
Propuesta para la gestión del talento humano en la Sociedad Empresarial del Meta S.A. en
Villavicencio

Yurany Andrea Castaño Ocampo

Leidi Johana Gómez Nagle

Amelia Padilla Palacios

Marbeluz Pérez Naranjo

Maribel Trujillo Rodríguez

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresa
Modalidad a Distancia y Virtual
Diplomado en Gestión del Talento Humano
Villavicencio

2017

Propuesta para la gestión del talento humano en la Sociedad Empresarial del Meta S.A. en
Villavicencio

Yurany Andrea Castaño Ocampo

Leidi Johana Gómez Nagle

Amelia Padilla Palacios

Marbeluz Pérez Naranjo

Maribel Trujillo Rodríguez

Trabajo de grado como requisito parcial para optar al título de Administrador de Empresas

Directora

Francia Helena Prieto Baldovino

Magister en Administración de Empresas

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresa
Modalidad a Distancia y Virtual
Diplomado en Gestión del Talento Humano
Villavicencio

2017

Nota de Aceptación

Se certifica que el trabajo Disquisi
tico Organizacional de la empresa
Sociedad Empresarial del METO S.O
cumple con los requisitos estableci
dos y se aprueba.

Guillermo P. P.

Director

Luciano P. P.

Evaluador 1

Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 22 de octubre de 2017

Doy gracias a Dios porque siempre me acompaña en cada paso que doy y sin su ayuda no hubiera logrado lo que he hecho hasta el momento. A mi familia por su contribución.

Yurany Andrea Castaño Ocampo.

Agradezco a Dios y a mi madre quienes hicieron parte para que hoy llegara a este peldaño, de los tantos que faltan.

Leidi Johana Gómez Nagle.

A Dios por obsequiarme el don de la vida y la sabiduría, por iluminarme con su misericordia infinita durante este anhelo hasta culminarlo con éxito y satisfacción.

Marbeluz Pérez Naranjo.

A Dios y mi familia quien con su confianza y colaboración se convirtieron en la inspiración y el motor para superar las dificultades y afrontar con entereza los retos que la carrera ha planteado. Dios los bendiga.

Amelia Padilla Palacios.

A Dios por inspirarme en este proceso, por ser mi fortaleza y guía. A mi familia por apoyarme en todo momento en su gran dulzura y paciencia. Este trabajo es para todos.

Maribel Trujillo Rodríguez.

Agradecimientos

A los tutores de Cekar, por enseñarnos a ver desde la mirada del asombro.

A los compañeros de estudio que inspiraron con su experiencia y participación las expectativas de la alegría, amistad y ganas de trabajar siempre juntos.

A la Magister Francia Helena Prieto Baldovino, por su apoyo y colaboración.

A la sociedad empresarial del Meta “CONSUERTE”. Por su apoyo e información suministrada durante el proceso del trabajo.

A la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”, por su invaluable aporte a nuestra superación personal y profesional.

Las autoras.

Contenido

Resumen.....	12
Abstract	13
Introducción	14
1. Objetivos	15
1.1 Objetivo general.....	15
1.2 Objetivos específicos	15
2. Marco de referencia	16
2.1 Marco teórico.....	16
3. Metodología.....	25
3.1 Tipo de estudio.....	25
3.2 Tipo de investigación.....	25
3.3 Método de investigación.....	25
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	26
3.4.1 Fuentes primarias.....	26
3.4.2 Fuentes secundarias.....	26
3.5 Población.....	26
3.6 Muestra	27
3.7 Instrumentos para el análisis de la información.....	27
4. Diagnóstico	28
4.1 Reseña histórica de la empresa	28
4.2 Situación actual.....	29
4.3 Factores detectados en el clima organizacional	31
4.4 Niveles Jerárquicos	32
4.5 Aspectos misionales.....	35
4.6 Manual de funciones.....	38
4.6.1 Área estratégica.....	38
4.6.2 Área calidad.....	41
4.6.3 Área comercial.....	42
4.6.4 Área administrativo.....	47
4.6.5 Área de ti.....	50
4.6.6 Área Financiero.....	53
4.6.7 Área Seguridad.....	57
4.6.8 Área Escrutinio.....	58
4.6.9 Área Talento Humano.....	59
4.6.10 Área Control Interno.....	61
5. Análisis e interpretación de los resultados.....	63
5.1 Matriz Dofa.....	70
5.2 Análisis Dofa Cruzada	70
6. Propuesta.....	72
6.1 Diseño estrategias para poner en marcha un plan de mejoramiento en la empresa	72
7. Conclusiones.....	74
8. Recomendaciones	76

Referencias bibliográficas.....	78
Apéndice	80

Lista de tablas

Tabla 1.	Manual de funciones Gerente general.....	38
Tabla 2.	Manual de funciones Sub Gerente Jurídico	39
Tabla 3.	Manual de funciones Oficial de cumplimiento.....	39
Tabla 4.	Manual de funciones Auxiliar Administrativo.....	40
Tabla 5.	Manual de funciones Auxiliar de Gerencia.....	40
Tabla 6.	Manual de funciones Director de Calidad.....	41
Tabla 7.	Manual de funciones Auxiliar de Calidad.....	41
Tabla 8.	Manual de funciones Gerente Comercial.....	42
Tabla 9.	Manual de funciones Director de Proyectos.	43
Tabla 10.	Manual de funciones Director de Mercadeo.....	43
Tabla 11.	Manual de funciones Director de comercial.....	43
Tabla 12.	Manual de funciones Coordinador de Ventas.....	44
Tabla 13.	Asistente de Servicio al Cliente.....	44
Tabla 14.	Administrador de Oficina.....	45
Tabla 15.	Auxiliar Comercial-lotería.....	45
Tabla 16.	Auxiliar de servicio al cliente.....	46
Tabla 17.	Auxiliar Logístico.....	46
Tabla 18.	Asesor de Ventas-colocador de apuestas independiente.....	46
Tabla 19.	Director Administrativo.....	47
Tabla 20.	Coordinador Administrativo.....	47
Tabla 21.	Asistente Administrativo.....	48
Tabla 22.	Asistente de Operación y Mantenimiento.....	48
Tabla 23.	Asistente Administrativo Contratación.....	49
Tabla 24.	Auxiliar de Almacén.....	49
Tabla 25.	Auxiliar de Servicios Generales.....	50
Tabla 26.	Director de TI.....	50
Tabla 27.	Ingeniero Programador.....	50
Tabla 28.	Asistente de Soporte TI.....	51
Tabla 29.	Asistente de soporte.....	51
Tabla 30.	Asistente de Soporte.....	52
Tabla 31.	Asistente de telecomunicaciones.....	52
Tabla 32.	Auxiliar de Soporte.....	52
Tabla 33.	Gerente Financiero.....	53
Tabla 34.	Coordinador Contable.....	53
Tabla 35.	Coordinador de Tesorería y Cartera.....	54
Tabla 36.	Contador.....	54
Tabla 37.	Asistente Contable.....	54
Tabla 38.	Asistente de Tesorería y pagos.....	55
Tabla 39.	Asistente de Cartera.....	55
Tabla 40.	Auxiliar Contable.....	55
Tabla 41.	Auxiliar de Digitalización.....	56
Tabla 42.	Auxiliar de Caja.....	56

Tabla 43.	Director de Seguridad.	57
Tabla 44.	Asistente administrativo.	57
Tabla 45.	Técnico de Monitoreo.	57
Tabla 46.	Auxiliar de Monitoreo.	58
Tabla 47.	Director de Escrutinio.	58
Tabla 48.	Coordinador de Escrutinio.	59
Tabla 49.	Director de Talento Humano.	59
Tabla 50.	Asistente de Talento Humano.	60
Tabla 51.	Auxiliar de Talento Humano.	60
Tabla 52.	Auxiliar de Seguridad y Salud en el trabajo.	60
Tabla 53.	Director de Control Interno.	61
Tabla 54.	Coordinador de Control Interno.	61
Tabla 55.	Asistente de control interno.	61

Lista de figuras

Figura 1.	Organigrama SEM S.A.	37
Figura 2.	¿Se siente motivado para ejercer eficientemente y tranquilamente su labor?.....	63
Figura 3.	¿Se siente orgulloso de pertenecer y trabajar para la empresa Sociedad Empresarial del Meta S.A.?	66
Figura 4.	¿Cree que los equipos y herramientas de oficina suministrados para su desempeño laboral son los necesarios y óptimos?	67
Figura 5.	¿Siente que la empresa valora el trabajo que usted hace?.....	68
Figura 6.	¿Cuándo algo sale mal, usted se siente respaldado por su jefe inmediato para mejorar?	68

Lista de apéndices

Apéndice A. Formato de encuesta a colaboradores 81

Resumen

A través del Propuesta para la gestión del talento humano en la Sociedad Empresarial del Meta S.A. en Villavicencio, conformada por 994 colaboradores (administrativos – operativos), mediante los siguientes objetivos pretendió realizar un diagnóstico en la Sociedad Empresarial del Meta S.A., para detectar debilidades y fortalezas. Diseñar estrategias para la puesta en marcha de un plan de mejoramiento en la empresa en pro de buscar una cultura organizacional identitaria. La metodología aplicada presentó un enfoque cualitativo y cuantitativo. El tipo de investigación fue estudio de caso; y el método de investigación fue inductivo. Los instrumentos que se aplicaron correspondieron a una encuesta dirigida al personal administrativo – operativo, equivalente a 25 personas. Los resultados muestran en primera instancia el diagnóstico, consistente en la reseña histórica de la empresa, su situación actual, información por áreas, aspectos corporativos, estructura organizacional y manual de funciones.

Palabras clave: diagnóstico, clima organizacional, estrategias, mejoramiento, proceso estratégico.

Abstract

The proposal for the management of human talent in the business society of the SA goal in Villavicencio, comprised of 994 collaborators (administrative - operational), through the following objectives intended to make a diagnosis in the company business of the target S.A., to detect weaknesses and strengths. Design strategies for implementation of an improvement plan underway in the company in favour of seeking an organizational culture identity. The methodology presented a qualitative and quantitative approach. The type of investigation was case study; and the research method was inductive. Instruments applied corresponded to a survey directed to the administrative staff - operating, equivalent to 25 people. The results show first diagnosis, consisting in the brief history of the company, its current situation, information areas, corporate issues, organizational structure manual functions.

Keywords: diagnosis, improvement, organizational climate, strategies, strategic process.

Introducción

La realización del trabajo denominado “Propuesta para la gestión del talento humano en la Sociedad Empresarial del Meta S.A. en Villavicencio”, tuvo como propósito realizar un diagnóstico para detectar debilidades y fortaleza; al igual que diseñar estrategias para la puesta en marcha de un plan de mejoramiento en pro de buscar una cultura organizacional identitaria.

La metodología aplicada correspondió al enfoque cualitativo y cuantitativo; el método de investigación estudio de caso, y el método inductivo.

La estructura y contenido del trabajo se ajusta a los requerimientos exigidos por la Corporación Universitaria del Caribe, y la aplicación de normas APA para su presentación. De ahí, que su contenido enmarca: preliminares, marco teórico, metodología, diagnóstico, resultados de los objetivos propuestos, con su respectivo análisis e interpretación.

Las conclusiones permiten señalar aspectos complementarios que conllevaron a buscar alternativas de solución frente a la problemática observada. Es decir, la realización del diagnóstico y el plan estratégico como herramienta básica fundamental para que la organización sea más eficaz y eficiente en cada una de sus operaciones; generando un clima organizacional propicio en el desempeño de las actividades.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Analizar los factores que influyen en la gestión del talento humano de los empleados en la Sociedad Empresarial del Meta S.A., que contribuyen en la manifestación del clima organizacional.

1.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un diagnóstico del clima organizacional, para analizar su gestión.
- b) Diseñar un conjunto de estrategias clave para la puesta en marcha del plan de mejoramiento de la empresa.

2. Marco de referencia

2.1 Marco teórico

Se establece la importancia del direccionamiento estratégico, donde se identifican aspectos que se deben tener en cuenta para crear, generar utilidades y permanencia en el mercado. Es allí donde se vislumbra la importancia del proceso estratégico, para qué oriente el análisis de la situación actual de la empresa tanto interna como frente a su entorno. Es decir, responder donde estaba y donde está hoy.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar, prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. De acuerdo con (Chavarro& Martínez, 2012, p. 41), el diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa, de las fortalezas y debilidades internas.

Los aspectos anteriormente mencionados, conllevan a identificar elementos básicos dentro del diagnóstico estratégico a saber: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, como instrumento que le sirve a la organización para conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa. En la realización de la matriz DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de la organización. Según (Serna, 2008, p. 23), el análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves con el fin de poder localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. Las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variadas.

En cuanto a los aspectos que relacionados con el Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo; revisando lo que afirma (Goncalves, 2009), se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Con base en el concepto de clima organizacional, la empresa conocerá el conjunto de características a que tienen opción percibir los empleados y asumir como factor principal la influencia en su comportamiento, el cual se percibe mediante el ambiente laboral y muestra condiciones de estabilidad satisfactorias o negativas propicias para el bienestar y desarrollo. Este ambiente se caracteriza por ofrecerle enriquecimiento y participación en decisiones relacionadas con su puesto de trabajo y con la organización, además le proporciona un empleo estable, ingresos y beneficios adecuados, trato justo y respetuoso, un sitio de trabajo sano y seguro y la garantía de la satisfacción de sus necesidades fundamentales. Toro (2009), afirma que el ambiente laboral adecuado se logrará si la empresa auspicia los mecanismos de mejoramiento, con base en las necesidades e intereses de los colaboradores.

Por lo anterior, la existencia de un ambiente laboral propicio, permitirá generar mayor productividad, motivación, compromiso, responsabilidad en el desempeño de cada una de las actividades a realizar. Para lo cual Chiavenato (2001) define el concepto de clima organizacional como: “Aquellos seres humanos que están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores, causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de

ellas depende de otras personas en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.”

En ese sentido, es importante que la empresa tenga en cuenta que la gestión del talento humano es una de las áreas que requiere cambio, y transformación permanente y continuo. Por tanto, el objetivo de mostrar las características y el nuevo perfil de la gratificante área de actividad, se convierte en un reto responsable para alcanzar la excelencia empresarial.

En cuanto a la cooperación y las relaciones interpersonales, de acuerdo con Salazar (2006), se puede decir que las relaciones se establecen con compañeros de trabajo, clientes, jefes, colaboradores, proveedores, público en general y competencia donde la calidad de estas relaciones es importante para obtener logros en los más diversos espacios del clima laboral, en las ventas, en la calidad del servicio al cliente, en la imagen corporativa, en la resolución de conflictos y en el trabajo de equipo.

Al respecto Davis (1981), señala que el clima de una organización se deriva originalmente de la filosofía y metas u objetivos de la organización. Las personas traen sus propios intereses económicos, sociales y personales, los cuales expresan ya sea de manera individual o grupal. Todos estos intereses integran un sistema social de trabajo. La filosofía y los objetivos son implementados por el liderazgo trabajando a través de una organización formal o informal, quienes proveen la estructura para unir a la institución dentro de un trabajo de equipo. Como bien se sabe, la riqueza y el bienestar de cada sociedad dependen de sus recursos humanos que en todos los casos operan dentro de las organizaciones.

Continúa afirmando el autor que las organizaciones generan los empleos, productos y servicios necesarios para una economía moderna. Todas ellas, poseen a su vez, un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, logros y los errores de sus organizaciones, si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas o éstas se considerarían mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Las relaciones interpersonales permiten conocer la frecuencia y forma como el individuo establece estas relaciones de carácter informal con sus compañeros de trabajo, así como el carácter positivo o negativo de las mismas. Las actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional orientado por la mayor confianza entre los diferentes niveles de la organización, por lo cual sería posible concluir la ausencia de conflictos de carácter interpersonal entre los niveles comprometidos en el proceso.

Robbins (2004) señala como elemento fundamental la motivación, definida entonces como "el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Significa que una persona motivada tratará de poner todo su empeño, el esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y compatibles con ellas es el tipo de motivación que se desea buscar, una vez que el resultado sea palpable, la satisfacción de los trabajadores dependerá de la percepción que tengan acerca de la justicia y equidad con que fueron recompensados.

Es importante para la organización recurrir a instrumentos metodológicos, que le permitan medir las características y obtener información del tema en estudio. Por otra parte, Gómez (1997) establece que algunos de estos instrumentos se diseñaron para la investigación de ambientes educativos que asumen y definen variables distintas, sin embargo, al realizar el análisis de contenido de las definiciones de las variables se encuentra que se trata de facetas, matices o dimensiones diferentes de unas pocas realidades del trabajo y de la empresa. De dicho análisis se derivan categorías analíticas del clima como son: relaciones sociales, relaciones de autoridad, tarea, claridad, retribución, retos, riesgos y participación. De ésta variedad de elementos, que pueden considerarse en los estudios del clima, las encuestas o instrumentos de diagnóstico específicos manejan unas u otras categorías y variables, dependiendo del interés particular, de la necesidad o de la hipótesis que se desean examinar.

Con relación al diseño de pruebas para evaluar el clima organizacional en el contexto colombiano, se han desarrollado instrumentos como el Test de Clima Organizacional (TECLA), desarrollado en la Universidad de los Andes de Bogotá, el cual se fundamenta en la teoría de la motivación en el esquema presentado por David McClelland y J. Atkinson y las variables

definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

La contribución del Instrumento para medir el clima organizacional de las empresas colombianas, (IMCOC), motiva la actividad a investigar en quien la práctica, teniendo en cuenta todo estudio científico y operativo.

En este sentido, el autor Vanegas (1985) señala: El Instrumento para medir el clima organizacional de las empresas colombianas (IMCOC), un producto de consultoría incorporado a la docencia: La investigación aplicada puede ejecutarse a través de la consultoría. En esta, los investigadores podrán actuar como consultores que respondan a la problemática específica de la empresa proponiendo líneas de acción a la empresa sobre los cuales podrán sustentarse las decisiones de la alta dirección (...). En términos de organización la investigación aplicada podrá sustentarse en líneas de investigación generales con proyectos específicos que se ajustarán a las necesidades de las organizaciones y responderán con productos de consultoría que se han de construir en el marco del conocimiento. Significa que la investigación aplicada en administración concluye en productos de consultoría que, a su vez por su ejecución, implantación y resultados obtenidos, amplían y enriquecen el conocimiento que se crea en la administración.

Teorías de la motivación. La conceptualización de Robbins (2000), contribuye significativamente para que las actividades, tengan la mayor eficacia y eficiencia; con la participación decisiva de todos los colaboradores que integran la organización.

En relación con la motivación, la Teoría de Maslow: se basa en la premisa que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales, especificando cada una de las necesidades de la siguiente manera: fisiológicas, son las esenciales para la sobrevivencia; seguridad, se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil; afiliación, como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes; estima,

incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás y actualización, son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales, de ahí que existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores y una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

A continuación, se establece el aporte de Chiavenato (2008): Teoría de los factores de Herzberg, la teoría de los dos factores, se desarrolla a partir del sistema de Maslow (enfoque orientado hacia el interior) y Herzberg (enfoque orientado hacia el exterior). Clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos: superiores y los inferiores, los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión. La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

De igual manera se expone la teoría de McClelland, contribuyendo significativamente a que el talento humano sea proactivo.

El autor Robbins (2000), establece la teoría de las necesidades de McClelland, Se enfoca en tres categorías básicas de las necesidades, de logro, de poder y de afiliación. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo por el poder, buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones amistosas y cercanas y disfrutan al ayudar a otros, los que buscan el logro, el impulso por sobresalir, tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito, se distinguen de los demás por su deseo de hacer mejor las cosas. Asumen la responsabilidad

personal de hallar la solución de los problemas, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes, por último, se ha logrado capacitar a los empleados para que estimulen su necesidad de logro y a pensar en términos de realizar, ganar y triunfar.

Continuando con el planteamiento de las necesidades del hombre Shein, plantea Robbins (2000).

El hombre complejo, se fundamenta por su naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; las necesidades una vez satisfechas, pueden reaparecer, por ejemplo, las necesidades básicas, otras por ejemplo, las necesidades superiores cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias; los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente, el autor dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

Se hace necesario, nombrar a Bass y Stogdill (1990) citado en Pérez (2008) quien postula aspectos del liderazgo, para procesos grupales.

En relación con el liderazgo, Bass y Stogdill (1990), categorizan el liderazgo como un núcleo de procesos grupales, el líder es la persona que define hasta donde van las fronteras de las creencias, de los cambios y de las actividades de los grupos de seguidores; como un individuo con una personalidad impactante, el líder es una persona con rasgos superiores a los de sus seguidores; como parte para inducir los seguidores, el liderazgo es un modo de alinear al grupo hacia la dirección que desee el líder; como una relación de poder, existe un diferencial de poder en el que el seguidor percibe que el líder puede incidir sobre su conducta; como un modo particular de persuasión, en esta categoría, el líder persuade a sus seguidores utilizando argumentos válidos; como expresión de determinadas conductas, en esta categoría el liderazgo es la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales; como

instrumento para la consecución de metas, el líder es quien dirige al grupo hacia el cumplimiento de los objetivos, como un proceso de influencia, el liderazgo es el resultado de la influencia directa del líder sobre los seguidores que conlleva al logro de los objetivos del grupo.

En ese orden de ideas Koontz & Wehrich (2004), promueven la excelencia entre todas las personas que forman parte de la organización, por ello su significancia tiene propósito ampliar eficientemente objetivos establecidos:

En cuanto a la toma de las decisiones en una organización, ésta invade cuatro funciones administrativas que son la planeación, organización, dirección y control. Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. Es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo y por ende su eficiencia. En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

Las etapas de la toma de decisión son identificación y diagnóstico del problema, la generación de soluciones alternativas, la selección de la mejor alternativa, la evaluación de alternativas y la evaluación de la decisión. Según Arboleda (2000), las personas optan por lo satisfactorio, “porque su atención, memoria, entendimiento y comunicación son limitados, lo cual a su vez limita su capacidad para procesar la información que necesitan para llegar a una solución óptima”. (p. 39)

De igual manera, es importante tener en cuenta la toma de decisiones intuitiva: “la intuición se ha descrito como un rasgo de la personalidad, un proceso inconsciente, una serie de comportamientos observables y años de experiencia destilada tomando la misma decisión” (Arboleda, 2000, p. 39). La toma de decisiones por objeción: este modelo presupone que las personas que deciden buscan el curso de acción menos objetable, que no tengan grandes probabilidades de empeorar las cosas.

Control Administrativo. Durante el proceso administrativo se hace referencia al control como función administrativa que contribuye a la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa: el autor Cabrera (2010) afirma: El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

3. Metodología

3.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio se enmarcó dentro del enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). En la investigación cuantitativa se relaciona el estudio del caso. Según Lerma (2016) quien establece como investigación de tipo diagnóstico sobre un individuo, grupo o institución. La investigación cualitativa se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas, y en este tipo de investigación lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales, el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio.

3.2 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta la temática en estudio correspondió a la investigación estudio de caso, apoyo en el autor Bermúdez & Rodríguez (2013), quien establece que el estudio se orienta a organizar la organización seleccionada sobre individuos, grupos u organizaciones. Determinando la dinámica del pensamiento del individuo para comprender por qué se comportan de determinada manera y no en qué consiste su estado, progreso, acciones o pensamientos. Es decir, analiza una unidad específica del universo poblacional y está dirigido a instituciones públicas y privadas.

3.3 Método de investigación

Correspondió al método inductivo. Según Méndez (2013), el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos particulares y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

3.4.1 Fuentes primarias.

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a los colaboradores de la empresa Sociedad Empresarial de Meta S.A., en Villavicencio, lo cual se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa dirigida a 25 colaboradores de la parte administrativa – operativa. A cada uno de ellos se le entrega una encuesta para plasmar sus respuestas o sugerencias respectivas mediante seis (6) preguntas.

3.4.2 Fuentes secundarias.

Se recurrió a las siguientes fuentes de información: libros, internet, prensa y referentes teóricos.

La revisión de la información de libros, permitió consultar diversos autores que versan sobre la temática, entre los que se mencionan: Arboleda 2000, libro “Toma de decisiones”; Bass y Stogdill, 1990, libro “Bass and Stogdill shandbook of leadership”; Cabrera, 2010, libro “El Control”; Chavarro, 2012, libro “Prospectiva”; Chiavenato, 2008, libro “Administración de Recursos Humanos”; Davis, 1981, libro “Teoría de la motivación”; Gómez, 1997, libro “Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional”; Goncalves, 2009, libro “Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional”; Koontz y Weihrich, 2004; libro “Comportamiento organizacional; Servera, 2008, libro “Planeación estratégica”; entre otros. De todos estos teóricos, se plasmaron los aspectos pertinentes a la temática de estudio.

3.5 Población

Correspondió a la empresa Sociedad Empresarial del Meta S.A., de Villavicencio, conformada por 70 personas.

3.6 Muestra

Se aplicó una encuesta al personal administrativo – operativo, equivalente a 25 personas. Con el propósito de conocer e identificar acerca del clima organizacional de la empresa.

3.7 Instrumentos para el análisis de la información

Obtenida la información con la aplicación de la encuesta se procedió al procesamiento de los mismos; utilizando para ello figuras porcentuales, mediante sistematización en el programa Excel, Word y Google Drive.

4. Diagnóstico

4.1 Reseña histórica de la empresa

En la década de los 80's Rodrigo López, crea la empresa Apuestas la Llave, ubicada en el centro de la ciudad posteriormente y en corto tiempo fue acompañada por otras empresas que se crearon como: Apuestas Betancur, cuyo propietario es un comerciante antioqueño, Apuestas Punto Negro del señor Pedro Martínez, comerciante de la ciudad de Villavicencio y Apuestas la Llanerita del señor Gustavo Guzmán quienes trabajaron de manera independiente por varios años. Finalizando los años 80 el señor Gustavo Guzmán vende su empresa al señor Gustavo Betancur, mientras esto sucedía los demás empresarios conformaron una figura jurídica para actuar como contratista, ante la Beneficencia del Meta (Hoy Lotería del Meta), llamada SODEAM, Sociedad de Empresarios de Apuestas Permanentes del Meta. Sodeam, una sociedad conformada por los señores Rodrigo, Gustavo y Pedro. Funcionaba como entidad encargada de adquirir los talonarios ante la Beneficencia y entregárselos a cada empresa que trabajaban en forma separada, pero Sodeam servía como entidad reguladora entre las empresas.

Hacia el año 1989, los hermanos Jorge y Hely Martínez, deciden crear su propia empresa y obtienen un contrato de explotación con la Lotería del Meta, empresa que funcionó con el nombre de CONTINENTAL DE APUESTAS, e inmediatamente se generó una verdadera guerra comercial, que iba desde atraer los vendedores y promotores de las otras empresas, hasta ofrecer premios más altos.

Fue cuando SODEAM, se presentó ante la sociedad llanera como empresa única conformada por cinco empresas (La Llave, La Llanerita, Punto Negro, Continental de Apuestas y Betancur Hermanos).

El POOL funcionó durante dos años, pero fue golpeado duramente por una empresa clandestina, llamada CONAPUESTAS, que duro 2 años en el mercado en forma ilegal hasta que desapareció debido a su incumplimiento y persecución por las autoridades.

En el año de 1992 durante el proceso licitatorio Sodeam fue descartado en el proceso de selección y de esta forma desapareció SODEAM. La Lotería del Meta entregó contrato en ese entonces a tres empresas Apuestas el Triunfo del señor Carlos Ocampo y la señora María Elizabeth Sánchez, Monumental de Apuestas y Consuerte S.A.

La Lotería del Meta entregó contrato en ese entonces a tres empresas: Apuestas el Triunfo, Monumental de Apuestas y Consuerte S.A. A los pocos meses Monumental de Apuestas sucumbió y tuvo que renunciar al contrato, quedando CONSUERTE S.A. y Apuestas el Triunfo en el mercado con grandes dificultades competitivas. Posteriormente los antiguos socios de SODEAM deciden comprar a CONSUERTE S.A. ya que se encontraba a punto de desfallecer.

Durante un par de años CONSUERTE S.A. y Apuestas el Triunfo, tuvieron una etapa muy difícil, y decidieron hacer una alianza comercial y estabilizaron algunas prácticas como eran las comisiones y los incentivos en los premios, de esta forma culminaron el contrato en el año de 1994. Durante este periodo la Lotería del Meta, vio perjudicado sus ingresos por chance, debido a la renuncia de Monumental de Apuestas y decidió en el nuevo proceso licitatorio entregar la explotación del chance a un solo concesionario que reuniera las mejores garantías. De acuerdo a la Ley 80/93 (Ley de Contratación) y favoreció en esa oportunidad (año 1994) a CONSUERTE S.A. Los propietarios de Apuestas el Triunfo, en común acuerdo con los propietarios de CONSUERTE S.A. adquirieron participación en la empresa y de esta forma se unió a la sociedad formada por las cinco empresas (La Llave, La Llanerita, Apuestas Punto Negro, Betancur Hermanos y Continental de Apuestas).

4.2 Situación actual

La empresa seleccionada es la Sociedad Empresarial del Meta S.A., creada el 13 de abril de 1992. Ubicada en la calle 37 No. 30-65 Barrio el Centro de Villavicencio. Dedicada a la actividad de “Juegos de azar y apuestas”.

Actualmente, se perciben los siguientes aspectos: la carencia de liderazgo, la falta de control permanente de la gestión empresarial, el no establecer indicadores de gestión, organización deficiente y desmotivación, desconocimiento de la estrategia empresarial, no cumplir responsabilidades de mando, debilidades en la delegación de funciones y carencia de los aspectos corporativos, tener definido un manual de funciones conforme a las responsabilidades de cada cargo, son reflejo de deficiencia en la gestión del clima organizacional a mediano y largo plazo, influye en la toma de decisiones, ocasionando que estos se tomen sobre la marcha sin previo análisis de las variables, internas o externas que afectan el direccionamiento del objeto social.

Dicha situación obedece a factores como la falta de concientización de sus gestores, acerca de la función de gestión y ambiente organizacional, que genere un excelente clima de trabajo y se implemente una política de compromiso que logre un estilo de trabajo en equipo, apoyado por todos sus integrantes quienes conforman su fuerza de ventas. De ahí, la importancia de tener una política y estilo de supervivencia proactiva, la cual se hagan equipos ganadores.

La falta de planeación organizacional puede llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio, y no evidenciar las fortalezas con que cuenta la empresa, lo que impide desarrollar una estrategia de gestión empresarial que garantice el éxito futuro, e instituir un ambiente de innovación y creatividad para trabajar en equipo y plantear alternativas de acción que han de ajustarse de acuerdo con los acontecimientos.

Para el mejoramiento del clima organizacional de la Sociedad Empresarial del Meta S.A., se busca aplicar conceptos teóricos básicos al comportamiento del clima organizacional y así encontrar explicaciones a la problemática evidenciada. De ahí, que se debe mencionar que si la organización no cuenta con un clima favorable se verá en desventaja, frente a la competencia.

Las limitaciones conllevan a la organización a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta la empresa, lo que dificulta desarrollar un clima organizacional que garantice el éxito futuro, e instituir un ambiente armónico y dinámico que permita a todo el equipo que integra la empresa, una adecuada participación mediante el

establecimiento de procesos de interacción, percepción y rectitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

4.3 Factores detectados en el clima organizacional

Es importante señalar que los factores inmersos en el clima organizacional conllevan a establecer una estructura organizacional, donde formula propósitos, procedimientos, relaciones de autoridad, funciones y movilidad de los cargos estándares en el trabajo y su relación con la tecnología. Al igual la variable responsabilidad que posee el talento humano que la integra y su relación con la forma como ejercitan el desempeño en el cargo asignado, la autonomía y cumplimiento de las actividades para alcanzar los resultados.

Por otra parte, el factor toma decisiones, señala en sus directivos, empoderamiento al talento humano, acorde con sus capacidades, el cargo y la tarea asignada, permitiéndoles dar opiniones y participar en la toma de decisiones.

El factor o variable trabajo en equipo, permite evidenciar que los empleados cumplen a nivel individual sus responsabilidades; pero relativamente el trabajo en equipo es escaso. Sin embargo, cuando se requiere unir esfuerzo, ofrecen apoyo, se integran en sus competencias para trabajar en equipo.

En cuanto a los estándares se puede establecer que la Sociedad Empresarial del Meta determina el nivel de productividad y rendimiento del talento humano en su trabajo, los capacita y entrena sobre tareas, procesos, metas y resultados propuestos.

Con respecto a los resultados y recompensas, los colaboradores entienden que las tareas que ejecutan se diseñarán en función de los propósitos planteados, los cuales conocen y orientan su desempeño hacia el cumplimiento de objetivos y metas.

En este orden de ideas, la cooperación y apoyo busca establecerse mediante procesos de calidad en la interacción social, generando desde luego ambientes de trabajo y relaciones positivas.

Finalmente, la variable o factor liderazgo, muestra un liderazgo a nivel del contexto de su cobertura; teniendo en cuenta que no posee competencia en su objeto social. De ahí, que el liderazgo de apoyo colaborativo orienta esfuerzos y acciones que permiten el bienestar de todos sus integrantes en la organización.

4.4 Niveles Jerárquicos

Orden jerárquico:

- a) Asamblea de socios
- b) Junta Directiva
- c) Gerencia General y Representante Legal
- d) Director Unidad Jurídica
- e) Gerente Comercial
- f) Oficial de Cumplimiento
- g) Directores
- h) Coordinadores
- i) Asistentes
- j) Auxiliares
- k) Restos de cargos de la organización

Información por áreas:

Área estratégica: Realizar de manera efectiva la planeación estratégica de la empresa, tomando como base fundamental los valores corporativos, con el fin de brindar bienestar a sus partes interesadas. (Gerente General, Sub director Jurídico, auxiliar de gerencia). Las debilidades presentadas en esta área, conllevan a la falta de comunicación e información, al igual que generar

confianza y motivación. En cuanto a las fortalezas, el personal presenta un nivel académico profesional, genera autoridad y propicia la buena imagen empresarial.

Área de riesgos: Identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos que afecten de manera directa e indirecta las diversas operaciones de la compañía.(Director de calidad y riesgos). Las debilidades evidenciadas a nivel interno están dirigidas de una u otra forma a la distribución de la infraestructura, mostrando con ello incomodidad para los colaboradores y clientes externos. Las fortalezas en esta área muestran la adaptabilidad del personal para llevar a cabo sus actividades.

Área comercial: Garantizar el buen servicio, disponibilidad de productos, cumplimiento de metas estratégicas proyectadas con el fin de aumentar los índices de rentabilidad de la empresa. (Gerente comercial, directores de Mercadeo, Convenios y Apuestas, Coordinadores de ventas, asistentes de servicio al cliente, administradores de oficinas, auxiliares de logística, servicio al cliente y comercial, colocadores de apuestas y asesores de ventas). En esta área las debilidades están orientadas en el perfil que presentan algunos colaboradores al no ser empático y carismáticos con el cliente. Las fortalezas se evidencian en la disponibilidad del tiempo que posee el talento humano, en el ofrecimiento del servicio.

Área de tecnología e información: El proceso tiene como objetivo dar continuidad al negocio por medio de seguimiento y mantenimiento de toda la infraestructura de telecomunicaciones, servidores y servicios de software instalados.(Gerente TI, ingeniero programador, asistente de soporte, Asistente programador, Asistente TI, Asistente de Telecomunicación, auxiliar de soporte).Las debilidades tienen que ver con la constante y permanente caída del sistema informático generando caos tanto para la institución como para el cliente externo. Sin embargo, como fortaleza se tiene una base de conocimiento amplia y prestación de servicios al interior de la organización, siendo fuente productiva empresarial, agilidad y facilidad para realizar transacciones.

Área de control interno: Asegurar los bienes y activos de la empresa, de manera independiente, agregando valor a su propuesta, ayudando a mejorar las operaciones para que

cumplan con sus objetivos a través de la evaluación y la mejora continua, de los procesos de Gestión del Riesgo, Control y Gobierno Corporativo, de manera sistemática y disciplinada. (Director de control interno, Coordinador de control interno, Asistentes de control interno). La debilidad en esta área muestra o indica que no hay un seguimiento y control permanente y continuo de las operaciones. La fortaleza conocer y comprender la relación existente entre el control y los procesos administrativos.

Área de escrutinio: Realizar de una manera eficaz y eficiente, bajo las normas establecidas, el proceso de escrutinio del juego, determinando la venta, premiación y anulación de los formularios garantizando en los correspondientes procedimientos garantía y transparencia del mismo. (Director de Escrutinio, Coordinador de escrutinio y auxiliar administrativo). La debilidad consiste en llevar a cabo algunos procesos manuales. Sin embargo, la fortaleza permite establecer procesos llevados a cabo mediante procesos sistematizados, que generan agilidad y certeza a la hora de cumplir al cliente.

Área de administración: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar los recursos que disponibles de la empresa para el normal funcionamiento de las operaciones comerciales y administrativas con el fin de dar estricto cumplimiento a los objetivos planeados estratégicamente. (Gerente financiera, coordinador administrativo, auxiliar administrativo coordinador de compras, asistente de operación y mantenimiento, auxiliar de servicios generales, auxiliar de almacén). Sus fortalezas permiten ser una herramienta en la aplicación de procesos para ser más eficaz y eficiente las operaciones. Sin embargo, la debilidad conlleva a que no exista una evaluación y seguimiento a dichos procesos.

Área de talento humano: Propiciar por el fortalecimiento de las competencias del talento humano administrativo y comercial, propendiendo por el mejoramiento del desempeño, a través de la aplicación de programas que conlleven al cumplimiento de los objetivos empresariales. (Director de talento Humano, asistente y auxiliar de talento humano, auxiliar de SG-SST). La debilidad consiste que en algunos casos no se lleva a cabo proceso de vinculación de personal aplicando todas sus fases (reclutamiento, selección, contratación, inducción,

capacitación y motivación). Las fortalezas del talento humano permiten mostrar el sentido de pertenencia por parte del talento humano.

Área de contabilidad: tiene como finalidad la planeación, supervisión y control de los recursos económicos de la compañía. Además de velar por el buen uso e inversión de los mismos, frente a las diferentes operaciones de la organización. (Coordinador contable, asistente de digitalización, auxiliar digitalización, asistente contable, auxiliar contable). Las fortalezas se evidencian a través del manejo presupuestal. Por ejemplo, en el pago oportuno a los colaboradores.

4.5 Aspectos misionales

A continuación, se describen los aspectos corporativos correspondientes a la Sociedad Empresarial del Meta “SEM S.A.”, es decir la marca comercial “CONSUERTE S.A.”.

Misión: Somos la red de multiservicios con mayor cobertura en el departamento del Meta generando mayor felicidad a nuestros clientes.

Visión: Ser la red multiservicios líder en el departamento del meta con proyección nacional e internacional; la mejor opción para los clientes y valor excepcional para su grupo de interés.

Valores corporativos:

Transparencia: Somos claros y precisos, no tenemos actos o expresiones ambiguas que lleven al error o a diferentes interpretaciones a otras personas.

Honestidad: Hablamos con la verdad y actuamos de manera justa y recta.

Responsabilidad: Obramos oportunamente en cumplimiento de todos nuestros deberes y derechos, cumpliendo con firmeza nuestras obligaciones.

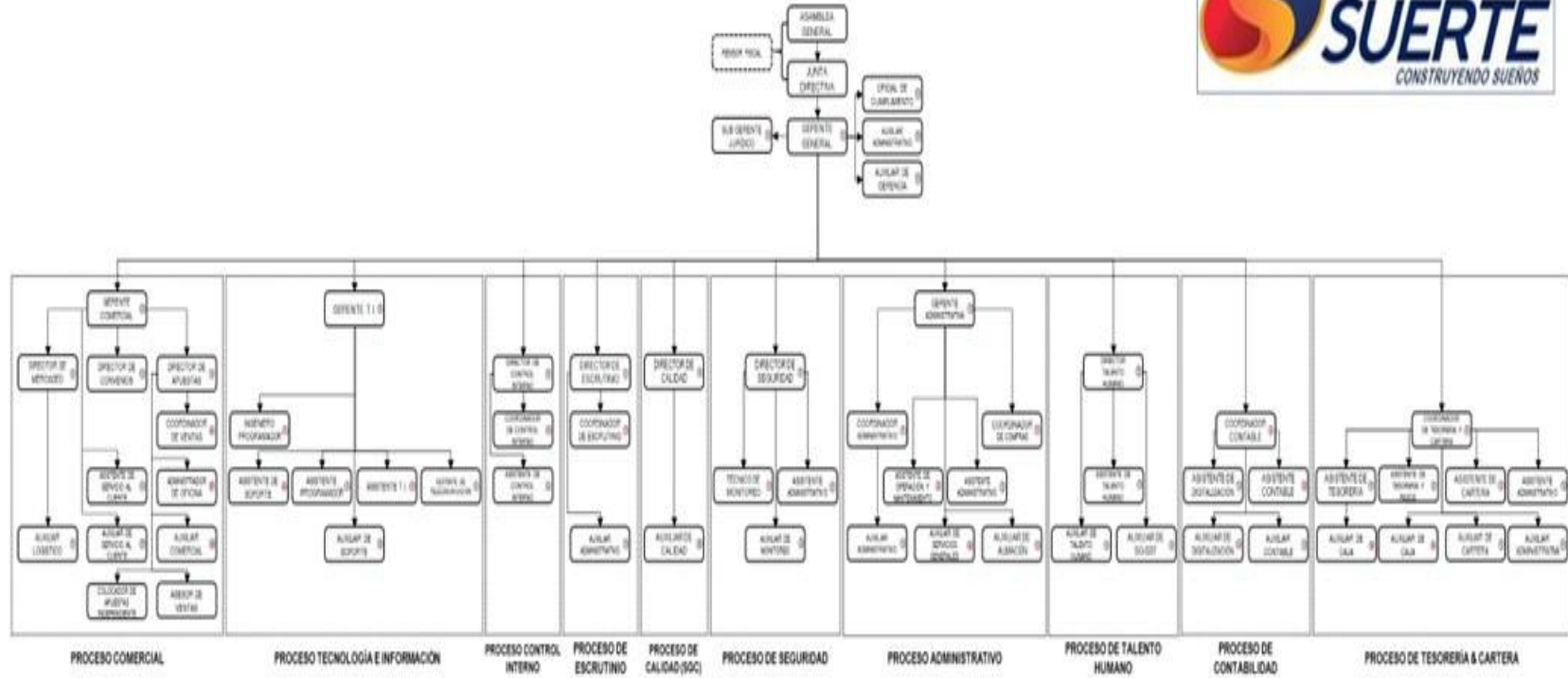
Respeto: Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

Actitud de servicio: Somos amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios.

Nuestro portafolio:

- a) Apuestas de Chance, Apuestas Deportivas, Súper Chance, Doble Play, Paketón, Pakemix Cara y Sello, Lotería Física, y Lotería en Línea.
- b) Recaudos: EDESA, EMSA(Electrificadora del Meta), EAAV (Empresa de Acueducto Villavicencio), AUAV (Asociación de Usuarios del Acueducto VeredalGuamal), Llanogas, Los Olivos, Grupo Obelisco, Funeraria Moya Osorio, Cedellanos, Congente, Alianza Empresarial, Invermeta, Asistimotos, Coopservicol, Super Electro Oriente, Marketing personal, Motores Japoneses, Superintendencia de Notariado y Registro, CDA(Centros de Diagnóstico automotriz del Meta), Recaudos de conjuntos Residenciales, Avon, Dupree.
- c) Recargas DIRECTV – UNE- Claro- Movistar- Tigo- UffMóvil –Virgin Mobile – Avantel.
- d) Venta de Seguros.
- e) Corresponsal Bancario de Banco de Bogotá y Banco Mundo Mujer.
- f) Envío y pagos de giros nacionales por SuperGiros.
- g) Reclamo de cuota monetaria del subsidio COFREM.

ORGANIGRAMA SEM S.A.



CODIGO: DO-IN-GTH-0010
SIMBOLOGÍA:
 — Mando Directo
 Ente externo
 (1) Cantidad personal en el cargo

ACTUALIZADO AGOSTO 11 DE 2017

Figura 1. Organigrama SEM S.A.

4.6 Manual de funciones

4.6.1 Área estratégica.

Tabla 1

Manual de funciones Gerente general.

ÁREA:	Directiva
CARGO:	Gerente General
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Junta Directiva
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO:	Talento Humano vinculado con la compañía
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos que le permitan conocer la situación administrativa, financiera y presupuestal de la compañía, con el fin de tomar las decisiones correspondientes. • Autorizar los gastos que se generen en la compañía y que permitan el normal desarrollo de sus actividades. • Controlar la ejecución de los presupuestos aprobados con el fin de garantizar su correcta destinación. • Presentar a la asamblea de accionistas y junta directiva los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de la compañía. • Proyectar a mediano y largo plazo el crecimiento y cobertura del servicio. • Presentar a la junta directiva para aprobación, el presupuesto de ingresos y gastos, informes de gestión y programas de inversión a realizar por la compañía. • Determinar en coordinación con Talento Humano y Comercial las nuevas vinculaciones laborales. • Representar a la compañía ante los organismos públicos y privados con el propósito de oficializar compromisos de tipo legal. • Presidir los eventos institucionales y sociales que se realicen a nombre de la compañía. • Velar por el cumplimiento de las leyes vigentes, las políticas generales y operativas, los reglamentos y los manuales de la compañía. • Aprobar los Balances y Estados de Resultados mensuales, para ser presentados a la Junta Directiva. • Velar por el cumplimiento de los compromisos fiscales y tributarios de la compañía. • Velar y apoyar las actividades tendientes a lograr el bienestar de todos los colaboradores de la compañía. • Proponer acciones de mejora a los procesos de la compañía. • Aplicar de manera oportuna y eficaz las Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora que sean necesarias. • Las demás responsabilidades inherentes a la naturaleza del cargo y que le asigne el superior inmediato. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 2

Manual de funciones Sub Gerente Jurídico.

ÁREA:	Estratégica
CARGO:	Sub gerente jurídico
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Junta directiva
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	0
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que las acciones institucionales se realicen dentro del marco legal vigente, para lo cual debe analizar y proponer resoluciones sobre casos particulares y documentos legales, así como tramitar la legalización de documentos de la institución y colaborar en la redacción de toda clase de documentos contractuales. • Proponer a las diferentes áreas de la compañía los cursos de acción más convenientes dentro del marco legal colombiano. • Ejercer la representación legal de Consuerte S.A. cuando se le autorice para tal efecto. • Mantener un registro actualizado sobre leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones y cualquier otra normatividad que se relacione con las actividades de la compañía. • Proponer o recomendar modificaciones legales que mejoren el desempeño de la compañía y de los contratos, de tal manera que se busque siempre la eficiencia y la eficacia. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 3

Manual de funciones Oficial de cumplimiento.

ÁREA:	Cumplimiento
CARGO:	Oficial de Cumplimiento
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente general
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el documento que soporte el SIPLAFT y presentarlo para aprobación del máximo órgano de administración de la empresa o entidad o del concedente según el caso. Copia de la aprobación será remitida a la ST del CNJSA; • Implementar y desarrollar, en colaboración con la administración de la entidad o empresa, los procesos a través de los cuales se llevarán a la práctica las políticas del SIPLAFT • Recibir y analizar los reportes internos de posibles operaciones inusuales o sospechosas y realizar el reporte de estas dos últimas a la UIAF • Velar por el adecuado archivo de los soportes documentales y demás información relativa al SIPLAFT • Proponer al máximo órgano de gobierno o quien haga sus veces los ajustes o modificaciones necesarios al SIPLAFT • Evaluar los informes presentados por la auditoría interna y los informes que presente el Revisor Fiscal referentes al SIPLAFT y adoptar las medidas del caso frente a las deficiencias informadas. Si es del caso se debe informar a la UIAF 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 4

Manual de funciones Auxiliar Administrativo.

ÁREA:	Gerencia
CARGO:	Auxiliar Administrativo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente General
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	0
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y distribuir la correspondencia procedente de bancos, proveedores y coordinar el envío de documentos y correspondencia que sean emitidos por las diferentes áreas de la empresa. • Realizar diligencias en las entidades financieras encomendadas por la Gerencia. • Apoyar al proceso de compras tramitando cotizaciones y efectuando las compras asignadas. • Distribuir las cartas de respuesta de reclamaciones y citaciones a los usuarios, según directrices del Coordinador Administrativo. • Proponer acciones de mejora a los procesos de la empresa. • Aplicar de manera oportuna y eficaz las Acciones Correctivas y Preventivas que sean necesarias. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 5

Manual de funciones Auxiliar de Gerencia.

ÁREA:	Gerencia
CARGO:	Auxiliar de Gerencia
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente General
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	0
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar al sistema los datos reportados en el Acta de Escrutinio y de las ventas diarias para consolidar información sobre cumplimiento del presupuesto. • Revisar, registrar, elaborar y archivar la correspondencia de Gerencia. • Recibir los comprobantes, analizarlos y efectuar cuentas de cobro cuando sea necesario o consignaciones a que haya lugar. • Llevar en forma organizada el libro de actas, tanto de la asamblea como de la junta directiva. • Registrar en el libro de accionistas las novedades que se presenten. • Realizar la renovación anual del registro de Cámara y Comercio. • Registrar oportunamente las actas de Asamblea de Socios y Junta Directiva ante Cámara y comercio. • Coordinar eficientemente la agenda del Gerente y garantizar el buen funcionamiento del área, ante la ausencia de este. • Atender en forma cordial y oportuna al público, siguiendo el protocolo de servicio al cliente. • Proponer acciones de mejora a los procesos de la empresa. 	

Fuente: las autoras. 2017.

4.6.2 Área calidad.

Tabla 6
Manual de funciones Director de Calidad.

ÁREA:	Calidad
CARGO:	Director de Calidad
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente General
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
APOYAR:	
<ul style="list-style-type: none"> • A la alta dirección a definir, difundir y mantener la política de calidad y los principios de gestión de la calidad. • A la toma de acciones para la correcta implantación y el cumplimiento de los requisitos internos derivados del sistema de gestión. 	
ASEGURAR:	
<ul style="list-style-type: none"> • Que todos los componentes de la organización conocen los requisitos del cliente. • El correcto procesamiento y uso de la información referente al sistema de gestión. 	
COORDINAR:	
<ul style="list-style-type: none"> • La realización de las auditorías internas de calidad, siendo aconsejable que sea parte activa en las mismas. • Las auditorías externas. • Las acciones derivadas para la corrección de las no conformidades. • Los mecanismos de participación del personal: equipos de mejora, sugerencia. • Los programas de mejora. • Las acciones formativas derivadas del estudio de las necesidades de formación. 	
PROMOVER:	
<ul style="list-style-type: none"> • La activa participación del personal en el diseño y mejora de los procedimientos e instrucciones de trabajo. • Las respectivas capacitaciones y toma de conciencia del personal en los ciclos de mejoramiento continuo. • La prevención. • La implantación de un programa de costes de calidad. • La optimización del manejo de los recursos. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 7
Manual de funciones Auxiliar de Calidad.

ÁREA:	Auditoría
CARGO:	Auxiliar de Calidad
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Calidad
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	0
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de procesos: Documentar cada uno de los procedimientos de cada área. • Creación de políticas: Generar en conjunto con el director de auditoría cada una de las 	

políticas propias de cada procedimiento con el fin de ser evaluadas y aprobadas por la junta directiva gerencia general.

- Creación de formatos: Crear cada uno de los formatos que requiera los procedimientos para evidenciar el trabajo realizado por cada responsable con la finalidad de dar complemento a los procedimientos que se levanten.
- Creación de Instructivos: Crear cada instructivo dependiendo el requerimiento de cada procedimiento
- Mantenimiento y seguimiento al S.G.C: Disponer del tiempo requerido para realizar auditorías.

Fuente: las autoras. 2017.

4.6.3 Área comercial.

Tabla 8

Manual de funciones Gerente Comercial.

ÁREA:	Comercial
CARGO:	Gerente Comercial
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente General
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO:	Coordinador de Apuestas, Coordinador de Proyectos, Auxiliar Comercial, Auxiliar de Mantenimiento y Director de Sistemas, Auxiliar de Almacén, Asistente Comercial.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el Plan anual de Comercial y de Mercadeo, realizando los ajustes necesarios de acuerdo a las condiciones del mercado, planteando estrategias publicitarias, de mercadeo, promocionales, y mejorar la participación de la empresa en el mercado que conlleven al cumplimiento del presupuesto de ventas. • Ejecutar convenios comerciales necesarios para la implementación de las estrategias emitidas. • Realizar monitoreo y seguimiento en cifras de ventas y evaluar resultados de las promociones en ejecución. • Diseñar el presupuesto de ventas, asignar a cada zona con base en la participación y hacer seguimiento a su ejecución. • Asegurar el cumplimiento de los acuerdos de pago notificados por los supervisores, en relación a los faltantes. • Aprobar junto con la Gerencia General nuevos puntos de venta. • Aplicar de manera oportuna y eficaz las Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora que sean necesarias. • Las demás responsabilidades inherentes a la naturaleza del cargo y que le asigne el superior inmediato 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 9

Manual de funciones Director de Proyectos.

ÁREA:	Comercial
CARGO:	Director de Proyectos
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente Comercial
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO:	0
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar y monitorear la aplicación de las estrategias dirigidas al personal comercial, tendientes a mejorar las ventas, la prestación del servicio y la satisfacción del cliente, emitidas por la Gerencia General, en cuanto a los productos y servicios implementados. • Generar y analizar la información de todos los convenios que tiene la empresa. • Emitir un informe del análisis y enviarlos a las personas implicadas en cada proceso para su mejora continua. • Entregar informe mensual a la Gerencia General relacionada, ventas de todos los servicios y datos generales del personal de la fuerza de ventas. • Transmitir oportunamente la información comercial a los Coordinadores, los cambios y modificaciones que se realicen para que así mismos estos hagan la divulgación al personal a cargo. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 10

Manual de funciones Director de Mercadeo.

ÁREA:	Comercial
CARGO:	Director de Mercadeo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente Comercial
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar y monitorear la aplicación de las estrategias dirigidas al personal comercial, tendientes a mejorar las ventas, la prestación del servicio y la satisfacción del cliente, emitidas por la Gerencia General, en cuanto a los productos y servicios implementados. • Generación y reporte periódicos de datos y cifras comparativas de acuerdo de los requerimientos de la operación. • Generar y analizar la información de todos los convenios que tiene la empresa. • Emitir un informe del análisis y enviarlos a las personas implicadas en cada proceso para su mejora continua. • Entregar informe mensual a la Gerencia General relacionada, ventas de todos los servicios y datos generales del personal de la fuerza de ventas. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 11

Manual de funciones Director de comercial.

ÁREA:	Comercial
CARGO:	Director Comercial
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente Comercial
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	800

FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el Plan anual de Comercial, realizando los ajustes necesarios de acuerdo a las condiciones del mercado, apoyando las estrategias publicitarias, de mercadeo, promocionales, y mejorar la participación de la empresa en el mercado que conlleven al cumplimiento del presupuesto de ventas. • Diseñar el presupuesto de ventas, asignar a cada zona con base en la participación y hacer seguimiento a su ejecución. • Monitorear los porcentajes de comisión de las asesoras de venta de acuerdo al punto de venta y solicitar a Gerencia los ajustes que se consideren necesarios • Apoyar la ejecución y venta de los convenios comerciales con el compromiso y participación de todos los miembros del departamento comercial • Dar informe permanente de los juegos de suerte y azar que se operen de manera ilegal en el departamento y apoyar a la gerencia general en la gestión de actividades en contra del mismo. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 12

Manual de funciones Coordinador de Ventas.

ÁREA:	Comercial
CARGO:	Coordinador Comercial
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director Comercial
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	03
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar personal para trabajar como colocador de apuestas independientes y proponer personal para administradores de oficina. • Realizar la programación de los asesores de ventas y colocadores de apuestas independientes en Gamble, giros y solicitar las programaciones en datafonos cuando sea el caso • Programación general de horarios de aperturas y cierres de oficinas y actividades comerciales de las (los) colocadores de apuestas. • Monitorear, incentivar y hacer seguimiento diariamente a la venta, a la apertura y cierre de oficinas de la zona asignada, controlando los horarios de los puntos de ventas y de las colocadoras de apuestas independientes. • Informar oportunamente a los asesores y administradores de oficina cuando se presenten cambios en apuestas, loterías, convenios y se lancen nuevos promocionales. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 13

Asistente de Servicio al Cliente.

IDENTIFICACIÓN:	
ÁREA:	Comercial
CARGO:	Asistente de Servicio al Cliente
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Mercadeo
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	6

FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar, y hacer seguimiento a los procedimientos del área de servicio al cliente. • Estar en contacto con la recepción, call center y PQRS. Se realizan los debidos procesos para ejecutar las solicitudes correspondientes. • Planear, supervisar y controlar las tareas delegadas al equipo de trabajo. • Diariamente se verifica toda la información que las auxiliares brindan a los usuarios internos y externos sea veraz y concisa, dando soluciones inmediatas que estén a nuestro alcance para los clientes internos y externos.

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 14

Administrador de Oficina.

ÁREA:	Comercial
CARGO:	Administrador de Oficina
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Coordinador de Ventas
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	01
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar apertura y cierre de la oficina a su cargo en el horario indicado. • Suministrar la papelería oficial de chance a los colocadores de apuestas permanentes. • Mantener actualizado el tablero de resultados para información de los clientes asesores de venta y colocadores independientes. • Mantener la oficina limpia, ordenada y dispuesta con los implementos de trabajo para realizar la venta • Realizara venta de chance y demás convenios y productos de la compañía (recargas, pago de facturas y demás servicios públicos), manejo del corresponsal bancario. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 15

Auxiliar Comercial-lotería.

ÁREA:	Comercial
CARGO:	Auxiliar de Lotería
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director Comercial
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	03
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la lotería física en recepción de la sede principal • Recoger lotería del Meta directamente en la sede • Recoger lotería física y trasladarla al punto de distribución de la 40 • Sellar las cajas y asignar la correspondiente guía de envío • Entregar al funcionario del correo certificado las cajas para su respectivo envío. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 16

Auxiliar de servicio al cliente.

ÁREA:	Comercial
CARGO:	Auxiliar de servicio al cliente
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de mercadeo
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	0
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar, relacionar y entregar correspondencia. • Soporte escrito mediante: Chat, correo electrónico y spark. • Subir y enviar ventas Gamble a los Municipios • Recepción llamadas administrativas. • Enviar y relacionar envío de correspondencia de las diferentes áreas. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 17

Auxiliar Logístico.

ÁREA:	Comercial
CARGO:	Auxiliar Logístico
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Mercadeo
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	Ninguna
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar a otras áreas (Talento Humano, Administración y demás) en actividades logísticas • Manejar el inventario de merchandising, objetos y material publicitario que correspondan al área de mercadeo y sean dedicadas a labores de logística • Cuidar, resguardar y darle un uso racional y adecuado al material que se utiliza para las labores diarias de la logística de los eventos. • Mantener en excelente estado de conservación, orden y aseo los pendones, pasacalles, dummies, casetas, baloterías, huracanes, mesas, manteles, sonidos, memorias, y demás que se tengan para uso del área de mercadeo o que sean de otras áreas y sean encomendadas al área. • Resguardar y mantener las actas de entrega tanto de material publicitario como merchandising y obsequios en orden y completamente firmadas por la persona encargada o entregada para hacer semanalmente en el sistema la actualización del inventario. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 18

Asesor de Ventas-colocador de apuestas independiente.

ÁREA:	Comercial
CARGO:	Asesor Comercial
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Coordinador Comercial
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	0

FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado el tablero de resultados para información oportuna y correcta a los clientes, una vez jugado el sorteo o lotería y se conozcan los resultados oficiales. • Realizar Venta de Chance, doble chance, superchance, loterías físicas y en línea y de todos los productos a través de convenios que ofrece la empresa tales como: supergiros, baloto, recargas, corresponsal bancario, Soat, recaudos de facturas, apuestas deportivas, recaudos funerarias, etc. • Recaudar el dinero producto de la venta de chance y otros productos, realizando el respectivo liquidador y depositándolo en la caja fuerte, o entregándolo en la oficina principal de cada municipio (según sea el caso) • Realizar el pago de premios a los clientes hasta el monto autorizado por la empresa, previo cumplimiento de todos los requisitos

Fuente: las autoras. 2017.

4.6.4 Área administrativo.

Tabla 19

Director Administrativo.

ÁREA:	Administrativa
CARGO:	Director Administrativo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente General
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	8
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar, Coordinar y Verificar las políticas de seguridad en SEM S.A., en pro de la protección de la infraestructura física y del talento humano. • Direccionar, verificar y controlar la correspondencia interna de SEM S.A., minimizando los riesgos y optimizando los recursos de la misma. • Diseñar y Proponer a consideración de la Gerencia General los cambios locativos necesarios relacionados con la seguridad y el resguardo físico y humano propendiendo por el correcto funcionamiento de SEM S.A. • Dirigir, Gestionar y controlar las compras de SEM S.A. de acuerdo a las políticas establecidas. • Gestionar y proponer los cambios necesarios para optimizar los contratos con los operadores de Telefonía Celular con que cuenta SEM S.A. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 20

Coordinador Administrativo.

ÁREA:	Administrativa
CARGO:	Coordinador Administrativo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director Administrativo
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1

FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la distribución y pago de las utilidades mensuales a los socios accionistas según porcentajes establecidos. • Coordinar el movimiento contable relacionado con los accionistas. • Recibir los comprobantes, analizarlos y efectuar cuentas de cobro cuando sea necesario o consignaciones a que haya lugar. • Coordinar el pago de proveedores y otras responsabilidades, entregando los Soportes al área respectiva.

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 21

Asistente Administrativo.

ÁREA:	Administrativa
CARGO:	Asistente Administrativo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director Administrativo
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, verificar, marcar, crear en Manager, reportar los activos fijos muebles y enseres de la compañía desde la recepción hasta la entrega a cada PDV o área de la compañía, agregando la respectiva plaqueta o ficho como identificación del activo. • Realizar revisiones periódicas de los activos fijos muebles y enseres de los PDA de Villavicencio y Municipios, y de la Oficina Principal de la Compañía. Reportar los hallazgos generados en cada auditoría realizada tanto a los PDV como a cada responsable de un activo fijo o enser de la compañía • Velar por el buen estado de los activos fijos y enseres, controlando la ubicación de cada uno y enser de la organización. • Realizar los traslados en Manager de los activos que se generen mediante ticket por el área de Sistemas. • Conciliar mensualmente los activos fijos y contabilidad, generando un informe del mismo y de actividades realizadas en el mes. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 22

Asistente de Operación y Mantenimiento.

ÁREA:	Administrativa
CARGO:	Asistente Operación y Mantenimiento
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director Administrativo
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento correctivo y preventivo de los Puntos de Atención de Villavicencio • Mantenimiento preventivo y correctivo iluminación de la empresa 	

- Mantenimiento preventivo y correctivo instalaciones eléctricas de la empresa
- Mantenimiento equipo conteo y plantas de energía
- Mantenimiento preventivo y correctivo de plomería

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 23

Asistente Administrativo Contratación.

ÁREA:	Administrativa
CARGO:	Asistente Administrativo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director Administrativo
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar las diferentes novedades relacionadas con arrendamientos en Manager • Realizar los incrementos al canon de arrendamientos de los diferentes puntos de venta de manera mensual, según corresponda a cada uno, basado en las decisiones tomadas en Comité de Arriendos. • Realizar las diferentes negociaciones de incrementos al canon de arrendamiento y condiciones contractuales, cuando hubiere lugar a ello. • Tramitar todo tipo de solicitudes relacionadas con puntos de venta de la empresa y propendes por darle solución en el menor tiempo posible. • Prestar una adecuada atención a los arrendadores, velando por resolver todas sus solicitudes e inquietudes. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 24

Auxiliar de Almacén.

ÁREA:	Administrativa
CARGO:	Auxiliar de Almacén
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director Administrativo
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de papelería a las vendedoras rollos para chance terminal y spectra, cintas para las impresoras, publicidad para eventos y actividades de la empresa. • Entrega de activos del área de sistemas, a los Auxiliar de Sistemas. • Entrega de insumos de cafetería y aseo a las empleadas de servicios generales. • Entrega de papelería al personal Administrativo autorizado. • Recibo de mercancía en la bodega, de insumos, activos y papelería de las áreas administrativas, cafetería y sistemas. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 25

Auxiliar de Servicios Generales.

ÁREA:	Administrativa
CARGO:	Auxiliar de Servicios Generales
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Coordinador Administrativo
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	2
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar diariamente el aseo en todas las instalaciones de la empresa y velar por su buena presentación durante la jornada laboral. • Custodiar y hacer buen uso de los elementos de aseo y cafetería de la empresa. • Realizar el pedido de insumos para la empresa. • Mantener en buen estado de aseo el piso y escaleras. • Atender a los proveedores, clientes, visitantes y colaboradores de la empresa en los requerimientos de cafetería que estos manifiesten. 	

Fuente: las autoras. 2017.

4.6.5 Área de ti.

Tabla 26

Director de TI.

ÁREA:	Tecnologías de la Información
CARGO:	Director de Ti
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerencia
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	7
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Soporte: Coordinar acciones de soporte rutinarias y extraordinarias velando por la solución de los inconvenientes y mantener la continuidad del negocio, gestión de los equipos de reemplazo, gestión del prototipo de trabajo. • Revisión de bases de datos: Estar pendiente del buen funcionamiento de las bases de datos del Sistema Gamble • Gestión de Proyectos: Gestionar los proyectos de ampliación o mejora de la conectividad inalámbrica o la infraestructura de servidores. • Coordinación de Personal: Dirigir las habilidades y actividades del personal a cargo buscando obtener los mejores resultados para la empresa. • Gestión ante Proveedores: Gestionar con los proveedores Tecnológicos el buen funcionamiento y la atención y solución de las fallas que puedan presentarse. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 27

Ingeniero Programador.

ÁREA:	Tecnologías de la Información
CARGO:	Ingeniero Programador
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Ti
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	2

FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de software: Diseñar y crear aplicativos para recaudos, reportes y funciones generales que requiera la empresa. • Modificación de software: Hacer modificaciones a los aplicativos existentes de acuerdo a los cambios solicitados por la empresa. • Revisión de bases de datos: Estar pendiente del buen funcionamiento de las bases de datos del Sistema de Gestión Consuerte. • Revisión servidor: Verificar el correcto funcionamiento del servidor 10.1.1.4. • Carga de Archivos: Se suben al Sistema de Gestión Consuerte algunos de los archivos correspondientes al recaudo de productos como los Olivos, Seguros Platino entre otros. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 28

Asistente de Soporte TI.

ÁREA:	Tecnologías de la Información
CARGO:	Asistente de Soporte
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Ti
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1

FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Soporte: Coordinar acciones de soporte rutinarias y extraordinarias velando por la solución de los inconvenientes y mantener la continuidad del negocio. • Periodicidad: diario. • Revisión de bases de datos: Estar pendiente del buen funcionamiento de las bases de datos del Sistema Gamble. • Gestión ante Proveedores: Gestionar con los proveedores Tecnológicos el buen funcionamiento y la atención y solución de las fallas que puedan presentarse. • Asesoría en Linux: Se da ayuda en asuntos relacionados con el sistema operativo Linux. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 29

Asistente de soporte.

ÁREA:	Tecnologías de la Información
CARGO:	Asistente de Soporte
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Ti
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1

FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de software: Documentar manuales técnicos y de usuario de los aplicativos para recaudos, reportes y funciones generales que requiera el área. • Requerimientos: Crear los requerimientos de las diferentes áreas para desarrollo en el SGC. Y hacer pruebas de verificación en el desarrollo de los mismos. • Archivos planos: Realizar cargue de archivos planos de terceros en el SGC. • Soporte telefónico: brindar soluciones informáticas a través de las líneas celulares corporativas, o por líneas fijas; tanto a personal de ventas como a personal administrativo. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 30

Asistente de Soporte.

ÁREA:	Tecnología de la Información
CARGO:	Asistente de Soporte
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Ti
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	2
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Instalación radios punto de venta: Realizar trabajo en tejados y escaleras. Configurar las diferentes tecnologías inalámbricas empleadas para los enlaces, obra civil con herrajes tubos, chazos y vientos. • Instalación sistema operativo denominado prototipo según la versión autorizada por la dirección de sistemas. • Soporte telefónico: Brindar soluciones informáticas a través de las líneas celulares corporativas, o por líneas fijas; tanto a personal de ventas como a personal administrativo. • Móviles: Reparación y mantenimiento de las diferentes terminales móviles CREONSPECTRA, SPECTRAT700, SPECTRAT800 y VERIFONENURIT8020. Instalación de las diferentes versiones para estos dispositivos. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 31

Asistente de telecomunicaciones.

ÁREA:	Tecnologías de la Información
CARGO:	Asistente de Telecomunicaciones
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Ti
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de enlaces inalámbricos: Realizar instalación de antenas parabólicas, rotenas y demás tecnologías en los nodos de Consuerte, utilizando protocolos de seguridad informática y siguiendo protocolos de seguridad personal. • Instalación radios punto de venta: Realizar trabajo en tejados y escaleras. Configuración de las diferentes tecnologías inalámbricas empleadas para los enlaces, obra civil con herrajes, tubos, chazos y vientos. • Clonación de discos duros: Instalación sistema operativo denominado prototipo según la versión autorizada por la dirección de sistemas. • Soporte telefónico: Brindar soluciones informáticas a través de las líneas celulares corporativas, o por líneas fijas; tanto a personal de ventas como a personal administrativo. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 32

Auxiliar de Soporte.

ÁREA:	Sistemas
CARGO:	Auxiliar de Soporte
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Sistemas
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	3

FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer backup diario de los sistemas financiero y de juego. • Cargar ventas de convenios que maneje la empresa • Generar órdenes de servicio en caso de instalaciones, reparaciones, cambios, entre otros, y gestionar las soluciones de soporte en los puntos de venta o en el área administrativa. • Hacer seguimiento en las instalaciones y obras civiles de puntos de venta y nuevos enlaces inalámbricos. • Realiza la instalación y configuración de Spectra para la venta en línea.

Fuente: las autoras. 2017.

4.6.6 Área Financiero.

Tabla 33

Gerente Financiero.

ÁREA:	Financiero
CARGO:	Gerente Financiera
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente General
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir el enfoque metodológico en la evaluación de nuevos proyectos que pretenda ejecutar la empresa y recomendar la conveniencia de los mismos. • Supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia. • Elaborar la planeación financiera a largo plazo. • Planear con el fin de obtener y asignar los fondos de la empresa de manera eficiente, proyectar fondos de flujo de caja y determinar el efecto más probable de esos flujos sobre la situación financiera de la Empresa. • Definir la estrategia y la política presupuestal de Consuerte. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 34

Coordinador Contable.

ÁREA:	Financiero
CARGO:	Coordinador Contable
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente Financiera
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidar el impuesto de Industria y comercio • Liquidar el impuesto de IVA • Liquidar el impuesto de Retención en la fuente • Liquidar el impuesto de CREE • Liquidar el impuesto de Renta. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 35

Coordinador de Tesorería y Cartera.

ÁREA:	Financiero
CARGO:	Coordinadora de Cartera y Tesorería
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente Financiera
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar gestión de cobro de la cartera en mora, vía telefónica correo electrónico o carta física. • Reportar novedades a talento humano de los descuentos por nómina o comisión. • Verificar y generar novedades adicionales en módulo de arrendamiento de Manager según la cartera. • Generar facturación de las comisiones de convenios, servicios prestados, arrendamiento entre otros. • Generar mensualmente el listado con número de cédulas y valores de los sobrantes con corte a la última quincena de vendedores y enviar a contabilidad para su contabilización. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 36

Contador.

ÁREA:	Financiero
CARGO:	Contador
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente Financiera
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidar el impuesto de Industria y comercio de acuerdo al estatuto de rentas vigente de cada municipio del departamento del Meta. • Radicar formularios de liquidación de impuesto de industria y comercio. • Preparar y analizar los estados financieros de la empresa • Certificar información financiera cuando los órganos de control y vigilancia lo requieran. • Hacer verificación y conciliación diaria de los documentos contables en el sistema. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 37

Asistente Contable.

ÁREA:	Financiero
CARGO:	Asistente Contable
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente Financiera
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	2
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar Formato de conciliación Diaria de recaudos y ventas. • Diligenciar formato de verificación de interfaces cargadas • Realizar contabilización del respectivo pago de nómina quincenal 	

- Realizar conciliación bancarias mensual y llenar formato de conciliación
- Apertura, anulación y reimpresión de documentos contables.

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 38

Asistente de Tesorería y pagos.

ÁREA:	Financiero
CARGO:	Asistente de Tesorería y Pagos
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Coordinador de Tesorería y Cartera
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el pago de terceros según las órdenes de pago recibidas para lo cual lo hará a través del módulo de tesorería • Para pagos por consignación, diligencia consignación y realiza la distribución de acuerdo al monto y bancos, diligencia formato de Entrega efectivo • Realizar cierre de caja y hacer devolución del efectivo a la coordinadora de tesorería. • Imprimir auxiliar de caja, realiza lista de chequeo de los soportes firma y entrega al área de digitalización 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 39

Asistente de Cartera.

ÁREA:	Financiero
CARGO:	Asistente de Cartera
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente Financiera
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar el desembolso en las plataformas de los convenios en donde aplique • Verificar y Conciliar los saldos contables de depósitos de terceros • Validar que los datos de las planillas correspondan a los valores registrados en libros contables • Realizar cuentas de cobro al operador que corresponda con la instrucción de pago sea de consignación o compensación • Reportar al director de convenios los bonos sin firmar para que realice la gestión ante la vendedora y se firmen. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 40

Auxiliar Contable.

ÁREA:	Financiero
CARGO:	Auxiliar Contable
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente Financiera

FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar diariamente los abonos de venta diaria de los asesores comerciales de los municipios para identificar posibles faltantes. • Realizar causación de los gastos generados en los municipios previamente autorizados a excepción de gastos de envío de papelería y servicios públicos que no necesiten ser causados. • Revisar los soportes de los movimientos de cada caja de acuerdo con el auxiliar de cajas exportado, verificando que cada soporte cumpla con los debidos requisitos. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 41

Auxiliar de Digitalización.

ÁREA:	Financiero
CARGO:	Auxiliar de Digitalización
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente Financiera
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar los soportes de pagos de comisiones de los cajeros temporales y verifica que se encuentren en su totalidad a más tardar al día siguiente. • Radicar facturación. Escanear las facturas y almacenar en el gabinete de contabilidad llenando los campos de enlace y número de radicado enviar según la ruta para aprobación del gasto. • Digitalizar todas las consignaciones del reintegro de cartera de convenios y asociarlo al formulario de consolidación de consignaciones por convenio radicado. • Diligenciar a diario formato de verificación de soportes entregados por la tesorería principal 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 42

Auxiliar de Caja.

ÁREA:	Financiero
CARGO:	Auxiliar de Caja
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Coordinador de Tesorería y Cartera
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar la información del remitente y beneficiario, digitar e imprimir soporte para su firma, recaudo y/o entrega del efectivo al cliente. • Elaborar cuadro de caja diario y hacer entrega junto con los soportes a la Coordinación de Tesorería. 	

Fuente: las autoras. 2017.

4.6.7 Área Seguridad.

Tabla 43

Director de Seguridad.

ÁREA:	Seguridad
CARGO:	Director
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente General
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar, coordinar y supervisar el cumplimiento de las políticas para la correcta custodia del efectivo de SEM S.A., tanto en el proceso de Recaudo como en los municipios. • Asignar las rutas y realizar seguimiento a los desplazamientos de los equipos de Recaudo, así como el personal que compone estos equipos. • Gestionar el recaudo del dinero de los puntos de venta y oficinas principales de SEM S.A. • Realizar estudios de Seguridad a todas las instalaciones con las que cuenta SEM S.A. para atención a sus clientes y personal administrativo. • Verificar los esquemas de seguridad Actuales y proponer acciones de Mejora. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 44

Asistente administrativo.

ÁREA:	Seguridad
CARGO:	Asistente Administrativo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Seguridad
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene en excelente estado de funcionamiento los elementos asignados para su labor. • Desarrolla labores de conducción, recaudo y administrativas. Dependiendo la necesidad y la orden recibida por su superior inmediato. • Contribuye a que todas las actividades se desarrollen de acuerdo a los estándares de calidad y políticas ordenadas para tal. • Debe dar una respuesta rápida y oportuna en caso de emergencia que puedan presentarse, canalizando la información con la Dirección de Seguridad y las Entidades de apoyo y del Estado. • Control y verificación de precintos y tulas para ser utilizadas en el procedimiento de recaudo 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 45

Técnico de Monitoreo.

ÁREA:	Seguridad
CARGO:	Técnico de Monitoreo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Seguridad
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1

FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Reemplaza a los Auxiliares de Monitoreo cuando se presenten novedades que ameriten ausencias. • Realiza trabajos de mantenimiento, instalación y verificación de alarmas y CCTV en PDA. • Informa a la Dirección de Seguridad las novedades que se encuentre en el trabajo diario. • Emite un reporte con la Central de Monitoreo en cada PDA que asista. • Mantiene actualizado los cursos requeridos para el ejercicio de su función, (alturas).

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 46
Auxiliar de Monitoreo.

ÁREA:	Seguridad
CARGO:	Auxiliar de Monitoreo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Seguridad
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Administra, opera y mantiene en funcionamiento los sistemas y dispositivos de seguridad electrónica, localizados e implementados en la central de monitoreo. • Desarrolla labores de monitoreo, control de personal y ejecución de procedimientos en situaciones normales y de emergencia que se presenten a través de los sistemas de monitoreo. • Contribuye a que todas las actividades se desarrollen de acuerdo a los estándares de calidad y políticas ordenadas para tal. • Debe dar una respuesta rápida y oportuna en caso de emergencia que puedan presentarse, canalizando la información con las entidades de apoyo y control del Estado como internamente • Reporta a la Dirección de Seguridad las novedades presentadas durante el día y la noche. 	

Fuente: las autoras. 2017.

4.6.8 Área Escrutinio.

Tabla 47
Director de Escrutinio.

ÁREA:	Escrutinio
CARGO:	Director de Escrutinio
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerencia General
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de Resultados: de las loterías y sorteos del día; Igualmente el horario de cierre de cada sorteo a jugar. • Anulación de formularios: Anulación de acuerdo a Normas ya establecidas. • Solicitud y Confirmación de resultados: Verificar por televisión, internet o por teléfono con las entidades correspondientes 	

- Actualización Resultados: Actualizar resultados en la página Web, Intranet y correos corporativos.

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 48

Coordinador de Escrutinio.

ÁREA:	Escrutinio
CARGO:	Coordinador de Escrutinio
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Escrutinio
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de Resultados: Verificar los resultados de las loterías y sorteos del día anterior, Igualmente el horario de cierre de los sorteos a jugar. • Solicitud y Confirmación de resultados: Verificar por televisión, internet o por teléfono con las entidades correspondientes, (Beneficencia o Lotería). • Actualización Resultados: Actualizar resultados en la página Web, Intranet y correos corporativos. 	

Fuente: las autoras. 2017.

4.6.9 Área Talento Humano.

Tabla 49

Director de Talento Humano.

ÁREA:	Talento Humano
CARGO:	Directora de Talento Humano
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	2
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el trámite respectivo para la selección del personal (solicitud a la temporal, entrevistas, evaluación, selección e inducción), con base en el perfil de cada cargo. • Verificar y controlar el procedimiento y documentos que intervienen en la contratación laboral y comercial. • Verificar que la contratación del personal se realice conforme a la ley y a las políticas establecidas por la compañía. • Verificar y controlar el procedimiento de nómina y prestaciones sociales. • Verificar, controlar y gestionar la entrega de dotación al personal de nómina y la de los elementos necesarios a los colocadores de apuestas independientes. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 50

Asistente de Talento Humano.

ÁREA:	Talento Humano
CARGO:	Asistente de Talento Humano
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Talento Humano
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la contratación de todo el personal de la empresa conforme a la ley y a las políticas establecidas por la compañía. • Realizar quincenalmente la nómina de la fundación construyendo sueños. • Realizar mensualmente el pago de aportes de la fundación construyendo sueños. • Tramitar las afiliaciones del personal a las Cajas de Compensación, E.P.S., A.F.P y A.R.L. de acuerdo a las normas legales y archivar en la respectiva carpeta. • Realizar el registro de la huella a los nuevos trabajadores. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 51

Auxiliar de Talento Humano.

ÁREA:	Talento Humano
CARGO:	Auxiliar de Talento Humano
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Talento Humano
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la contratación de todo el personal de la empresa conforme a la ley y a las políticas establecidas por la compañía. • Realizar el registro de la huella a los nuevos trabajadores. • Realizar los diferentes contratos de trabajo de acuerdo a su naturaleza y enviarlas al Gerente para su aprobación. • Ingresar los datos de todos los trabajadores en el aplicativo de nómina y comisiones. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 52

Auxiliar de Seguridad y Salud en el trabajo.

ÁREA:	Talento Humano
CARGO:	Auxiliar de Seguridad y Salud en el Trabajo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Talento Humano
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar la legislación vigente a riesgos profesionales y medio ambiente. • Áreas y puestos de trabajo: Inspecciones, diseño de puesto de trabajo • Mantener constantemente actualizado el programa de salud ocupacional en la empresa SOCIEDAD EMPRESARIAL DEL META S.A. • Realizar análisis de trabajo seguro. • Capacitar a los trabajadores sobre los riesgos existentes de la empresa. 	

Fuente: las autoras. 2017.

4.6.10 Área Control Interno.

Tabla 53

Director de Control Interno.

ÁREA:	Control Interno
CARGO:	Director(a) de Control Interno
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente General
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	05
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Programar mensualmente por medio del cronograma de cumplimiento todas y cada una de las funciones asignadas al personal que labora directamente en el área. • Autorización de premios: Verificar que los horarios del cierre de GAMBLE y los números de los sorteos sean los correctos. • Revisión y aprobación de gastos de auditoría: Mantener el control de los gastos a través de la programación de los asistentes en los diferentes municipios teniendo en cuenta el presupuesto asignado. • Revisión de faltantes: Coordinar con el grupo de auditoría las visitas en los PDA y Municipios por medio del listado de faltantes generado por Tesorería. • Prestar aseguramiento de los bienes y activos de la empresa. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 54

Coordinador de Control Interno.

ÁREA:	Control Interno
CARGO:	Coordinador(a) de Control Interno
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director de Control Interno
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	03
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Control a tesorería: Verificar que los procedimientos establecidos por el área financiera se estén llevando a cabo y determinar que se haya dado un buen manejo al dinero disponible. • Revisión de arqueos y conciliaciones: Verificar que las conciliaciones y el trabajo realizado por los asistentes de auditoría este bien ejecutado. • Elaboración de informe: Elaborar mensualmente informe de cajas y PDA con base en el cronograma de cumplimiento. • Coordinación y supervisión del personal a cargo • Conciliación de Premios: Ejercer revisión de forma preventiva a la premiación. 	

Fuente: las autoras. 2017.

Tabla 55

Asistente de control interno.

ÁREA:	Control Interno
CARGO:	Asistente de Control Interno
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director(a) de Control Interno
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	3

FUNCIONES

- Arqueos puntos de atención: Verificar el movimiento de caja en cada punto de venta de días anteriores y diarios sin ningún tipo de diferencias y verificación de activos fijos. Que tenga una excelente presentación personal, una buena atención al cliente y que las instalaciones cumplan con lo establecido según políticas comerciales.
- Aprobación de premios: Verificación de números ganadores, emitido por el área de escrutinio, para su proceso de seguimiento y control.
- Auditorías Internas: Involucra una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa, su estructura orgánica y funciones, sus sistemas, procedimientos y controles, el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos.
- Realizar reporte de novedades de las auditorias.

Fuente: las autoras. 2017.

5. Análisis e interpretación de los resultados

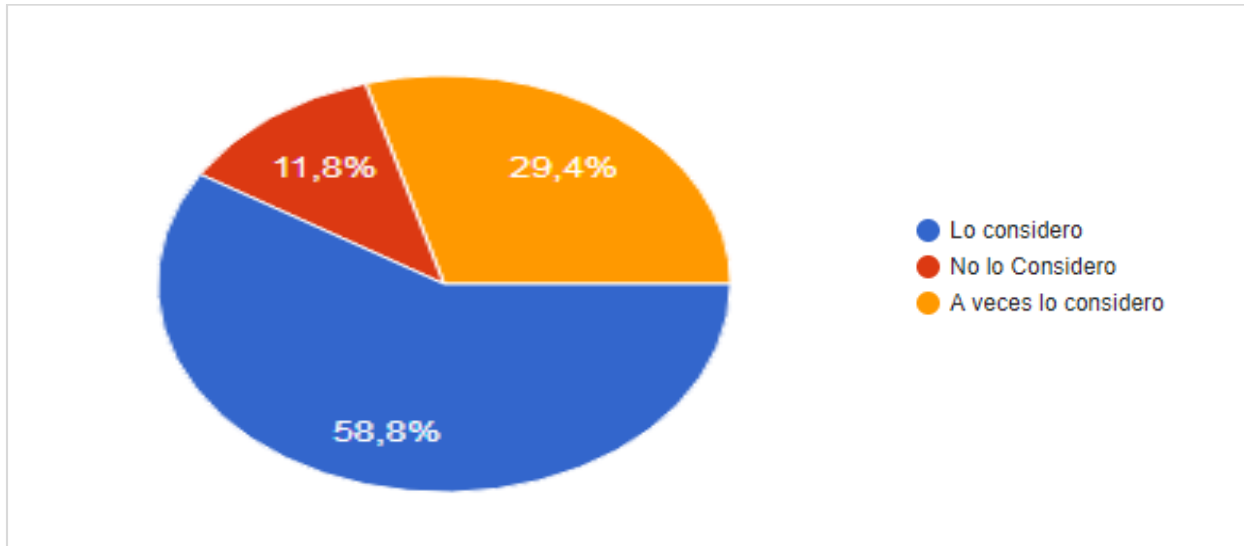


Figura 2. ¿Se siente motivado para ejercer eficientemente y tranquilamente su labor?

En la pregunta ¿Se siente motivado para ejercer eficientemente y tranquilamente su labor? Los encuestados manifiestan: lo considero, el 58,8% no lo considero, el 29,4%, y a veces lo considero el, 11,8%. Significa que la satisfacción laboral es un concepto que se define como la actitud que el trabajador adopta frente a su propio trabajo. En realidad, parece algo bastante simple y sin embargo engloba toda una serie de factores que tienen que ver con su propia experiencia y valoración personal. De hecho, se convierte en un juicio sobre cómo debería ser ese puesto de trabajo en el que se encuentra. En este juicio entran en valor tres características del propio empleado: sus necesidades, los valores que tiene y los rasgos personales.

La satisfacción laboral no es una cuestión tan sencilla como podría parecer a simple vista. Los aspectos de creación del ambiente de trabajo adecuados ya los conocen pero considera que también influyen en ella las remuneraciones competitivas, la flexibilidad laboral, las recompensas justas y las posibilidades de ascenso y asunción de nuevas responsabilidades.

El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de producción o servicios de cualquier organización. Los estudios realizados sobre el

comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo.

Es evidente la necesidad de mejorar la satisfacción como condición previa a cualquier otra medida de la empresa para mejorar su gestión, pues sabido es que la insatisfacción lleva a fuertes actitudes negativas hacia la empresa, hacia sus decisiones y hacia lo que ella signifique. Mientras exista insatisfacción en los trabajadores, verán negativamente todas las medidas tomadas por la empresa, y difícilmente las apoyarán, lo que, a su vez, hará muy importable el éxito y eficacia de tales medidas.

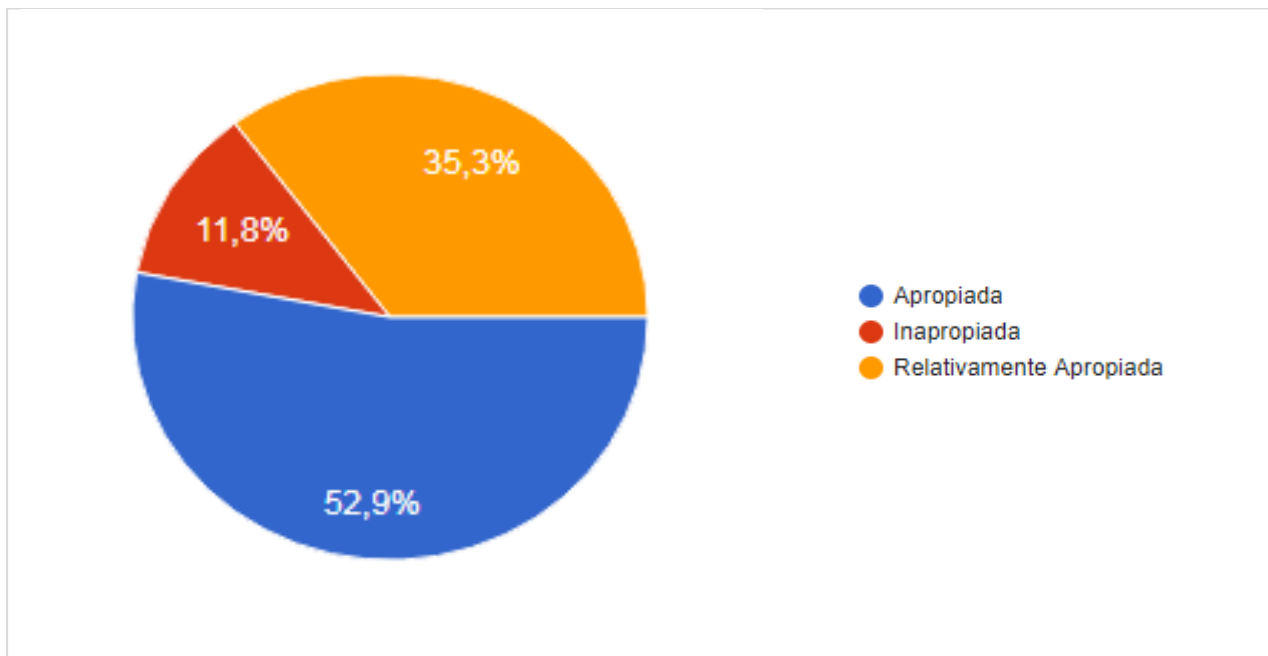


Figura 3. ¿Cómo considera usted la relación con su jefe?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cómo considera usted la relación con su jefe? Los encuestados manifiestan: apropiada, el 52,9%, relativamente apropiada, el 35,3%, e inapropiada el 11,8%. La comunicación asertiva se desenvuelve en el medio laboral y más específicamente la relación de jefe-colaborador, teniendo en cuenta información tanto de investigaciones nacionales como internacionales. Su importancia en el desarrollo de la empresa fuente generadora de una cultura y clima estable y propulsora de los objetivos organizacionales. Por lo que se hace énfasis en los diferentes niveles de la comunicación y el rol de los líderes o jefes y colaboradores,

quienes, con una comunicación adecuada en busca de unos logros comunes, lleguen a una satisfacción y un bienestar tanto para cada uno de los individuos de la organización como para la empresa como tal.

La comunicación está inmersa en todos los niveles de la organización y en este caso en los jefes o líderes y en sus colaboradores, quienes tanto unos como los otros, deben adoptar comportamientos que faciliten la buena expresión de sentimientos o ideas de la manera más adecuada y lo más homogénea, para así crear patrones de comunicación asertivos en todos los miembros y cumplir con el buen funcionamiento de las relaciones y por supuesto de la organización. Esta comunicación comienza desde un nivel individual hasta el acuerdo mutuo, donde los logros y misiones organizacionales se fundan para lograr intereses comunes en beneficio y acuerdo de todos, haciendo que esta se de en diferentes niveles, en este caso sería de manera ascendente (de los colaboradores hacia los jefes) y descendente (de la dirección a los colaboradores), en los que se mantiene un feedback constante, para el buen desempeño de las responsabilidades tanto grupales como individuales, estos dos tipos de comunicación promueven ciertas habilidades de los líderes como lo son el trabajo en equipo y la solución de conflictos entre otras, y de ahí a facilitar no solo la confianza recíproca entre jefe- colaborador, si no la propia de cada individuo.

El trato del jefe es lo que más influye en el grado de satisfacción laboral que experimentan los trabajadores y a su vez, se confirma que el grado de satisfacción con el trabajo importa mucho en la satisfacción con la vida en consecuencia, el jefe o supervisor recto, independientemente de su jerarquía en la empresa, puede tener un efecto muy importante en la calidad de vida de los empleados.

Las conductas del líder que más influyen en la satisfacción laboral concuerdan con lo que se conoce como liderazgo de apoyo. Sentir que el jefe inmediato planifica y ordena bien el trabajo, que deja muy claro qué es lo que espera y lo que no espera y que, luego, da autonomía, les facilita el trabajo a las personas; además, un jefe que maneja los problemas cuando se presentan, favorece la comunicación, evita rumores, da oportunidades de desarrollo laboral, escucha al trabajador cuando tiene problemas y lo orienta, es lo que hace sentirse más satisfechos

a los trabajadores y, a su vez, hace que estén más contentos con su vida, con su casa, que lo pasen bien y sean felices.

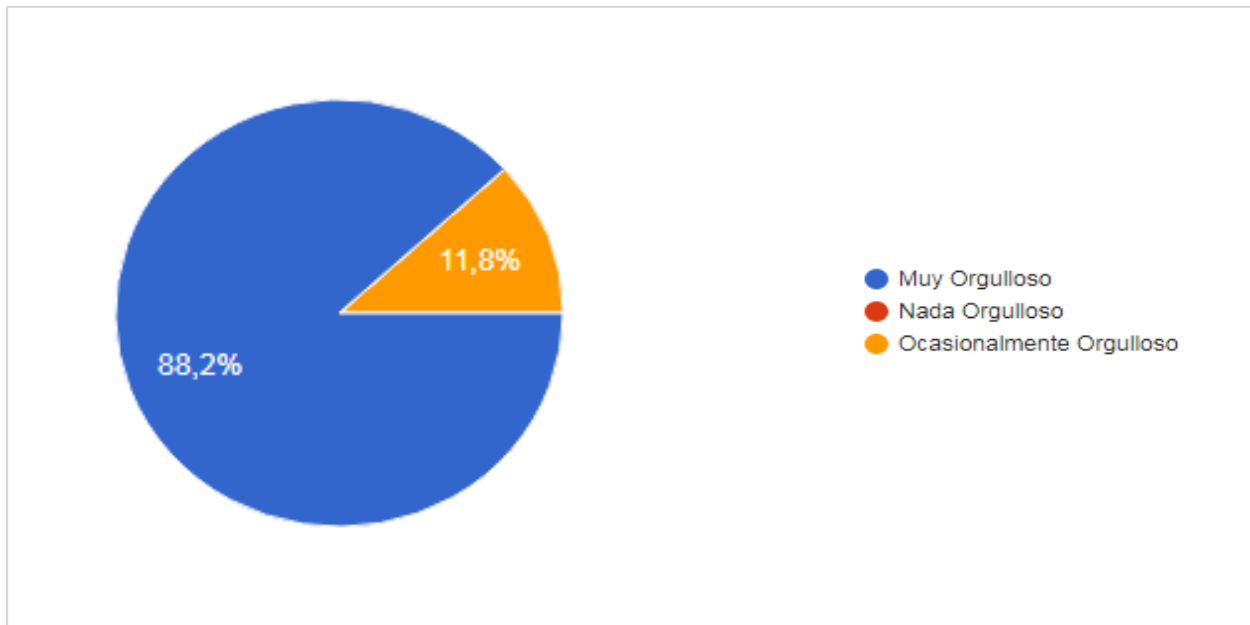


Figura 3. ¿Se siente orgullosa de pertenecer y trabajar para la empresa Sociedad Empresarial del Meta S.A.?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Se siente orgullosa de pertenecer y trabajar para la empresa Sociedad Empresarial del Meta S.A.? Los encuestados manifiestan: muy orgullosa, el 88,2% y ocasionalmente orgullosa, el 11,8%. Es relevante, tener claro que un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgullosa de lo que hace y disfruta del talento humano con los que trabaja. Los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes, no a través de un checklist de políticas y prácticas. El factor común en las relaciones es la CONFIANZA. Los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde: CONFÍAN en las personas para las que trabajan. Sienten ORGULLO por lo que hacen. DISFRUTAN de las personas con las que trabajan. La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la *credibilidad* con los jefes, el *respeto* con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de *orgullo* respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los empleados son componentes esenciales.

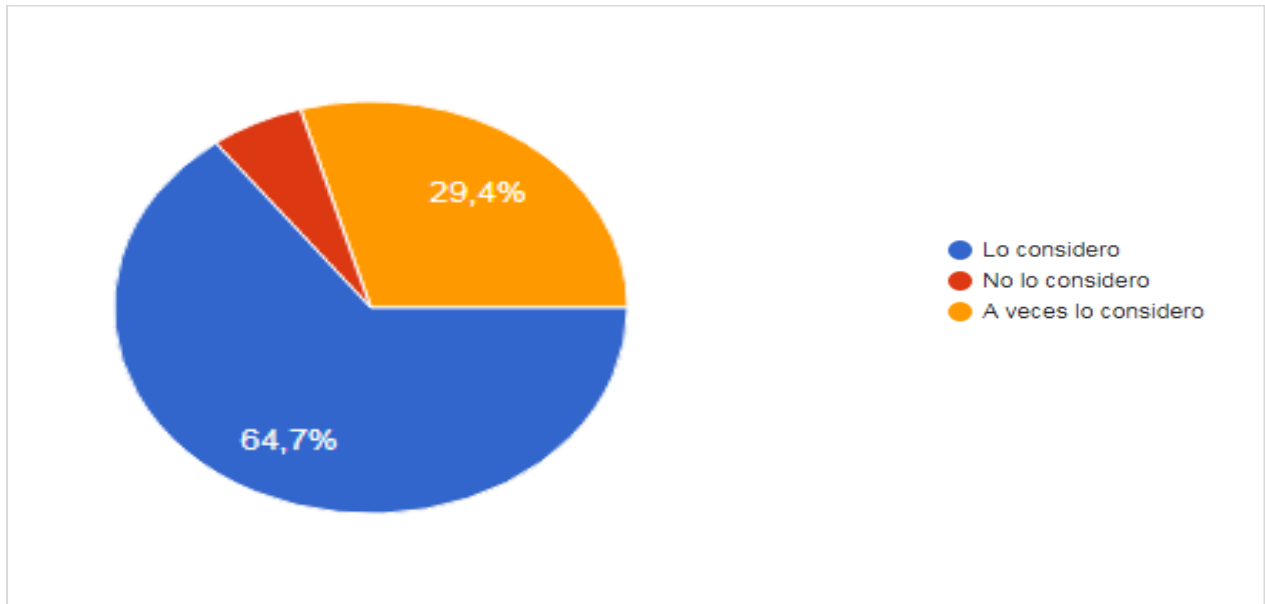


Figura 4. ¿Cree que los equipos y herramientas de oficina suministrados para su desempeño laboral son los necesarios y óptimos?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cree que los equipos y herramientas de oficina suministrados para su desempeño laboral son los necesarios y óptimos? Los encuestados manifiestan: lo considero, el 64,7%, a veces lo considero, el 29,4%, y no lo considero el 5,9%. En este aspecto, cabe indicar que las pautas de seguridad ayudan a prevenir accidentes, riesgos, accidentes laborales o daños materiales. Así como proteger el medio ambiente, puesto de trabajo, enfermedades profesionales, mejora la manipulación de herramientas y equipos de trabajo, conocer los principios sobre seguridad y salud en el trabajo y por ende aprender a usar y manejar adecuadamente los materiales y equipos que se utilizan en cada una de las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

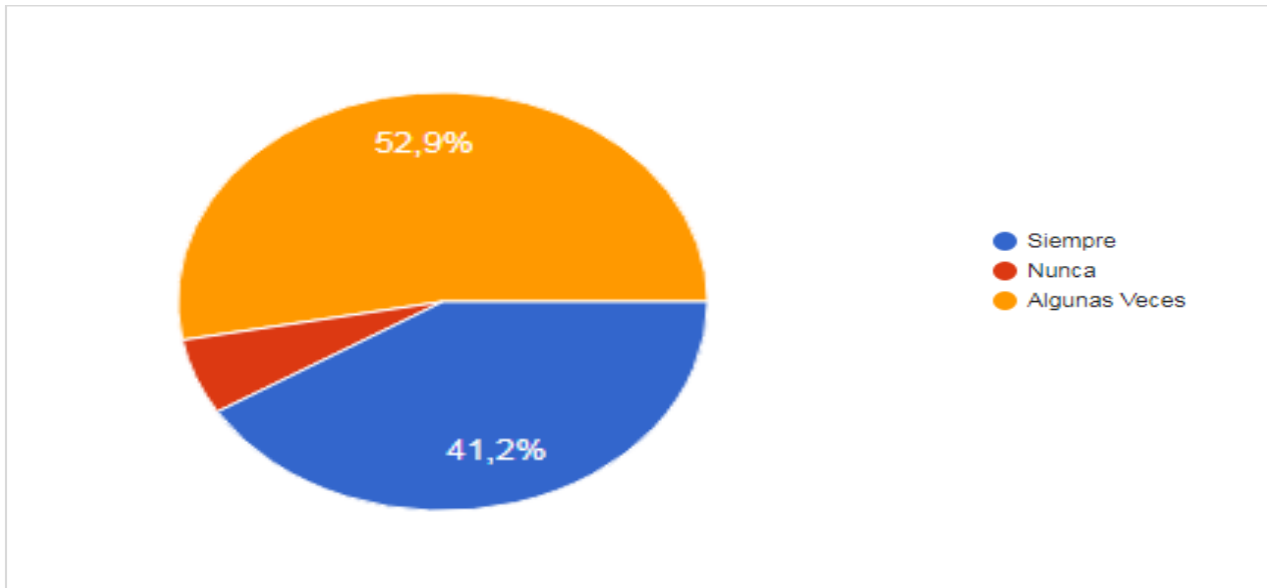


Figura 5. ¿Siente que la empresa valora el trabajo que usted hace?

Con respecto a la pregunta ¿Siente que la empresa valora el trabajo que usted hace? Los encuestados manifiestan: algunas veces, el 52,9%, siempre, el 41,2% y nunca el 5,9%. Es relevante que la empresa tenga en cuenta el desempeño de los colaboradores; y así mismo lleve a cabo reconocimiento o incentivos laborales, por el buen desempeño de las tareas en cada una de las áreas funcionales. Los anteriores aspectos motivan, estimulan la participación activa y dinámica, generando desde luego, mayor productividad, competitividad y un ambiente propicio laboral.

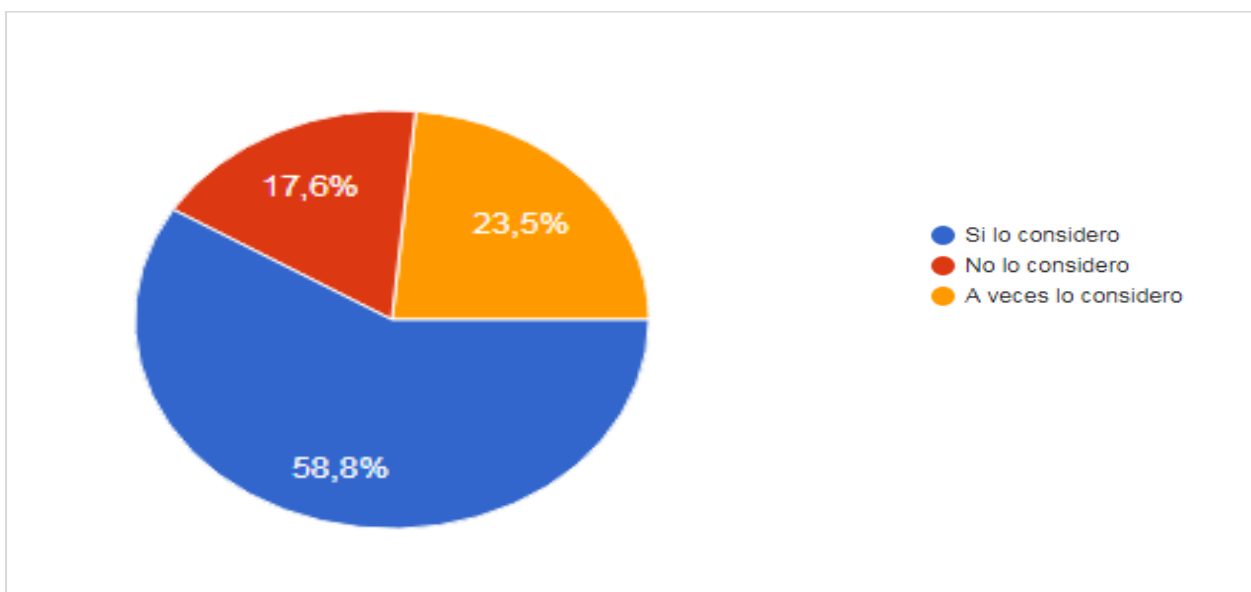


Figura 6. ¿Cuándo algo sale mal, usted se siente respaldado por su jefe inmediato para mejorar?

En cuanto a la pregunta ¿Cuándo algo sale mal, usted se siente respaldado por su jefe inmediato para mejorar? Los encuestados manifiestan: si lo considero, el 58,8% a veces lo considero, el 23,5%, y no lo considero, el 17,6%. La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. Asimismo, el grado de orgullo respecto a la organización y la camaradería que sienten los empleados son también componentes esenciales.

El sentido de pertenencia se puede percibir cuando los empleados reconocen que forman parte de una organización única; confían en que recibirán ayuda sin importar la cuestión ni el asunto y comparten el mismo nivel de cooperación cuando son necesitados por otros, y cuando tienen el sentimiento de pertenecer a una “familia” o “equipo”.

Sin duda, percibir el apoyo y reconocimiento de un superior por el esfuerzo y trabajo bien hecho, es uno de los factores que influyen eficazmente en la productividad de los profesionales. El papel de un directivo no se limita a supervisar el trabajo realizado, sino también a proporcionar coaching, recursos y a fomentar la creatividad y la asunción de riesgos. En las organizaciones de conocimiento el papel de líder tiene la facultad de crear el ambiente y clima laboral adecuado dentro del equipo, también de ayudar a cada individuo a completar sus tareas, de aportar sus conocimientos e ideas y de hacer que se trabaje en armonía tanto con los miembros de su propio equipo como con otros equipos. Si un jefe no exterioriza este apoyo a los colegas, se puede crear una atmósfera de inseguridad, en la que las personas no dan todo de sí mismas, y se acomodan haciendo lo mínimo necesario en el trabajo, Negando incluso a la apatía.

Algunos de los factores que valoran los empleados, y que se consideran a la hora de evaluar la empresa son: credibilidad de los líderes, respeto de los líderes a sus colaboradores, imparcialidad o sentido de equidad y justicia en la organización, compañerismo o sentido de familia, cooperación, ambiente agradable y divertido, orgullo por lo que se está haciendo, cultura inspiradora, desarrollo de dones y talentos de todo el equipo de trabajo, interés en el desarrollo laboral y personal, programas de beneficios originales y variados, trato justo en términos de salarios, promociones y reconocimiento.

5.1 Matriz Dofa.

DEBILIDADES (D)	OPORTUNIDADES (O)
D1. Carencia de motivación por parte del personal.	O1. Nuevas tecnologías en el mercado globalizado.
D2. Falta de apoyo o respaldo por parte del jefe inmediato frente a los errores cometidos.	O2. Nuevas empresas con las que se puede firmar convenios
D3. Falta de comunicación más asertiva.	O3. Incremento laboral en la región
D4. El personal requiere de mayor capacitación.	O4. Eventos masivos en la región que involucran juegos de azar
D5. Faltan más medios de pago para recaudar servicios públicos.	O5. Crecimiento poblacional en la región.
FORTALEZAS (F)	AMENAZAS (A)
F1. Los equipos y herramientas de oficina permiten desempeñar las labores adecuadamente.	A1. La crisis económica del país.
F2. Se valora el trabajo realizado por parte de los colaboradores.	A2. El desempleo que presenta la región.
F3. Alta Responsabilidad Social Empresarial.	A3. Competencia desleal (chance blanco y rifas no autorizadas).
F4. Amplios horarios de atención al público.	A4. Aumento de la delincuencia en algunos sectores donde se opera comercialmente.
F5. Incremento en puntos de ventas.	A5. Nuevas políticas tributarias y fiscales.

Fuente: las autoras. 2017.

5.2 Análisis Dofa Cruzada

Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
F5:O3: Mayor incremento de ventas, aprovechando el incremento laboral en la región.	D1:O3: Realizar capacitación concerniente a la motivación del talento humano, que genere el incremento en los canales de ventas.
F1: O4: Aprovechar los eventos masivos regionales, utilizando para ello equipos y herramientas en el desempeño adecuado de las funciones.	D3:O1: Lograr establecer una mayor comunicación asertiva en cada una de las áreas funcionales, para responder a las expectativas del mercado regional.
F2:O1: Incentivar al personal en su desempeño laboral mediante adquisición de tecnología para reforzar la prestación de los servicios.	D4:O5: Capacitar e incentivar al personal para reforzar los servicios aprovechando el crecimiento poblacional.
Estrategia (FA)	Estrategia (DA)
F4:A3: Realizar seguimiento a la competencia desleal, a través de las autoridades	D4:A4: Capacitar al personal de la fuerza de venta para contrarrestar la inseguridad en

competentes.	sectores vulnerables.
F5:A4: Preparar al personal en cada punto de venta con respecto a la inseguridad, minimizando riesgos frente a la delincuencia.	D3:A2: Incentivar el talento humano potencial, mediante charlas o talleres que generen mayor seguridad y bienestar.
F3:A5: Atender las necesidades de los actores involucrados como muestra de responsabilidad social empresarial frente a nuevas políticas de orden tributario y fiscal.	D5:A1: Incrementar mayores servicios públicos, fortalecimiento en puntos estratégicos, que conlleven a minimizar los costos de transporte por parte del cliente.

Fuente: las autoras. 2017.

6. Propuesta

A continuación, se describen las estrategias, actividades, metas, fechas, responsables y valores; que se requieren para la puesta en marcha del plan de mejoramiento en la empresa en pro de buscar una cultura organizacional identitaria.

6.1 Diseño estrategias para poner en marcha un plan de mejoramiento en la empresa

Estrategia	Actividades	Meta	Fecha	Responsable	Valor
Aprovechar los eventos masivos regionales, utilizando para ello equipos y herramientas en el desempeño adecuado de las funciones.	Realizar capacitación al personal de la fuerza de ventas; a través de profesionales e instructores del Sena.	Formar grupos de 30 personas para la capacitación respectiva.	Noviembre 26 de 2017.	Área de Talento Humano	\$4.800.000
Mayor incremento de ventas, aprovechando el incremento laboral en la región.	Realizar talleres orientados a las ventas, con la participación activa del talento humano de los puntos de venta.	Estimular el incremento en ventas y por ende ampliar el mercado regional.	Enero 9 de 2018.	Área de talento humano.	\$4.800.000
Incentivar al personal en su desempeño laboral mediante adquisición de tecnología para reforzar la prestación de los servicios.	Adquirir tecnología ágil para realizar los procesos especialmente en los puntos de venta.	Capacitar al personal en el uso y manejo de las tecnologías.	Diciembre 2017	Área de sistemas.	\$8.500.000
Realizar capacitación concerniente a la motivación del talento humano, que genere el incremento en los canales de ventas.	Realizar talleres de motivación para incrementar las ventas.	Participación por lo menos del 50% de los vendedores.	Febrero 5 de 2018.	Área de talento humano.	\$2.700.000
Lograr establecer una mayor	Programar capacitación de	Organizar grupos	Noviembre	Área de talento	\$4.000.000

Estrategia	Actividades	Meta	Fecha	Responsable	Valor
comunicación asertiva en cada una de las áreas funcionales, para responder a las expectativas del mercado regional.	la importancia de la comunicación asertiva que genere una mayor articulación en el desempeño laboral.	para ser capacitado en la buena comunicación.	de 2017.	humano.	
Capacitar e incentivar al personal para reforzar los servicios aprovechando el crecimiento poblacional.	Fortalecer al personal en el buen servicio y calidad a la hora de atender al cliente.	Participación activa de todas las áreas funcionales.	Noviembre de 2017.	Área de talento humano.	\$4.500.000
Realizar seguimiento a la competencia desleal, a través de las autoridades competentes.	Coordinar con las autoridades competentes para contrarrestar la competencia desleal.	Participación activa de la policía y alcaldía municipal.	Marzo 5 de 2018.	Área de control interno.	\$2.800.000
Preparar al personal en cada punto de venta con respecto a la inseguridad, minimizando riesgos frente a la delincuencia.	Realizar talleres con la participación del Gula y la Policía mediante orientaciones de seguridad.	Participación del todo el personal.	Marzo 26 de 2018.	Área de seguridad.	\$2.000.000
Atender las necesidades de los actores involucrados como muestra de responsabilidad social empresarial frente a nuevas políticas de orden tributario y fiscal.	Realizar actividades de beneficio que motive a todos los actores involucrados.	Contribuir a motivar a las personas que requieren de dicha responsabilidad empresarial.	Abril 2 de 2018.	Área administrativa.	\$3.200.000
Incrementar mayores servicios públicos, fortaleciendo puntos estratégicos que conlleven a minimizar los costos de transporte por parte del cliente.	Ampliar la cobertura de puntos de venta, como estrategia de retención de clientes.	Ampliar la cobertura total regional.	Febrero 26 de 2018.	Área administrativa y comercial.	\$6.000.000

Fuente: las autoras. 2017.

7. Conclusiones

Teniendo en cuenta la aplicación de la encuesta, además de las opiniones y sugerencias descritas en cada ítem; también se destacan algunos aspectos complementarios tales como: los colaboradores consideran que en algunas ocasiones el jefe inmediato no les brinda el respaldo que se debería hacer al considerar que el colaborador es el culpable de algunos errores cometidos. Sin embargo, cabe señalar que a nivel individual cada uno cumple una responsabilidad manifestando que busca salvar su puesto. Así mismo, se consideran personas capaces de afrontar cualquier problema y tomar la decisión más pertinente.

Por otra parte, los colaboradores están atentos a buscar alternativas de solución y hacer los correctivos necesarios, en pro de mejorar el clima organizacional. Algunos manifiestan que se sienten respaldados por el jefe inmediato, si se tiene en cuenta que dan consejos de manera crítica pero constructivamente.

Se manifiesta que el jefe siempre está pendiente cuando se está mal o bien en el trabajo, el factor de motivación sólo se da por parte del jefe inmediato, procurando mejorar de una manera continua.

Por otra parte, con base en el diagnóstico realizado se describe la reseña histórica de la empresa, su situación actual, los niveles jerárquicos e información por áreas, al igual que identifica los aspectos corporativos, la estructura organizacional con su respectivo manual de funciones de cada uno de los integrantes.

También se llevó a cabo el análisis e interpretación de resultados con participación de 25 personas del área administrativa como operativa. La cual tuvo como propósito conocer e identificar acerca del clima organizacional de la empresa. El procedimiento de la aplicación de la encuesta se llevó a cabo en la empresa donde sus respuestas se obtuvieron mediante el sistema de google drive, en cual se envió por correo a cada colaborador seleccionado, obteniendo las respuestas pertinentes.

El formato de encuestas contiene seis (6) preguntas de tipo abierto.

Finalmente, con base en los resultados de las encuestas se realizó la matriz Dofa y el análisis Dofa cruzado; generando las estrategias como propuesta para la puesta en marcha dentro de un plan de mejoramiento que relaciona actividades, metas, fechas, responsables y valores.

8. Recomendaciones

- a) Llevar a cabo la ejecución del diseño de estrategias para la puesta en marcha del plan de mejoramiento; con el propósito de hacer más eficaz y eficiente las operaciones.
- b) Tener en cuenta aspectos condicionantes del clima organizacional tales como: físicas de la empresa, emocionales de las personas, espirituales y morales, salud y bienestar, que permitan la interacción entre las características personales y organizacionales.
- c) Es importante señalar que dentro de las características del clima organizacional se determinan y está dado por: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos y relaciones. Incluye estándares, conflictos e identidad.
- d) Tener presente que existen técnicas y procedimientos para medir el clima organizacional como componente esencial para la correcta gestión de la empresa (aplicación de cuestionarios, encuestas, entrevistas, observaciones directas, análisis de indicadores).
- e) Realizar capacitación permanente y continua en pro de mejorar el comportamiento de todos los integrantes de la organización.
- f) Tener claro que el ambiente laboral es un factor de gran impacto dentro de la organización ya que tiene una gran incidencia en el desempeño y productividad del trabajador. Así mismo ayuda a crear una atmosfera de confianza, garantizando el éxito futuro de la empresa.
- g) Recordar que si el ambiente laboral no es el adecuado los costos podrían elevarse aún más por la disminución del desempeño y productividad de los empleados.
- h) Es a través del conocimiento, capacitaciones y condiciones adecuadas que se adquiere el alcance de todo el potencial del talento humano.

-
- i) Un buen clima organizacional se orienta hacia los objetivos de la empresa, mientras que un mal clima destruye y contamina el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

 - j) Para medir el clima laboral se lleva a cabo mediante utilización de escalas de evaluación, teniendo en cuenta: el liderazgo, independencia, condiciones físicas, relaciones, organización y reconocimiento.

Referencias bibliográficas

- Arboleda, J. C. (2000). *Toma de decisiones: pensamiento autónomo, creativo, emociones*. Universidad Santiago de Cali.
- Bass, B.M.&Stogdill, S. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial expectations*. Tercera edición. New York: Free Press
- Cabrera, E. (2010). *El Control*. Disponible en: <http://www.slideshare.net/agumaria/gestion-empresarial-4492424>
- Chavarro Porras, L. M.& Martínez Bautista, C. E. (2012). *Prospectiva*. Primera edición. Colombia: Editorial UNAD.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Teoría de las motivaciones de Maslow*. Disponible: http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca
- Davis K. (1981). *Human Behavior at Work: organizational behavior*. Sextaedición. Editorial McGraw Hill.
- Gómez Parada, C. A. (1997). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en las empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ÍTEM*. Universidad Católica de Colombia. Disponible en: http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf
- Goncalves, A. (2009). *Dimensiones clima organizacional*. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

Pérez Ortega, G., Arango Serna, M. D. & Branch Bedoya, J. W. (2008). *El semántico diferencial como propuesta metodológica para caracterizar el liderazgo en una organización*. Disponible en:
<http://dyna.unalmed.edu.co/ediciones/155/Articulos/a02v75n155/a02v75n155.pdf>

Robbins, S. (2000). *Comportamiento organizacional*. Décima Edición, México: Editorial Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Clima laboral*. Editorial Prentice Hall.

Salazar, A. & Maggioraní, R. (2006). Teoría y pensamiento administrativo. Disponible en:
<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/teoria-de-la-organizacion-y-su-administracion.htm>

Serna Gómez, H. (2008). *Planeación Estratégica*. Editorial Limusa.

Toro, F. (2009). *Mejoramiento continuo*. Editorial Trillas.

Venegas Santos, A. (1985). *Programas de computador para la aplicación del instrumento IMCOC, (Instrumento para Medir en Clima en Organizaciones Colombianas)*. (Monografía de grado). Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

Apéndice

Apéndice A. Formato de encuesta a colaboradores.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio – 2017

1. ¿Se siente motivado para ejercer eficientemente y tranquilamente su labor?

- a. _____ Lo considero
- b. _____ No lo considero
- c. _____ A veces lo considero

¿Por qué? _____

2. ¿Cómo considera usted la relación con su jefe?

- a. _____ Apropiada
- b. _____ Inapropiada
- c. _____ Relativamente apropiada

¿Por qué? _____

3. ¿Se siente orgulloso de pertenecer y trabajar para la empresa Sociedad Empresarial del Meta?

- a. _____ Muy Orgulloso
- b. _____ Nada orgulloso
- c. _____ Ocasionalmente orgulloso

¿Por qué? _____

4. ¿Cree que los equipos y herramientas de oficina suministrados para su desempeño laboral son los necesarios y óptimos?

- a. _____ Lo considero
- b. _____ No lo considero
- c. _____ A veces lo considero

¿Por qué? _____

5. ¿Siente que la empresa valora el trabajo que usted hace?

- a. _____ Siempre
- b. _____ Nunca
- c. _____ Algunas veces

¿Por qué? _____

6. ¿Cuándo algo sale mal, usted se siente respaldado por su jefe inmediato para mejorar?

- a. _____ Si lo considero
- b. _____ No lo considero
- c. _____ A veces lo considero

¿Por qué? _____

¡Gracias por su colaboración!