajo	En general los empleados acuerdan con sus jefes permisos en la jornada de trabajo para atender asuntos personales sin que esto afecte el desempeño laboral.	Frecuentemente los empleados deben extender su jornada laboral en horario nocturno para cumplir con los requerimientos exigidos.	Existe un horario de trabajo establecido en el cual los trabajadores asisten 9 horas diarias de lunes a jueves y 6.5 horas el día viernes. Existe control de acceso y salida de los empleados, sin embargo esto no es usado con fines represivos.	No se cuenta con políticas establecidas sobre horario flexible para los empleados, por lo cual éstos no tienen claridad sobre la realización de dicha solicitud. No se realiza un diagnóstico sobre las horas extras trabajadas en cargos administrativos y operativos.	Se evidencia un cumplimiento del horario de trabajo en las auditorias de control realizadas.	
10	Recursos Humanos	Clima laboral	Se realizan actividades de bienestar para mejorar el clima laboral, como por ejemplo jornadas de integración, subsidios cursos tiempo libre y gimnasio.	Las actividades no tienen en su mayoría aceptación por parte de los empleados.	Se realiza la medición del clima laboral a través de la metodología Great Place to Work, la cual se considera una de las mejores prácticas a nivel mundial. Se elaboró a partir de los resultados de la medición del clima laboral, la guía de líder con la cual se orientará el esfuerzo de cada jefe de área	Las actividades para mejorar el clima laboral no se realiza a partir de un diagnóstico resultado de la consulta a los empleados, sobre cual es la percepción de mejora y bienestar para cada uno de ellos.	El resultado de la medición de clima organizacional ha presentado resultados con tendencia a la mejora respecto a la primera medición realizada en el año 2008.	Falta implementación de la guía del líder que orienten los esfuerzos de la Empresa en la mejora del clima laboral.

N.	AREA	FACTORES ENDÓGENOS	SABER HACER		PROCESOS		RESULTADOS	
			RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
			FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
					al mejoramiento del clima laboral.El Nivel de clima organizacional es un indicador estratégico de la Empresa.			
11	Gerencia	Estructura de Personal	Se cuenta con los cargos de los empleados requeridos para el normal funcionamiento de cada una de las áreas. A pesar de contar con una estructura organizacional limitada, se presentan por parte de los empleados proyectos de mejora continua en las áreas.	Sobrecarga laboral. Existen algunos cargos que deben realizar actividades que no están establecidas en el Manual de Responsabilidades y Competencias y en horario adicional.	Se tiene un Manual de Responsabilidades y Competencias para todos los cargos de la compañía.	El proceso para la adecuación de la Estructura organizacional no se realizó a través de una metodología definida.	Los resultados de la Empresa son satisfactorios a pesar de las limitaciones de personal.	La medición del riesgo psicosocial y clima organizacional ha demostrado que existe sobrecarga laboral en áreas específicas.
12	Recursos Humanos	Programas de bienestar	Se realizan actividades de motivación en temas específicos de seguridad industrial y salud ocupacional y gestión ambiental.	Se percibe apatía del personal en la participación de actividades extra laborales organizadas por la Empresa por sobrecarga laboral.	Se cuenta con un programa de bienestar que busca motivar al personal de la Empresa.	El programa de bienestar no es sistemático y no se construye a partir de los las expresiones de los empleados sobre lo que para cada uno de ellos significa bienestar.		La medición de clima organizacional refleja desmotivación de los empleados.
13	Gerencia	Dialogo Social	A través de los Comités de Presidencia y Primarios se motiva el diálogo entre los trabajadores y sus jefes y se comunican de manera oportuna los cambios que pueden afectar las operaciones de la Empresa.	La alta dirección dedica gran parte de su tiempo a atender asuntos externos y se presentan viajes continuos que limitan el diálogo social entre Directivos y Empleados.	Se han establecido las reuniones corporativas como mecanismo formal de comunicación entre la alta dirección y los empleados.Los trabajadores cuentan con representantes para comunicar sus necesidades en temas relacionados a condiciones de salud y bienestar.	No se ha establecido el mecanismo para el desarrollo de procesos de negociación colectiva en temas particulares de interés para algunos grupos de trabajadores.	Los empleados de TGI no han conformado un sindicato.La medición de clima organizacional refleja un resultado satisfactorio en la variable respeto por encima del resultado del sector.	No se han establecido negociaciones colectivas en la Empresa que reflejen la comunicación entre empleados y empleador y que demuestren buenas prácticas y transparencia frente a la libertad de asociación.
14	Gerencia	Participación	Las personas de los diferentes procesos tienen la posibilidad de interactuar y presentar sus resultados ante el grupo directivo de la	Frecuentemente se presentan problemas respecto a la toma de decisiones en la Empresa.		No se ha establecido el nivel de Autoridad (Toma de decisiones) en todos los niveles de la Empresa. Se carece de documentación al	En la medición del clima organizacional se presenta un resultado satisfactorio en las variables respeto y	Atraso en la consecución de resultados por falta de una oportuna toma de decisiones.

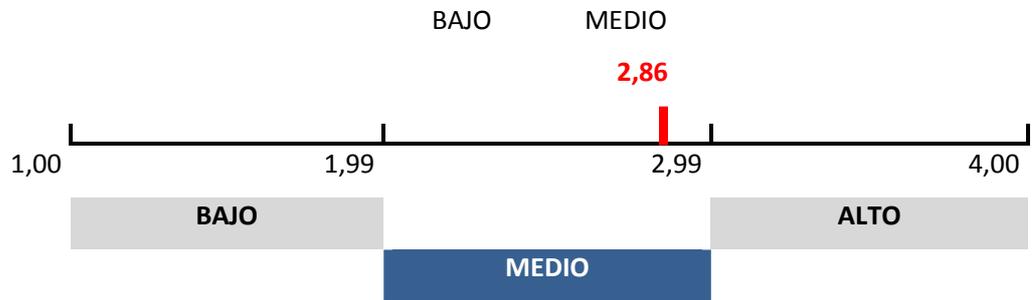
N.	AREA	FACTORES ENDÓGENOS	SABER HACER		PROCESOS		RESULTADOS	
			RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
			FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
			Empresa.			respecto. No hay total claridad del modelo de intervención con el Grupo Corporativo al cual pertenece TGI.	camaradería respecto a los resultados del año 2010 y los resultados del sector.	
15	Comunicaciones	Canales de comunicación	Se utilizan los medios de comunicación internos y externos que se han establecido en la Empresa.		Se centralizó a través del área de Relaciones Externas el manejo de los medios de comunicación internos y externos. Se cuenta con el Manual de Comunicaciones donde se definieron los medios existentes en la Empresa.		La comunicación interna ha presentado mejoras sustanciales durante el último año, las personas en la organización utilizan canales formales para transmitir los contenidos de los procesos.	La comunicación a nivel externo no ha logrado la efectividad requerida para conseguir el posicionamiento requerido por la Empresa, teniendo en cuenta el impacto de sus operaciones.
16	Recursos Humanos	Competencias genéricas (habilidades, capacidades, know how, oficios claves, habilidades técnicas y fundamentales)	Las actividades del core bussines de la organización se realizan teniendo en cuenta los estándares internacionales para la operación y mantenimiento de la Empresa. Conocimiento y experiencia del personal en la realización de las actividades propias del negocio de transporte de gas.			No se tienen definidas las competencias específicas (Habilidades) de los cargos de la Empresa, por lo cual no se puede realizar el respectivo cierre de brechas, a través de los procesos de selección, capacitación y formación.		Desconocimiento de la evaluación de competencias. Algunos procesos de contratación no son eficaces, teniendo en cuenta que no se cuenta con competencias específicas definidas.
17	Recursos Humanos	Sentido de pertenencia	Los empleados se sienten orgullosos de trabajar en una empresa como TGI la cual tiene operaciones a nivel nacional y es la primera transportadora de gas natural en el país.	Los empleados se sienten frustrados ante el desconocimiento de la sociedad en general sobre qué es TGI S.A. ESP.		No se cuenta con actividades establecidas en la organización (planes y programas) para mejorar el sentido de pertenencia de los empleados.	Los resultados de la medición del clima organizacional demuestran que en el último año los empleados han aumentado el sentido de pertenencia hacia la empresa, lo cual se visualiza en la variable denominada orgullo.	
18	Recursos Humanos	Trabajo Infantil	La Empresa no recurre a la contratación de niños y jóvenes	No se tiene control sobre las prácticas de trabajo	La contratación del personal que trabaja	No existe una política estructurada y documentada		No se cuenta con reportes de trabajo infantil por

N.	AREA	FACTORES ENDÓGENOS	SABER HACER		PROCESOS		RESULTADOS	
			RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
			FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
			para el desarrollo de las actividades necesarias para el transporte de gas natural.	infantil en contratistas.	directamente en TGI cumple con lo establecido en el código sustantivo del trabajo.	sobre trabajo infantil donde se establezca la forma como se deben desarrollar estos trabajos ya sea por jóvenes o niños.		parte de contratistas.
19	Gerencia	Beneficios económicos adicionales	En el año 2010 se recibió la primera bonificación por parte la Empresa por el cumplimiento de objetivos individuales.		Se tiene establecido un sistema de evaluación por objetivos el cual está claramente definido, es evaluable y está documentado.	No se han establecido beneficios económicos adicionales para el personal que participa en actividades adicionales a las del perfil del cargo como por ejemplo brigada de emergencia, comité paritario, comité de vivienda, etc....	El 100% de los empleados de TGI recibieron bonificación en el año 2011 por el cumplimiento de los objetivos trazados durante el año 2010.	
20	Recursos Humanos	Comportamiento frente a despidos		Se comunican los despidos del personal el mismo día a la terminación de su contrato laboral, sin considerar en algunos casos antigüedad y prestación del servicio.	Para algunos casos puntuales la Empresa ha otorgado el beneficio de renuncia para las personas que se requieren despedir por no ajustarse a las necesidades actuales de la Empresa. Para los créditos de vivienda se cuenta con el beneficio de permanecer con las condiciones del crédito, a pesar del despido.	No se tiene establecido un procedimiento definido por parte de la Empresa donde se describa el comportamiento que ésta tendrá frente a los despidos.		El clima organizacional se afecta por los despidos sin consideraciones de empleados con trayectoria en la Empresa.
21	Control Interno	Ética y valores	En términos generales no se presentan casos de corrupción y mal manejo de los recursos por carencia de ética y valores de los Empleados.	Los empleados no reconocen y apropian de los valores organizacionales, por lo cual no se considera un aspecto vivencial.	Se creo el canal de ética y valores para el reporte de casos de corrupción y arbitraje. Se estableció el formato para el registro de reporte de conflicto de interés por parte de los Empleados.	Se tiene establecido un Manual de ética y valores, sin embargo no se percibe su interiorización en la Empresa. Los valores organizacionales no se definieron con la participación de los Empleados.	Los resultados de clima organizacional reflejan resultados satisfactorios en las variables credibilidad y respeto.	
22	Gerencia	Políticas de	Los empleados acuerdan	La sobrecarga laboral no		No existen políticas de		El clima organizacional se

N.	AREA	FACTORES ENDÓGENOS	SABER HACER		PROCESOS		RESULTADOS	
			RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
			FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		conciliación trabajo-familia.	con sus jefes los tiempos requeridos para atender sus requerimientos familiares.	permite que los empleados utilicen su tiempo libre para realizar actividades con sus familias.		conciliación trabajo - familia, los permisos de trabajo para atender asuntos personales y familiares dependen de cada jefe y se someten a su criterio.		ve afectado por la falta de involucramiento de la familia en los procesos de bienestar de los empleados.
23	Recursos Humanos	Trabajo Forzados	Los trabajos que realizan los empleados de TGI en su mayoría se encuentran entre las actividades establecidas en el Manual de Responsabilidades y Competencias.	El desarrollo de proyectos se establece en tiempos limitados en los cuales los empleados deben exceder sus jornadas laborales para su cumplimiento.		El Manual de Responsabilidades y Competencias define las principales actividades a desarrollar y establece que los trabajadores deben realizar "otras" que sean asignadas por sus jefes, lo cual implica el desarrollo de actividades adicionales que en algunos casos incurren en sobre carga laboral. No se cuenta con una política definida sobre este asunto.		Se presenta sobrecarga laboral en algunos cargos.

4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MEFI

	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
1	Actividades de bienestar para los hijos de los empleados.	0,07	3	0,21
2	Subsidios de vivienda para empleados.	0,11	4	0,44
3	Actividades para mejorar el clima laboral	0,06	3	0,18
4	Actividades de motivación, seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental.	0,05	3	0,15
5	Motivación al dialogo entre trabajadores y jefes.	0,03	4	0,12
6	Manejo centralizado de los medios de comunicación.	0,02	3	0,06
7	Procesos establecidos con base en estándares internacionales.	0,10	4	0,40
8	Incremento en el sentido de pertenencia	0,04	4	0,16
9	Beneficios económicos por cumplimiento de objetivos.	0,10	4	0,40
	DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
1	No existen subsidios o apoyo para educación de los hijos.	0,08	2	0,16
2	Plan de carrera no establecido.	0,03	1	0,03
3	Insatisfacción por falta de subsidios en salud.	0,09	2	0,18
4	Sobrecarga laboral.	0,10	2	0,2
5	Falta de interés de los empleados en las actividades de bienestar.	0,03	1	0,03
6	Personal desmotivado.	0,02	1	0,02
7	Toma de decisiones inoportuna.	0,05	2	0,1
8	Desconocimiento de la evaluación por competencias	0,02	1	0,02
TOTAL		1,00		2,86



La calificación obtenida en la matriz nos muestra que la empresa tiene una posición interna fuerte al situarse su calificación por encima de la media en un nivel medio-medio. Sin embargo para alcanzar los índices deseados de satisfacción laboral y sentido de pertenencia, se debe trabajar fuertemente en la nivelación de la carga laboral de los empleados, generando mayor productividad y como consecuencia mayores beneficios tanto en programas de salud y educación como económicos.

4.3 DETECCIÓN DE LAS VARIABLES EXOGENAS

4.3.1 Matriz de Factores Exógenos

ITEM	AREA	FACTORES EXÓGENOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Económico	IPC		IPC (Índice de Precios al Consumidor) 2010: 3,17%. El incremento salarial no es acorde al incremento del costo de vida y disminuye el poder adquisitivo (aumento en las tasas de interés 4.25%). El incremento del salario mínimo por encima de la inflación conlleva a un mayor desempleo y un aumento de la informalidad. Incremento del salario mínimo 2011 4% y la inflación del 2010 es el 3.17%. Meta inflación 2011 del 2% al 4%.
2	Económico	Desempleo		Pese a una disminución de más o menos un 4% desde el año 2003, el nivel de desempleo en Colombia se mantiene en dos dígitos. La tasa de desempleo a diciembre de 2010 fue del 11,8%. El desempleo hace que la responsabilidad de un hogar recaiga en un solo miembro del grupo familiar. El desempleo no motiva a la organización a realizar acciones que mejoren las condiciones laborales de los empleados. Tercerización de las contrataciones por medio de temporales o Cooperativas, no estabilidad laboral. Desastres naturales como la ola invernal, intensifica el desplazamiento en las zonas rurales aumentando el nivel de desempleo.
3	Social	Negociación colectiva	En casi todo el mundo, los sindicatos han perdido prestigio, credibilidad y atractivo, por el hecho de haberse convertido en estructuras de poder, las cuales benefician de modo significativo a algunos directivos sin que necesariamente sirvan a su masa de afiliados, o a la sociedad en general.	Represalias o discriminación contra los miembros que pertenezcan a este grupo. Pérdida de imagen corporativa por la creación de sindicato.
4	Económico	Sistematización	Genera mayor agilidad en el desarrollo de las actividades de la organización. Desarrollo y crecimiento en el mercado globalizado. Ahorro de recursos en tiempo, clave para la ventaja competitiva de la organización. Nuevos modelos de trabajo, horarios flexibles.	Puede generar disminución en la necesidad de personal para la realización de actividades que antes se realizaban de forma Manual. Modificación en los puestos de trabajo. Resistencia al cambio.
5	Legal	Prestaciones sociales y parafiscales		A mayor valor a pagar por estos montos las empresas reducen los salarios a pagar a sus empleados. Aportes Parafiscales incrementan el costo de un trabajador para el empleador (9%).
6	Política	Jubilación		La edad de utilización en la reforma pensional hará que los empleados actuales difícilmente lleguen a alcanzar su pensión de jubilación al aumentar de los 52 a los 62 años en mujeres y de los 62 a los 65 años en hombres.

ITEM	AREA	FACTORES EXÓGENOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
7	Económica	Nivel salarial		Los salarios ofrecidos por las empresas del sector de energía y gas, sectores mayor productividad, con utilidades más altas y que exige mayor grado de especialización, son superiores a los establecidos en la empresa, generando fuga de talento humano y aumento en la rotación de personal. En las empresas de este sector fueron las que aplicaron un mayor incremento para sus trabajadores en el 2010, un ejecutivo de alta gerencia puede ganarse 34 millones de pesos. Por ciudades los mayores aumentos se registraron en Bogotá, Medellín y la Costa Atlántica.
8	Económica	Innovación y desarrollo	Permite que se generen mejoras en el desarrollo de procesos y en la actualización de la tecnología, lo cual se puede relacionar con programas de bonificación del personal. Estudio BID (Banco Interamericano de Desarrollo) las empresas logran invertir el 2,3% de sus ventas en actividades de innovación y desarrollo tecnológico. Google le permite a sus trabajadores hacer uso de un 20% del tiempo de trabajo en algún tema que apasione a sus empleados, es decir si uno de sus empleados tiene una buena idea, Google le permite trabajar en uno de los cinco días que trabaja a las semana en él, y además si Google ve algún futuro como lo vio en productos que emergieron de esta filosofía como lo fue Gmail, Google News o el Bus de enlace que transporta a los trabajadores a la sede de la compañía en Mountain View, California, se los comprará.	Hoy el 57% de las empresas Colombianas son no innovadoras según el DANE. Encuesta de Desarrollo e Innovación tecnológica.
9	Económica	Crecimiento económico	En la medida en que la economía nacional se incrementa existe mayor posibilidad para los ciudadanos y por ende para los empleados de la Empresa mejorar las condiciones laborales y desarrollar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial. En el año 2010 de evidencia un crecimiento económico del 4,1%. Previsiones de crecimiento para el 2011 en Colombia de un 4.6%.	
10	Social	Estilos de vida.	Las tendencias de salud y bienestar personal hacen que se demande mejor calidad de vida en las personas. Nueva cultura empresarial para retener el talento humano. Salario Emocional. Foro económico mundial Davos Suiza. La opinión del jefe o del cónyuge sobre el nivel de vida actual de su hogar, respecto al que tenía 5 años atrás ECV 2008 – ECV 2010 es "mejor". Opinión del jefe o del cónyuge respecto a si se considera pobre ECV 2008 - ECV 2010 ha disminuido en 4 puntos. La opinión del jefe o del cónyuge respecto a si se considera feliz ECV 2010 Total nacional es del 73,4%.	La tendencia a disminuir las jornadas laborales y al tiempo libre pueden significar una amenaza para la empresa, la cual demanda jornadas laborales extendidas. Se evidencia un incremento de hogares con jefatura femenina de 4,64% en el año 2010. La mayor parte de la población del país opina que los ingresos no alcanzan para cubrir los gastos mínimos o alcanzan para cubrir los gastos mínimos. Lo anterior de acuerdo con la investigación de condiciones de vida del DANE.
11	Económica	Demografía		El incremento excesivo de la población reduce las oportunidades para ciertos sectores de la misma. Se espera que en el 2015 mujeres 1.041.829 y hombres 1.019.266 Santander proyecciones de población DANE.

ITEM	AREA	FACTORES EXÓGENOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
12	Legal	Legislación laboral	Los cambios legislativos permiten que la empresa genere estrategias que den ventaja a los empleados de la misma. Reforma laboral pensional y riesgos profesionales. Ley 50 de 1990 (Reformas al código sustantivo del trabajo) y Ley 100 de 1993 (Sistema de seguridad social integral). Ley 1438 de 2011 Reforma sistema general de seguridad social en salud. La legislación laboral en Colombia está alineada lo establecido en la Organización Internacional del Trabajo.	
13	Económica	Situación económica	Al mejorar la situación económica local, aumenta el consumo y por lo tanto se benefician las Empresas. Uno de los hechos económicos más notables en Santander durante el primer tercio del año, fue el aumento de 26,1% en la colocación de créditos por parte del sistema financiero. Bucaramanga se ubicó 1,1% por encima del IPC Nacional y 5,1% por debajo del registro alcanzado en 2008. Los mayores incrementos se presentaron en los grupos de educación, otros gastos y salud. La tasa de desempleo en las 24 áreas metropolitanas fue de 13,1%, mientras Bucaramanga registró 9,3% presentando una disminución de 0,1% con respecto al 2008.	
14	Económica	Crecimiento del sector		Al crecer el sector se generan oportunidades laborales en empresas multinacionales con mejores condiciones lo que promueve la movilidad laboral de no cambiar la situación de la empresa. UPME en el 2011 la demanda de gas natural en Colombia tendrá un crecimiento del 4.3%. XIV Congreso Nacional de Naturgas: se aumentara la producción de gas natural en los próximos cuatro años, de 1.100 a 1.350 millones de pies cúbicos diarios (Mpcd), lo que representa un incremento de 250 millones por día, de los cuales 170 millones entrarán antes del 2012.
15	Tecnológica	Tecnologías	Estas herramientas permiten la disminución de tiempos en el desarrollo de las labores, aumentándola productividad de la Empresa. Tecnología de conversión de gas natural a combustibles sintéticos ultra-limpios, denominada GTL, por sus siglas en ingles Gas-to-liquidas, por medio de proceso Fischer-Tropsch para la producción de diesel, nafta y productos especializados, los cuales se utilizan no sólo con el fin de monetizar las reservas de gas natural, sino también, para cubrir la necesidad de combustibles más amigables con el medio ambiente.	
16	Política	Políticas laborales	Facilita la creación de políticas internas al no presentar cambios constantes. Colombia hace parte del consejo de Administración de la OIT Organización Internacional del trabajo.	
17	Legal	Derechos humanos	Da lineamientos a las organizaciones de las políticas internas que se deben manejar en pro de los empleados, garantizando mejor calidad de vida. Cinco metas del Gobierno de Colombia en promoción y respeto de Derechos Humanos para el 2011.	

ITEM	AREA	FACTORES EXÓGENOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
18	Económica	Tasa de cambio		Una disminución en la tasa de cambio afecta los ingresos en pesos de las compañías que realizan transacciones en este tipo de moneda. La tasa de cambio abre la semana en la parte baja del rango \$1.798 – \$1.776, luego de encontrar resistencia en los PMs de 10, 20 y 50 días y el PM de 10 semanas, los cuales habían sido superados de manera marginal a finales de la semana pasada. La tasa de cambio se enfrenta a una línea de tendencia bajista de mediano plazo que tiene su origen en los máximos del 2 y 16 de marzo del presente año. A nivel semanal el panorama aún es bajista y a nivel mensual la tendencia pasa a ser neutral con sesgo alcista.
19	Legal	Seguridad y salud ocupacional	Control para las organizaciones disminuyendo la accidentalidad y los casos de enfermedades profesionales. Ley 100 de 1993 (Sistema de seguridad social integral).-Ley 1438 de 2011 Reforma sistema general de seguridad social en salud.	Permanente emisión de legislación en la materia que puede llevar a la Empresa a incumplimientos y sanciones.
20	Social	Composición familiar		Dificulta la creación de programas específicos familiares no llegando, desde el punto de vista sociocultural, al núcleo familiar, al no componerse la familia de padre, madre e hijos (Familia nuclear) sino al incluir abuelos, tíos, primos y personas acogidas (Familia Extensa). La familia extensa en Colombia puede representar una quinta parte del total de las familias.
21	Económica	Educación, formación y desarrollo.	Amplia la posibilidad de que los empleados de una organización puedan acceder a estudios post graduales que les permitan un crecimiento en su especialidad. Un total de 3.937 programas de posgrado están activos, de acuerdo con el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (Snies). Puntualmente se ofrecen 3.412 especializaciones, 443 maestrías y 82 doctorados.	Se constituye en una amenaza frente a los temas específicos de energía y gas, teniendo en cuenta que estas capacitaciones no se pueden conseguir fácilmente a nivel nacional.
22	Económica	Oferta de personal		El mercado está arrojando una amplia oferta técnica, tecnológica y profesional en el sector mayor que la demanda, por lo que la gente en búsqueda de trabajo se emplea por montos inferiores a los establecidos dañando las escalas salariales del sector. Según datos de 2008 del Sistema Nacional de Información de Educación superior (Snies) las instituciones universitarias sean el 66,6 por ciento del total de establecimientos de educación superior.
23	Económica	Modelos de contratación	La Ley 1429 de 2010 establecía un plazo hasta junio de 2013 para aplicar multas hasta de 5.000 s.m.m.l.v. tanto a empleadores que usaran la intermediación laboral a través de las C.T.A., como a las mismas C.T.A. con su disolución por prestarse a suministrar trabajadores cuando es ilegal. Con la nueva Ley 1450 de 2011, dichas sanciones ya se puede imponer desde el pasado 16 de junio.	La contratación por OPS o por cooperativas ha afectado notablemente la calidad de vida de los empleados de las organizaciones y por ende la de su grupo familiar, al reducir sus ingresos, aportes sociales y parafiscales.

Fuentes:

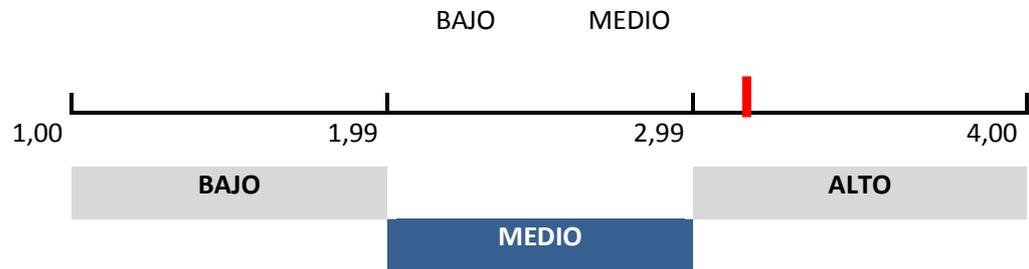
Banco de la Republica. Indicadores

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. Información Demográfica, Económica y

Social. Indicadores.

4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – MEFE

	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
1	Pérdida de prestigio y credibilidad de los sindicatos.	0,12	4	0,48
2	Tendencias de sistematización de las organizaciones.	0,07	3	0,21
3	Innovación y desarrollo tecnológico.	0,08	3	0,24
4	Crecimiento económico nacional.	0,06	3	0,18
5	Inclusión del salario emocional.	0,08	4	0,32
6	Situación económica local en crecimiento.	0,06	3	0,18
7	Políticas de derechos humanos.	0,04	3	0,12
8	Oferta de programas de educación, formación y desarrollo.	0,07	3	0,21
	AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
1	Incremento salarial no equivalente al costo de vida.	0,10	3	0,3
2	Desempleo.	0,07	2	0,14
3	Políticas de jubilación inalcanzables.	0,09	2	0,18
4	Nivel salarial del sector superior.	0,08	4	0,32
5	Constante movilidad laboral en el sector.	0,08	3	0,24
TOTAL		1,00		3,12



La calificación obtenida en la matriz MEFE nos muestra que la empresa responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas que existen en el mercado, minimizando los posibles efectos negativos, potencializando las oportunidades y evitando las amenazas.

4.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FORTALEZAS	TGI			ISAGEN		ECOPETROL	
	PESO	CALIF.	TOTAL PONDERADO	CALIF.	TOTAL PONDERADO	CALIF.	TOTAL PONDERADO
Actividades de bienestar para los hijos de los empleados.	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Subsidios de vivienda para empleados.	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Actividades para mejorar el clima laboral	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Actividades de motivación, seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental.	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20
Motivación al dialogo entre trabajadores y jefes.	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06
Manejo centralizado de los medios de comunicación.	0,02	3	0,06	3	0,06	4	0,08
Procesos establecidos con base en estándares internacionales.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Incremento en el sentido de pertenencia	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Beneficios económicos por cumplimiento de objetivos.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40

DEBILIDADES	PESO	CALIF.	TOTAL PONDERADO	CALIF.	TOTAL PONDERADO	CALIF.	TOTAL PONDERADO
No existen subsidios o apoyo para educación de los hijos.	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Plan de carrera no establecido.	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06
Insatisfacción por falta de subsidios en salud.	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Sobrecarga laboral.	0,10	2	0,2	2	0,20	2	0,20
Falta de interés de los empleados en las actividades de bienestar.	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06
Personal desmotivado.	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04
Toma de decisiones inoportuna.	0,05	2	0,1	2	0,10	2	0,10
Desconocimiento de la evaluación por competencias	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04
TOTAL	1,00		2,86		3,03		3,10

BAJO MEDIO



Como conclusión de la Matriz de perfil competitivo se presenta que TGI debe revisar el Modelo de Responsabilidad Social Empresarial de Ecopetrol por ser reconocido como el mejor de las Empresas del sector de energía y adaptar sus buenas prácticas especialmente generación de beneficios tanto económicos como familiares a sus empleados. Asimismo, es ejemplo en lo referente da a las relaciones laborales con sus empleados y contratistas.

4.6 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- **Definición del Problema:** Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (interna) en la Transportadora de Gas Internacional S.A. ESP. En el año 2015.
- **Objeto:** Empleados de la Transportadora de Gas Internacional S.A. ESP.
- **Objetivo:** Mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida de los empleados de TGI S.A. ESP.

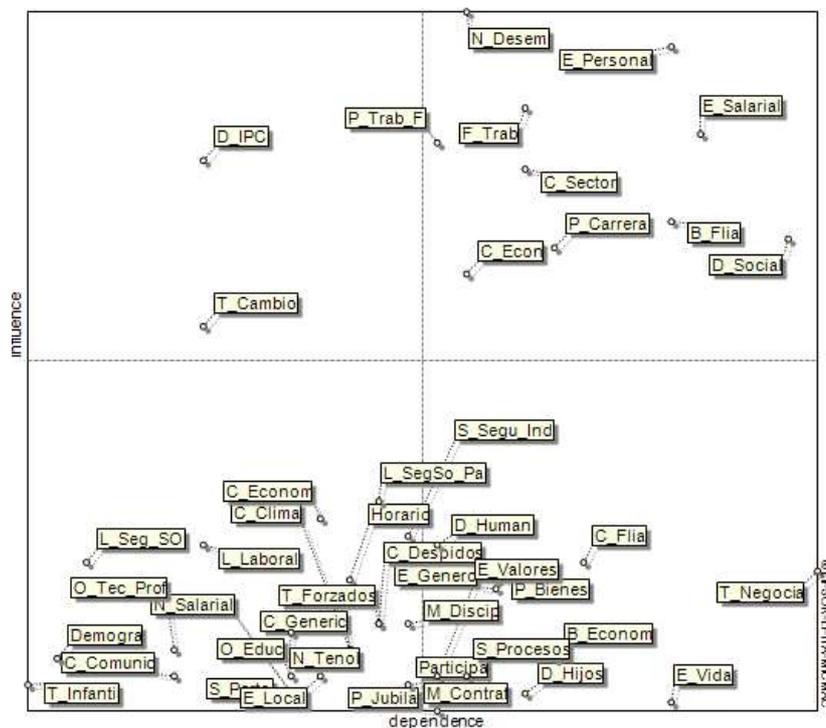
4.7 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

TGI S.A. ESP en su visión de futuro, la cual se refleja en sus objetivos estratégicos, ha establecido la necesidad de consolidar el modelo de Responsabilidad Social Empresarial a través del dialogo y la implementación de acciones con cada uno de sus grupos de interés, que le permita transferir los beneficios emanados de su actividad a cada uno de ellos y en general a la sociedad y al País.

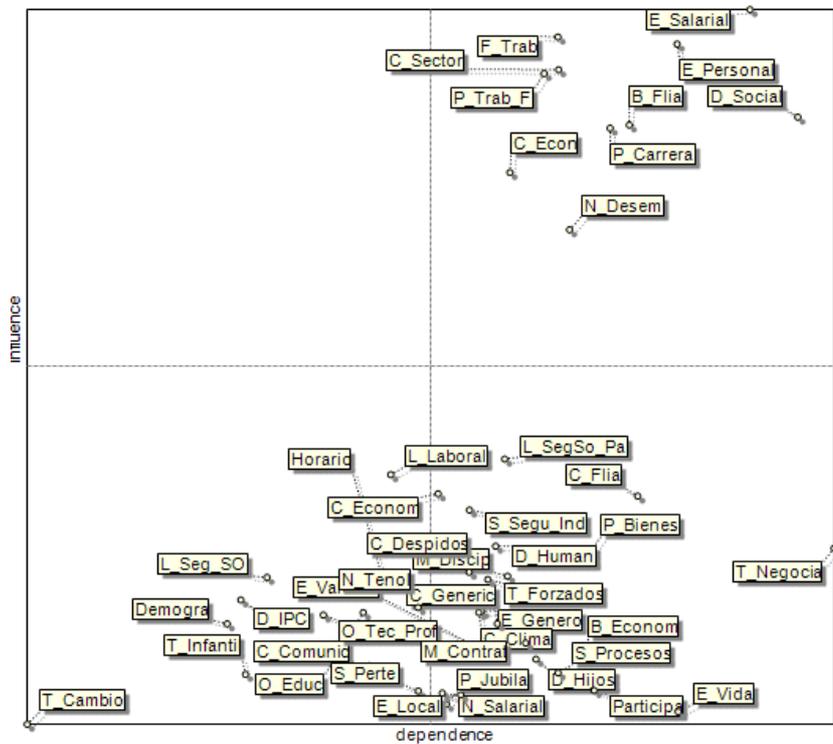
Como parte de la iniciativa estratégica a desarrollar en la Empresa, se ha definido que a través de este estudio de tesis de grado, se establezcan los asuntos a desarrollar frente a uno de los principales grupos de interés, los empleados,

quienes son participes directos de la prestación del servicio de gas y de quienes la empresa espera convertir en sus socios estratégicos para lograr ser en el 2025 la primera transportadora de gas natural independiente en Latinoamérica.

Direct influence/dependence map



Indirect influence/dependence map



5.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE CAMBIO

Tabla 18. Factores de cambio

ITEM	FACTOR DE CAMBIO	DEPENDENCIA	MOTRICIDAD
1	Desarrollo de los hijos de los empleados	40,89	23,78
2	Plan de carrera	52,00	51,11
3	Equidad de género	45,33	47,56
4	Equidad salarial	50,22	51,33
5	Beneficios familiares	52,00	50,67
6	Salud y Seguridad Industrial	38,89	23,78
7	Formación en el Trabajo	54,89	55,11
8	Medidas disciplinarias	31,11	19,11
9	Horario	43,11	36,00
10	Clima laboral	55,78	26,22
11	Estructura de personal	51,78	52,22
12	Programas de Bienestar	44,67	31,33
13	Diálogo social	51,33	50,22
14	Participación	34,44	28,22
15	Canales de comunicación	18,22	21,33
16	Competencias genéricas	36,00	30,00
17	Sentido de pertenencia	49,33	23,11
18	Trabajo Infantil	28,00	10,89
19	Beneficios económicos adicionales	45,33	17,33
20	Comportamiento frente a despidos	47,56	17,11
21	Ética y valores	42,67	24,89
22	Políticas de trabajo-familia	50,89	54,44
23	Trabajos forzados	37,11	20,22
24	Determinación del IPC nacional.	27,78	35,33
25	Nivel de Desempleo	52,44	61,33
26	Tendencias de Negociación Colectiva	46,44	44,67
27	Sistematización de Procesos	41,78	56,89
28	Legislación seguridad social y parafiscales	34,00	44,44
29	Políticas de jubilación	25,78	22,44
30	Nivel salarial sector energía y gas	34,67	45,11
31	Innovación y desarrollo	39,33	36,44
32	Crecimiento económico	54,00	61,78
33	Estilos de vida	49,33	56,89

Continuación Tabla 25

ITEM	FACTOR DE CAMBIO	DEPENDENCIA	MOTRICIDAD
34	Demografía	16,44	28,44
35	Legislación laboral	26,44	49,78
36	Economía local	38,67	34,44
37	Crecimiento del sector	51,33	52,44
38	Nuevas tecnologías	30,44	50,89
39	Derechos Humanos	38,89	52,22
40	Tasa de cambio	8,67	31,78
41	Legislación en Seguridad y Salud Ocupacional	20,67	47,78
42	Composición familiar	31,11	49,11
43	Oferta Educación y formación	27,56	37,33
44	Oferta técnica y profesional	32,44	41,56
45	Modelos de contratación nacional	34,89	57,56

5.3 DESARROLLO DE LOS FACTORES DE CAMBIO

1. Nombre:	Plan de Carrera
2. En qué consiste:	<p>Un Plan de Carrera es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la ubicación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores.</p> <p>El Plan de Carrera debe estar incorporado en la Cultura Corporativa para fortalecer la Estrategia de la organización.</p> <p>Para desarrollar un Plan de carrera se debe entender como alinear las expectativas del empleado con los objetivos y necesidades de la organización. Al desarrollar un Plan de carrera las personas se van a sentir mejor consigo misma y la empresa podrá destinar recursos en personas que tienen claro su panorama a futuro y como resultado retener el mejor talento.</p>
3. Cómo se manifiesta:	<p>Hoy en día la empresa no cuenta con un plan de carrera y se realizan muy pocos ascensos. El resultado del buen desempeño y los esfuerzos por los empleados en capacitarse y formarse no se tienen en cuenta para lograr nuevas posiciones en la Empresa.</p> <p>La estructuración de un Plan de Carrera la afectaría positivamente, en la medida en que mejoraría las condiciones laborales de los empleados, lo cual permitiría aumentar sus competencias, adicionalmente le permitiría a</p>

	la Empresa retener el talento humano al interior, es decir identificar los cargos que son el corazón del negocio y las personas con potencial de desarrollo para ocuparlos, teniendo en cuenta que esto tiene una gran incidencia para la permanencia de las organizaciones en el tiempo y para su eficiencia en responder a las exigencias que se le están haciendo.
4. Como se podría medir cada manifestación:	Cumplimiento del Plan de Carrera: Número de ascensos y sucesiones realizados en el año/Número de empleados en Plan de Carrera
5. Que tendencias presenta el factor:	La tendencia aún es débil ya que en la práctica son muy pocas las empresas que ya han incorporado los Planes de Carrera dentro de su planificación de largo plazo, aunque la formalización de muchas empresas en procesos de crecimiento están incorporando profesionales en el área de desarrollo humano lo cual permite avizorar mejor futuro para la implementación de Planes de Carrera siempre y cuando cuenten con el apoyo de la alta dirección. Hoy se habla y se actúa de forma orientada hacia las responsabilidades sociales, se ha ido generando mayor conciencia y equilibrando la balanza hacia beneficios en una relación Ganar-Ganar.
6. Qué rupturas se opondrían a la tendencia:	Exigencias de las organizaciones del sector a un creciente profesionalismo que aumente su competitividad y por ende la de la Empresa.
7. Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor:	Fuga de Talento Humano con la experiencia y el conocimiento específico en el sector.

1. Nombre:	Equidad Salarial
2. En qué consiste:	La equidad salarial consiste en la igualdad de la retribución para aquellos trabajos de igual valor o valor comparable, aunque se trate de trabajos distintos. A nivel interno es la percepción que tiene el individuo sobre la justicia de las retribuciones de los distintos puestos de una misma organización comparadas con las funciones y responsabilidades de los mismos.
3. Cómo se manifiesta:	La mayoría de los cargos de la empresa (+/-80%) se encuentran clasificados dentro de la escala salarial definida por la Empresa, sin embargo para que la variable afecte positivamente a ésta, debe lograr clasificar el salario de sus empleados de acuerdo con los niveles de destreza, esfuerzo, responsabilidad y condiciones laborales involucrados al desempeñar el trabajo, lo cual se transformaría en equidad interna y la competitividad externa.
4. Como se podría medir	Porcentaje de empleados con equidad salarial: Trabajadores con

cada manifestación:	salario de acuerdo con la clase de trabajo/Total de trabajadores
5. Que tendencias presenta el factor:	<p>La remuneración debe estar además en estrecha relación con el contexto externo y con la situación de la empresa, sus objetivos a corto y mediano plazo y la cultura de la misma.</p> <p>Las nuevas tendencias en la organización del trabajo están dirigidas a resaltar las tareas de oportunidad para quienes tengan la visión, creatividad y habilidad de tomar, en el momento preciso, la decisión adecuada que aporte valor agregado y contribuya al logro de resultados estratégicos.</p> <p>La tendencia mundial apunta al desplazamiento de las viejas estructuras piramidales por una organización horizontal que permita disminuir la brecha de las remuneraciones de los ejecutivos de los diferentes niveles. El principio de los nuevos modelos de organización del trabajo está basado en el concepto del líder/entrenador, en los equipos participativos y en la comunicación organizacional para incrementar la productividad de la empresa.</p> <p>Cada vez tiene más importancia la compensación variable frente a la fija. Remuneraciones dentro de un esquema de gestión por competencias. Si una empresa decide manejarse con un esquema de competencias las remuneraciones deben también relacionarse con estos conceptos</p> <p>La Empresa desde su creación hace tres (3) años ha venido prestando interés en logra la nivelación de los salarios de sus empleados de acuerdo con sus responsabilidades y competencias, sin embargo debe hacer un gran esfuerzo para lograr acercarse a las tendencias mundiales sobre compensación.</p>
• Qué rupturas se opondrían a la tendencia:	<p>Recesión económica que impida el crecimiento del sector y la inversión en el Talento Humano de la organización.</p> <p>Incremento en el nivel de desempleo de dos dígitos en Colombia.</p> <p>Impuestos parafiscales que incrementan en más del 30% el costo por salarios.</p> <p>Burocracia por parte de los principales accionistas, que limite la ejecución y planes asociados al talento Humano de la Organización.</p>
• Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor:	Si se continua con la tendencia a futuro disminuiría significativamente la probabilidad de rotación lamentada de personal, la conformación y los conflictos sindicales por inequidad de remuneraciones, y se lograría un alineamiento entre lo que la organización requiere y el desempeño demostrado de los empleados.

1. Nombre:	Beneficios Familiares
2. En qué consiste:	Son beneficios no remunerativos, no dinerarios, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del trabajador y de su familia a cargo. Pueden ser de tipo asistencial, recreativo o supletorio.
3. Cómo se manifiesta:	Hoy en día los beneficios para los familiares de los empleados están concentrados en el crédito de vivienda, servicio fúnebre, seguros de vida y auto y cursos recreativos en cajas de compensación. La empresa mantiene su interés en aumentar los beneficios para las familias de los empleados, sobre todo respecto a planes de salud.
4. Como se podría medir cada manifestación:	Inversión Beneficios Familiares: Inversión anual en beneficios familiares/Ingresos
5. Que tendencias presenta el factor:	La empresa ha ido mejorando los beneficios familiares, acogándose a los beneficios del grupo empresarial al cual pertenece, sin embargo su tendencia sigue siendo débil. La empresa debe considerar que aunque la economía del país todavía podría estar luchando y el mercado laboral actual ofrece menos oportunidades para los empleados de obtener los beneficios que más desean, los beneficios siguen desempeñando un papel crucial para permitir a las empresas conservar sus mejores talentos y mantener la productividad del trabajador. Se espera que en la medida que mejora el desempeño en el sector, las empresas se motivan a transferir estos recursos en beneficios para sus familias.
6. Qué rupturas se opondrían a la tendencia:	Recesión económica que impida el crecimiento del sector y la inversión en el Talento Humano de la organización. Impuestos parafiscales que incrementan en más del 30% el costo por salarios. Burocracia por parte de los principales accionistas, que limite la ejecución y planes asociados al talento Humano de la Organización.
7. Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor:	Un cambio de actitud de los empleados disminuye la posibilidad de conformación de un sindicato. Se generarían beneficios tributarios para la empresa. Ante los controles salariales periódicos que si bien congelan los salarios, permiten el ofrecimiento de servicios como sustitutos de los incrementos salariales.

1. Nombre:	Formación en el Trabajo
2. En qué consiste:	<p>El programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores.</p> <p>Un programa de formación debe considerar las siguientes etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de las necesidades de formación de la empresa. 2. Búsqueda de mejor manera para satisfacerla 3. Evaluar tanto la adecuación de las acciones a las necesidades formativas, como el grado de cumplimiento de lo planificado.
3. Cómo se manifiesta:	<p>Se tiene establecido un procedimiento de capacitaciones para los empleados y anualmente se realiza el presupuesto de capacitación y formación.</p> <p>Con base en las solicitudes realizadas por las áreas se estructura el Plan de Capacitaciones. Hoy se está trabajando en la reestructuración de dicho plan de acuerdo con el cierre de brechas de competencias requeridas para cada cargo. La cobertura del plan de capacitación no es suficiente.</p>
4. Como se podría medir cada manifestación:	<p>Cobertura Planes de Formación: Empleados que realizaron programas de formación o apoyo para la mejora de capacidades/Número total de empleados.</p> <p>Medición complementaria:</p> <p>Inversión Plan de Formación: Comparativo anual inversión en capacitación y desarrollo/ingresos.</p> <p>Horas de Formación: Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.</p>
5. Que tendencias presenta el factor:	<p>La empresa debe cambiar rápidamente la metodología utilizada para la asignación de capacitaciones teniendo en cuenta la tendencia del predominio del conocimiento como requisito fundamental para el éxito, lo que exige a su vez del diseño, implementación e implantación de sistemas de gestión que garanticen el desarrollo de los procesos de formación en función del incremento de las competencias (de las cuales forma parte el conocimiento) de las personas que se desempeñan en las organizaciones.</p>
6. Qué rupturas se opondrían a la tendencia:	<p>Recesión económica que no permita el crecimiento del sector y la inversión en el Talento Humano de la organización.</p> <p>Burocracia por parte de los principales accionistas, que limite la ejecución y planes asociados al talento Humano de la Organización.</p>
7. Que potencialidades hacia el futuro presenta el	<p>Alcanzar la condición de competitividad y la necesidad de generar el aprendizaje para formar y desarrollar capacidades en los trabajadores.</p>

factor:	
---------	--

1. Nombre:	Estructura de personal
2. En qué consiste:	La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.
3. Cómo se manifiesta:	<p>Hoy la Empresa cuenta con los cargos requeridos para el normal funcionamiento de cada una de las áreas.</p> <p>Existen algunos cargos que deben realizar actividades que no están establecidas en el Manual de Responsabilidades y Competencias.</p> <p>La medición del riesgo psicolaboral y clima organizacional ha demostrado que existe sobrecarga laboral.</p> <p>Los resultados de la Empresa son satisfactorios a pesar de las limitaciones de personal.</p> <p>Se ha planificado a través del Plan Estratégico Corporativo ser la primera transportadora de gas natural independiente del País, lo cual requiere el desarrollo de proyectos con un alcance que probablemente sobrepasa la capacidad de la fuerza laboral actual.</p>
4. Como se podría medir cada manifestación:	<p>Porcentaje inversión estructura organizacional = Inversión anual en estructura organizacional/Ingresos</p> <p>Complementarios:</p> <p>Sobre Carga Laboral = Número de empleados con sobrecarga laboral/Número total de empleados.</p>
5. Que tendencias presenta el factor:	La Empresa se ha venido movilizandohacia ser una organización más plana, en la que las jerarquías vayan disminuyendo. Sin embargo se debe trabajar aún más para lograr tener una estructura adecuada a las necesidades y acorde con tendencias.
6. Qué rupturas se opondrían a la tendencia:	<p>Recesión económica que no permita el crecimiento del sector y la inversión en el Talento Humano de la organización.</p> <p>Desconocimiento o incompetencias de los administradores de la gestión del Recurso Humano en la organización.</p> <p>Burocracia por parte de los principales accionistas, que limite la ejecución de planes asociados al Talento Humano de la Organización.</p>
7. Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor:	El impacto en el futuro es aumentar la competitividad y por tanto, la permanencia en el mercado, lo cual está claramente determinada por la capacidad de la Empresa de adaptar todo su potencial a la función de extraer el máximo beneficio de los recursos humanos y materiales existentes y de garantizar una estructura organizacional acorde a los

	requerimientos de desarrollo.
--	-------------------------------

1. Nombre:	Diálogo Social
2. En qué consiste:	El dialogo social debe ser entendido como un mecanismo para desarrollar políticas y encontrar soluciones que tomen en cuenta las prioridades y necesidades de empleadores y trabajadores, contribuyendo a la participación y a la aplicación de principios democráticos.
3. Cómo se manifiesta:	<p>La Empresa en sus 12 años de operación (desde que era la Empresa Colombiana de Gas - Ecogás) no tiene la conformación de asociaciones colectivas de trabajadores.</p> <p>Los mecanismos para el diálogo social no son totalmente formales y continuos, tampoco existen políticas para su ejecución.</p> <p>La Empresa corre el riesgo de la conformación de un sindicato que busque defensa de sus intereses y la elevación de sus condiciones de vida de los empleados, teniendo en cuenta que existen factores laborales que se perciben como oportunidad de mejora a través de encuestas y estudios realizados en la organización.</p>
4. Como se podría medir cada manifestación:	<p>Efectividad mecanismos dialogo social = Número de peticiones laborales resultas a través de mecanismos de diálogo social/Peticiones laborales de los empleados.</p> <p>Medición complementaria:</p> <p>Atención de pqrs empleados=Número de quejas interpuestas por los empleados / Número de quejas resueltas por la Gerencia.</p>
5. Que tendencias presenta el factor:	<p>El dialogo social posibilita la gestión para el cambio y minimiza el impacto social negativo de los cambios organizacionales, evitando la conformación de asociaciones colectivas de trabajadores que se interpongan en el curso normal del desarrollo de la organización.</p> <p>La tendencia está dada a modernizar el sindicalismo a través de otros mecanismos de Diálogo Social establecido por la Empresa, logrando introducir la lucha por políticas encaminadas a la competitividad de las organizaciones como:</p> <p>Equidad salarial, programas de formación y capacitación, equilibrio familia-trabajo, beneficios familiares, adecuada estructura organizacional, entre otras, obteniendo acuerdos a través del logro de los resultados organizacionales.</p>
6. Qué rupturas se opondrían a la tendencia:	<p>Disminución de beneficios laborales que potencialice la fuerza sindical en el país y en el sector.</p> <p>Desestimular a la fuerza laboral por desatención de los empleadores a dar cumplimiento a la legislación laboral y aumentar los beneficios laborales y</p>

	familiares.
7. Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor:	<p>De presentarse la conformación de un sindicato como mecanismo de diálogo social, este debe ser reconocido y certificado como agente de negociación para sus empleados, la Empresa tendrá que usar el tiempo que previamente dedicaba a otras funciones de personal, para negociar el contrato de trabajo y para discutir problemas con los representantes del sindicato, relativos a su administración. Puede también necesitar llevar registros de personal adicionales y más precisos, con objeto de apoyar la posición de la compañía durante las negociaciones de contrato o la resolución de quejas. Las decisiones tales como las relativas a salarios, horas y condiciones de trabajo, en vez de que sean tomadas unilateralmente por el patrono también pueden tener que recibir la aprobación del sindicato.</p> <p>Además se tendrá que tener un mayor cuidado en la elaboración de las políticas y reglamento para el personal para asegurar que todos los empleados de la organización sean tratados en una forma justa y consistente.</p> <p>La habilidad de la gerencia para resolver problemas con los empleados en forma directa y rápida, es probable que quede reducida cuando los empleados se sindicalizan.</p>

1. Nombre:	Políticas de trabajo-familia
2. En qué consiste:	Son las iniciativas que adoptan las organizaciones –adicionales a las que establece la ley, destinadas a crear condiciones para que trabajadores y trabajadoras cumplan en forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, y como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres.
3. Cómo se manifiesta:	<p>La empresa no ha identificado la necesidad de establecer éste tipo de políticas en la organización, pese a los resultados en la evaluación del clima laboral.</p> <p>La mayoría de los trabajadores de la Empresa reconocen trabajar más horas a la semana, y muchos de ellos se llevan trabajo a sus casas. Sin embargo los trabajadores preferirían disponer de más tiempo libre a costa de renunciar a un aumento de salario.</p> <p>Año a año aumenta la población de mujeres que deben desarrollar cargos de alta complejidad en la Empresa y que a su vez son jefes de hogar o madres cabeza de familia.</p>
4. Como se podría medir	Implementación Políticas trabajo/familia = Comparativo anual

cada manifestación:	implementación de políticas Equilibrio trabajo-familia/Ingresos.
5. Que tendencias presenta el factor:	La tendencia ha sido débil, ante la falta de una estructura organizacional adecuada a la flexibilidad de horario y otras condiciones laborales como el trabajo a tiempo parcial, el tele trabajo, puestos de trabajo compartidos, intercambio de puestos o vacaciones flexibles.
6. Qué rupturas se opondrían a la tendencia:	<p>Envejecimiento progresivo y constante de la población, con una mayor proporción de mujeres en el mercado de trabajo y un incremento notable en el número de familias mono parentales, con responsabilidades fuera del lugar de trabajo y una imperativa necesidad de equilibrio entre éstas y su vida laboral.</p> <p>A lo anterior, puede agregarse también la presencia de nuevas generaciones de jóvenes que ya no avalan el concepto tradicional de trabajo y que buscan con más fuerza conseguir "calidad de vida" y empleadores que valoren a su gente.</p>
7. Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor:	<p>Se tiene evidencia que demuestra que el manejo adecuado de las personas, genera beneficios directos para las organizaciones en términos de su desempeño económico y de su capacidad para adaptarse y responder a cambios.</p> <p>Está comprobado que los mejores profesionales son los que logran compaginar de forma adecuada trabajo y vida personal y por tanto, la flexibilidad en el empleo no sólo favorece al empleado, favorece a medio y largo plazo a la empresa, ya que lo importante no es la presencia y si la eficiencia.</p> <p>Entre otras potencialidades se tiene:</p> <p>Mayores niveles de satisfacción con su trabajo. Tiempo para enfocarse mejor en su vida fuera del trabajo. Mayores responsabilidades y sentido de control personal sobre sus vidas. Mejores relaciones con su jefatura, lo cual se asocia a menores niveles de estrés y mayores niveles de satisfacción con el trabajo. Mejoras en su auto estima, salud, concentración y confianza. Lealtad y compromiso con la empresa. Mayor eficiencia al no llevar problemas del trabajo a la casa y viceversa.</p>

1. Nombre:	Desempleo
2. En qué consiste:	Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso.

3. Cómo se manifiesta:	<p>Pese a una disminución de más o menos un 4% desde el año 2003, el nivel de desempleo en Colombia se mantiene en dos dígitos.</p> <p>La tasa de desempleo a junio de 2010 es del 11,6%.</p> <p>El desempleo hace que la responsabilidad de un hogar recaiga en un solo miembro del grupo familiar.</p> <p>El desempleo no motiva a la organización a realizar acciones que mejoren las condiciones laborales de los empleados.</p> <p>Pese a lo anterior la Empresa no se ha visto afectada negativamente de forma drástica. A pesar del nivel de desempleo, la Empresa ha mantenido una posición estática frente a los despidos y la inversión en el Talento Humano.</p>
4. Como se podría medir cada manifestación:	Tasa de desempleo Anual.
5. Que tendencias presenta el factor:	<p>La tendencia sobre el desempleo ha estado sesgada a favor del más educado y contra el menos educado, en contraste con la dotación educativa de la fuerza de trabajo. De ahí la elevadísima rotación de personal asalariado simple (su reemplazo permanente por personal calificado); de ahí el auge del empleo informal, de ahí la existencia e intensificación del ciclo de vida laboral que, con la edad, lleva a los menos educados de los empleos asalariados a los informales.</p>
6. Qué rupturas se opondrían a la tendencia:	<p>Crecimiento económico del País.</p> <p>Inversión social y en educación.</p> <p>Inversión en Tecnología.</p> <p>Formalización de los empleos.</p> <p>Beneficios Tributarios.</p>
7. Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor:	<p>De continuar la tendencia hacia el desempleo se podría ver afectada la Empresa, teniendo en cuenta que no se darían las proyecciones sobre el crecimiento económico esperado en el País y por ende el sector de energía se vería afectado por disminución en el consumo.</p>

1. Nombre:	Crecimiento Económico
2. En qué consiste:	<p>Cambio cuantitativo o expansión de la economía de un país, se mide mediante el aumento porcentual anual del PIB (Producto Interno Bruto) o el PNB (Producto Nacional Bruto) de un país.</p> <p>El crecimiento económico es el aumento de la renta o valor de bienes y servicios finales producidos por una economía (generalmente un país o una región) en un determinado período.</p>
3. Cómo se manifiesta:	<p>En la medida en que la economía nacional se incremente existe mayor posibilidad para los ciudadanos y por ende para los empleados de la</p>

	Empresa mejorar las condiciones laborales y desarrollar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial.
4. Como se podría medir cada manifestación:	PIB Exportaciones Totales del País Nivel de consumo y confianza de los hogares
5. Que tendencias presenta el factor:	Crecimiento mundial esperado superior al promedio de los 10 años anteriores a 2008. 4,6% proyectado año 2010 y 4,3% año 2011. Crecimiento muy superior al esperado. Se materializaron los riesgos al alza en el crecimiento debido a políticas expansivas que se amplificaron en la medida en que el estímulo fue simultáneo. La recuperación fue desigual entre regiones y países. Muy fuerte en Asia y América Latina, moderada en EE.UU. y débil en Europa: <ul style="list-style-type: none"> • Crisis de deuda en algunos países europeos (aunque otros como Alemania crecen fuerte). • De importancia para Colombia: Venezuela no se recupera, y cerró el comercio con el país y EE.UU. sólo recupera el nivel de PIB de 2007. Rango de Pronóstico del PIB año 2010: 3,5% – 5,5%
6. Qué rupturas se opondrían a la tendencia:	No lograr los acuerdos comerciales con otros países. Falta de competitividad en la industria Colombiana. Aumento de los niveles de inseguridad y narcotráfico en el País. Baja inversión social y en educación. Corrupción en el sector público.
7. Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor:	Recuperación de la economía colombiana más rápido de lo esperado antes. Revisión de la proyección de crecimiento del PIB y brecha del producto menos negativa.

1. Nombre:	Crecimiento del sector
2. En qué consiste:	Cambio cuantitativo o expansión del sector del gas de un país, se mide mediante el aumento en la exploración, explotación, producción, distribución y consumo.
3. Cómo se manifiesta:	Al crecer el sector se generan oportunidades laborales en empresas multinacionales con mejores condiciones lo que promueve la movilidad laboral de no cambiar la situación de la empresa.
4. Como se podría medir cada manifestación:	Porcentaje de crecimiento del sector
5. Que tendencias presenta	El gas natural continúa siendo uno de los Energéticos, de mayor participación en la canasta de Energía, primaria en el mundo.

el factor:	El consumo de gas natural en el mundo ha crecido a un promedio de 2.8% anual en la presente década Evidenciando, un crecimiento en la Participación, de la canasta Energética, si se toma como referencia el crecimiento promedio de 2.4% Correspondiente, a consumo de energía primaria.
6. Qué rupturas se opondrían a la tendencia:	Disminución de las reservas probadas de Gas Natural. Disminución en la inversión en infraestructura. No lograr alianzas con países. No desarrollar nuevas tecnologías. Falta de competitividad de las Empresas nacionales del sector.
7. Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor:	El crecimiento del sector tiene un impacto positivo para la economía del País y le permite a la organización mejorar las condiciones laborales de sus empleados.

Fuentes: Tendencias del Recurso Humano en un mundo de crisis.

Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. María Emilia Correa, Sharon Flynn, Alon Amit. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Santiago de Chile, abril de 2004.

Protocolos de los Indicadores G3: Sociedad. Protocolo GRI Indicadores Derechos Humanos. Protocolo GRI Indicadores de Desempeño. Global Reporting Initiative. 2000-2006 GRI

Guía práctica para implementar medidas de conciliación familia y trabajo en la empresa. Servicio Nacional de la Mujer, Área Mujer, Familia y Calidad de Vida. Consultoría encargada a Escuela de Administración de la Universidad Católica. MAYO 2003.

La RSE Aplicada Al Stakeholder Más Cercano: Gobernabilidad Interna Empresarial. Artículos CCRE. Alexandra Ospina. Bogotá D.C. ^a Colombia.

EQUIDAD SALARIAL: Una Perspectiva General para Empleados. Comisión de Equidad Salarial.

6. JUEGO DE ACTORES

6.1 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES EN LA ORGANIZACIÓN

ACTORES SOCIALES	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
Empleados – (E)	Alcanzar una mejor posición laboral dentro de la organización.	Mejorar la calidad de vida de las familias.	Obtener incrementos salariales y beneficios extra salariales en salud y educación.	Mejorar la calidad de vida y alcanzar una mayor estabilidad laboral.	Desarrollar eficientemente el trabajo y complementar la formación con estudios superiores.
Sociedad Local – (SL)	Proveer las herramientas necesarias para mejorar las condiciones de vida de la población.	Generar mejor calidad de vida a los ciudadanos.	Evitar situaciones que afecten la calidad de vida de la sociedad.	Generar condiciones que beneficien la calidad de vida de la población.	Realizar campañas de promoción y prevención, ferias laborales y ruedas de negocios.
Recursos Humanos – (RH)	Lograr mayores beneficios para los empleados.	Contar con personal motivado y comprometido con la empresa.	Incrementar la productividad del personal de la organización.	Mejorar la calidad de vida de los empleados.	Desarrollar estudios salariales y de condiciones laborales dentro de la organización.
Grupo Empresarial – (GE)	Incrementar la rentabilidad y presencia del grupo empresarial en el mercado.	Generar crecimiento empresarial.	Lograr mayores niveles de rentabilidad.	Promover el crecimiento y desarrollo del grupo.	Ejecutar nuevos proyectos y negocios.
Grupo Directivo – (GD)	Incrementar la productividad de la empresa.	Lograr el crecimiento y desarrollo de la organización.	Crecer dentro del mercado nacional.	Lograr crecimiento y desarrollo, con rentabilidad.	Buscar nuevos proyectos y mercados.
Accionistas – (A)	Alcanzar el crecimiento esperado de la empresa.	Recibir mayores utilidades de la empresa.	Lograr la rentabilidad, expansión y desarrollo de la organización.	Ampliar la cobertura de la empresa en el mercado.	Consolidar las ideas y proyectos planteadas por la junta directiva.
Clientes – (C)	Recibir un mejor servicio.	Adquirir productos y servicios de excelente calidad.	Obtener un mejor servicio.	Prestar servicios de calidad.	Realizar evaluación periódica a proveedores.
Empresas del sector – (ES)	Lograr una mayor penetración del mercado.	Generar nuevos empleos.	Recibir mayores niveles de rentabilidad por expansión.	Generar empleo y mayor cubrimiento del mercado.	Gestionar nuevos proyectos.
Organismos Internacionales – (OI)	Velar por una mejor calidad de vida para los trabajadores.	Mejorar las condiciones de salud y bienestar de la población.	Reducir las tasas de enfermedades y mortalidad.	Generar mejor calidad de vida.	Realizar campañas e intervenciones de ayuda humanitaria.
Gobierno- (G)	Brindar las herramientas necesarias para el crecimiento del sector hidrocarburos.	Recibir mayor cantidad de regalías y un mayor pago de impuestos por parte de las Empresas del sector.	Contar con más recursos para el desarrollo de programas de gobierno.	Cumplimiento de metas de gobierno como crecimiento económico, nivel de desempleo, índice de pobreza.	Regulación del sector. Incentivos a proyectos de explotación y producción. Incentivos a la inversión extranjera.
Población Femenina de la Empresa-(PF)	Lograr igualdad de género y condiciones laborales que le permitan el crecimiento e	Participar en la vida laboral y obtener cargos destacados sin renunciar a la vida familiar.	Obtener acceso a la vida laboral con igualdad de género y sin renunciar a la vida familiar.	Exigencias laborales y familiares simultáneas. Prácticas de discriminación de	Participación de la mujer en las diferentes profesiones. Preparación a través de

ACTORES SOCIALES	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
	integración familiar.			Empresarial en sus procesos.	educación superior. Planificación de actividades y disciplina.
Población Masculina de la Empresa-(PM)	Ocupar mejores posiciones laborales.	Incrementar los ingresos para obtener un mejor nivel de vida. Aumentar su nivel de autoridad.	Ejercer un rol profesional que le permita satisfacer sus proyecciones de vida.	Carencia de vínculos de cooperación laboral entre el género masculino. Exigencias extralimitadas de la Empresa en funciones laborales.	Preparación a través de educación superior. Flexibilidad para cambios en lugar y espacio para realizar actividades.

6.2 CUADRO DE INTERESES

ACTORES SOCIALES	CAMPO 1	CAMPO 2	CAMPO 3	CAMPO 4	CAMPO 5	CAMPO 6	CAMPO 7	CAMPO 8	CAMPO 9	CAMPO 10
	Plan de Carrera	Equidad salarial	Beneficios familiares	Programas de capacitación y formación	Estructura de personal	Políticas de trabajo-familia	Desempleo	Diálogo Social	Crecimiento económico	Crecimiento del sector
Empleados	Ocupar un cargo directivo dentro de la organización con mayores responsabilidades, empleando todos sus esfuerzos para destacarse en la empresa.	Tener un mejor salario de acuerdo con las responsabilidades, el desempeño, el personal a cargo y los esfuerzos en capacitación.	Obtener Beneficios en programas de salud y educación para los hijos.	Poder realizar estudios fuera del País con la posibilidad de seguir vinculado a la Empresa.	No realizar actividades que no sean de la competencia de cada cargo por falta de personal en otras áreas.	Poder elegir uno o días a la semana para trabajar desde la casa y atender los requerimientos familiares.	Qué la Empresa tenga la capacidad de generar empleos directos e indirectos.	Conformación de mecanismos formales de diálogo social para velar por el mantenimiento y mejoramiento de las condiciones laborales.	Tener un buen desempeño en la organización que aporte al crecimiento económico del País.	Qué aumenten los proyectos de inversión en el sector.
Sociedad Local	N/A	Que se paguen salarios justos a las personas que trabajen en la Empresa, que les permita mejorar su calidad de vida.	Que la Empresa ofrezca beneficios familiares que aporten a mejorar la calidad de vida de las familias de los Empleados.	N/A	Aumentar la planta de personal y generar más empleos en la localidad.	Que se generen políticas en beneficio de la atención de los padres a sus hijos, aportando a la ética y valores de la sociedad en general.	Disminuir el nivel de desempleo del País y en especial de la localidad, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.	Participar en el Diálogo social de la Empresa para defender intereses de la localidad.	Creación de Empresas en la región que aporten al crecimiento económico.	Obtener beneficios transferidos por la Empresa ante el crecimiento del sector.
Recursos Humanos	Implementar una política clara sobre Planes de Carrera que facilite las relaciones con los empleados de la Empresa en los procesos de selección de personal.	No tener casos especiales de personal que no se encuentren en una escala salarial definida.	Contar con más recursos para aumentar los beneficios familiares y satisfacer las expectativas de los Empleados.	Poder contar con recursos suficientes para que cada Empleado en el año pueda realizar mínimo una capacitación al año.	Que los procesos de selección sean por competencias para así contar con personal idóneo.	Implementar las políticas definidas por el Comité de Dirección y el Grupo Empresarial, que mejoren las relaciones con los empleados de la Empresa.	Disminución de los niveles de desempleo lo cual aumenta la incertidumbre de los trabajadores frente a posibles despidos.	Facilitar el diálogo social de los empleados para evitar la conformación de grupos sindicales.	N/A	Crecimiento del sector que posibilite mejorar las condiciones laborales de los Empleados.
Grupo Empresarial	Mantener el Recurso Humano adecuado en cada uno de los cargos	Mantener los salarios adecuados a cada nivel	Ofrecer los beneficios familiares que cobijen a todo	Implementar un programa de capacitación y formación que	Mantener una planta de personal justa que demuestre	Ofrecer facilidades a los Empleados sin que se afecte la eficiente y	Que disminuya el nivel de desempleo y por ende	Que no se estructuró en la Empresa Sindicatos	Que el País alcance los niveles de crecimiento	Que el crecimiento del sector esté liderado por el

ACTORES SOCIALES	CAMPO 1	CAMPO 2	CAMPO 3	CAMPO 4	CAMPO 5	CAMPO 6	CAMPO 7	CAMPO 8	CAMPO 9	CAMPO 10
	Plan de Carrera	Equidad salarial	Beneficios familiares	Programas de capacitación y formación	Estructura de personal	Políticas de trabajo-familia	Desempleo	Diálogo Social	Crecimiento económico	Crecimiento del sector
	de la organización que garantice la competitividad de la Empresa.	organizacional sin incurrir en incrementos en los costos de la Empresa.	en Grupo Empresarial sin sobrecostos.	mejore las competencias de los empleados y por ende la competitividad de la Empresa en el sector.	rendimiento, teniendo en cuenta estándares de las empresas del sector.	eficaz operación de la Empresa.	mejore la calidad de vida de las personas para promover en consumo.	para evitar pérdida de competitividad en el sector.	esperado y esto se refleje en las Empresas Colombianas.	Grupo Empresarial al cual pertenece TGI.
Grupo Directivo	Definir de acuerdo con la evaluación de desempeño el grupo de empleados con posibilidades de ascensos.	No tener empleados con salarios diferentes a los establecidos en la escala salarial de la Empresa.	Mantener los beneficios familiares actuales.	Implementar el Plan de Capacitaciones de acuerdo con el presupuesto asignado.	Tener una planta de personal que permita cumplir los objetivos organizacionales.	Implementar Políticas de equilibrio trabajo-familia que mejoren el desempeño de los empleados.	Disminución del nivel de desempleo.	Disminuir las posibilidades de conformación de un Sindicato a través del buen manejo de los recursos.	Propender por los buenos resultados empresariales que apoyen el crecimiento económico del País.	Propender por los buenos resultados empresariales que apoyen el crecimiento del sector.
Accionistas	Contar con personal competente que incremente el valor de la Empresa para los accionistas.	No incrementar los costos administrativos.	No incrementar los costos administrativos.	No incrementar los costos administrativos.	No disminuir los ingresos operacionales.	No disminuir la productividad de la Empresa.	Apoyar la disminución del nivel de desempleo a través del mantenimiento de la planta de personal.	Evitar la conformación de un Sindicato en la Empresa que retrase los planes y proyectos.	Apoyar las iniciativas de inversión de la Empresa que contribuyan al crecimiento económico del País.	Apoyar las iniciativas de inversión de la Empresa que contribuyan al mejoramiento del sector y posicionamiento de la Empresa.
Clientes	N/A	N/A	N/A	Obtener un buen servicio.	Obtener un buen servicio	N/A	Mantener la planta de personal actual para contribuir al mejoramiento del nivel de desempleo.	No desmejorar las condiciones laborales para la buena prestación del servicio.	N/A	Crear sinergias con la Empresa que permitan un mutuo crecimiento.
Empresas del sector	Tener el mejor talento humano en sus empresas.	Tener un mejor salario de acuerdo con las responsabilidades, el desempeño, el personal a cargo y los esfuerzos en capacitación.	N/A	Tener el mejor talento humano en sus empresa.	N/A	N/A	Mantener los puestos vigentes y no crear desempleo	Propender por la No Conformación de Sindicatos sectoriales	Invertir en el sector para contribuir al crecimiento económico	Invertir en proyectos y tecnología para contribuir al crecimiento del sector.

ACTORES SOCIALES	CAMPO 1	CAMPO 2	CAMPO 3	CAMPO 4	CAMPO 5	CAMPO 6	CAMPO 7	CAMPO 8	CAMPO 9	CAMPO 10
	Plan de Carrera	Equidad salarial	Beneficios familiares	Programas de capacitación y formación	Estructura de personal	Políticas de trabajo-familia	Desempleo	Diálogo Social	Crecimiento económico	Crecimiento del sector
Organismos Internacionales	Mejorar las condiciones laborales de las industrias	Mejorar las condiciones laborales de las industrias	Mejorar las condiciones laborales de las industrias	Apoyar la Empleabilidad de los trabajadores	Mejorar las condiciones laborales de las industrias	Mejorar las condiciones laborales de las industrias	Apoyar la generación de empleo en los Países	Apoyar la libertad de asociación.	Contribuir al crecimiento de los Países a través de buenas prácticas laborales	Propender por las buenas prácticas laborales en el sector.
Gobierno	N/A	N/A	Compartir la responsabilidad del desarrollo de las familias de los Colombianos	Aumentar el nivel educativo de los Colombianos	Generación de nuevos empleos	N/A	Apoyar la generación de empleo en Colombia	Lograr negociaciones con los sindicatos como organismo social	Lograr las metas de crecimiento económico	Apoyar el crecimiento del sector para la transferencia de recursos
Población Femenina de la Empresa	Inclusión en Planes de Carrera para cargos de dirección y responsabilidad	Obtener salarios equitativos con el trabajo desarrollado	Aumentar los beneficios familiares para destinar recursos a otras necesidades	Acceder de forma equitativa a programas de capacitación y formación.	Optimizar la estructura de personal de la Empresa para equilibrar cargas laborales que permitan aumentar el tiempo destinado a la familia.	Aprobación de políticas que den flexibilidad horaria a las mujeres para las responsabilidades familiares.	Mantener los empleos	Lograr a través del diálogo social mayores beneficios para las mujeres en cualquiera de sus estados.	Aumentar los ingresos	Aumentar las oportunidades de experiencia y conocimiento de las mujeres en el sector.
Población Masculina de la Empresa	Incrementar las posibilidades de proyección profesional en la organización.	Obtener salarios equitativos con el trabajo desarrollado	Llevar a sus familias mayores beneficios	Aumentar el nivel educativo para aumentar las competencias requeridas para cargos con mayor responsabilidad	Aumentar el nivel de supervisión.	Inclusión de la familia en las actividades organizadas por la Empresa	Mantener los empleos	Lograr a través del diálogo social mayores beneficios salariales y de participación.	Aumentar los ingresos	Aumentar las oportunidades de acceso y mayores ingresos.

6.3 VALORACIÓN DE LOS ACTORES FRENTE A LOS OBJETIVOS

A.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	TOTAL PUNTOS +	TOTAL PUNTOS -		
E	100	100	100	100	100	100	70	30	100	100	100	30	-30	100	100	100	100	70	0	100	30	30	-30	30	100	100	70	70	0	70	70	100	30	0	70	100	100	100	100	100	-100	100	68	4	
SL	0	0	100	100	100	100	30	-70	0	100	100	100	0	0	0	30	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70	0	70	0	100	0	70	70	100	0	30	33	2		
RH	0	100	100	100	100	70	100	-100	100	100	100	-70	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	30	30	100	100	100	100	-70	100	0	100	100	0	100	0	100	100	100	30	100	73	6		
GE	30	100	100	30	-70	-100	-30	70	100	100	70	100	-30	70	70	70	30	100	70	100	100	70	100	100	100	100	70	100	100	100	0	70	100	100	100	100	100	70	70	30	100	71	5		
GD	30	100	100	100	100	30	70	-100	100	100	70	30	0	70	70	100	100	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	100	100	0	70	100	0	100	100	100	100	100	30	100	77	2		
A	0	70	70	70	70	-70	30	-100	100	100	70	30	-30	70	70	70	100	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	100	30	100	76	5		
C	0	0	0	0	0	0	0	30	30	0	0	70	100	0	0	30	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	30	70	0	70	100	0	100	70	0	0	0	0	0	0	0	17	0	
ES	0	70	70	70	70	70	100	-100	70	70	30	70	70	30	0	70	70	100	100	100	100	30	70	70	70	30	70	100	70	70	70	0	70	100	70	100	100	70	100	30	100	65	2		
OI	30	70	100	70	70	70	100	-100	0	100	70	0	0	30	70	70	30	0	30	100	100	70	30	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70	70	100	100	100	40	2
G	0	0	0	0	0	30	100	100	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	70	0	0	0	70	0	0	70	0	100	70	70	100	30	100	36	0		
PF	100	100	100	100	70	100	100	100	30	100	100	30	-30	30	100	100	100	70	0	100	30	70	-30	30	100	100	70	70	0	70	70	100	30	0	70	100	100	100	100	-100	100	68	4		
PM	100	100	100	100	70	100	100	100	30	100	100	30	-30	30	100	100	100	70	0	100	30	30	-30	30	100	100	70	70	0	70	70	100	70	0	70	100	100	100	100	-100	100	68	4		
T.C+	21	68	82	71	68	49	56	14	67	86	68	48	19	52	53	71	59	63	56	92	70	49	48	48	63	56	67	71	41	68	46	46	74	41	71	56	82	76	86	28	81				
T.C-	0	0	0	0	8	19	3	63	0	0	0	8	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0			

6.4 DETERMINAR ALIANZAS Y ENFRENTAMIENTOS

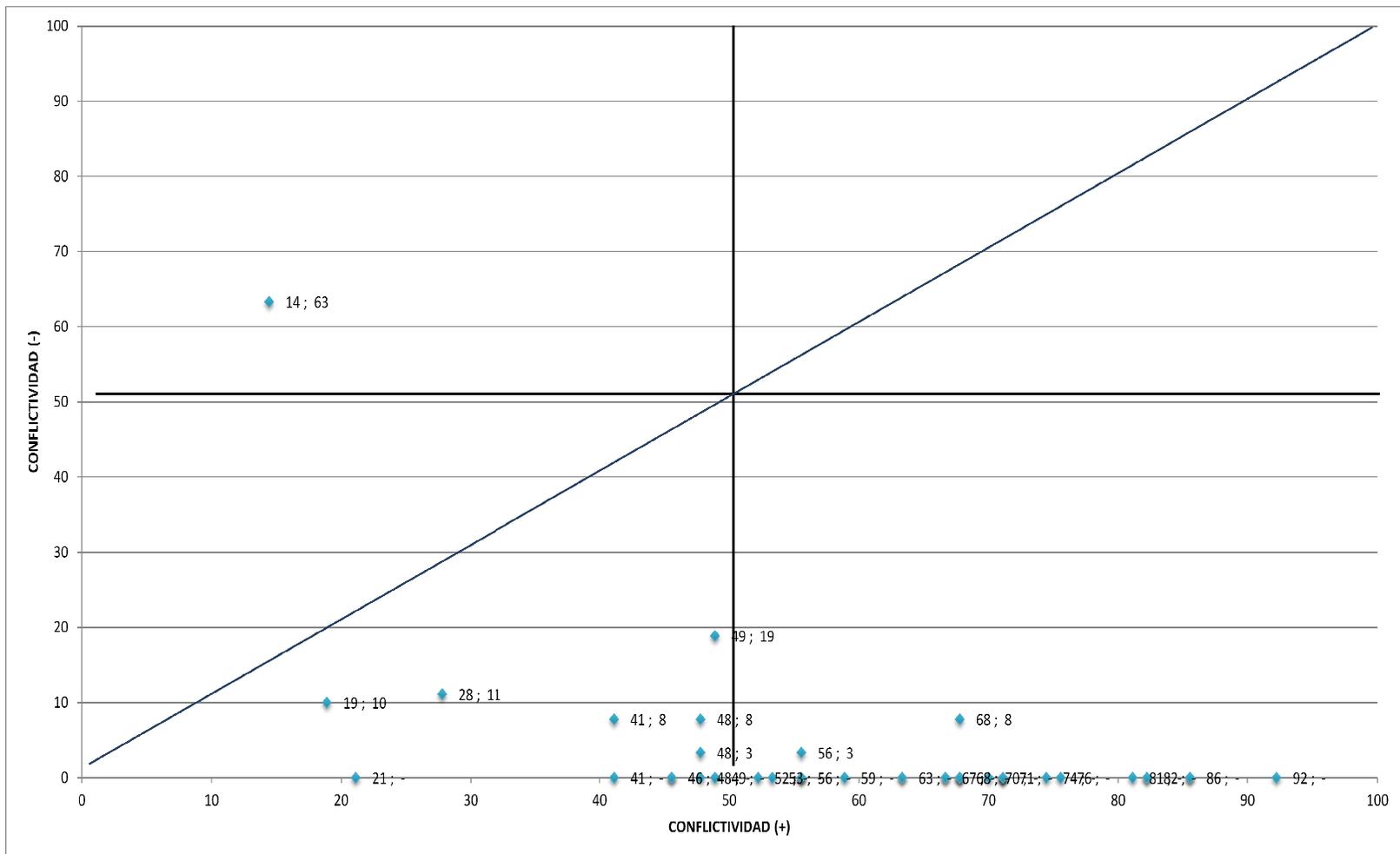
	OBJETIVOS ASOCIADOS	ACTORES ALIADOS	PARA ENFRENTAR	CONFLICTIVIDAD	CONFLICTIVIDAD
			A	+	-
1	Ocupar un cargo directivo dentro de la organización	E,GE,GD,OI,PF,PM	-	21	0
2	Tener una mejor remuneración	E,RH,GE,GD,A,ES,OI,PF,PM	-	68	0
3	Obtener beneficios de salud, educación para los hijos	E,SL,RH,GE,GD,A,ES,OI,PF,PM	-	82	0
4	Alcanzar estudios superiores	E,SL,RH,GE,GD,A,ES,OI,PF,PM	-	71	0
5	No realizar funciones que no correspondan al cargo.	E,SL,EH,GD,A,ES,OI,PF,PM	GE	68	8
6	Permisibilidad para trabajar desde el hogar.	E,SL,RH,GD,ES,OI,G,PF,PM	GE,A	49	19
7	Generación de empleos directos	E,SL,RH,GD,A,ES,OI,G,PF,PM	GE	56	3
8	Desarrollar políticas de diálogo social que velen por los intereses de los empleados	E,GE,C,G,PF,PM	SL,RH,GD,A,ES,OI	14	63
9	Incremento en los proyectos de inversión en el sector	E,RH,GE,GD,A,C,ES,G,PF,PM	-	67	0
10	Pago de salarios justos	E,SL,RH,GE,GD,A,ES,OI,G,PF,PM	C	86	0
11	Generar políticas de beneficios en atención de padres a hijos	E,SL,RH,GE,GD,A,ES,OI,G,PF,PM	-	68	0
12	Creación de empresas en el sector	E,SL,GE,GD,C,ES,G,PF,PM	RH	48	8
13	Obtener transferencia de beneficios por el crecimiento del	C,ES,G	E,GE,A,PF,PM	19	10

	OBJETIVOS ASOCIADOS	ACTORES ALIADOS	PARA ENFRENTAR A	CONFLICTIVIDAD +	CONFLICTIVIDAD -
	sector				
14	Implementar planes de carrera	E,RH,GE,GD,ES,OI,PF,PM	-	52	0
15	No tener personal fuera de la escala salarial	E,RH,GE,GD,A,OI,PF,PM	-	53	0
16	Contar con mayores recursos para otorgar beneficios en salud y educación a las familias de los empleados.	E,SL,RH,GE,GD,A,C, ES,OI,PF,PM	-	71	0
17	Contar con recursos permanentes para capacitación y formación de los empleados.	E,RH,GE,GS,A,ES,OI,PF,PM	-	59	0
18	Realizar procesos de selección con base en competencias.	E,RH,GE,GS,A,ES,PF,PM	-	63	0
19	Implementar políticas que mejoren las relaciones con los empleados de la empresa.	RH,GE,GD,A,ES,OI	-	56	0
20	Disminuir los niveles de desempleo y la incertidumbre laboral.	E,SL,RH,GE,GD,A,C, ES,OI,G,PF,PM	-	92	0
21	Evitar la conformación de un sindicato.	E,RH,GE,GD,A,ES,OI,PF,PM	-	70	0
22	Definir los empleados a ascender de acuerdo con los resultados en evaluación del desempeño.	E,RH,GE,GS,A,ES,OI,PF,PM	-	49	0
23	Mantener los beneficios familiares actuales.	RH,GE,GD,A,ES,OI	E,PF,PM	48	3

	OBJETIVOS ASOCIADOS	ACTORES ALIADOS	PARA ENFRENTAR A	CONFLICTIVIDAD +	CONFLICTIVIDAD -
24	Implementar un plan de capacitaciones acorde al presupuesto de la empresa.	E,RH,GE,GD,A,ES,OI,PF,PM	-	48	0
25	Tener una planta de personal que permita alcanzar los objetivos organizacionales	E,RH,GE,GD,A,ES,PF,PM	-	63	0
26	Implementar políticas trabajo-familia que mejoren la productividad de los empleados	E,RH,GE,GD,A,ES,G,PF,PM	-	56	0
27	Propender por los buenos resultados organizacionales que apoyen el crecimiento económico del país y del sector.	E,RH,GE,GD,A,C,ES, OI,PF,PM	-	67	0
28	Contar con personal competente.	E,SL,RH,GE,GD,A,C, ES,PF,PM	-	71	0
29	No incrementar los costos administrativos.	GE,GD,A,ES	RH	41	8
30	No disminuir la productividad de la empresa.	E,RH,GE,GS,A,C,ES,PF,PM	-	68	0
31	Obtener un buen servicio	E,SL,A,C,ES,G,PF,PM	-	46	0
32	Mantener la planta de personal actual	E,RH,GE,GD,A,PF,PM	-	46	0
33	No desmejorar las condiciones para la prestación del servicio	E,SL,RH,GE,GD,A,C, ES,PF,PM	-	74	0
34	Crear sinergias con la empresa que permitan un mutuo crecimiento	GE,A,C,ES,G	-	41	0

	OBJETIVOS ASOCIADOS	ACTORES ALIADOS	PARA ENFRENTAR A	CONFLICTIVIDAD +	CONFLICTIVIDAD -
35	Tener el mejor talento humano en las empresas	E,SL,RH,GE,GD,A,ES,PF,PM	-	71	0
36	Invertir en proyectos de tecnología para el crecimiento del sector	E,GE,GD,A,ES,G,PF,PM	-	56	0
37	Mejorar las condiciones laborales de la industria	E,SL,RH,GE,GD,A,ES,OI,G,PF,PM	-	82	0
38	Apoyar la empleabilidad de los trabajadores	E,SL,RH,GE,GD,A,ES,OI,G,PF,PM	-	76	0
39	Apoyar la generación de empleo	E,SL,RH,GE,GD,A,ES,OI,G,PF,PM	-	86	0
40	Apoyar la libertad de asociación	RH,GE,GD,A,ES,OI,G	E,PF,PM	28	11
41	Propender por las buenas prácticas laborales en el sector.	E,SL,RH,GE,GD,A,ES,OI,G,PF,PM	-	81	0

6.5 GRÁFICO CONFLICTIVIDAD DE LOS OBJETIVOS



6.6 CONFLICTIVIDAD DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS		OBJETIVOS CONFLICTIVOS	
2	Tener una mejor remuneración	1	Ocupar un cargo directivo dentro de la organización
3	Obtener beneficios de salud, educación para los hijos	6	Permisibilidad para trabajar desde el hogar.
4	Alcanzar estudios superiores	13	Obtener transferencia de beneficios por el crecimiento del sector
5	No realizar funciones que no correspondan al cargo.	40	Apoyar la libertad de asociación
7	Generación de empleos directos		
8	Desarrollar políticas de diálogo social que velen por los intereses de los empleados		
9	Incremento en los proyectos de inversión en el sector		
10	Pago de salarios justos		
11	Generar políticas de beneficios en atención de padres a hijos		
12	Creación de empresas en el sector		
14	Implementar planes de carrera		
15	No tener personal fuera de la escala salarial		
16	Contar con mayores recursos para otorgar beneficios en salud y educación a las familias de los empleados.		
17	Contar con recursos permanentes para capacitación y formación de los empleados.		
18	Realizar procesos de selección con base en competencias.		
19	Implementar políticas que mejoren las relaciones con los empleados de la empresa.		
20	Disminuir los niveles de desempleo y la incertidumbre laboral.		
21	Evitar la conformación de un sindicato.		
22	Definir los empleados a ascender de acuerdo con los resultados en		

OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS		OBJETIVOS CONFLICTIVOS	
	evaluación del desempeño.		
23	Mantener los beneficios familiares actuales.		
24	Implementar un plan de capacitaciones acorde al presupuesto de la empresa.		
25	Tener una planta de personal que permita alcanzar los objetivos organizacionales		
26	Implementar políticas trabajo-familia que mejoren la productividad de los empleados		
27	Propender por los buenos resultados organizacionales que apoyen el crecimiento económico del país y del sector.		
28	Contar con personal competente.		
29	No incrementar los costos administrativos.		
30	No disminuir la productividad de la empresa.		
31	Obtener un buen servicio		
32	Mantener la planta de personal actual		
33	No desmejorar las condiciones para la prestación del servicio		
34	Crear sinergias con la empresa que permitan un mutuo crecimiento		
35	Tener el mejor talento humano en las empresas		
36	Invertir en proyectos de tecnología para el crecimiento del sector		
37	Mejorar las condiciones laborales de la industria		
38	Apoyar la empleabilidad de los trabajadores		
39	Apoyar la generación de empleo		
41	Propender por las buenas prácticas laborales en el sector.		

6.7 LOCALIZAR Y VALORAR LAS CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS ENTRE ACTORES

CONVERGENTES			
GRUPO	ACTORES	OBJETIVOS	SUMATORIA
1	E,SL,RH,GE,GD,A,ES,OI,G,PF,PM	10,11,37,38,39,41	478
2	E,RH,GE,GD,A,ES,OI,PF,PM	2,21,24	186
3	E,SL,RH,GE,GD,A,ES,OI,PF,PM	3,4	153
4	E,SL,RH,GE,GD,A,C, ES,PF,PM	28,33	145
5	E,RH,GE,GS,A,ES,OI,PF,PM	17,22	108
6	RH,GE,GD,A,ES,OI	19,23	104
7	E,SL,RH,GE,GD,A,C, ES,OI,G,PF,PM	20	92
8	E,SL,RH,GE,GD,A,C, ES,OI,PF,PM	16	71
9	E,SL,RH,GE,GD,A,ES,PF,PM	35	71
10	E,RH,GE,GS,A,C,ES,PF,PM	30	68
11	E,SL,EH,GD,A,ES,OI,PF,PM	5	68
12	E,RH,GE,GD,A,C,ES, OI,PF,PM	27	67
13	E,RH,GE,GD,A,C,ES,G,PF,PM	9	67
14	E,RH,GE,GD,A,ES,PF,PM	25	63
15	E,RH,GE,GS,A,ES,PF,PM	18	63
16	E,GE,GD,A,ES,G,PF,PM	36	56
17	E,RH,GE,GD,A,ES,G,PF,PM	26	56
18	E,SL,RH,GD,A,ES,OI,G,PF,PM	7	56
19	E,RH,GE,GD,A,OI,PF,PM	15	53
20	E,RH,GE,GD,ES,OI,PF,PM	14	52
21	E,SL,RH,GD,ES,OI,G,PF,PM	6	49
22	E,SL,GE,GD,C,ES,G,PF,PM	12	48

CONVERGENTES			
GRUPO	ACTORES	OBJETIVOS	SUMATORIA
23	E,RH,GE,GD,A,PF,PM	32	46
24	E,SL,A,C,ES,G,PF,PM	31	46
25	GE,A,C,ES,G	34	41
26	GE,GD,A,ES	29	41
27	RH,GE,GD,A,ES,OI,G	40	28
28	E,GE,GD,OI,PF,PM	1	21
29	C,ES,G	13	19
30	E,GE,C,G,PF,PM	8	14

DIVERGENTES			
GRUPO	ACTORES	OBJETIVOS	SUMATORIA
1	SL,RH,GD,A,ES,OI	8	63
2	GE,A	6	19
3	RH	12,29	16
4	E,PF,PM	23,4	14
5	E,PF,PM	40	11
6	GE	5,7	11
7	E,GE,A,PF,PM	13	10
8	C	10	0

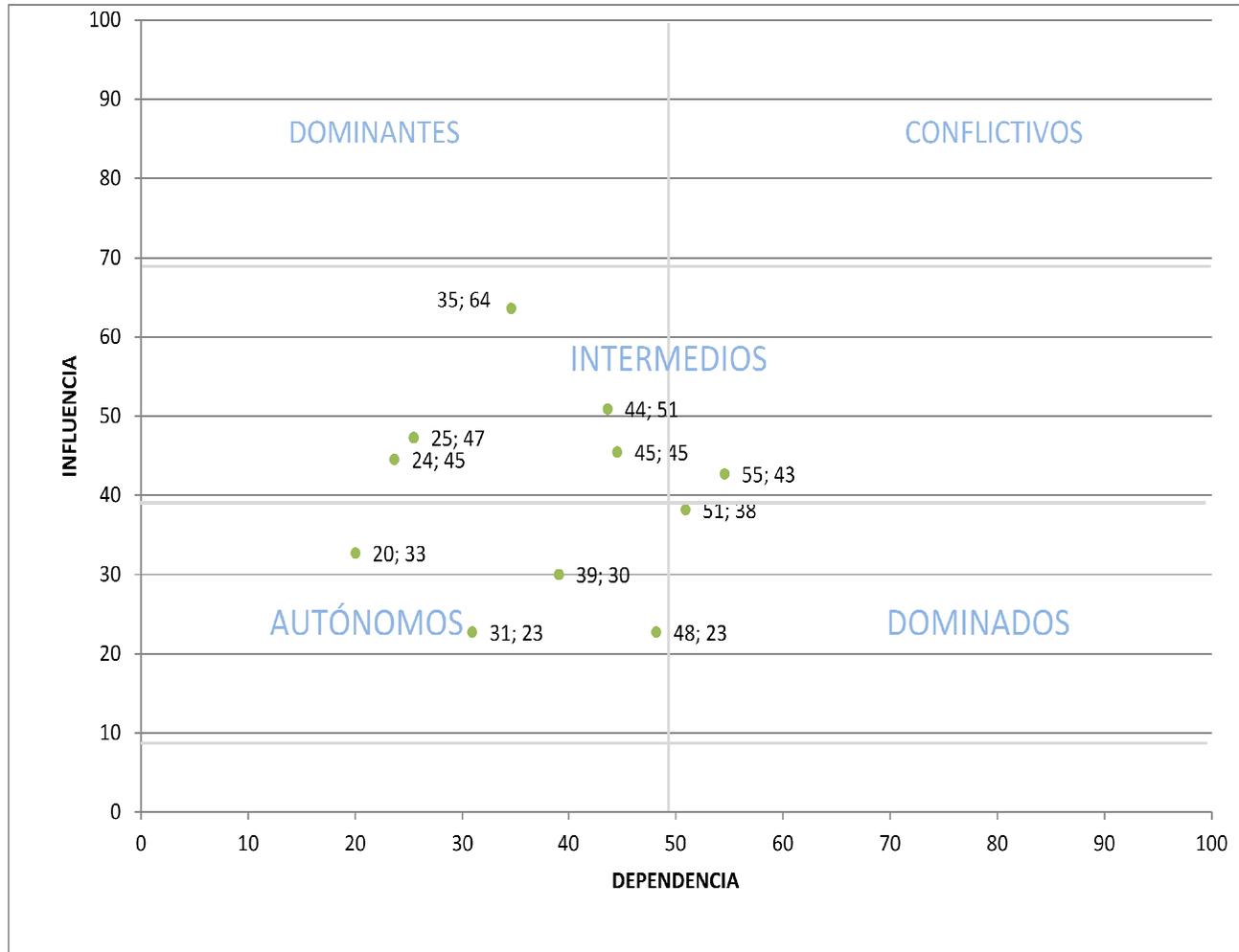
6.8 DETERMINAR EL PODER DE LOS DIFERENTES ACTORES

ACTORES SOCIALES	Empleados	Sociedad Local	Recursos Humanos	Grupo Empresarial	Grupo Directivo	Accionistas	Clientes	Empresas del sector	Organismos Internac.	Gobierno	Población Femenina	Población Masculina	INFLUENCIA	
Empleados		70	70	30	30	30	100	0	0	0	70	70	470	43
Sociedad Local	70		30	0	0	0	100	30	70	30	0	0	330	30
Recursos Humanos	100	0		70	100	30	0	0	0	0	100	100	500	45
Grupo Empresarial	100	0	100		100	100	100	30	0	30	70	70	700	64
Grupo Directivo	100	0	100	30		30	100	0	0	0	100	100	560	51
Accionistas	30	30	30	100	100		30	30	0	30	70	70	520	47
Clientes	70	70	0	30	30	30		70	30	30	30	30	420	38
Empresas del sector	30	70	0	30	30	30	70		30	70	0	0	360	33
Organismos Internacional	30	30	30	0	0	0	0	30		70	30	30	250	23
Gobierno	70	100	70	30	30	30	0	30	70		30	30	490	45
Población Femenina	0	30	30	30	30	0	30	0	70	0		30	250	23
Población Masculina	0	30	30	30	30	0	30	0	70	0	30		250	23
DEPENDENCIA	600	430	490	380	480	280	560	220	340	260	530	530		
IA	55	39	45	35	44	25	51	20	31	24	48	48		

6.9 CLASIFICACIÓN DE LOS ACTORES SEGÚN SU GRADO DE PODER

ACTORES SOCIALES	DEPENDENCIA		INFLUENCIA		TIPO DE ACTOR
	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	
Empleados	55	MEDIA	43	MEDIA	Intermedio
Sociedad Local	39	BAJA	30	BAJA	Autónomo
Recursos Humanos	45	MEDIA	45	MEDIA	Intermedio
Grupo Empresarial	35	MEDIA	64	MEDIA	Intermedio
Grupo Directivo	44	MEDIA	51	MEDIA	Intermedio
Accionistas	25	MEDIA	47	MEDIA	Intermedio
Clientes	51	ALTA	38	BAJA	Dominado
Empresas del sector	20	BAJA	33	BAJA	Autónomo
Organismos Internacionales	31	BAJA	23	BAJA	Autónomo
Gobierno	24	MEDIA	45	MEDIA	Intermedio
Población Femenina	48	BAJA	23	BAJA	Autónomo
Población Masculina	48	BAJA	23	BAJA	Autónomo

Gráfico 4. Poder de los actores



6.10 PUNTOS DE NEGOCIACIÓN

El actor:	EMPLEADOS
Apoyaría al actor:	GRUPO DIRECTIVO
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,14,15,16,20,21,23,24,25,26,27,28,32,33,35,36,37,38,39,41
A condición de qué este actor:	
Reevalúe los actuales beneficios familiares y se generen mejores condiciones para las familias de los empleados.	

El actor:	RECURSOS HUMANOS
Apoyaría al actor:	GRUPO DIRECTIVO
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	2,3,4,6,7,9,10,11,14,15,16,19,20,21,23,24,25,26,27, 28,32,33,35,37,38,39,40,41
A condición de qué este actor:	
Evalúe el no incremento de los costos de administración, ya que algunos de los programas del área de recursos humanos requieren mayor inversión a la actual para propender por el bienestar de los empleados de la empresa.	

El actor:	GRUPO DIRECTIVO
Apoyaría al actor:	EMPLEADOS
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,14,15,16,20,21,23,24,25,26,27,28,32,33,35,36,37,38,39,41
A condición de qué este actor:	
No promueva la conformación de un sindicato cuando se vean afectados sus intereses, permitiendo un diálogo entre las partes que genere beneficios para ambos, si se requiere con intervención de terceros.	

El actor:	GRUPO EMPRESARIAL
Apoyaría al actor:	EMPLEADOS
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	1,2,3,4,8,9,10,11,12,14,15,16,17,18,20,21,22,24,25 26,27,28,30,32,33,35,36,37,38,39,41
A condición de qué este actor:	Realice funciones adicionales a las específicas de cada cargo, en ocasiones específicas que sean requeridas por el empleador, por un tiempo específico.

El actor:	GRUPO EMPRESARIAL
Apoyaría al actor:	ACCIONISTAS
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	2,3,4,9,10,11,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41
A condición de qué este actor:	Promueva la generación de nuevos empleos directos en la compañía, con beneficios familiares y colabore con el crecimiento del sector.

El actor:	GRUPO DIRECTIVO
Apoyaría al actor:	GRUPO EMPRESARIAL
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	1,2,3,4,9,10,11,12,14,15,16,19,20,21,23,24,25,26,27,28,29,32,33,35,36,37,38,39,40,41
A condición de qué este actor:	Evalúe la posibilidad de trabajar algunas jornadas en el hogar, y ejecutar un programa de horarios flexibles que permita compartir más tiempo en familia.

7. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS METODO DELPHI

7.1 DEFINICIÓN DE EVENTOS

No.	Variable	Descripción del Evento
1	Plan de Carrera	<ul style="list-style-type: none"> En el año 2010, el Plan de Carrera en la Empresa se estima que abarca un nivel del 12% de los Empleados de la Empresa. En el año 2015, el Plan de Carrera de la Empresa se estima que abarcará un nivel superior al 50% de los Empleados.
2	Equidad salarial	<ul style="list-style-type: none"> En el año 2010, la Equidad Salarial de la Empresa se estima que tiene una cobertura del 60% de los Empleados. En el año 2015, la Equidad salarial de la Empresa se estima que tendrá una cobertura del 100% de los Empleados.
3	Beneficios familiares	<ul style="list-style-type: none"> En el año 2010, los Beneficios Familiares tiene un valor menor del 0,4% de los ingresos de la Empresa. En el año 2015, los Beneficios Familiares tendrán un valor igual o superior al 1% de los Ingresos de la Empresa.
4	Formación en el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> En el año 2010, el Programa de capacitación y formación de la Empresa tiene una cobertura del 70% de los Empleados. En el año 2015, el Programa de capacitación y formación de la Empresa tenga una cobertura y cierre de brechas del 90% de los Empleados.
5	Estructura de personal	<ul style="list-style-type: none"> En el año 2010, la Estructura de Personal de la Empresa tiene un valor del 1% de los ingresos de la Empresa y se presenta sobrecarga laboral. En el año 2015, la Estructura de Personal de la Empresa tendrá un valor del 1,5% de los ingresos de la Empresa y no se presenta sobrecarga laboral.
6	Políticas de trabajo-familia	<ul style="list-style-type: none"> En el año 2010, no existen “cero” políticas de trabajo familias implementadas en la Empresa. En el año 2015, se estima que existirán 3 políticas de equilibrio trabajo familias implementadas en la Empresa.
7	Desempleo	<ul style="list-style-type: none"> En el año 2010, el nivel de desempleo en Colombia tiene un valor del 11.8%. En el año 2015, el nivel de desempleo en Colombia tendrá un valor del 8%.
8	Diálogo Social	<ul style="list-style-type: none"> En el año 2010, no existe convenios establecidos a través de mecanismos de diálogo social con los empelados.

No.	Variable	Descripción del Evento
		<ul style="list-style-type: none"> En el año 2015, TGI habrá establecido un mecanismo formal de diálogo social con los empleados y pactado convenios con los trabajadores.
9	Crecimiento económico	<ul style="list-style-type: none"> En el año 2010, el crecimiento económico del País fue del 4%. En el año 2015, el crecimiento económico del País será del 7%.
10	Crecimiento del sector	<ul style="list-style-type: none"> En el año 2010, el crecimiento del sector gas fue del 3%. En el año 2015, el crecimiento del sector gas será del 7%.

7.2 DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS

No.	Variable	Preguntas Sobre Eventos-Hipótesis
1	Plan de Carrera	¿Qué tan probable es que en el año 2015, el Plan de Carrera de la Empresa abarque en un nivel superior al 50% de los Empleados que se consideran de alto desempeño en la organización?.
2	Equidad salarial	¿Qué tan probable es que en el año 2015, la Equidad salarial de la Empresa tenga una cobertura del 100% de los Empleados?.
3	Beneficios familiares	¿Qué tan probable es que en el año 2015, los Beneficios Familiares tengan un valor igual o superior al 1% de los Ingresos de la Empresa?.
4	Formación en el Trabajo	¿Qué tan probable es que en el año 2015, el Programa de capacitación y formación de la Empresa tenga una cobertura y cierre de brechas del 90% de los Empleados?.
5	Estructura de personal	¿Qué tan probable es en el año 2015 la Estructura de Personal de la Empresa tenga un valor del 1,5% de los ingresos de la Empresa?.
6	Políticas de trabajo-familia	¿Qué tan probable es que en el año 2015, existan 3 políticas de equilibrio trabajo familias implementadas en la Empresa?.
7	Desempleo	¿Qué tan probable es que en el año 2015, el nivel de desempleo en Colombia tenga un valor del 8%?.
8	Diálogo social	¿Qué tan probable es que en el año 2015, TGI haya establecido un mecanismo formal de diálogo social con los empleados y pactado convenios con los trabajadores?
9	Crecimiento económico	¿Qué tan probable es que en el año 2015, el crecimiento económico del País sea del 7%?.
10	Crecimiento del sector	¿Qué tan probable es que en el año 2015, el crecimiento del sector gas sea del 7%?.

7.3 ANÁLISIS DE LAS HIPÓTESIS

<p>Evento 1: Qué tan probable es que en el año 2015, el Plan de Carrera de la Empresa abarque en un nivel superior al 50% de los Empleados que se consideran de alto desempeño en la organización.</p>	
<p>Aspectos Exógenos</p>	
<p>Tendencias Mundiales</p>	<p>Rupturas</p>
<p>Las Empresas están incorporando profesionales en el área de desarrollo humano lo cual permite avizorar un mejor futuro para la implementación de Planes de Carrera siempre y cuando cuenten con el apoyo de la alta dirección.</p> <p>Se evidencian exigencias de las organizaciones del sector a un creciente profesionalismo que aumente su competitividad y por ende la de la Empresa, lo cual motiva a las empresas a formar y capacitar empleados de alto rendimiento para asegurar la continuidad de las operaciones y el logro de objetivos estratégicos.</p> <p>Hoy se habla y se actúa de forma orientada hacia las responsabilidades sociales, se ha ido generando mayor conciencia y equilibrando la balanza hacia beneficios en una relación Ganar-Ganar.</p>	<p>La tendencia aún es débil ya que en la práctica son muy pocas las empresas que ya han incorporado los Planes de Carrera dentro de su planificación de largo plazo.</p>
<p>Justificación de la probabilidad de ocurrencia</p>	<p>Rupturas u objeciones expuestas</p>
<p>Experto 1: Es posible que ocurra la tendencia ya que las actividades de la Empresa son especializadas y no hay suficiente oferta de personal con conocimientos, formación y sobretodo experiencia en el sector de gas, lo cual llevaría a la Empresa al desarrollo de un Plan de Carrera.</p>	<p>Experto 2: Existe duda por qué tan motivada se vea la Empresa respecto a las tendencias mundiales equiparadas por las influencias en la organización.</p>
<p>Experto 3: Es posible que ocurra la tendencia considerando que la Empresa cuenta con un área de Recursos Humanos y proyecta la implementación de prácticas de clase mundial</p>	
<p>Experto 4: Es probable que la tendencia ocurra ya que la Empresa ha</p>	

definido implementar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial y en este se plasmarán las necesidades de los empleados entre las cuales está el desarrollo dentro de la organización teniendo en cuenta sus competencias.	
Experto 5: Es probable que se de el evento ya que de no realizarse, ésta situación produce la fuga de personal valioso y talentos que la empresa no pueden darse el lujo de perder.	
Aspectos Endógenos	
Tendencias Endógenas	Rupturas
La tendencia para esta variable dentro de la Empresa es positiva, teniendo en cuenta la estrategia organizacional sobre ser un Gran lugar para trabajar (<i>Ranking Great Place to Work</i>) y la estrategia de Implementación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial. En el año 2010 se evidencia la reestructuración organizacional en la cual se realizaron 23 ascensos.	Se presenta una ruptura teniendo en cuenta que los ascensos y promociones se presentan en un porcentaje de aproximadamente el 4% por año. Los cargos directivos son aprovisionados por Recurso Humano externo. No se realiza una gestión por competencias que permita evidenciar las brechas en desempeño y el diseño de planes de carrera. Los cambios en la estructura organizacional deben ser aprobados por el Grupo Corporativo al cual pertenece la Empresa.
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
Experto 1: Es probable que ocurra ya que se ha identificado que los empleados tienen expectativas sobre sus posibilidades de crecimiento y desarrollo en la Empresa, de acuerdo con sus competencias y desempeño.	Experto 3: Existe duda que la Empresa decida implementar una política de Plan de Carrera tras 12 años de operación, teniendo en cuenta las actuales influencias de los diferentes grupos de interés.
Experto 2: Se espera que ocurra teniendo en cuenta que la Empresa busca implementar prácticas de clase mundial y un modelo de Responsabilidad Social Empresarial como parte de su Direccionamiento Estratégico.	
Experto 4: Es probable que ocurra el evento teniendo en cuenta que la Empresa logro el ascenso de profesionales a cargos de especialistas, jefes y directores en el año 2010.	
Experto 5: Es probable que ocurra teniendo en cuenta que los Directivos tienen como objetivo el desarrollo de la Estrategia Organizacional sobre ser	

un Gran lugar para trabajar (Ranking Great Place to Work) y la estrategia de Implementación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial.	
---	--

Evento 2: Qué tan probable es que en el año 2015, la Equidad salarial de la Empresa tenga una cobertura del 100% de los Empleados?.	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
<p>La tendencia mundial apunta al desplazamiento de las viejas estructuras piramidales por una organización horizontal que permita disminuir la brecha de las remuneraciones de los ejecutivos de los diferentes niveles. El principio de los nuevos modelos de organización del trabajo está basado en el concepto del líder/entrenador, en los equipos participativos y en la comunicación organizacional para incrementar la productividad de la empresa.</p> <p>Cada vez tiene más importancia la compensación variable frente a la fija. Remuneraciones dentro de un esquema de gestión por competencias.</p> <p>Si una empresa decide manejarse con un esquema de competencias las remuneraciones deben también relacionarse con estos conceptos</p> <p>La tendencia mundial muestra que los salarios de los empleados estarían dados por los siguientes lineamientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evolución desde una administración tradicional a una gestión de riesgo compartido. 2. Mayor manejo profesional del tema. 3. Aplicación de sistemas probados de evaluación de cargos, como base de la equidad interna. 	<p>Recesión económica mundial que no permita el crecimiento del sector y la inversión en el Talento Humano de la organización.</p> <p>Nivel de desempleo de dos dígitos en Colombia.</p> <p>Impuestos parafiscales que incrementan en más del 30% el costo por salarios.</p>

<p>4. Mejoramiento de las encuestas de remuneración de mercado, como eje de competitividad externa.</p> <p>5. Uso creciente de metodologías estadísticas para el diseño de estructuras de cargos y cálculo de estructuras de remuneraciones óptimas.</p> <p>6. Progresiva introducción de sistemas de renta variable.</p> <p>7. Diferentes políticas de posicionamiento de remuneraciones según nivel jerárquico.</p> <p>8. Crecientes estrategias de retención de ejecutivos y personas claves.</p>	
<p>Justificación de la probabilidad de ocurrencia</p>	<p>Rupturas u objeciones expuestas</p>
<p>Experto 1: Es probable que ocurra teniendo en cuenta que la Empresa para cada uno de los procesos establece prácticas de clase mundial y es factible que identifique que requiere implementar una metodología para definir los salarios de los empleados.</p>	<p>Experto 3: El evento se puede ver obstaculizado teniendo en cuenta que las Empresas requieren invertir tiempo y dinero para desarrollar el estudio requerido para lograr definir los salarios de los Empleados de acuerdo con el planteamiento realizado.</p>
<p>Experto 2: Es probable que ocurra el evento teniendo en cuenta que las metodologías para definir los salarios están definidas y son aplicadas por las Empresas de trayectoria en el sector.</p>	
<p>Experto 4: Existe probabilidad ya que la empresa tiene definidas las escalas salariales y se requeriría realizar un análisis de funciones y responsabilidades para establecer las necesidades de cambio.</p>	

Aspectos Endógenos	
Tendencias Endógenas	Rupturas
<p>La Empresa desde su creación hace tres (3) años ha venido prestando interés en logra la nivelación de los salarios de sus empleados de acuerdo con sus responsabilidades y competencias, sin embargo debe hacer un gran esfuerzo para lograr acercarse a las tendencias mundiales sobre compensación.</p> <p>En la reestructuración organizacional realizada en el año 2010 se realizaron ajustes de cargos puntuales los cuales presentaban desigualdad respecto a los niveles jerárquicos establecidos.</p>	<p>Burocracia por parte de los principales accionistas, que limite la ejecución y planes asociados al Talento Humano de la Organización.</p> <p>No se implementó una metodología o herramienta reconocida para la reestructuración organizacional realizada en el año 2010.</p>
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
<p>Experto 1: Es probable que ocurra teniendo en cuenta que la Empresa ha incluido un componente variable en la remuneración de los Empleados.</p>	<p>Experto 3: A pesar de la clara tendencia de las Empresas existe duda sobre la forma de determinar el nivel de responsabilidad de cada cargo.</p>
<p>Experto 2: Es probable teniendo en cuenta los esfuerzos organizacionales realizados hasta el momento, reflejan una política clara al respecto.</p>	
<p>Experto 4: Es probable que ocurra el evento ya que la Empresa ha adoptado esta política, la cual se implemento a través de la reestructuración realizada en el año 2010.</p>	
<p>Experto 5: Se espera que la Empresa logre tener una equidad salarial en todos sus empleados de acuerdo con las funciones y responsabilidades a cargo, teniendo en cuenta que esta práctica es considerada una de las más transparentes y responsables que puede emprender la empresa con sus empleados.</p>	

Evento 3: ¿Qué tan probable es que en el año 2015, los Beneficios Familiares tengan un valor igual o superior al 1% de los Ingresos de la Empresa?.	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
<p>Aunque la economía del país todavía podría estar luchando y el mercado laboral actual ofrece menos oportunidades para los empleados para obtener los beneficios que más desean, los beneficios siguen desempeñando un papel crucial para permitir a las empresas lograr mantener sus mejores talentos y aumentar la productividad del trabajador.</p> <p>La tendencia de las organizaciones que implementan un modelo de responsabilidad social debe involucrar plan de salud para las familias y auxilio en la educación de los hijos.</p> <p>Mejor desempeño en el sector lo cual motive a las empresas a transferir estos recursos en beneficios para sus familias.</p>	<p>Recesión económica que impida el crecimiento del sector y la inversión en el Talento Humano de la organización.</p> <p>Incremento en el nivel de desempleo de dos dígitos en Colombia.</p> <p>Impuestos parafiscales que incrementan en más del 30% el costo por salarios.</p>
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
<p>Experto 1: Es probable que ocurra este evento teniendo en cuenta que se espera que los ingresos de la Empresa aumenten significativamente en los próximos años y por lo tanto se puedan acoger este tipo de prácticas implementadas en empresas del sector y de clase mundial.</p>	
<p>Experto 2: Existe probabilidad ya que los modelos de Responsabilidad Social Empresarial incluyen iniciativas para todos los grupos de interés de la Empresa y las familias se consideran uno de los principales. Las familias deben ver retribuido en bienestar el tiempo y dedicación de los empleados que hacen parte de su núcleo familiar.</p>	
	<p>Experto 3: Existe duda teniendo en cuenta que las empresas invierten en los empleados y familias en la medida en que los indicadores económicos del</p>

	país muestran un buen desempeño.
Experto 4: no es probable que la Empresa realice acciones que incurran en costos adicionales para la Empresa durante los próximos 5 años, teniendo en cuenta que debe dar prioridad a su plan de negocios.	Experto 5: La probabilidad disminuye, teniendo en cuenta que la empresa cuenta con planes y programas con un mejor nivel al de otras Empresas de la localidad.
Aspectos Endógenos	
Tendencias Endógenas	Rupturas
La empresa ha ido mejorando los beneficios familiares, acogiéndose a los beneficios del grupo empresarial al cual pertenece, sin embargo su tendencia sigue siendo débil. Estrategia Organizacional sobre ser un Gran lugar para trabajar (Ranking Great Place to Work). Estrategia de implementación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial.	Burocracia por parte de los principales accionistas, que limite la ejecución y planes asociados al talento Humano de la Organización. Disminución de los ingresos de la Empresa por pérdida de competitividad y disminución de volumen de gas transportado.
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
Experto 1: Es probable que ocurra teniendo en cuenta que para alcanzar la estrategia de ser “Un gran Lugar para Trabajar” se requiere definir programas de bienestar que aumenten el sentido de pertenencia de los empleados por la Empresa y esto se logra en la medida en que se transfieren estos requisitos a las familias de los empleados.	Experto 3: No es totalmente probable que ocurra teniendo en cuenta que la Empresa busca darle prioridad a la asignación de recursos para proyectos de inversión en infraestructura.
Experto 4: Como responsable del área de Gestión Humana es muy probable que la empresa involucre en sus programas de bienestar a las familias, teniendo en cuenta que esta ha sido la política hasta el momento emprendida en acciones puntuales que se han venido desarrollando.	Experto 5: Existe duda teniendo en cuenta que la Empresa ha implementado beneficios familiares que no generan costos. Los créditos de vivienda y los seguros son retributivos por parte de los Empleados a la Empresa.

Evento 4: ¿Qué tan probable es que en el año 2015, el Programa de capacitación y formación de la Empresa tenga una cobertura y cierre de brechas del 90% de los Empleados?.

Aspectos Exógenos

Tendencias Mundiales

Predominio del conocimiento como requisito fundamental para el éxito, lo que exige a su vez del diseño, implementación e implantación de sistemas de gestión que garanticen el desarrollo de los procesos de formación en función del incremento de las competencias (de las cuales forma parte el conocimiento) de las personas que se desempeñan en las organizaciones.

El actual panorama de cambio conlleva a la creciente importancia del factor humano en los procesos productivos. Cada vez más, las tareas rutinarias y repetitivas quedarán relegadas a la máquina, y al factor humano se le va a exigir crecientes dosis de responsabilidad, autonomía, iniciativa, polivalencia y capacidad de razonamiento.

Las empresas van a requerir cada vez mas establecer una conexión directa entre sus planes estratégicos empresariales y sus programas de capacitación y formación, centrando la formación en el desarrollo de las competencias organizacionales, la resolución de problemas, la planificación estratégica, la capacidad para desarrollar negocios, etc. esto es programas destinados a adquirir y/o reforzar las competencias y habilidades en aquellas áreas- donde las competencias son necesarios elevarlos hasta el nivel de “deseable” para el negocio.

Cada empresa deberá preocuparse por investigar y evaluar las competencias necesarias para sus diversas gamas de puestos de trabajo, y diseñar unos programas para apoyar el desarrollo de estas competencias.

Rupturas

Recesión económica que no permita el crecimiento del sector y la inversión en el Talento Humano de la organización.

Tendencias de capacitación y formación de los empleados a través del eLearning corporativo, hecho a la medida de las organizaciones y muchas veces con programas desarrollado por algunos empleados.	
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
Experto 1: Es probable que ocurra, teniendo en cuenta que es una tendencia que las empresas del sector y de reconocimiento a nivel nacional e internacional han venido desarrollando para asegurar la competitividad de la Empresa.	
Experto 2: Existe una alta probabilidad de que ocurra teniendo en cuenta que se actualmente se cuenta con una buena cobertura y lo que requiere la Empresa es redireccionar la formulación de su Plan de capacitación y Formación al cierre de brechas.	
Experto 4: Es probable que ocurra teniendo en cuenta que la Empresa está definiendo un modelo de competencias tal como se define en la tendencia.	Experto 5: Existe duda sobre la ocurrencia de la tendencia la cual no es clara respecto a la cobertura de los Empleados.
Aspectos Endógenos	
Tendencias Endógenas	Rupturas
La Empresa tiene como objetivo estratégico Contar con Talento Humano para sostener el crecimiento y asigna cada año un presupuesto racional a las ofertas en el sector para ofrecer la formación requerida por los empleados.	Burocracia por parte de los principales accionistas, que limite la ejecución y planes asociados al Talento Humano de la Organización. No desarrollar un modelo de competencias que permita identificar las necesidades de formación y habilidades necesarias para cada cargo y alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
Experto 1: Es probable que ocurra teniendo en cuenta que hoy en día se tiene una cobertura del 70% y la empresa cuenta con objetivos e iniciativas estratégicas claras al respecto.	

	Experto 3: Existe duda sobre la asignación de los recursos suficientes para aumenta la cobertura en un 20%, teniendo en cuenta que las capacitaciones en el sector son demasiado especializadas y por lo tanto sus costos son altos.
	Experto 5: Existe duda teniendo en cuenta que esto también depende del crecimiento de la Estructura organizacional, los recursos y el tiempo de los empleados para dedicarlo a jornadas de capacitación y formación.

Evento 5: Qué tan probable es en el año 2010 la Estructura de Personal de la Empresa tenga un valor del 1,5% de los ingresos de la Empresa?.	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
<p>Las tendencias mundiales sobre estructuras organizacionales son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la responsabilidad en los niveles inferiores de la estructura organizacional, básicamente impulsada por la tecnología y el conocimiento especializado en la fuerza de trabajo. 2. Disminución del tamaño de las unidades de producción para un mejor control y gestión de los recursos y procesos involucrados. 3. Rediseño en la organización social del trabajo en pequeñas unidades operativas. Esto significa estimular un mayor compromiso con el proceso de producción y con la vida misma de la empresa, cuya incidencia se ve reflejada en el aumento de la productividad. 4. Evitar la excesiva especialización de los trabajadores y ejecutivos, lo que implica la polivalencia progresiva de sus conocimientos. 5. Tener equipos de trabajo autodirigidos que tengan atribuciones para definir su jornada laboral y la organización del mismo, y definir sus metas, es decir, mayor autonomía en las dimensiones centrales del 	<p>Recesión económica que no permita el crecimiento del sector y la inversión en el Talento Humano de la organización.</p> <p>Nivel de desempleo de dos dígitos en Colombia.</p> <p>Parafiscales que incrementan en más del 30% el costo por salarios.</p>

trabajo.	
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
Experto 1: Es probable que ocurra el evento, teniendo en cuenta que la tendencia es coherente con la implementación de prácticas de clase mundial que la Empresa espera implementar.	
	Experto 2: La tendencia no es lo suficientemente clara para que la Empresa decida aumentar su estructura organizacional.
	Experto 3: No es probable la tendencia está orientada a tener equipos de trabajo pequeños y eficientes.
Aspectos Endógenos	
Tendencias Endógenas	Rupturas
La Empresa se va venido movilizandohacia ser una organizaciones más plana, en la que las jerarquías han ido disminuyendo. Sin embargo debe trabajar aún más para lograr tener una estructura adecuada y acorde con las tendencias mundiales. La medición del riesgo psicolaboral y clima organizacional ha demostrado que existe sobrecarga laboral en algunas áreas específicas que requieren el aprovisionamiento de personal.	Burocracia por parte de los principales accionistas, que limite la ejecución y planes asociados al talento Humano de la Organización. Disminución de los ingresos de la Empresa por pérdida de competitividad y disminución de volumen de gas transportado.
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
Experto 1: Es probable que ocurra teniendo en cuenta que las personas están en este momento sobredimensionada y la carga laboral excede la capacidad.	
Experto 4: Es factible que ocurra teniendo en cuenta que la Empresa requiere aumentar la planta de personal para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y los proyectos de expansión. De no realizarse se podría disminuir los resultados del indicador de clima laboral.	

Experto 5: Es posible que ocurra el evento, teniendo en cuenta que se requiere incluir personal para la ejecución de los planes y proyectos del plan de expansión.	
--	--

Evento 6: ¿Qué tan probable es que en el año 2015, existan 3 políticas de equilibrio trabajo familia implementadas en la Empresa?.	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
<p>Envejecimiento progresivo y constante de la población, con una mayor proporción de mujeres en el mercado de trabajo y un incremento notable en el número de familias monoparentales, con responsabilidades fuera del lugar de trabajo y una imperativa necesidad de equilibrio entre éstas y su vida laboral.</p> <p>A lo anterior, puede agregarse también la presencia de nuevas generaciones de jóvenes que ya no avalan el concepto tradicional de trabajo y que buscan con más fuerza conseguir “calidad de vida” y empleadores que valoren a su gente.</p>	<p>Recesión Económica que no permita la creación de puestos de trabajo u obligue a las organizaciones a prescindir de personal, lo cual no permitiría el desarrollo de políticas trabajo – familia.</p>
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
Experto 1: Es muy probable teniendo en cuenta que el porcentaje de mujeres en la Empresa ha venido creciendo y el promedio de edad aumentando.	Experto 2: existe duda teniendo en cuenta que estas políticas se pueden implementar en países con mejor comportamiento económico.
Experto 4: Es probable que ocurra el evento ya que la tendencia se evidencia actualmente en la Empresa al contar con empleadas mujeres cabeza de familia y jóvenes con otra dinámica de trabajo.	
Experto 5: Hay probabilidad de ocurrencia teniendo en cuenta que además de existir una tendencia definida, estas iniciativas son las marcan la diferencia en los modelos de Responsabilidad Social Empresarial.	

Aspectos Endógenos	
Tendencias Endógenas	Rupturas
<p>Lineamiento Estratégico de la Empresa sobre el desarrollo de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial.</p> <p>Se evidencia crecimiento en el sector energético que le ha permitido a la Empresa tener buenos resultados e invertir en el Recurso Humano.</p>	<p>Ante la falta de una estructura organizacional adecuada la flexibilidad de horario y otras condiciones de flexibilidad laboral como el trabajo a tiempo parcial, el tele trabajo, puestos de trabajo compartidos, intercambio de puestos o vacaciones flexibles son medidas poco probables de implementar en la Empresa.</p>
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
<p>Experto 4: Es probable que ocurra considerando que la prioridad en atención e involucramiento en los programas de bienestar son las mujeres y niños.</p>	<p>Experto 3: Es poco probable que cambie la tendencia, la Empresa podría atender otros aspectos que se identificaron con anterioridad, antes de implementar una nueva política de motivación laboral.</p>

Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
<p>Evento 7: ¿Qué tan probable es que en el año 2015, el nivel de desempleo en Colombia tenga un valor del 8%?</p>	
<p>La tendencia sobre el desempleo ha estado sesgada a favor del más educado y contra el menos educado, en contraste con la dotación educativa de la fuerza de trabajo. De ahí la elevadísima rotación de personal asalariado simple (su reemplazo permanente por personal calificado); de ahí el auge del empleo informal, de ahí la existencia e intensificación del ciclo de vida laboral que, con la edad, lleva a los menos educados de los empleos asalariados a los informales. La discriminación contra el trabajo poco educado –una tendencia internacional- se ha agravado por la evolución del salario mínimo, que no ayuda a los más pobres y en cambio perjudica la generación de empleo no calificado, y puede acentuarse más hacia el futuro por la forma en que se</p>	<p>Crecimiento económico del País. Inversión social y en educación. Inversión en Tecnología. Formalización de los empleos. Beneficios Tributarios.</p>

<p>están dando los incentivos a la inversión de capital. El crecimiento económico es condición necesaria para corregir estos problemas estructurales de nuestro mercado laboral; pero como no es condición suficiente se requieren estrategias complementarias. Se requiere examinar el tema y presentar recomendaciones en un plazo breve. Debería considerar una combinación de estrategias: de demanda (una política para el salario mínimo, qué hacer con los parafiscales y los estímulos tributarios a la inversión); estrategias de oferta (calificación de la fuerza laboral y acceso a la educación superior de la masa de bachilleres pobres), reformas a la seguridad social (pensiones para los informales; financiación de la salud con impactos sobre el empleo; seguro de desempleo) y programas, tipo Empleo en Acción que generen empleo moderno para los más pobres, urbanos y rurales.</p>	
<p>Justificación de la probabilidad de ocurrencia</p>	<p>Rupturas u objeciones expuestas</p>
	<p>Experto 1: No es muy probable ya que pesar de ser prioridad para el gobierno desde hace más de 7 años no se han tomado medidas efectivas para lograrlo.</p>
	<p>Experto 2: no es muy probable teniendo en cuenta que el nuevo gobierno no ha establecido políticas muy claras al respecto.</p>
	<p>Experto 3: No es probable que el nivel de desempleo disminuya en 4 puntos porcentuales, si durante los últimos 8 años ha venido aumentando, pese a los esfuerzos del gobierno anterior.</p>
<p>Aspectos Endógenos</p>	
<p>Tendencias Endógenas</p>	<p>Rupturas</p>
<p>TGI ha generado empleo durante los últimos tres años de operación en todas las regiones del País donde realiza a actividades de construcción, operación y mantenimiento de la infraestructura de transporte de gas.</p>	<p>La generación de empleo por parte de la Empresa se vería afectada de no presentarse crecimiento del sector de energía y gas.</p>

Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
Experto 4: Es probable que la Empresa continúe generando empleos directos e indirectos a través de la realización de los diferentes proyectos de expansión de la infraestructura y la operación directa de algunos gasoductos.	Experto 5: la generación de empleo por parte de la empresa se realizará en la misma proporción en la que crezca la económica del país y por ende el sector de energía.

Evento 8: Que tan probable es que en el año 2015, TGI haya establecido un mecanismo formal de diálogo social con los empleados y pactado convenios con los trabajadores?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
<p>Negociaciones colectivas decrecientes y reducción de remuneraciones y beneficios históricamente garantizados.</p> <p>En casi todo el mundo, los sindicatos han perdido prestigio, credibilidad y atractivo, por el hecho de haberse convertido en estructuras de poder, las cuales benefician de modo significativo a algunos directivos sin que necesariamente sirvan a su masa de afiliados, o a la sociedad en general. La propia AFL-CIO, que tanto gusta de dar a Colombia lecciones de moralidad, lleva varios años enredada en vergonzosas peleas por el poder interno. Los sindicatos siguen aferrados a ideas y discursos que nada tienen que ver con la sociedad de hoy. Siguen, por ejemplo, apegados a la idea de lucha de clases, lo cual hace que todavía piensen que su misión es extraer de la contraparte todo lo que se pueda.</p> <p>Varias empresas privadas se fueron a la quiebra por la terquedad de algunos dirigentes sindicales. Muchos sindicatos han contribuido a la depredación del patrimonio público. Han ejercido un poder hegemónico en algunos sectores, como la educación. Y de como tal poder se convirtió en una plataforma para pasar a la política.</p> <p>Modernizar el sindicalismo a través del diálogo social logrando introducir la</p>	<p>Disminución de beneficios laborales que potencialice la fuerza sindical en el país y en el sector.</p> <p>Desestimular a la fuerza laboral por desatención de los empleadores a dar cumplimiento a la legislación laboral y aumentar los beneficios laborales y familiares.</p> <p>La existencia de sindicatos en empresas del sector y sindicatos gremiales, algunos con reconocimiento Nacional.</p>

<p>lucha por políticas encaminadas a la competitividad de las organizaciones como:</p> <p>Equidad salarial, programas de formación y capacitación, equilibrio familia-trabajo, beneficios familiares, adecuada estructura organizacional, entre otras.</p>	
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
<p>Experto 1: Es muy probable que la tendencia se de ya que no se refleja ningún tipo de interés por parte los Empleados la conformación de un sindicato como medida para la exigencia de mayores requisitos.</p>	
<p>Experto 2: Es probable que se dé la tendencia ya que en la medida en que la Empresa aumente los años de operación, se presentarán requerimientos por parte del personal, quienes probablemente estén dispuestos a realizar negociaciones colectivas antes de la conformación de un sindicato, teniendo en cuenta las condiciones laborales actuales.</p>	
<p>Experto 3: Es probable que la tendencia se de teniendo en cuenta que los empleados hoy en día son consientes de la ineficacia de los sindicatos.</p>	
<p>Experto 5: Es probable que los empleados acuerden con la Alta Dirección de la Empresa a través de negociaciones colectivas algunas mejoras específicas para el personal de operación y mantenimiento de la Infraestructura.</p>	
Aspectos Endógenos	
Tendencias Endógenas	Rupturas
<p>La Empresa en sus 12 años de operación (desde que era la Empresa Colombiana de Gas - Ecogás) no tiene sindicato y las condiciones laborales propenden año tras año por mejorar.</p> <p>Actualmente en el Reglamento Interno de Trabajo se establece con claridad el derecho de los Empleados a la asociación colectiva.</p>	<p>Detrimiento de las condiciones laborales que causen insatisfacción en los trabajadores.</p>

Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
<p>Experto 4: Es probable que la Empresa establezca mecanismos de negociación colectiva para llegar a acuerdos en beneficio de los Empleados, no solo previniendo la conformación de un sindicato, sino porque es responsabilidad de la Empresa dar a conocer la legislación que otorga el derecho y protege a los empleados que deciden asociarse colectivamente.</p>	<p>Experto 3: Existe alguna posibilidad de que no se conformen mecanismos de negociación colectiva, si estos no se dan a conocer con claridad a los empleados y no se facilita su creación.</p>

Evento 9: Qué tan probable es que en el año 2015, el crecimiento económico del País sea del 7%?.	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
<p>Crecimiento mundial esperado superior al promedio de los 10 años anteriores a 2008. 4,6% proyectado año 2010 y 4,3% año 2011.</p> <p>Crecimiento muy superior al esperado. Se materializaron los riesgos al alza en el crecimiento debido a políticas expansivas que se amplificaron en la medida en que el estímulo fue simultáneo.</p> <p>La recuperación fue desigual entre regiones y países. Muy fuerte en Asia y América Latina, moderada en EE.UU. y débil en Europa. La fortaleza del sistema financiero, importa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis de deuda en algunos países europeos (aunque otros como Alemania crecen fuerte). • De importancia para Colombia: Venezuela no se recupera, y cerró el comercio con el país y EE.UU. sólo recupera el nivel de PIB de 2007. <p>Rango de Pronóstico del PIB año 2011: 3,5% – 5,5%</p> <p>No obstante, los precios de Exportación están relativamente altos y aumentó la demanda por productos colombianos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adicionalmente, las tasas de interés externas están bajas y entran capitales 	<p>No lograr los acuerdos comerciales con otros países.</p> <p>Falta de competitividad en la industria Colombiana.</p> <p>Aumento de los niveles de inseguridad y narcotráfico en el País.</p> <p>Baja inversión social y en educación.</p> <p>Corrupción en el sector público.</p> <p>Fortalecimiento de grupos insurgentes al margen de la ley que desestimen la inversión extranjera.</p>

<p>al país.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoran los niveles de confianza en las economías emergentes, incluyendo Colombia. <p>Recuperación fuerte de la demanda interna y del crédito. Importante ha sido el buen funcionamiento del sistema financiero.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del PIB en el primer trimestre superior al esperado antes (4,4%). • Riesgo al alza: mayor dinamismo de la demanda interna. • Riesgo a la baja: desaceleración de la economía mundial y problemas de deuda en Europa. 	
<p>Justificación de la probabilidad de ocurrencia</p>	<p>Rupturas u objeciones expuestas</p>
<p>Experto 4: Ex probable que la economía del País logre mantenerse en los valores actuales, pero no conseguirá aumentar al valor proyectado en el evento ya que esto dependerá de la continuidad de las políticas del gobierno y las condiciones del País.</p>	<p>Experto 1: Ante el reciente cambio de gobierno existe duda sobre la continuidad de las proyecciones económicas.</p>
	<p>Experto 2: Existe duda teniendo en cuenta que aún no se tiene claridad sobre el desempeño económico ante las políticas del gobierno recientemente entrante y la lucha contra violencia y la corrupción.</p>
	<p>Experto 3: No es muy probable que el crecimiento económico se dé en un porcentaje tan alto sin tener claridad sobre las políticas económicas en el Gobierno actual.</p>
	<p>Experto 5: Actualmente no hay claridad sobre la tendencia que se tenía en el año 2010, teniendo en cuenta que han aumentado los eventos de violencia en las diferentes zonas del País, lo cual ha afectado la infraestructura de la Empresa.</p>

Aspectos Endógenos	
Tendencias Endógenas	Rupturas
Crecimiento de los ingresos de la Empresa. Aumento en los proyectos de inversión.	
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice

Aspectos Exógenos	
Evento 10: Qué tan probable es que en el año 2015, el crecimiento del sector gas sea del 7%?.	
Tendencias Mundiales	Rupturas
<p>El gas natural continúa siendo uno de los Energéticos, de mayor participación en la canasta de Energía, primaria en el mundo.</p> <p>El consumo de gas natural en el mundo ha crecido a un promedio de 2.8% anual en la presente década Evidenciando, un crecimiento en la Participación, de la canasta Energética, si se toma como referencia el crecimiento promedio de 2.4% Correspondiente, a consumo de energía primaria.</p> <p>Las regiones con mayor tasa de crecimiento promedio anual en la presente década corresponden a Oriente Medio, Asia Pacífico y América Latina con 7.3%, 6.4% y 5.2% respectivamente. Por otro lado las Regiones más Desarrolladas, como Norteamérica y Europa Presentan crecimientos inferiores de 0.5% y 1.7%.</p>	<p>Disminución de las reservas probadas de Gas Natural. En Colombia se ha considerado un escenario de abastecimiento crítico de gas natural.</p> <p>Disminución en la inversión en infraestructura.</p> <p>No lograr alianzas con países.</p> <p>No desarrollar nuevas tecnologías.</p> <p>Falta de competitividad de las Empresas nacionales del sector.</p>
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
Experto 1: Es probable que las tendencias de crecimiento del sector por parte se den teniendo en cuenta que durante la última década han sido acertadas.	Experto 2: Existe duda teniendo en cuenta que el crecimiento del sector va de la mano con el crecimiento económico del país.
Experto 3: Es probable que se de el crecimiento esperado teniendo en cuenta que es un sector monopolístico con ingresos casi asegurados y para la fecha	

horizonte aún no se ha llegado al escenario crítico de desabastecimiento.	
Aspectos Endógenos	
Tendencias Endógenas	Rupturas
<p>Incremento en los volúmenes transportados.</p> <p>Incremento de los Ingresos.</p> <p>Aumento de proyectos de inversión en otros países y con el desarrollo de servicios complementarios.</p>	<p>No contar con un plan de negocios.</p> <p>No contar con un direccionamiento estratégico.</p>
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
<p>Experto 1: Es probable que ocurra teniendo en cuenta que a Empresa a través de su Plan Estratégico Corporativo ha establecido el crecimiento de la Empresa a través del desarrollo de proyectos de expansión de la infraestructura para aumentar la capacidad de transporte en el país, no solo considerando las reservas probadas de gas natural, sino además otras alternativas de suministro.</p>	
<p>Experto 4: Es probable que ocurra teniendo en cuenta la Visión de la Empresa, la cual se estructuró a partir de los planes de negocio del Grupo Empresarial al cual pertenece.</p>	
<p>Experto 5: Existe probabilidad ya que la Empresa espera un crecimiento a nivel nacional e internacional.</p>	

7.4 PERFIL DE LOS EXPERTOS

Experto	Nombre	Cargo	Profesión	Trayectoria
1	Carolina Bonilla Portilla	Asesora de Planeación - Transportadora de Gas Internacional TGI	Ingeniera Industrial	8 años de experiencia
2	Carolina Anaya Plata	Directora Administrativa y Financiera - Crown Camp Service Ltda	Ingeniera Industrial	8 años de experiencia
3	Ángela Patricia Durán López	Jefe de Gestión Humana - Homecenter	Psicóloga	4 años de experiencia
4	Carolina Sánchez	Jefe de Recursos Humanos - Transportadora de Gas Internacional TGI	Psicóloga	7 años de experiencia
5	María Claudia Aparicio	Coordinadora programa Responsabilidad Social Empresarial - TGI	Profesional en Relaciones Empresariales	10 años de experiencia

7.5 CONSENSO DE EXPERTOS

No.	Experto 1: Carolina Bonilla P.	Experto 2: Carolina Anaya Plata	Experto 3: Ángela Patricia Duran	Experto 4: Psicóloga Asesor Especialista Recursos Humanos	Experto 5: Profesional Relaciones Internacionales	Probabilidad Promedio	CV	Consenso
1	70%	70%	60%	70%	70%	68%	7%	SI
2	80%	70%	70%	80%	80%	76%	7%	SI
3	70%	70%	50%	70%	60%	64%	14%	SI
4	90%	80%	60%	90%	50%	74%	25%	SI
5	70%	50%	60%	70%	70%	64%	14%	SI
6	80%	60%	60%	70%	70%	68%	12%	SI
7	60%	50%	30%	50%	40%	46%	25%	SI
8	80%	70%	60%	90%	70%	74%	15%	SI
9	60%	50%	40%	60%	50%	52%	16%	SI
10	70%	50%	70%	60%	70%	64%	14%	SI

7.6 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS PROBABLES

EVENTO	0.0 a 0.39	0.40 a 0.49	0.51 a 0.60	0.61 a 0.70	0.71 o más
	Evento muy improbable	Evento improbable	Existe duda	Evento probable	Evento muy probable
Qué tan probable es que en el año 2015, el Plan de Carrera de la Empresa abarque en un nivel superior al 30% de los Empleados que se consideran de alto desempeño en la organización?.				X	
Qué tan probable es que en el año 2015, la Equidad salarial de la Empresa tenga una cobertura del 100% de los Empleados?.					X
Qué tan probable es que en el año 2015, los Beneficios Familiares tengan un valor igual o superior al 1% de los Ingresos de la Empresa?.				X	
Qué tan probable es que en el año 2015, el Programa de capacitación y formación de la Empresa tenga una cobertura del 90% de los Empleados?.					X
Qué tan probable es en el año 2010 la Estructura de Personal de la Empresa tenga un valor del 1,5% de los ingresos de la Empresa?.				X	
Qué tan probable es que en el año 2015, existan 3 políticas de equilibrio trabajo familia implementadas en la Empresa?.				X	
Qué tan probable es que en el año 2015, el nivel de desempleo en Colombia tenga un valor del 8%?.			X		
Que tan probable es que en el año 2015, TGI haya establecido un mecanismo formal de diálogo social con los empleados y pactado convenios con los trabajadores?.					X
Qué tan probable es que en el año 2015, el crecimiento económico del País sea del 7%?.			X		

EVENTO	0.0 a 0.39	0.40 a 0.49	0.51 a 0.60	0.61 a 0.70	0.71 o más
	Evento muy improbable	Evento improbable	Existe duda	Evento probable	Evento muy probable
Qué tan probable es que en el año 2015, el crecimiento del sector gas sea del 7%?.				X	

7.7 DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO TENDENCIAL

Variable Clave	Comportamiento al año (Horizonte)
Plan de Carrera	En el año 2012 se ha definido el Plan de Carrera de los Empleados de la Empresa y se iniciará su implementación.
Equidad Salarial	En el año 2012 se identificarán las necesidades de ajuste salarial de los Empleados fuera de lo establecido en la escala salarial y se iniciará el proceso de reajuste.
Beneficios Familiares	En el año 2012 se asignarán mayores recursos a los programas de bienestar que se desarrollan en la Empresa, alcanzando el 0,5% de los ingresos.
Formación en el Trabajo	En el año 2012 se contará con un modelo de desarrollo por competencias y se incrementará en un 5% la cobertura de capacitaciones respecto al año anterior.
Estructura de Personal	En el año 2012 la estructura de personal se incrementó para las áreas de cadena de valor y corresponde al 1,2% de los ingresos de la Empresa.
Políticas Trabajo-Familia	En el año 2012 se implementarán una (1) política de equilibrio Trabajo-Familia.
Dialogo Social	En el año 2012 se estructurará un mecanismo de diálogo social formal en TGI S.A. ESP.
Crecimiento Sector del Gas	En el año 2012 el sector gas corresponderá al 4% de la canasta energética del País. La Empresa inicia otro proyecto de expansión en América Latina.
Causas	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"> Se ha definido una política clara para el Plan de Carrera de los empleados de la Empresa y se han 	<ul style="list-style-type: none"> Los Empleados tienen mayor confianza en las políticas de ascenso y promoción de la Empresa.

Variable Clave	Comportamiento al año (Horizonte)
<p>identificado los empleados con potencialidades para desarrollar sus competencias y ocupar otros cargos dentro de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se identificaron los casos específicos en los cuales se presentaba desigualdad entre las responsabilidades y niveles de autoridad y el cargo asignado, lo cual ocasiona desigualdad salarial. • Reconocimiento e inclusión de las familias de los empleados como componente vital para mejorar la productividad y el desempeño. • Se asigna presupuesto de inversión por parte de los accionistas de la Empresa para el desarrollo de los hijos de los empleados y bienestar de sus familias. • Estructuración de programas de capacitación formación acordes con las necesidades de los empleados, de forma sistemática y con la asignación de los recursos financieros y de tiempo suficientes. • Se desarrolla un estudio a través de una metodología clara sobre las necesidades de crecimiento de la estructura de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados se sienten en igualdad de condiciones al interior de la Empresa, lo cual mejora el clima laboral y la productividad en los procesos. • Los Empleados pueden mejorar la calidad de vida y la de sus familias a través de beneficios monetarios y no monetarios, como más tiempo para el desarrollo integral de sus hijos y consolidación de sus relaciones personales. • Aumenta el sentido de pertenencia por la Empresa, la productividad de los empleados y la competitividad de la Empresa. • La Empresa logra obtener un Recurso Humano capacitado y competente para la realización efectiva de las actividades. • Aumenta la empleabilidad de los trabajadores. • Los Empleados pueden desarrollar sus actividades en horarios establecidos dando toda su capacidad laboral. <p>Los empleados aumentan su bienestar y mejoran su vida personal y familiar lo cual se traduce en un clima laboral que facilita la consecución de objetivos.</p>

Variable Clave	Comportamiento al año (Horizonte)
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de una política clara y de fácil acceso para equilibrar la vida familiar y laboral, las cuales no representan altos costos para la Empresa. • Se monitorean y gestionan a través de procedimientos claros las solicitudes e insatisfacciones de los Empleados para dar un trámite o respuesta oportuna y transparente. • Inversión en tecnología y participación en proyectos de expansión del sector. • Participación en proyectos de inversión que aseguren el crecimiento de la Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados participan de las decisiones de la Empresa y su bienestar a través de mecanismos formales de Diálogo Social. • La Empresa aporta al crecimiento del sector y por ende al crecimiento económico del país y los empleados se benefician de las ganancias.

8. ELABORACIÓN DE LOS ESCENARIOS ALTERNOS “EJES DE PETER SCHWARTZ”

8.1 ASOCIACIÓN DE VARIABLES

Familia de Variables	Variables Incluidas en la Familia
Condiciones Laborales y de Bienestar	1. Plan de carrera
	2. Equidad salarial
	3. Beneficios familiares
	4. Programas de capacitación y formación
	5. Estructura de personal
	6. Políticas de trabajo-familia
Sociales y Económicas para el bienestar de los empleados	1. Desempleo
	2. Diálogo Social
	3. Crecimiento económico
	4. Crecimiento del sector

*Todas las variables pudieron ser Agrupadas por lo cual no se requiere la clasificación por categorías.

8.2 EJES DE PETER SCHWARTZ - TGI.XLSX

SOCIO ECONOMICAS (+)	CONDICIONES LABORALES Y BIENESTAR (-)	SOCIO ECONOMICAS (+)	CONDICIONES LABORALES Y BIENESTAR (+)
*El Gobierno logra disminuir el nivel de desempleo a un 8%, mejorando la calidad de vida, el crecimiento económico del País y da mayor estabilidad a los Empresarios para invertir en su Talento Humano.	*La Empresa no cuenta con un plan de carrera y las posibilidades de ascensos son limitadas. Se presentan permanentes fugas de personal con competencias específicas en el sector.	*El Gobierno logra disminuir el nivel de desempleo a un 8%, mejorando la calidad de vida, el crecimiento económico del País y da mayor estabilidad a los Empresarios para invertir en su Talento Humano.	*La Empresa desarrollo un Plan de carrera que involucra a los Empleados claves con alto rendimiento y un 30% del personal ha participado en procesos de ascensos.
*La Empresa cuenta con mecanismos de diálogo social definidos y con canales de comunicación eficaces lo cual permite que los beneficios laborales y los programas de bienestar para los Empleados se ajustan a sus necesidades y expectativas.	*La escala salarial año a año se presenta con mayores desigualdades de acuerdo con las responsabilidades de los cargos y las relaciones entre los empleados y la Empresa se ha deteriorado.	*La Empresa cuenta con mecanismos de diálogo social definidos y con canales de comunicación eficaces lo cual permite que los beneficios laborales y los programas de bienestar para los Empleados se ajustan a sus necesidades y expectativas.	*El 100% de los cargos se encuentran clasificados dentro de la escala salarial definida por la Empresa, la cual es competitiva a nivel sectorial y fue establecida a partir de niveles de las destreza, esfuerzos, responsabilidades y condiciones laborales de los cargos.
*Se presenta un crecimiento económico del 7% convirtiendo al País en uno de los principales atractivos para la inversión extranjera en los diferentes sectores de la economía incluyendo el sector energético.	*Los beneficios familiares están limitados a la seguridad social, los créditos a vivienda y seguros de vida.	*Se presenta un crecimiento económico del 7% convirtiendo al País en uno de los principales atractivos para la inversión extranjera en los diferentes sectores de la economía incluyendo el sector energético.	*La Empresa invierte el 0,5% de los ingresos anuales en Beneficios familiares los cuales incluyen créditos de vivienda, seguros, planes de salud y auxilio para la educación y formación de los hijos.
*Por inversión en nuevas tecnologías y proyectos de expansión, aumenta la productividad de las Empresas del sector, el cual presenta un crecimiento del 7%, mejorando las condiciones laborales de los empleados.	*Asignación limitada de recursos para capacitación y formación con una cobertura del 40% de los Empleados.	*Por inversión en nuevas tecnologías y proyectos de expansión, aumenta la productividad de las Empresas del sector, el cual presenta un crecimiento del 7%, mejorando las condiciones laborales de los empleados.	*El plan de Capacitación de la Empresa tiene una cobertura del 90% de los Empleados, amamantando sus competencias y la competitividad de la Empresa.
	*Sobrecarga laboral por limitaciones en la Estructura de Personal frente a los objetivos establecidos, que no le permiten a la Empresa ser competitiva a nivel sectorial.		*la Empresa cuenta con una estructura organizacional con equipos de trabajo suficientes y de alto desempeño que soporta la ejecución de la Estrategia.
	*La Alta Dirección de la Empresa no identificó la necesidad de establecer políticas de equilibrio trabajo familia que incrementen el sentido de pertenencia por la Empresa y su productividad.		*Se establecieron tres políticas de equilibrio trabajo familia que mejoraron la eficiencia y productividad de la Empresa, logrando los mejores estándares de calidad.
SOCIO ECONOMICAS (-)	CONDICIONES LABORALES Y BIENESTAR (-)	SOCIO ECONOMICAS (-)	CONDICIONES LABORALES Y BIENESTAR (+)
*Se mantiene un nivel de desempleo de dos dígitos en el país que no permite desarrollar mejoras en las condiciones laborales de la Empresa.	*La Empresa no estableció un plan de carrera y las posibilidades de ascensos son limitadas. Se presentan permanentes fugas de personal con competencias específicas en el sector.	*Se mantiene un nivel de desempleo de dos dígitos en el país que no permite desarrollar mejoras en las condiciones laborales de la Empresa.	*La Empresa desarrollo un Plan de carrera que involucra a los Empleados claves con alto rendimiento y un 30% del personal ha participado en procesos de ascensos.
*Se conforma un Sindicato en TGI que limita la productividad y retrasa la ejecución de proyectos de expansión y crecimiento en la Empresa.	*La escala salarial año a año se presenta con mayores desigualdades de acuerdo con las responsabilidades de los cargos y las relaciones entre los empleados y la Empresa se ha deteriorado.	*Se conforma un Sindicato en TGI que limita la productividad y retrasa la ejecución de proyectos de expansión y crecimiento en la Empresa.	*El 100% de los cargos se encuentran clasificados dentro de la escala salarial definida por la Empresa, la cual es competitiva a nivel sectorial y fue establecida a partir de niveles de las destreza, esfuerzos, responsabilidades y condiciones laborales de los cargos.
*La economía no tiene el crecimiento esperado, las exportaciones se congelan por insuficiencia en los acuerdos comerciales con otros países, disminuye el nivel de consumo, aumenta el desempleo y por ende la calidad de vida de las personas.	*Los beneficios familiares están limitados a la seguridad social, los créditos a vivienda y seguros de vida.	*La economía no tiene el crecimiento esperado, las exportaciones se congelan por insuficiencia en los acuerdos comerciales con otros países, disminuye el nivel de consumo, aumenta el desempleo y por ende la calidad de vida de las personas.	*La Empresa invierte el 0,5% de los ingresos anuales en Beneficios familiares los cuales incluyen créditos de vivienda, seguros, planes de salud y auxilio para la educación y formación de los hijos.
*El crecimiento del sector se ve afectado por carencia en la inversión de actividades de exploración y explotación y por ende se presenta desabastecimiento de gas en el País, limitándose las actividades de la cadena de suministro.	*Asignación limitada de recursos para capacitación y formación con una cobertura del 40% de los Empleados.	*El crecimiento del sector se ve afectado por carencia en la inversión de actividades de exploración y explotación y por ende se presenta desabastecimiento de gas en el País, limitándose las actividades de la cadena de suministro.	*El plan de Capacitación de la Empresa tiene una cobertura del 90% de los Empleados, aumentando sus competencias y la competitividad de la Empresa.
	*Sobrecarga laboral por limitaciones en la Estructura de Personal frente a los objetivos establecidos, que no le permiten a la Empresa ser competitiva a nivel sectorial.		*la Empresa cuenta con una estructura organizacional con equipos de trabajo suficientes y de alto desempeño que soporta la ejecución de la Estrategia.
	*La Alta Dirección de la Empresa no identificó la necesidad de establecer políticas de equilibrio trabajo familia que incrementen el sentido de pertenencia por la Empresa y su productividad.		*Se establecieron tres políticas de equilibrio trabajo familia que mejoraron la eficiencia y productividad de la Empresa, logrando los mejores estándares de calidad.

8.3 DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS ALTERNOS

Escenario 1: Crecimiento con Equidad: Gana el País, Gana la Empresa y los Empleados, también van ganando.

Familia: Sociales y Económicas (+)	Familia: Condiciones Laborales y Bienestar (+)
<p>Causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Empresa a través del modelo de desarrollo por competencias identificó los Empleados claves con alto rendimiento y definió las posibilidades de sucesión y ascenso en los cargos de la Empresa. • Aplicación de sistemas probados de evaluación de cargos, como base de la equidad interna y remuneración del mercado, la cual es utilizada por las empresas del sector y reconocida como práctica de clase mundial. • Reconocimiento de las familias de los empleados como componente vital para mejorar el desempeño. • Estructuración de programas de capacitación formación acordes con las necesidades de los empleados, de forma sistemática y con la asignación de los recursos financieros y de tiempo. • Aplicación de metodologías efectivas para la definición de la estructura organizacional, en la cual se considera las estrategias de crecimiento de la Empresa. • A través de un análisis de necesidades de políticas trabajo – 	<p>Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados han aumentado su potencialidad para la empleabilidad, se sienten motivados de acuerdo con sus expectativas laborales, la productividad ha aumentado y se percibe mayor eficacia en el logro de las metas. • La Empresa logra obtener un Recurso Humano capacitado y competente. • Los Empleados reciben salarios justos y competitivos a nivel sectorial. • La productividad de la Empresa aumenta debido a la consolidación de una adecuada estructura organizacional y políticas de bienestar que aumentan el sentido de pertenencia de los Empleados con la Empresa. • La Empresa no corre el riesgo de la conformación de un sindicato y se ve motivada por llegar a consensos a través del diálogo social. • Participación en proyectos de inversión que aseguren el crecimiento de la Empresa. • Facilidad para la gestión del cambio en la Empresa. • La Empresa aporta al crecimiento del sector y por ende al crecimiento

Familia: Sociales y Económicas (+)	Familia: Condiciones Laborales y Bienestar (+)
<p data-bbox="315 339 1066 411">familia en la cual participan los representantes de los empleados, se definen políticas de trabajo flexible y en casa para los trabajadores.</p> <ul data-bbox="315 464 1066 1029" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="315 464 1066 576">• Se monitorean y gestionan a través de procedimientos claros las solicitudes e insatisfacciones de los Empleados para dar un trámite o respuesta oportuna y transparente.. <li data-bbox="315 628 1066 775">• Disminución de los parafiscales, estímulos tributarios a la inversión; estrategias de oferta (calificación de la fuerza laboral y acceso a la educación superior de la masa de bachilleres pobres) y reformas a la seguridad social. <li data-bbox="315 828 1066 900">• Inversión en tecnología y participación en proyectos de expansión del sector a nivel nacional e internacional. <li data-bbox="315 952 1066 1029">• Se concretan las políticas (Primer empleo y formalización) para la generación de empleo por parte del actual gobierno. 	<p data-bbox="1066 339 1924 368">económico del país.</p>

Escenario 2: Y ahora quien podrá defendernos: Crecer el País, Crece el Sector y los Empleados, siguen apretados.

Familia: Sociales y Económicas (+)	Familia: Condiciones Laborales y Bienestar (-)
<p>Causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de los parafiscales, estímulos tributarios a la inversión; estrategias de oferta (calificación de la fuerza laboral y acceso a la educación superior de la masa de bachilleres pobres) y reformas a la seguridad social. • Prioridad en inversión en tecnología y participación en proyectos de expansión del sector. • No se asignan recursos para la capacitación del personal. • No se asignan beneficios familiares y no se establecen políticas de equilibrio trabajo –familia que permitan compensen los salarios monetarios. • Los salarios pagados se otorgan de acuerdo a las relaciones sociales. • Los beneficios familiares no se incrementan y su cobertura es reducida. • Existe sobre carga laboral por falta de recursos. • No hay intensiones de diálogo social por parte de la empresa y los empleados por considerar que no se requieren negociaciones o pactos para mejorar las condiciones laborales. 	<p>Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor insatisfacción de los Empleados por encontrar que pese a los buenos resultados de la economía y el sector, sus condiciones laborales no son mejoradas. • Fuga de Talento Humano especializado a Empresas del sector que ofrecen más beneficios. • Pérdida de productividad y competitividad en el mediano y largo plazo. • No existirá sentido de pertenencia por la Empresa, llevando a los Empleados a tener actuaciones fuera de los valores y principios establecidos. • La brecha entre las competencias de los empleados irá aumentando y se perderá la adaptación al cambio. • Rotación del personal.

Escenario 3: Apostándole al Talento Humano: A pesar de la crisis, los Empleados irán jalonando.

Familia: Sociales y Económicas (-)	Familia: Condiciones Laborales y Bienestar (+)
<p>Causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se toman medidas económicas por parte del Gobierno para disminuir el nivel de desempleo del País. • No hay apoyo por parte del gobierno para la inversión del sector en proyectos de expansión y tecnología. • No se facilitan las alianzas comerciales con otros Países. • El sector sindical toma fuerza por la desatención del gobierno y de la empresa para generar bienestar en los empleados. • Aplicación de metodologías efectivas para la definición de la estructura organizacional. • Reconocimiento de las familias de los empleados como componente vital para mejorar el desempeño. • Se monitorean y gestionan a través de procedimientos claros las solicitudes e insatisfacciones de los Empleados para dar un trámite o respuesta oportuna y transparente. • Se implementan estándares de clase mundial sobre las condiciones laborales. 	<p>Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asumir un mayor riesgo por parte de las Empresas que no dejan de invertir en sus empleados en búsqueda de aumentar la productividad y competitividad de las Empresas. • Una fuerza laboral satisfecha, con sentido de pertenencia que al compararse con otras Empresas valora los esfuerzos organizacionales y esto se ve reflejado en el logro de sobresalientes resultados. • Los ingresos de la Empresa no se verían afectados teniendo en cuenta que los costos y gastos de personal representan un porcentaje mínimo de éstos. • Lograr metas organizacionales a través de un personal altamente motivado y con competencias suficientes que va a sobresalir en un sector y economía poco creciente.

Escenario 4: Y Parece que no hay salida: No crece el País, No crece la Empresa y los Empleados, van por la misma senda.

Familia: Sociales y Económicas (-)	Familia: Condiciones Laborales y Bienestar (-)
<p>Causas</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se toman medidas económicas por parte del Gobierno para disminuir el nivel de desempleo del País. • No hay apoyo por parte del gobierno para la inversión del sector en proyectos de expansión y tecnología. • No se facilitan las alianzas comerciales con otros Países. • El sector sindical toma fuerza por la desatención del gobierno y de empresa. • No se asignan recursos para la capacitación del personal. • No se asignan beneficios familiares y no se establecen políticas de equilibrio trabajo –familia que permitan compensen los salarios monetarios. • Los salarios pagados se otorgan de acuerdo a las relaciones sociales. • Los beneficios familiares no se incrementan y su cobertura es reducida. • Existe sobre carga laboral por falta de recursos. 	<p>Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La inestabilidad económica bloque el crecimiento del sector. • Las Empresas del sector se ven asfixiadas y no identifican alternativas de inversión, debido a que el personal está altamente desmotivado y sin las competencias requeridas para emprender acciones de mejora. • Se establece un sindicato que ahonda el bajo desempeño de la Empresa, teniendo en cuenta que los intereses se movilizan a otros aspectos. • La situación de la Empresa puede contribuir al nivel de desempleo, ante posibles despidos. • Las familias de los Empleados se verían perjudicadas y sus beneficios actuales podrían ser eliminados. • No se llegarían a considerar políticas de equilibrio trabajo familia por estar la Empresa concentrada en solucionar la crisis.

8.4 DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO DESEABLE

Tras analizar las consecuencias de los escenarios optimista, tendenciales y pesimista se llega al siguiente escenario deseable:

Familia: Sociales y Económica (+)	Familia: Condiciones Laborales y Bienestar (+)
<p>Causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se establecieron e implementaron políticas de gana – gana entre la empresa y los empleados. • La Empresa a través del modelo de desarrollo por competencias identificó para todos sus empleados las brechas que requieren desarrollar para acceder a procesos de ascenso y promoción e identificó de forma particular las expectativas laborales de sus trabajadores. • Aplicación de sistemas probados de evaluación de cargos, como base de la equidad interna y remuneración del mercado, la cual es utilizada por las empresas del sector y reconocida como práctica de clase mundial. • Se asigna presupuesto de inversión para el involucramiento de las familias de los empleados como componente vital para mejorar el desempeño. • Se gestiona inversión en educación y salud para los hijos de los empleados. 	<p>Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se logra tener un clima laboral que permite mayor productividad en los procesos y competitividad en el sector. • TGI asegura la continuidad y mejora de sus procesos a través de la sucesión de líderes en los cargos claves de la organización y ha realizado movimientos horizontales de personal que aumentan la productividad. • Aumenta la empleabilidad de los trabajadores. • Los empleados obtienen salarios justos de acuerdo con sus responsabilidades y nivel de autoridad. • Los Empleados reciben salarios justos y competitivos a nivel sectorial. • Los Empleados pueden mejorar la calidad de vida y la de sus familias a través de beneficios monetarios y no monetarios. • Los empleados han aumentado sus potencialidades para la empleabilidad, se sienten motivados de acuerdo con sus expectativas, la productividad ha aumentado y se percibe mayor eficacia en el logro de las metas estratégicas.

Familia: Sociales y Económica (+)

- La Empresa ha estructurado un programa de capacitación y formación basado en un modelo de gestión de competencias con el cual se logra el cierre de brechas individuales de los empleados.
- Se establecen mecanismos de dialogo a través de los cuales se monitorean y gestionan las solicitudes e insatisfacciones de los Empleados para dar un trámite o respuesta oportuna y transparente.
- Se implementan estándares de clase mundial sobre las condiciones laborales.
- Disminución de los parafiscales, estímulos tributarios a la inversión; estrategias de oferta (calificación de la fuerza laboral y acceso a la educación superior de la masa de bachilleres pobres) y reformas a la seguridad social.
- Se concretan las políticas (Primer empleo y formalización) para la generación de empleo por parte del actual gobierno.
- Inversión en tecnología y participación en proyectos de expansión del sector.

Familia: Condiciones Laborales y Bienestar (+)

- La Empresa logra obtener un Recurso Humano capacitado y competente para la realización efectiva de las actividades y el logro de los objetivos estratégicos.
- La Empresa no corre el riesgo de la conformación de un sindicato y mantiene activos las negociaciones colectivas como medio efectivo para la resolución de conflictos laborales.
- Participación en proyectos de inversión que aseguren el crecimiento de la Empresa.
- Facilidad para la gestión del cambio en la Empresa.
- El crecimiento del sector impone estándares de clase mundial para la Gestión del Talento humano.
- La Empresa aporta al crecimiento del sector y por ende al crecimiento económico del país.
- Se generan empleos directos e indirectos.

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1 ANÁLISIS MORFOLOGICO DE LAS VARIABLES

Variables	Indicador más importante	Comportamiento pesimista	Comportamiento tendencial	Comportamiento Optimista
Modelo de Responsabilidad Social Interna	Inversión en modelo de Responsabilidad Social Empresarial Interna	En el año 2015 TGI no logra definir y desarrollar el modelo de Responsabilidad Social Empresarial Interna.	En el año 2012 TGI habrá definido su Modelo de Responsabilidad Social Interna y las necesidades de inversión.	En el año 2015 TGI habrá desarrollado un modelo de Responsabilidad Social Interna.
Clima Laboral	Nivel Clima laboral Great Place to Work.	En el año 2015 TGI disminuye su nivel de clima laboral y pasa a un nivel insatisfactorio.	En el año 2012 TGI alcanzará un nivel de clima laboral satisfactorio por encima del resultado de los dos años anteriores y el promedio de las Empresas del sector	En el año 2015 TGI habrá alcanzado su objetivo estratégico de ser “El Mejor Lugar para Trabajar”
Plan de Carrera	Cumplimiento del Plan de Carrera	En el año 2015 la Empresa no cuenta con un plan de carrera y las posibilidades de ascensos son limitadas.	En el año 2012 se ha definido el Plan de Carrera de los Empleados de la Empresa y se iniciará su implementación.	En el año 2015, el Plan de Carrera de la Empresa se estima que abarcará un nivel superior al 50% de los Empleados.
Estructura de personal	Porcentaje inversión Estructura organizacional	En el año 2015 se presenta una estructura organizacional inferior al 1%	En el año 2012 la estructura de personal se incrementó para las áreas de cadena de	En el año 2015, la Estructura de Personal de la Empresa tendrá un valor del

Variables	Indicador más importante	Comportamiento pesimista	Comportamiento tendencial	Comportamiento Optimista
		de los ingresos de la Empresa.	valor y corresponde al 1,2% de los ingresos de la Empresa	1,5% de los ingresos de la Empresa y no se presenta sobrecarga laboral.
Diálogo Social	Efectividad mecanismos dialogo social		En el año 2012 se estructurará un mecanismo de diálogo social formal en TGI S.A. ESP.	En el año 2015, TGI habrá establecido un mecanismo formal de diálogo social con los empleados y pactado convenios con los trabajadores.
Equidad salarial	Porcentaje de empleados con equidad salarial	En el año 2015 la escala salarial se presenta con una desigualdad mayor al 50% del personal de acuerdo con las responsabilidades de los cargos y los niveles de autoridad.	En el año 2012 se identificarán las necesidades de ajuste salarial de los Empleados fuera de lo establecido en la escala salarial y se iniciará el proceso de reajuste.	En el año 2015, la Equidad salarial de la Empresa se estima que tendrá una cobertura del 100% de los Empleados.
Formación en el Trabajo	Cobertura Planes de Formación	En el año 2015 se presenta asignación limitada de recursos para capacitación y formación con una cobertura del 40% de los Empleados.	En el año 2012 se contará con un modelo de desarrollo por competencias y se incrementará en un 5% la cobertura de capacitaciones respecto al año anterior.	En el año 2015, el Programa de capacitación y formación de la Empresa tenga una cobertura y cierre de brechas del 90% de los Empleados.
Beneficios familiares	Inversión Beneficios Familiares	En el año 2015 los beneficios familiares siguen teniendo el porcentaje actual	En el año 2012 se asignarán mayores recursos a los programas de bienestar que	En el año 2015, los Beneficios Familiares tendrán un valor igual o

Variables	Indicador más importante	Comportamiento pesimista	Comportamiento tendencial	Comportamiento Optimista
		de inversión respecto a los ingresos de la Empresa.	se desarrollan en la Empresa, alcanzando el 0,5% de los ingresos.	superior al 1% de los Ingresos de la Empresa.
Políticas de trabajo-familia	Implementación Políticas trabajo/familia	En el año 2015 la Empresa no identificó la necesidad de establecer políticas de equilibrio trabajo familia que incrementen el sentido de pertenencia por la Empresa y su productividad.	En el año 2012 se implementarán una (1) política de equilibrio Trabajo-Familia.	En el año 2015, se estima que existirán 3 políticas de equilibrio trabajo familias implementadas en la Empresa.

9.2 ÁRBOL DE PERTINENCIA

OPCIÓN ESTRATEGICA	DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (INTERNA) EN LA TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A. ESP. EN EL AÑO 2015.	
PROPÓSITO	OBJETIVO	ACCIONES
Mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida de los empleados de TGI S.A. ESP	El 100% de los cargos se encuentran clasificados dentro de la escala salarial definida por la Empresa, la cual es competitiva a nivel sectorial y fue establecida a partir de las destrezas, esfuerzos, responsabilidades y condiciones laborales de los cargos.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los cargos que se encuentran fuera de la estructura de niveles salariales establecidos por la Empresa y lograr su nivelación. - Realizar evaluaciones de desempeño que permitan identificar las brechas frente a los perfiles de cargos. - Realizar un análisis de la estructura organizacional para identificar por cargo las destrezas, esfuerzos, responsabilidades y condiciones laborales.
	Asignación de recursos suficientes para	- Realizar evaluaciones de desempeño que permitan identificar las brechas frente

OPCIÓN ESTRATEGICA		
DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (INTERNA) EN LA TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A. ESP. EN EL AÑO 2015.		
PROPÓSITO	OBJETIVO	ACCIONES
	capacitación y formación con una cobertura del 90% de los Empleados, aumentando sus competencias y la competitividad de la Empresa.	a los resultados obtenidos y los perfiles de cargos.
	Establecer tres políticas de equilibrio trabajo familia que mejoraron la eficiencia y productividad de la Empresa, logrando los mejores estándares de la calidad.	- Realizar un análisis de estructura que identifique las necesidades de personal frente a la sobrecarga laboral.
	Establecer mecanismos formales de diálogo social para que los programas de bienestar de los Empleados se tomen en un ambiente de negociación, evitando la conformación de sindicatos que podrían disminuir la capacidad productiva de la Empresa.	- Establecer canales de comunicación para la identificación y gestión de las peticiones, quejas y reclamos por parte de los Empleados. - Capacitar al personal de Recursos Humanos en Negociación Colectiva con el objetivo de gestionar los requerimientos de una manera efectiva.

9.3 OPCIÓN ESTRATÉGICA

Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (interna) en la Transportadora de Gas Internacional S.A. ESP. En el año 2015.

9.4 PROPÓSITO

Mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida de los empleados de TGI S.A. ESP.

9.5 ANÁLISIS DOFA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

EQUIDAD SALARIAL	
El 100% de los cargos se encuentran clasificados dentro de la escala salarial definida por la Empresa, la cual es competitiva a nivel sectorial y fue establecida a partir de las destrezas, esfuerzos, responsabilidades y condiciones laborales de los cargos.	
FORTALEZAS	<p>Existe escalas salariales definidas para cada nivel de la estructura</p> <ol style="list-style-type: none">1. organizacional y las brechas entre los niveles es medianamente estandarizada.2. Los procesos de selección se realizan teniendo en cuenta los niveles de la estructura organizacional y no se asignan fuera de los establecidos.3. Se han realizado nivelaciones de cargos y por lo tanto ajustes salariales en algunos casos en los cuales se presentaba desigualdad.
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none">1. Mejoramiento de las encuestas de remuneración de mercado, como eje de competitividad externa.2. Progresiva introducción de sistemas de renta variable.3. Diferentes políticas de posicionamiento de remuneraciones según nivel jerárquico.
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none">1. Existe una amplia brecha entre los salarios de los cargos profesionales y especialistas y los cargos de la alta dirección.2. No se tiene documentado un procedimiento que contemple las escalas salariales de los niveles establecidos en la estructura organizacional.

EQUIDAD SALARIAL	
AMENAZAS	1. Recesión económica mundial que no permita el crecimiento del sector y la inversión en el Talento Humano de la organización.
	2. Impuestos parafiscales que incrementan en más del 30% el costo por salarios.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	
Asignación de recursos suficientes para capacitación y formación con una cobertura del 90% de los Empleados, aumentando sus competencias y la competitividad de la Empresa.	
FORTALEZAS	1. Se realizan permanentemente programas de capacitación y formación para los Empleados que las solicitan.
	2. Se tiene establecido un procedimiento de capacitaciones para los empleados. Anualmente se realiza el presupuesto de capacitación y formación.
	3. En el año 2009 se incluyeron programas de especialización para cinco empleados.
OPORTUNIDADES	1. Predominio del conocimiento como requisito fundamental para el éxito, lo que exige a su vez del diseño, implementación e implantación de sistemas de gestión que garanticen el desarrollo de los procesos de formación en función del incremento de las competencias.
	2. Tendencias de capacitación y formación de los empleados a través del eLearning corporativo, hecho a la medida de las organizaciones y muchas veces con programas desarrollado por algunos empleados.
DEBILIDADES	1. El Plan de Capacitaciones no se elabora de acuerdo con el cierre de brechas de competencias requeridas para el cargo, sino a partir de las solicitudes de las áreas.
	2. La cobertura de las capacitaciones no fue suficiente y se continua percibiendo desmotivación por parte de los empleados. Se percibe por parte de los empleados que no hay equidad en la asignación de las capacitaciones.
AMENAZAS	1. Cada vez más, las tareas rutinarias y repetitivas quedarán relegadas a la máquina, y al factor humano se le va a exigir crecientes dosis de responsabilidad, autonomía, iniciativa, polivalencia y capacidad de razonamiento.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	
	2. Recesión económica que no permita el crecimiento del sector y la inversión en el Talento Humano de la organización.

POLÍTICAS TRABAJO-FAMILIA	
Establecer tres políticas de equilibrio trabajo familia que mejoraron la eficiencia y productividad de la Empresa, logrando los mejores estándares de la calidad.	
FORTALEZAS	1. Los empleados acuerdan con sus jefes los tiempos requeridos para atender sus requerimientos familiares.
OPORTUNIDADES	2. Presencia de nuevas generaciones de jóvenes que ya no avalan el concepto tradicional de trabajo y que buscan con más fuerza conseguir "calidad de vida" y empleadores que valoren a su gente.
DEBILIDADES	1. La sobrecarga laboral no permite que los empleados utilicen su tiempo libre para realizar actividades con sus familias. 2. No existen políticas de conciliación trabajo - familia.
AMENAZAS	1. Envejecimiento progresivo y constante de la población, con una mayor proporción de mujeres en el mercado de trabajo y un incremento notable en el número de familias mono parentales, con responsabilidades fuera del lugar de trabajo y una imperativa necesidad de equilibrio entre éstas y su vida laboral. 2. Recesión Económica que no permita la creación de puestos de trabajo u obligue a las organizaciones a prescindir de personal.

DIÁLOGO SOCIAL	
Establecer mecanismos formales de diálogo social para que los programas de bienestar de los Empleados se tomen en un ambiente de negociación, evitando la conformación de sindicatos que podrían disminuir la capacidad productiva de la Empresa.	
FORTALEZAS	1. La Empresa en sus 12 años de operación (desde que era la Empresa Colombiana de Gas - Ecólogas) no tiene sindicato. 2. Condiciones de salud y seguridad para la realización de las actividades de la Empresa. 3. 4. Desarrollo de Reuniones Corporativas y Comités Primarios para la comunicación entre los empleados y directivos.
OPORTUNIDADES	1. Negociaciones colectivas decrecientes y reducción de remuneraciones y beneficios históricamente garantizados. En casi todo el mundo, los sindicatos han perdido prestigio, credibilidad y atractivo, por el hecho de haberse convertido en

	<p>estructuras de poder, las cuales benefician de modo significativo a algunos directivos sin que necesariamente sirvan a su masa de afiliados, o a la sociedad en general.</p> <p>2. Modernizar el sindicalismo a través del diálogo social logrando introducir la lucha por políticas encaminadas a la competitividad de las organizaciones como: Equidad salarial, programas de formación y capacitación, equilibrio familia-trabajo, beneficios familiares, adecuada estructura organizacional, entre otras.</p>
DEBILIDADES	<p>1. Variables de Clima Organizacional mantenidas o disminuidas por insatisfacción de los empleados frente a la carencia de políticas en los procesos organizacionales.</p>
AMENAZAS	<p>1. Los sindicatos muestran la inconformidad de la gente ante las políticas laborales de la empresa. Pueden conformarse en cualquier momento con mínimo 25 personas, para una Empresa como TGI con 169 trabajadores. Reconocimiento de sindicatos en empresas del sector.</p>

CRECIMIENTO SECTOR DEL GAS	
<p>Por inversión en nuevas tecnologías se presenta un crecimiento del sector del 7% mejorando las condiciones las labores.</p>	
FORTALEZAS	<p>1. Desarrollo de proyectos de expansión para aumentar la capacidad de transporte de gas cumpliendo con las exigencias de los clientes.</p> <p>2. Experiencia y conocimiento del sector por parte del talento Humano de la organización lo cual le permite una efectiva gestión del cambio.</p> <p>3. Infraestructura de la organización para responder frente a las exigencias de crecimiento del sector.</p>
OPORTUNIDADES	<p>1. Al crecer el sector se generan oportunidades laborales en empresas multinacionales con mejores condiciones lo que promueve la movilidad laboral de no cambiar la situación de la empresa.</p> <p>2. Mayores exigencias regulatorias vinculadas a calidad del servicio</p>
DEBILIDADES	<p>1. Clima organizacional deteriorado que no favorece la productividad y competitividad.</p> <p>2. Estructura organizacional limitada frente a las necesidades</p>
AMENAZAS	<p>1. Inestabilidad de la política energética</p> <p>2. Eliminación de subsidios, incremento de tarifas e incremento de pobreza.</p>

9.6 ACCIONES ESTRATÉGICAS

OBJETIVO	ACCIONES
<p>El 100% de los cargos se encuentran clasificados dentro de la escala salarial definida por la Empresa, la cual es competitiva a nivel sectorial y fue establecida a partir de las destrezas, esfuerzos, responsabilidades y condiciones laborales de los cargos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los cargos que se encuentran fuera de la estructura de niveles salariales establecidos por la Empresa y lograr su nivelación. 2. Realizar evaluaciones de desempeño que permitan identificar las brechas frente a los perfiles de cargos. 3. Realizar un análisis de la estructura organizacional para identificar por cargo las destrezas, esfuerzos, responsabilidades y condiciones laborales. 4. Realizar un benchmarking sobre las escalas salariales del sector y la competitividad de las Empresas. 5. Ajustar la escala salarial de acuerdo con los análisis realizados en la cual no existan brechas entre los cargos y permitan incrementar la satisfacción de los empleados al compararse con las Empresas del sector.
<p>Asignación de recursos suficientes para capacitación y formación con una cobertura del 90% de los Empleados, aumentando sus competencias y la competitividad de la Empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Realizar evaluaciones de desempeño que permitan identificar las brechas frente a los resultados obtenidos y los perfiles de cargos. 7. Realizar un análisis de mercado para identificar las ofertas en formación y capacitación que apoyen la consecución de la estrategia. 8. Asignar un porcentaje de las utilidades de la organización tomando como referencia las mejores prácticas de las empresas de clase mundial que permita aumentar la cobertura. 9. Establecer un plan de capacitación y formación concertado con los empleados y sus jefes, el cual sea evaluado tras su ejecución y sirva de referencia en las posteriores evaluaciones de desempeño. 10. Diseñar programas de formación y capacitación a partir de las necesidades internas de la Empresa, utilizando internet como medio de fácil accesibilidad y mayor cobertura.
<p>Establecer tres políticas de equilibrio trabajo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 11. Asignar un gestor dentro de la organización al servicio de los empleados para la realización de los

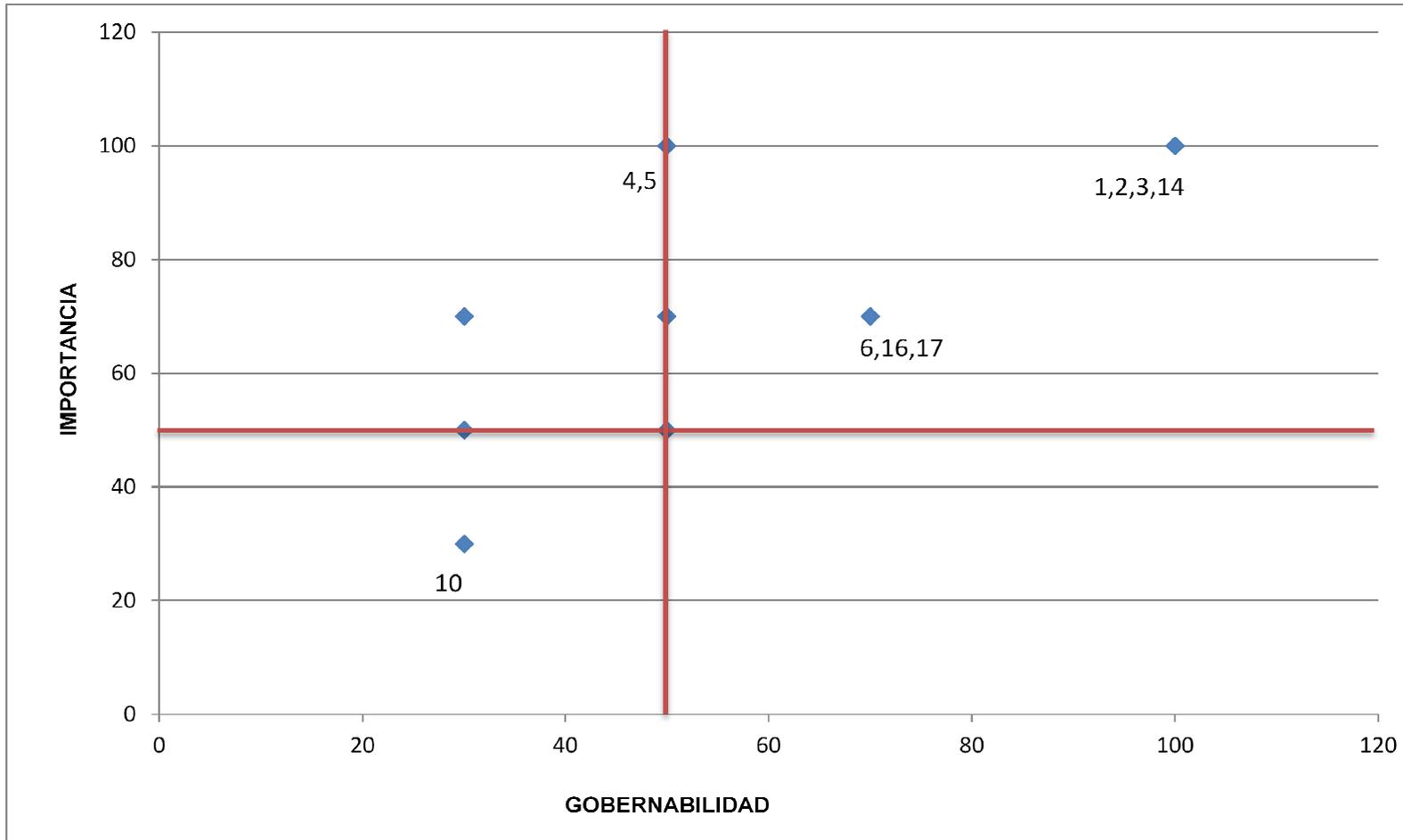
OBJETIVO	ACCIONES
familia que mejoraron la eficiencia y productividad de la Empresa, logrando los mejores estándares de la calidad.	<p>trámites particulares requeridos en la administración de las familias de los trabajadores.</p> <p>12. Incluir dentro del Reglamento Interno de Trabajo horarios flexibles para las madres cabeza de familia o con hijos menores a 5 años.</p> <p>13. Realizar actividades que incluyan a las familias de los empleados para lograr mayor sentido de pertenecía y comprensión por parte los mismos frente a las exigencias laborales.</p> <p>14. Realizar un análisis de estructura que identifique las necesidades de personal frente a la sobrecarga laboral.</p>
Establecer mecanismos formales de diálogo social para que los programas de bienestar de los Empleados se tomen en un ambiente de negociación, evitando la conformación de sindicatos que podrían disminuir la capacidad productiva de la Empresa.	<p>15. Definir políticas claras frente a la libertad de asociación para disminuir el riesgo de ineficiente comunicación entre los empleados.</p> <p>16. Establecer canales de comunicación para la identificación y gestión de las peticiones, quejas y reclamos por parte de los Empleados.</p> <p>17. Capacitar al personal de Recursos Humanos en Negociación Colectiva con el objetivo de gestionar los requerimientos de una manera efectiva.</p> <p>18. Cumplir con los planes y programas establecidos por la Empresa a través de la participación de los empleados, frente al clima organizacional para dar confianza y conseguir lealtad por parte de los Empleados.</p>
Por inversión en nuevas tecnologías se presenta un crecimiento del sector del 7% mejorando las condiciones las labores.	<p>19. Realizar un benchmarking con las empresas del sector para identificar las mejores prácticas respecto a las relaciones laborales con sus empleados.</p> <p>20. Realizar inversiones en tecnología y software que faciliten los procesos organizacionales y aumenten la competitividad en el sector.</p> <p>21. Transferir de forma proporcional las ganancias de la Empresa frente al crecimiento del sector, para beneficios de los empleados.</p> <p>22. Implementar los estándares en relaciones laborales establecidos por el Pacto Global, logrando reconocimientos a nivel sectorial.</p>

9.7 IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

No.	ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
A1	Identificar los cargos que se encuentran fuera de la estructura de niveles salariales establecidos por la Empresa y lograr su nivelación.	100	100
A2	Realizar evaluaciones de desempeño que permitan identificar las brechas frente a los perfiles de cargos.	100	100
A3	Realizar un análisis de la estructura organizacional para identificar por cargo las destrezas, esfuerzos, responsabilidades y condiciones laborales.	100	100
A14	Realizar un análisis de estructural que identifique las necesidades de personal frente a la sobrecarga laboral.	100	100
A4	Realizar un benchmarking sobre las escalas salariales del sector y la competitividad de las Empresas.	100	50
A5	Ajustar la escala salarial de acuerdo con los análisis realizados en el cual no existan brechas entre los cargos y permitan incrementar la satisfacción de los empleados al compararse con las Empresas del sector.	100	50
A6	Realizar evaluaciones de desempeño que permitan identificar las brechas frente a los resultados obtenidos y los perfiles de cargos.	70	70
A16	Establecer canales de comunicación para la identificación y gestión de las peticiones, quejas y reclamos por parte de los Empleados.	70	70
A17	Capacitar al personal de Recursos Humanos en Negociación Colectiva con el objetivo de gestionar los requerimientos de una manera efectiva.	70	70
A9	Establecer un plan de capacitación y formación concertado con los empleados y sus jefes, el cual sea evaluado tras su ejecución y sirva de referencia en las posteriores evaluaciones de desempeño.	70	50
A12	Incluir dentro del Reglamento Interno de Trabajo horarios flexibles para las madres cabeza de familia o con hijos menores a 5 años.	70	50
A13	Realizar actividades que incluyan a las familias de los empleados para lograr mayor sentido de pertenencia y comprensión por parte los mismos frente a las exigencias	70	50

No.	ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
	laborales.		
A19	Realizar un benchmarking con las empresas del sector para identificar las mejores prácticas respecto a las relaciones laborales con sus empleados.	70	50
A20	Realizar inversiones en tecnología y software que faciliten los procesos organizacionales y aumenten la competitividad en el sector.	70	50
A15	Definir políticas claras frente a la libertad de asociación para disminuir el riesgo de ineficiente comunicación entre los empleados.	70	30
A8	Asignar un porcentaje de las utilidades de la organización tomando como referencia las mejores prácticas de las empresas de clase mundial que permita aumentar la cobertura.	50	50
A22	Implementar los estándares en relaciones laborales establecidos por el Pacto Global, logrando reconocimientos a nivel sectorial.	50	50
A7	Realizar un análisis de mercado para identificar las ofertas en formación y capacitación que apoyen la consecución de la estrategia.	50	30
A11	Asignar un gestor dentro de la organización al servicio de los empleados para la realización de los trámites particulares requeridos en la administración de las familias de los trabajadores.	50	30
A18	Cumplir con los planes y programas establecidos por la Empresa a través de la participación de los empleados, frente al clima organizacional para dar confianza y conseguir lealtad por parte de los Empleados.	50	30
A21	Transferir de forma proporcional las ganancias de la Empresa frente al crecimiento del sector, para beneficios de los empleados.	50	30
A10	Diseñar programas de formación y capacitación a partir de las necesidades internas de la Empresa, utilizando internet como medio de fácil accesibilidad y mayor cobertura.	30	30

Gráfico 5. IGO Direccinamiento Estratégico - TIG



9.8 ACCIONES INMEDIATAS

No.	ACCIONES
A1	Identificar los cargos que se encuentran fuera de la estructura de niveles salariales establecidos por la Empresa y lograr su nivelación.
A2	Realizar evaluaciones de desempeño que permitan identificar las brechas frente a los perfiles de cargos.
A3	Realizar un análisis de la estructura organizacional para identificar por cargo las destrezas, esfuerzos, responsabilidades y condiciones laborales.
A14	Realizar un análisis de estructural que identifique las necesidades de personal frente a la sobrecarga laboral.
A6	Realizar evaluaciones de desempeño que permitan identificar las brechas frente a los resultados obtenidos y los perfiles de cargos.
A16	Establecer canales de comunicación para la identificación y gestión de las peticiones, quejas y reclamos por parte de los Empleados.
A17	Capacitar al personal de Recursos Humanos en Negociación Colectiva con el objetivo de gestionar los requerimientos de una manera efectiva.

9.9 ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO

No.	ACCIONES
A4	Realizar un benchmarking sobre las escalas salariales del sector y la competitividad de las Empresas.
A5	Ajustar la escala salarial de acuerdo con los análisis realizados en el cual no existan brechas entre los cargos y permitan incrementar la satisfacción de los empleados al compararse con las Empresas del sector.
A9	Establecer un plan de capacitación y formación concertado con los empleados y sus jefes, el cual sea evaluado tras su ejecución y sirva de referencia en las posteriores evaluaciones de desempeño.
A12	Incluir dentro del Reglamento Interno de Trabajo horarios flexibles para las madres cabeza de familia o con hijos menores a 5 años.
A13	Realizar actividades que incluyan a las familias de los empleados para lograr mayor sentido de pertenecía y comprensión por parte los mismos frente a las exigencias laborales.
A19	Realizar un benchmarking con las empresas del sector para identificar las mejores prácticas respecto a las relaciones laborales con sus empleados.

No.	ACCIONES
A20	Realizar inversiones en tecnología y software que faciliten los procesos organizacionales y aumenten la competitividad en el sector.
A15	Definir políticas claras frente a la libertad de asociación para disminuir el riesgo de ineficiente comunicación entre los empleados.
A8	Asignar un porcentaje de las utilidades de la organización tomando como referencia las mejores prácticas de las empresas de clase mundial que permita aumentar la cobertura.
A22	Implementar los estándares en relaciones laborales establecidos por el Pacto Global, logrando reconocimientos a nivel sectorial.
A7	Realizar un análisis de mercado para identificar las ofertas en formación y capacitación que apoyen la consecución de la estrategia.
A11	Asignar un gestor dentro de la organización al servicio de los empleados para la realización de los trámites particulares requeridos en la administración de las familias de los trabajadores.
A18	Cumplir con los planes y programas establecidos por la Empresa a través de la participación de los empleados, frente al clima organizacional para dar confianza y conseguir lealtad por parte de los Empleados.
A21	Transferir de forma proporcional las ganancias de la Empresa frente al crecimiento del sector, para beneficios de los empleados.
A10	Diseñar programas de formación y capacitación a partir de las necesidades internas de la Empresa, utilizando internet como medio de fácil accesibilidad y mayor cobertura.

9.10 CORRELACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y CONFLICTIVOS

OBJETIVO CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACIÓN	CORRELACIÓN DE ACTORES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS POSIBLES
<p>1. Ocupar un cargo directivo dentro de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover programas de ascensos y promoción interna dentro de los empleados calificados para alcanzar posiciones directivas. • Realizar evaluaciones por competencias que permitan determinar que empleados pueden aspirar a desempeñar cargos directivos dentro de la organización. 	<p>Los actores Empleados, Población femenina de la empresa y Población Masculina de la empresa, son los que presentan mayor interés en Ocupar un cargo directivo dentro de la organización.</p> <p>Para poder lograr este objetivo estos actores deben colaborar con el área de Recursos Humanos en la realización y ejecución de la estructura organizacional siendo objetivos en cada uno de los aspectos a evaluar, para de esta manera obtener resultados reales que permitan identificar las capacidades y competencias de los empleados que efectivamente pueden llegar a</p>	<p>El 100% de los cargos se encuentran clasificados dentro de la escala salarial definida por la Empresa, la cual es competitiva a nivel sectorial y fue establecida a partir de las destrezas, esfuerzos, responsabilidades y condiciones laborales de los cargos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones de desempeño que permitan identificar las brechas frente a los perfiles de cargos. • Realizar un análisis de la estructura organizacional para identificar por cargo las destrezas, esfuerzos, responsabilidades y condiciones laborales

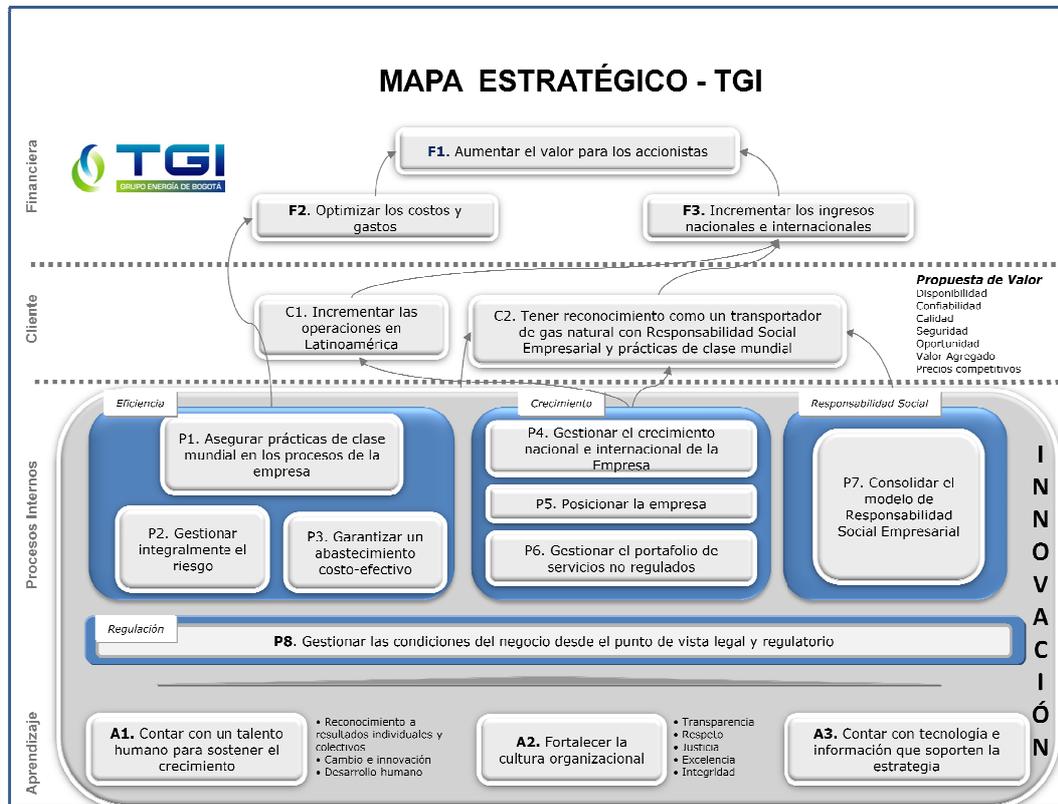
OBJETIVO CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACIÓN	CORRELACIÓN DE ACTORES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS POSIBLES
		<p>ocupar los cargos directivos. Asimismo desde sus áreas, pueden proponer a las directivas una revisión de la estructura organizacional, con cifras y datos basados en evidencias.</p>		
<p>6. Permisibilidad para trabajar desde el hogar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los casos bajo los cuales los empleados pueden trabajar desde su hogar. • Establecer las jornadas máximas permitidas para el desarrollo de trabajo desde casa a los empleados autorizados para tal. 	<p>Los actores Empleados, Recursos Humanos, Población femenina de la empresa y Población Masculina de la empresa, deben alinear sus esfuerzos en la búsqueda de una modificación del reglamento interno de trabajo que permita que los trabajadores en ciertos casos como lo son ser cabeza de familia o hijos menores de 5 años, puedan desarrollar parte de sus labores desde su hogar permitiendo una mayor interrelación familiar entre padres e hijos, sin descuidar</p>	<p>Establecer tres políticas de equilibrio trabajo familia que mejoraron la eficiencia y productividad de la Empresa, logrando los mejores estándares de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir dentro del Reglamento Interno de Trabajo horarios flexibles para las madres cabeza de familia o con hijos menores a 5 años.

OBJETIVO CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACIÓN	CORRELACIÓN DE ACTORES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS POSIBLES
		las obligaciones adquiridas con la empresa.		
13. Obtener transferencia de beneficios por el crecimiento del sector	<ul style="list-style-type: none"> Incluir en el presupuesto anual beneficios extras para los empleados amarrados a los niveles de crecimiento del sector. Transferir a las poblaciones vulneradas por el crecimiento del sector acciones que beneficien a sus habitantes. 	Los actores Empresas del Sector y Gobierno, deben establecer lineamientos que permitan que los empleados de las mismas sientan el beneficio de pertenecer a ellas, traduciéndose en mayores beneficios para ellos. Para lograr este objetivo la empresa debe dejar total claridad en los parámetros bajo los cuales se obtendrán estas ganancias, así como promover el sentido de pertenencia y la productividad de los empleados.	Por inversión en nuevas tecnologías se presenta un crecimiento del sector del 7% mejorando las condiciones las labores.	<ul style="list-style-type: none"> Transferir de forma proporcional las ganancias de la Empresa frente al crecimiento del sector, para beneficios de los empleados.
40. Apoyar la libertad de asociación.	<ul style="list-style-type: none"> No promover la conformación de un sindicato cuando se vean afectados los intereses de los empleados, permitiendo un diálogo entre las partes que genere beneficios 	Los actores Grupo Empresarial, Grupo Directivo, Accionistas y Recursos Humanos deben promover la comunicación efectiva entre los diferentes grupos de la	Establecer mecanismos formales de diálogo social para que los programas de bienestar de los Empleados se tomen en un ambiente de negociación,	<ul style="list-style-type: none"> Definir políticas claras frente a la libertad de asociación para disminuir el riesgo de ineficiente comunicación entre los empleados.

OBJETIVO CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACIÓN	CORRELACIÓN DE ACTORES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS POSIBLES
	<p>para ambas partes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acudir a la intervención de un tercero en los casos en que sea necesario para una sana negociación evitando la conformación de sindicato en la empresa. 	<p>organización, estableciendo los canales requeridos para tal fin, permitiendo que tanto las inquietudes, propuestas, peticiones y demás aspectos manifestados por los empleados lleguen a los directamente encargados y se tomen las medidas pertinentes a cada caso.</p> <p>Asimismo, estos actores se deben alinear de manera que todos estén sincronizados y capacitados para dar respuestas y soluciones de forma efectiva.</p>	<p>evitando la conformación de sindicatos que podrían disminuir la capacidad productiva de la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer canales de comunicación para la identificación y gestión de las peticiones, quejas y reclamos por parte de los Empleados. • Capacitar al personal de Recursos Humanos en Negociación Colectiva con el objetivo de gestionar los requerimientos de una manera efectiva

9.11 MAPA ESTRATÉGICO

Figura 7. Mapa Estratégico Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. E.S.P.



Las cuatro perspectivas relacionadas en el mapa estratégico de TGI incluyen cada uno de los objetivos que la empresa debe cumplir desde sus diferentes áreas y frentes para lograr el crecimiento de la misma.

9.11.1 Mapa Estratégico TGI con base en el planteamiento del problema

Definición del Problema: Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (interna) en la Transportadora de Gas Internacional S.A. ESP. En el año 2015.

VISIÓN: Ser en 2024 la primera empresa transportadora independiente de gas natural en América Latina, reconocida por su responsabilidad <i>global</i> y por sus prácticas de clase mundial.			MISIÓN: Somos una empresa del Grupo Energía de Bogotá que genera valor para <i>sus accionistas</i> , mediante la prestación del servicio de transporte de hidrocarburos nacional e internacional, con responsabilidad global, prácticas de clase mundial y un equipo humano innovador y eficiente.		
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicador	Medida al año horizonte	Iniciativas Estratégicas	Responsable
PROCESOS INTERNOS	El 100% de los cargos se encuentran clasificados dentro de la escala salarial definida por la Empresa, la cual es competitiva a nivel sectorial y fue establecida a partir de las destrezas, esfuerzos, responsabilidades y condiciones laborales de los cargos.	Porcentaje de empleados con equidad salarial: Trabajadores con salario de acuerdo con la clase de trabajo/Total de trabajadores	2015	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los cargos que se encuentran fuera de la estructura de niveles salariales establecidos por la Empresa y lograr su nivelación. Realizar evaluaciones de desempeño que permitan identificar las brechas frente a los perfiles de cargos. Realizar un análisis de la estructura organizacional para identificar por cargo las destrezas, esfuerzos, responsabilidades y condiciones laborales. 	Recursos Humanos Grupo Directivo
APRENDIZAJE	Asignación de recursos suficientes para capacitación y	<ul style="list-style-type: none"> Cobertura Planes de Formación: 	2015	Realizar evaluaciones de desempeño que permitan	Recursos Humanos Grupo Directivo

	<p>formación con una cobertura del 90% de los Empleados, aumentando sus competencias y la competitividad de la Empresa.</p>	<p>Empleados que realizaron programas de formación o apoyo para la mejora de capacidades/Número total de empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medición complementaria: • Inversión Plan de Formación: Comparativo anual inversión en capacitación y desarrollo/ingresos • Horas de Formación: Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado. 		<p>identificar las brechas frente a los resultados obtenidos y los perfiles de cargos.</p>	<p>Accionistas</p>
<p>PROCESOS INTERNOS</p>	<p>Establecer tres políticas de equilibrio trabajo familia que mejoraron la eficiencia y productividad de la Empresa, logrando los mejores estándares de la calidad.</p>	<p>Implementación Políticas trabajo/familia = Comparativo anual implementación de políticas Equilibrio trabajo-</p>	<p>2015</p>	<p>Realizar un análisis de estructural que identifique las necesidades de personal frente a la sobrecarga laboral.</p>	<p>Recursos Humanos Grupo Directivo Accionistas Empleados</p>

		familia/Ingresos.			
PROCESOS INTERNOS	Establecer mecanismos formales de diálogo social para que los programas de bienestar de los Empleados se tomen en un ambiente de negociación, evitando la conformación de sindicatos que podrían disminuir la capacidad productiva de la Empresa.	Efectividad mecanismos dialogo social = Número de peticiones laborales resultas a través de mecanismos de diálogo social/Peticiones laborales de los empleados.	2015	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer canales de comunicación para la identificación y gestión de las peticiones, quejas y reclamos por parte de los Empleados. • Capacitar al personal de Recursos Humanos en Negociación Colectiva con el objetivo de gestionar los requerimientos de una manera efectiva. 	Empleados Recursos Humanos Grupo Directivo Accionistas
PROCESOS INTERNOS	Por inversión en nuevas tecnologías se presenta un crecimiento del sector del 7% mejorando las condiciones las labores.	Porcentaje de crecimiento del sector	2015	Realizar inversiones en tecnología y software que faciliten los procesos organizacionales y aumenten la competitividad en el sector.	Empresas del sector Grupo Empresarial Grupo Directivo Accionistas

Fuente: Derechos reservados Dr. Dario A. Sierra A. - Profesor instituto de postgrados Universidad de la Sabana.

Información del cuadro: Las autoras.

CONCLUSIONES

- La Empresa cuenta con un direccionamiento estratégico que le permite desarrollar el problema propuesto en la tesis de grado al establecer como objetivo estratégico el desarrollo de un modelo de responsabilidad Social para la Transportadora de Gas Internacional.
- Las variables endógenas y exógenas claves identificadas fueron suficientes y reflejan que existe una alta influencia y dependencia entre estas y se pudieron identificar de forma clara y definida para el desarrollo del Plan Prospectivo. El análisis de las variables claves permitió confirmar su interrelación y conveniencia para el desarrollo del plan.
- Se identificaron los diferentes actores involucrados en el proceso con intereses en la organización, validando sus perfiles y mecanismos de poder, llegando a negociaciones en los objetivos conflictivos con el fin de cumplir con los objetivos propuestos que forman parte del direccionamiento estratégico del plan prospectivo.
- Se en la definición de los escenarios a través de la implementación de la Método Delphi se observó que las variables claves identificadas presentaban un comportamiento actual positivo y los comportamientos futuros de los eventos que se propuestos tenían una alta probabilidad de ocurrencia, lo cual facilitaba el desarrollo de los escenarios y el Modelo de Responsabilidad Empresarial Interna.
- Se presenta consenso en general de los expertos que intervinieron en el análisis de la probabilidad de los eventos futuros.

- En términos generales se analizó que los escenarios alternos presentaban consecuencias desfavorables para la Empresa frente al comportamiento negativo de las variables exógenas que podrían afectar la situación económica de la Empresa y por ende disminuir la inversión en los trabajadores.
- Se presenta un escenario tendencial en términos generales positivo que permite el desarrollo de un escenario apuesta muy favorable para la Empresa..
- Se presenta un escenarios deseable y un escenario apuesta bastante optimistas considerando que la organización, pese a que no exista una alta probabilidad de inversión por las variables exógenas presentadas, puede implementar metodologías y buenas prácticas guiadas por las tendencias presentadas, que le permitan lograr la equidad y objetividad en los procesos que desarrolla con su Talento Humano.
- Para el desarrollo del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Interna, la Empresa refleja en su direccionamiento estratégico fortalezas y oportunidades que le permitirán el desarrollo de acciones concretas y factibles en su ejecución, sin posibles sobrecostos y que se ajustan a la estrategia actual de la Empresa.
- Se concluye en términos generales que la metodología propuesta por el Tutor a través del Plan Prospectivo ha logrado definir las variables claves, escenarios, objetivos y acciones a desarrollar para la construcción de futuro del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Interno de TGI S.A. ESP.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda desarrollar un análisis financiero para cada una de las acciones estratégicas resultantes del método integrado prospectivo.
- Se recomienda que la organización contemple la posibilidad de recurrir a actores externos que puedan influir de forma positiva en el cumplimiento de las acciones y negociaciones propuestas.
- Se recomienda a la organización la implementación y puesta en marcha del plan prospectivo descrito en el presente trabajo de grado, el cual permitirá que la misma eleve los niveles de satisfacción del cliente interno mejorando su proyección en el sector.
- Se recomienda a la Empresa desarrollar la metodología presentada en este estudio con los Grupos de Interés y en especial los empleados para validar la identificación de las variables claves.
- Se recomienda a la Empresa asignar una persona en su estructura organizacional encargada de planificar y controlar el desarrollo del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Interna, que tenga pleno conocimiento de los procesos organizacionales y que cuente con la formación en el tema, asegurando la efectiva implementación.

BIBLIOGRAFÍA

ARISTA, Anarrosa, et al. Prospectiva: Construcción social del futuro. Santiago de Cali: ILPES, 1997. 13p.

ARIZA PINZÓN, Armando; BOLAÑOS S., Claudia Lorena. Prospectiva en el Sector Tecnología de Información y Comunicaciones, "TIC", Colombiano para el Año 2010, Bogotá D.C. 2006

BALLESTEROS, Diana Paola. Análisis Estructural Prospectivo Aplicado al Sistema Logístico. Pereira, Colombia. Septiembre de 2008 [en línea] [Citado 14 de Agosto, 2011]. Disponible en Internet: <<http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/10743194-199.pdf>>

CHAPNAM, Alan. Análisis DOFA y Análisis PEST. [en línea] [Citado 13 de Agosto, 2011]. Disponible en internet: <www.grupokaizen.com/bsce/Analisis_Foda_y_Analisis_Dofa.pdf>

CHUNG PINZÁS, Alfonso. Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico.

Dr. DARIO SIERRA ARIAS PROFESOR EN PROSPECTIVA. ESTRATEGIA EMPRESARIAL. PENSAMIENTO Y ANALISIS ESTRATEGICO. INTITUTO DE POSTGRADOS UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FRANCO Carlos Arturo. INICIACIÓN A LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.

GODET, Michel. "De la Anticipación a la Acción". Marcombo. Barcelona. 1995.

GODET, Michel. La caja de herramientas. Internet.

GODET, Michael, DURANCE, Phillippe. La Prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios. 2009. [en línea] [Citado 14 de Agosto, 2011]. Disponible en Internet:< <http://es.scribd.com/doc/49593974/38/El-arbol-de-competencias>>

_____. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Editorial Marcombo, Barcelona, 1994. p. 1-4.

_____. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia., Marcombo Boixareu. 1993.

_____. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. [En línea]. 2010. [Citado el 14 de Agosto de 2011]. Disponible en Internet en: <http://www.centrolindavista.org.mx/archivos_index/caja_de_herramientas.pdf>

HERNANDEZ, Hugo, MARTINEZ, Segundo. Análisis Prospectivo de las Cooperativas de Trabajo Asociado. Bogotá 2004. [en línea] [Citado 14 de Agosto, 2011]. Disponible en Internet:< <http://administracion.uexternado.edu.co/posgrado/espep/matdi/GENERAL/prospectivaSectorial/psCooperativasTrabAsocHugohernandez.pdf>>

IPE. Información adicional disponible en: <http://www.prospecti.es/ipeframe.htm>

IPTS. Scenarios Building. Convergences and differences. Prodeedings of Profutures Workshop. 1995 Profutures Meeting IPTS

JEROME C. Glenn, Metodologías de Investigación del Futuro. Arboles de Pertinencia y Análisis Morfológico. Buenos Aires, Argentina. [En línea]. 2004. [Citado el 14 de Agosto de 2011]. Disponible en Internet en:

<http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/futuros_group_arbol_pertinencias.pdf>

LANDETA, Jon. El método Delphi Una técnica de previsión para la incertidumbre, Ariel, Barcelona, 1999.

MARTÍN PEREDA, J.A. Prospectiva Tecnológica: una introducción a su metodología y a su aplicación en distintos países. [en línea] [Citado 13 de Agosto, 2011]. Disponible en Internet: <<http://www.oei.es/salactsi/prospectiva.pdf>>

MEDINA V., Javier. Los Estudios del Futuro y la Prospectiva: claves para la construcción social de las regiones. Documento 96/32, Serie Ensayos. 1996.

MEDINA, Javier. La prospectiva humana y social: alternativa de la nueva generación para América Latina. [En línea] [Citado 13 de Agosto de 2011]. Disponible en: <http://moodle.eclac.cl/moodle17/file.php/1/material_del_documentos/grupo5/la_prospectiva_humana.pdf>

MOJICA S, Francisco. LA PROSPECTIVA, "Técnicas para visualizar el futuro". LEGIS EDITORES. COLOMBIA, 1991; p. 10.

MOJICA, Francisco José, "Teoría y aplicación de la Prospectiva. El futuro del comercio de flores colombianas en los Estados Unidos". Bogotá, 2002. [En línea]. [Citado 13 de Agosto de 2011]. Disponible en Internet: <[http://administracion.uexternado.edu.co/es/centros/pEstrat/investigacion .htm](http://administracion.uexternado.edu.co/es/centros/pEstrat/investigacion.htm)>

ONU DI, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Programa de Prospectiva Tecnológica para Latinoamérica y el Caribe; Manual de Metodologías. 2000.

OPTI – Observatorio de prospectiva tecnológica industrial. ¿Qué es la prospectiva? Información disponible en: <http://www.opti.org/que/prospectiva.asp>
OPTI Primer Informe de Prospectiva Tecnológica Industrial. Futuro Tecnológico en el horizonte del 2015, 1999

ORTEGA, SAN MARTINI, Fernando. LA PROSPECTIVA: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios. [En Línea], 2003 [Citado 13 de Agosto, 2011]. Disponible en internet: <<http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>>.

RED EYE ESCENARIOS Y ESTRATEGIA PROSPECTIVA. ¿Qué es Prospectiva? [En línea]. [Citado 13 de Agosto de 2011] Disponible en Internet: <http://www.esyes.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=13Z>

SA 8000. SAI Social Accountability International. 2001. New York, NY 10010. EE. UU. ISO 26000 Organización Internacional para la Estandarización ISO. Noviembre de 2010.

SCHWARTZ, Peter: La planification stratégique par scénarios, Revista Futuribles, nº176, mai 1993.

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto como un segundo archivo denominado: " RAI "

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA EL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNO DE LA TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL TGI S.A. ESP TGI S.A. ESP
3	AUTOR(es)	Anaya Plata Carolina Bonilla Portilla Carolina Duran Lopez Angela Patricia
4	AÑO Y MES	Agosto de 2011
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Sierra Arias Dario Alfonso
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>TGI S.A. ESP en su visión de futuro ha establecido la necesidad de consolidar el modelo de Responsabilidad Social Empresarial a través del diálogo y la implementación de acciones con cada uno de sus grupos de interés, para transferirles los beneficios de su actividad y en general a la sociedad y al País.</p> <p>Como parte de la iniciativa estratégica, la Empresa ha definido que a través de el desarrollo de un Estudio Prospectivo se establezcan los asuntos a desarrollar frente a uno de los principales grupos de interés, los empleados, participantes directos de la prestación del servicio de gas, a quienes la empresa espera convertir en sus socios estratégicos para lograr la primera transportadora de gas natural independiente en Latinoamérica.</p> <p>TGI S.A. ESP en su visión de futuro ha establecido la necesidad de consolidar el modelo de Responsabilidad Social Empresarial a través del diálogo y la implementación de acciones con cada uno de sus grupos de interés, para transferirles los beneficios de su actividad y en general a la sociedad y al País.</p> <p>Como parte de la iniciativa estratégica, la Empresa ha definido que a través de el desarrollo de un Estudio Prospectivo se establezcan los asuntos a desarrollar frente a uno de los principales grupos de interés, los empleados, participantes directos de la prestación del servicio de gas, a quienes la empresa espera convertir en sus socios estratégicos para lograr la primera transportadora de gas natural independiente en Latinoamérica.</p> <p>TGI S.A. ESP in its vision of future has established the necessity to consolidate the Organizational Social Responsibility model through the dialogue and the implementation of actions with each one of their interests groups, for transfer them the benefits of its activity, also to the society and the country in general. As part of its strategic initiative, the company has defined that through the development of a Prospective Study, it settles down the subjects to develop against one of the main interest groups, the employees, whose participate directly in the benefit of the gas service, and to those who the company hopes to turn into its strategic partners to be in the future the first independent natural gas transporter in Latin America.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Prospectiva DOFA Arbol de Competencias Análisis Estratégico IGO Variables Estratégicas Delphi Escenarios Análisis Morfológico Ejes de Peter Schwartz Actores Sociales Escenario Apuesta Árbol de Pertinencia Responsabilidad Social Interna
8	SECTOR ECONOMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector servicios empresas petroleras.
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Investigación aplicada.
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar el Plan Prospectivo Estratégico para el Modelo de Responsabilidad Social de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. E.S.P. a partir del planteamiento de un problema específico que aqueja a la organización.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Describir la razón de ser la empresa Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. E.S.P. • Analizar el sistema en el cual se desenvuelve la empresa; sus factores internos así como los externos para conocer como influyen y afectan su desarrollo. • Identificar y establecer el planteamiento del problema bajo el cual se desarrollará el plan prospectivo estratégico para el Modelo de Responsabilidad Social de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. E.S.P. • Realizar un análisis estructural mediante la evaluación de las variables tanto internas como externas a la luz del planteamiento del problema. • Identificar y conocer los diferentes actores sociales que tienen interés en la empresa, así como sus perfiles, móviles y mecanismos de poder. • Establecer los escenarios en los cuales puede verse sometida la organización al horizonte en el tiempo planteado de acuerdo a las variables estratégicas encontradas en el análisis estructural. • Formular y establecer el marco general del Direccionamiento Estratégico del Modelo de Responsabilidad Social de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. E.S.P., con base en un escenario apuesta que plantee objetivos estratégicos, sus iniciativas estratégicas y responsables.

12 FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

AKISTA, Anarosa, et al. *Prospectiva: Construcción social del futuro*. Santiago de Chile: IEPES, 1997. 13p.

ARIZA PINZÓN, Armando; BOLAÑOS S., Claudia Lorena. *Prospectiva en el Sector Tecnología de Información y Comunicaciones, "TIC", Colombiano para el Año 2010*, Bogotá D.C. 2006

BALLESTEROS, Diana Paola. *Análisis Estructural Prospectivo Aplicado al Sistema Logístico*. Pereira, Colombia. Septiembre de 2008 [en línea] [Citado 14 de Agosto, 2011]. Disponible en Internet: <<http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaETecnica/docsFTP/10743194-199.pdf>>

CHAPNAM, Alan. *Análisis DOFA y Análisis PEST*. [en línea] [Citado 13 de Agosto, 2011]. Disponible en internet: <www.grupokaizen.com/bsce/Analisis_Foda_y_Analisis_Dofa.pdf>

CHUNG PINZÁS, Alfonso. *Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico*.

Dr. DARIO SIERRA ARIAS PROFESOR EN PROSPECTIVA. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.PENSAMIENTO Y ANALISIS ESTRATEGICO.INTITUTO DE POSTGRADOS UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FRANCO Carlos Arturo. *INICIACIÓN A LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA*.

GODET, Michel. *"De la Anticipación a la Acción"*. Marcombo. Barcelona. 1995.

GODET, Michel. *La caja de herramientas*. Internet.

GODET, Michael, DURANCE, Phillippe. *La Prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios*. 2009. [en línea] [Citado 14 de Agosto, 2011]. Disponible en Internet:< <http://es.scribd.com/doc/49593974/38/EI-arbol-de-competencias>>

_____. *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Editorial Marcombo, Barcelona, 1994, p. 1-4.

_____. *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia.*, Marcombo Boixareu. 1993.

_____. *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. [En línea]. 2010. [Citado el 14 de Agosto de 2011]. Disponible en Internet en: <http://www.centrolindavista.org.mx/archivos_index/caja_de_herramientas.pdf>

HERNANDEZ, Hugo, MARTINEZ, Segundo. *Análisis Prospectivo de las Cooperativas de Trabajo Asociado*. Bogotá 2004. [en línea] [Citado 14 de Agosto, 2011]. Disponible en Internet:< <http://administracion.uexternado.edu.co/posgrado/esppe/matdi/GENERAL/prospectivaSectorial/psCooperativasTrabAsocHugoHernandez.pdf>>

IPE. Información adicional disponible en: <http://www.prospecti.es/peframe.htm>

IPTS. *Scenarios Building. Convergences and differences*. Prodeedings of Profutures Workshop. 1995 Profutures Meeting IPTS

JEROME C. Glenn, *Metodologías de Investigación del Futuro. Árboles de Pertinencia y Análisis Morfológico*. Buenos Aires, Argentina. [En línea]. 2004. [Citado el 14 de Agosto de 2011]. Disponible en Internet en: <http://guajiros.udea.edu.co/insp/cvsp/politicaspublicas/futures_group_arbol_pertinencias.pdf>

LANDETA, Jon. *El método Delphi Una técnica de previsión para la incertidumbre*, Ariel, Barcelona, 1999.

MARTÍN PEREDA, J.A. *Prospectiva Tecnológica: una introducción a su metodología y a su aplicación en distintos países*. [en línea] [Citado 13 de Agosto, 2011]. Disponible en Internet: <<http://www.oei.es/salactsi/prospectiva.pdf>>

MEDINA V., Javier. *Los Estudios del Futuro y la Prospectiva: claves para la construcción social de las regiones*. Documento 96/32, Serie Ensayos. 1996.

MEDINA, Javier. *La prospectiva humana y social: alternativa de la nueva generación para América Latina*. [En línea] [Citado 13 de Agosto de 2011]. Disponible en: <http://moodle.eclac.cl/moodle17/file.php/1/material_del/documentos/grupo5/la_prospectiva_humana.pdf>

MOJICA S, Francisco. *LA PROSPECTIVA, "Técnicas para visualizar el futuro"*. LEGIS EDITORES. COLOMBIA, 1991; p. 10.

MOJICA, Francisco José, *"Teoría y aplicación de la Prospectiva. El futuro del comercio de flores colombianas en los Estados Unidos"*. Bogotá, 2002. [En línea]. [Citado 13 de Agosto de 2011]. Disponible en Internet: <<http://administracion.uexternado.edu.co/es/centros/pEstrat/Investigacion.htm>>

ONU, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. *Programa de Prospectiva Tecnológica para Latinoamérica y el Caribe: Manual de Metodologías*. 2000.

OPTI – Observatorio de prospectiva tecnológica industrial. *¿Qué es la prospectiva?* Información disponible en: <http://www.opli.org/que/prospectiva.asp>

OPTI *Primer Informe de Prospectiva Tecnológica Industrial. Futuro Tecnológico en el horizonte del 2015, 1999*

ORTEGA, SAN MARTINI, Fernando. *LA PROSPECTIVA: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios*. [En Línea], 2003 [Citado 13 de Agosto, 2011]. Disponible en internet: <<http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>>.

RED EYE *ESCENARIOS Y ESTRATEGIA PROSPECTIVA. ¿Qué es Prospectiva?* [En línea]. [Citado 13 de Agosto de 2011] Disponible en Internet: <http://www.esyes.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=13Z>

SA 8000. SAI Social Accountability International. 2001. New York, NY 10010. EE. UU. ISO 26000 Organización Internacional para la Estandarización ISO. Noviembre de 2010.

13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>El trabajo PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA EL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNO DE LA TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL TGI S.A. ESP TGI S.A. ESP contiene los siguientes aspectos:</p> <p>Objetivo general y Objetivos Específicos. Marco teórico acerca de Prospectiva y Responsabilidad Social Empresarial. Reseña Histórica, Antecedentes y Plan Estratégico Corporativo de la Transportadora de Gas Internacional TGI SA ESP. Resultados de indicadores actuales de Responsabilidad Social Interna Detección de variables endógenas y exógenas. Análisis de Atractividad. Definición y Justificación del problema. Determinación de variables claves. Identificación y Desarrollo de los factores de cambio. Juego de Actores: Identificación, Intereses, Valoración, Alianzas y Enfrentamientos, Conflictividad, Poder de los actores y Negociación. Construcción de Escenarios (Delphi). Definición de Eventos e Hipótesis: - Análisis de Hipótesis. - Consenso de Expertos. - Descripción del Escenario Tendencial. - Elaboración de Escenarios Alternos (Peter Schwartz). - Descripción de Escenarios Alternos. - Descripción del Escenarios Deseable. Direccionamiento Estratégico: - Análisis Morfológico de las Variables. - Árbol de Pertinencia. - Análisis DOFA de los Objetivos Estratégicos. - Acciones Estratégicas. - Importancia y Gobernabilidad. - Correlación de Objetivos Estratégicos y Conflictivos. - Mapa Estratégico Conclusiones. Recomendaciones.</p>
14	METODOLOGÍA	<p>Para el desarrollo de la investigación se inició con la recolección de información en la fuente, siendo esta la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. E.S.P. Una vez consolidada la información se revisaron las necesidades de la organización llegando a la conclusión de realizar el estudio prospectivo para el modelo de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa. Identificada la necesidad y el problema a desarrollar se implementó el modelo prospectivo bajo la metodología dada por el Dr. Dario Alfonso Sierra Arias, tutor del trabajo de grado. Con la implementación de este modelo obtuvimos un Plan Prospectivo Estratégico para el Modelo de Responsabilidad Social Interno de la Transportadora de Gas Internacional TGI SA ESP, logrando cumplir los objetivos propuestos al inicio, solucionando el problema propuesto.</p>
15	CONCLUSIONES	<ul style="list-style-type: none"> • La Empresa cuenta con un direccionamiento estratégico que le permite desarrollar el problema propuesto en la tesis de grado al establecer como objetivo estratégico el desarrollo de un modelo de responsabilidad Social para la Transportadora de Gas Internacional. • Las variables endógenas y exógenas claves identificadas fueron suficientes y reflejan que existe una alta influencia y dependencia entre estas y se pudieron identificar de forma clara y definida para el desarrollo del Plan Prospectivo. El análisis de las variables claves permitió confirmar su interrelación y conveniencia para el desarrollo del plan. • Se identificaron los diferentes actores involucrados en el proceso con intereses en la organización, validando sus perfiles y mecanismos de poder, llegando a negociaciones en los objetivos conflictivos con el fin de cumplir con los objetivos propuestos que forman parte del direccionamiento estratégico del plan prospectivo. • Se en la definición de los escenarios a través de la implementación de la Método Delphi se observó que las variables claves identificadas presentaban un comportamiento actual positivo y los comportamientos futuros de los eventos que se propuestos tenían una alta probabilidad de ocurrencia, lo cual facilitaba el desarrollo de los escenarios y el Modelo de Responsabilidad Empresarial Interna. • Se presenta consenso en general de los expertos que intervinieron en el análisis de la probabilidad de los eventos futuros. • En términos generales se analizó que los escenarios alternos presentaban consecuencias desfavorables para la Empresa frente al comportamiento negativo de las variables exógenas que podrían afectar la situación económica de la Empresa y por ende disminuir la inversión en los trabajadores. • Se presenta un escenario tendencial en términos generales positivo que permite el desarrollo de un escenario apuesta muy favorable para la Empresa.. • Se presenta un escenarios deseable y un escenario apuesta bastante optimistas considerando que la organización, pese a que no exista una alta probabilidad de inversión por las variables exógenas presentadas, puede implementar metodologías y buenas prácticas guiadas por las tendencias presentadas, que le permitan lograr la equidad y objetividad en los procesos que desarrolla con su Talento Humano. • Para el desarrollo del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Interna, la Empresa refleja en su direccionamiento estratégico fortalezas y oportunidades que le permitirán el desarrollo de acciones concretas y factibles en su ejecución, sin posibles sobrecostos y que se ajustan a la estrategia actual de la Empresa. • Se concluye en términos generales que la metodología propuesta por el Tutor a través del Plan Prospectivo ha logrado definir las variables claves, escenarios, objetivos y acciones a desarrollar para la construcción de futuro del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Interno de TGI S.A. ESP.

16	RECOMENDACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda desarrollar un análisis financiero para cada una de las acciones estratégicas resultantes del método integrado prospectivo. • Se recomienda que la organización contemple la posibilidad de recurrir a actores externos que puedan influir de forma positiva en el cumplimiento de las acciones y negociaciones propuestas. • Se recomienda a la organización la implementación y puesta en marcha del plan prospectivo descrito en el presente trabajo de grado, el cual permitirá que la misma eleve los niveles de satisfacción del cliente interno mejorando su proyección en el sector. • Se recomienda a la Empresa desarrollar la metodología presentada en este estudio con los Grupos de Interés y en especial los empleados para validar la identificación de las variables claves. • Se recomienda a la Empresa asignar una persona en su estructura organizacional encargada de planificar y controlar el desarrollo del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Interna, que tenga pleno conocimiento de los procesos organizacionales y que cuente con la formación en el tema, asegurando la efectiva implementación.
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA
 Coordinador Comité de Investigación