

**Diseño de un Programa de Disciplina Operativa para la Mejora del Desempeño de
los Directores operativos en RSOC**

Elaborado por:

Alejandro González Calle - MBA – Especialización en Gestión Humana
Juan Carlos González Calle - MBA – Especialización en Gestión Humana
Diana María Acosta Zamora - MBA – Especialización en Gestión Humana
Rosalía Triana Moncada – Especialización en Gestión Humana

Universidad EAN
Escuela de Formación en Investigación
Seminario de Investigación de Pregrado
Noviembre 1, 2021
Bogotá

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1. Antecedentes	5
1.2. Descripción del problema.....	11
1.3. Formulación de la pregunta	12
2. OBJETIVOS	13
2.1. Objetivo general.....	13
2.2. Objetivos específicos	13
3. JUSTIFICACIÓN	14
4. MARCO TEÓRICO	16
5. MARCO INSTITUCIONAL	24
5.1. Aspectos generales de la empresa	24
5.2. Portafolio de soluciones que ofrece la empresa.....	25
5.3. Direccionamiento estratégico	26
Visión	26
Misión.....	26
Valores corporativos.....	26
5.4. Procesos que conforman la empresa.....	27
5.5. Organigrama actual de la empresa	28
5.6. Personal y procesos de la empresa objeto de intervención	29
6. METODOLOGÍA	30
6.1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación	30
6.2. Definición de Variables	30
6.3. Población y Muestra.....	34
6.4. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información	34
6.5. Técnicas de análisis de datos	35
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	36
7.1. Asociados al análisis de la planeación estratégica	36
7.2. Asociados al diseño de la matriz de tareas operativas.....	41
7.3. Asociados al plan de comunicación interna	52
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS	57
ANEXOS	60

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Diagrama causa-efecto en el comportamiento organizacional	8
Ilustración 2: la importancia de rediseñar y reconfigurar los recursos humanos en la obtención de resultados.....	21
Ilustración 3: Logo de la empresa RSOC	24
Ilustración 4: Cobertura de RSOC en Colombia	25
Ilustración 5: Organigrama de la empresa RSOC	29
Ilustración 6: Definición de Variables.....	33
Ilustración 7: Cuadro de Mando RSOC	38
Ilustración 8: Cinco Fuerzas de Porter	40
Ilustración 9: Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a RSOC	40

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Evaluación de las variables clave para el comportamiento organizacional.	7
Tabla 2: Cumplimiento histórico con el grupo de tareas críticas de los Directores operativos de RSOC ..	10
Tabla 3: Beneficios del sistema de gestión de desempeño.....	20
Tabla 4: Información general de la empresa.....	24
Tabla 5: UEN's de la empresa	25
Tabla 6: Valores corporativos de RSOC.....	26
Tabla 7: Procesos y subprocesos que conforman la empresa RSOC – Parte 1.....	27
Tabla 8: Procesos y subprocesos que conforman la empresa RSOC – Parte 2.....	28
Tabla 9: Definiciones - Variables	31
Tabla 10: Ficha técnica que resume el diseño técnico y metodológico de la investigación	34
Tabla 11: Orden e importancia de las 5 funciones sustantivas.....	46
Tabla 12: Plan de comunicaciones internas para la aplicación de la disciplina operativa.....	52

ANEXOS

Anexo A: Instrumento de recolección de información para aplicar en la investigación.	60
Anexo B: Tabulación detallada de la encuesta aplicada	67
Anexo C: Audio de la entrevista del gerente de RSOC.	74
Anexo D: Ruta crítica de tarea de los directores operativos.	75
Anexo E: Piezas desarrolladas para el plan de comunicaciones internas.....	77

RESUMEN

El trabajo actual se origina en la necesidad que existe en la empresa RSOC de mejorar la ejecución de las tareas operativas y comerciales de su equipo de Directores Operativos, responsables ellos de la operación en cada uno de los departamentos en los que la empresa tiene presencia. Se inicia con un análisis del estado de la planeación estrategia y cómo la disciplina operativa se enmarca dentro de ésta, para luego detectar el grupo de tareas principales e identificar las deficiencias actuales en su ejecución, luego se realiza el levantamiento de una matriz de tareas críticas que deben ser ejecutadas en el tiempo y forma adecuada; para finalmente elaborar una propuesta de sensibilización hacia la mejora de desempeño enfocada en la disciplina operativa, que le permita a los Directores Operativos mejorar su desempeño y a la empresa alcanzar sus objetivos.

La matriz de tareas críticas operativas – comerciales será una herramienta que sirva como guía para las tareas de las cuales son responsables los Directores Operativos y las cuales son input para el trabajo de otros procesos o áreas de la organización, con lo cual se armoniza la ejecución de la planeación y por esta razón RSOC acoge esta propuesta que le permitirá llevar un control de la efectividad de las tareas.

Palabras clave:

Desempeño, Disciplina Operativa, Riesgos, Matriz de tareas, planeación estratégica, red multiservicios.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

La empresa RSOC puede entenderse como una red multiservicios, con un modelo de negocios único en Colombia e incluso a nivel global, ya que combina tres tipos de unidades de negocio que, en cualquier otro lugar del mundo, se presentan como empresas distintas. El primero es la operación, comercialización y venta de juegos de suerte y azar, principal negocio de la compañía que incluye chance, lotería y apuestas deportivas, los cuales todos ellos son de propiedad del estado en sus diferentes niveles o jurisdicción, ya sea a nivel nacional o departamental, por ser éstos, un monopolio rentístico del estado el cual los concede mediante licitación con terceros.

El segundo negocio se deriva de la red comercial dispuesta en los diferentes canales para ofrecer este portafolio y que permite tener una red de servicios para recaudos y pagos de diferentes empresas, tanto públicas, como privadas, se incluyen aquí: recargas de celular a todos los operadores, recaudo de servicios públicos, pagos de programas sociales y de subsidios estatales, entre otros.

La tercera unidad de negocios es la que permite que esta empresa se parezca en algo al sector financiero permitiendo trasladar de forma legal y habilitado por el ministerio de las Tic en Colombia, los giros postales de dinero, más conocidos como giros nacionales y ahora recientemente, en convenio con entidades habilitadas por la Superfinanciera, se cuenta también con el servicio de remesas internacionales.

Lo anterior desarrollado todo en línea y tiempo real, con prácticamente inexistencia de control de inventarios físicos, porque depende de un software transaccional robusto y unas comunicaciones estables para llevar sus servicios a todos los municipios de los departamentos en los que opera. Quienes se encargan de hacer que la magia suceda por ser una organización con alta dependencia en la ejecución de las tareas, con una alta carga operativa, de labores en calle, comerciales y administrativas muy fuerte, es fundamental contar con un equipo que

tenga claro qué debe hacer, cuándo lo debe hacer, cómo lo debe hacer, a quién debe reportarlo y realizar una ejecución de las operaciones comerciales y operativas estrictas, para que no queden vacíos en la ejecución, que luego se traduzcan en retrasos, malas experiencias del cliente interno y/o externo y sobre costos en algunos casos.

La introducción anterior permite entender que RSOC no cuenta con un referente competitivo único, valga mencionar, de nuevo, es un modelo de negocio atípico en el mundo, por la combinación que presenta, por tanto, a nivel de competencia podría citarse de manera individual: los mejores bancos, las mejores empresas de giros, las redes comerciales para pagos y recaudos y por supuesto su negocio principal, las mejores empresas de juegos de suerte y azar a nivel mundial. Realizada la aclaración anterior, se procede en la etapa de antecedentes con la búsqueda de una investigación que refleje las variables que permitan alcanzar la mejora del desempeño, especialmente en empresas comerciales (siendo RSOC una empresa netamente comercial) y se opta por este camino por ser más profusa la información existente, teniendo como foco que la investigación esté basada en el análisis del comportamiento organizacional.

Al consultar el trabajo académico desarrollado en el 2020, por diferentes investigadores y publicado en la revista “Ingeniería Industrial de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador” y desarrollado en la provincia de Manabí, Ecuador, bajo el título “mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional”, se pueden tomar conclusiones derivadas de este estudio y que son perfectamente adaptable al caso de estudio de esta investigación.

En la siguiente tabla del estudio citado, se presentan los resultados aplicados a dos comercializadoras analizadas, considerando aquellos atributos que mostraron mejor el accionar de la empresa y su efecto en el comportamiento organizacional. Agregan los Autores, 2021 del artículo en la revista “Como se ha especificado antes, existen tres niveles a considerar en la evaluación del comportamiento organizacional: el nivel organizacional, el nivel grupal y el individual” (Macías, y otros, 2020, pág. 11). Por tanto, con el análisis de las variables y la puntuación de los factores se efectuó la evaluación reflejada en la siguiente tabla:

Tabla 1: Evaluación de las variables clave para el comportamiento organizacional.

Factores	Peso	Motivación	Actitudes	Compromiso	Productividad	Desempeño	Satisfacción laboral
Impacto en la productividad y rentabilidad de la organización	0,33	100	80	90	90	90	90
		33	26,04	29,7	29,7	26,04	29,7
Posibilidad de solución a corto plazo	0,07	90	40	40	40	40	40
		6,3	2,8	2,8	2,8	2,8	5,6
Nivel de influencia de la mejora de la variable en las otras variables	0,4	100	80	60	60	90	100
		40	32	24	24	36	40
Implicación en el desempeño del talento humano	0,2	90	80	60	80	90	80
		18	16	12	16	18	16
Total	1	91,3	76,84	68,5	72,5	82,84	91,3

Fuente: tomado de (Macías, y otros, 2020, pág. 12), 2021.

En el siguiente diagrama que presenta la revista citada en el párrafo anterior, tratando de entender porque no se realiza la ejecución o disciplina operativa en las empresas y que variable afectan a sus colaboradores, lo cual incide en la mejora del desempeño, hacen alusión a que “el diagrama causa-efecto refleja inconsistencias en: la satisfacción con el trabajo encomendado, la falta de reconocimiento e incentivos que motiven al personal, ello se vinculó a una mala gestión del empleador. También se reveló falta de monitoreo causado por los flujos incompletos de los procesos y el poco desarrollo de manuales, lo que debe ser considerado para mejorar el desempeño de la organización desde un mejor comportamiento del personal” (Macías, y otros, 2020, pág. 15).

Ilustración 1: Diagrama causa-efecto en el comportamiento organizacional



Fuente: tomado de (Macías, y otros, 2020, pág. 15), 2021.

Concluyen los Autores, 2021 de este estudio de referencia “el comportamiento organizacional incide en la productividad de las empresas y, que la caracterización del sistema y el análisis de variables e indicadores clave confieren un carácter particular a los proyectos de mejora del desempeño” (Macías, y otros, 2020, pág. 15)

El problema que se plantea, se aborda, se investiga y que se quiere solucionar radica en: la empresa RSOC tiene un potencial de crecimiento importante en las áreas geográficas de influencia, sin embargo, la falta de disciplina en la ejecución de sus colaboradores ocasiona que algunas actividades no se ejecuten correcta y oportunamente, **esta deficiencia en la disciplina, estanca procesos que requieren que otras tareas estén terminadas para poder realizarse, no permite tener las cifras en tiempos acordes para toma de decisiones y claramente se deben tomar medidas por la expansión que presenta la compañía en la actualidad.** Actualmente RSOC cuenta con 12 procesos identificados y 20 subprocesos, con su escala de criticidad definida en los documentos estratégicos de la organización. De allí y partiendo de los cargos que intervienen en cada proceso, se establece como prioridad iniciar esta intervención con las Direcciones Operativas.

Las cinco funciones y que a su vez se derivan en múltiples tareas, por las cuales deben responder los Directores Operativos de la empresa en cada uno de los 5 departamentos donde se tiene operación; San Andrés, Arauca, Casanare, Guaviare y Guainía, son:

1. Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial
2. Cumplir los presupuestos de ventas
3. Ejecutar el plan de expansión de la red comercial
4. Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales con las gobernaciones por JSA y con las empresas privadas y públicas por recaudos.
5. Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo de la cartera

El cargo de director operativo-comercial, en adelante Director Operativo, en la empresa RSOC es el responsable jerárquicamente ante la gerencia de la operación y todo lo que sucede con la organización en cada uno de los 5 departamentos. Es importante resaltar que a pesar que en la compañía se manejan tres líneas o unidades de negocio (Apuestas de juegos de suerte y azar, pagos y recargas) no es posible separarlas, debido a que cada una de ellas, deben cumplir las principales 5 responsabilidades o funciones sustantivas, bajo el mismo esquema y cumpliendo un protocolo estricto de tiempos y movimientos, agrupando así, las tres líneas como un todo. Es así como a través de puntos estratégicos, se puede visualizar de manera más clara la operación y la integración de las unidades antes descritas. Un ejemplo claro de esto es SuperGiros, en donde se evidencia de forma precisa la operación a la que se hace referencia mediante la fusión de los tres pilares de la empresa, en un único punto. Tomando como base las 5 categorías de funciones anteriores, en la siguiente tabla se puede observar la existencia del problema actual asociado a la falta de ejecución o disciplina operativa, presentando el cumplimiento histórico y el estado de desarrollo de las actividades cumplidas por cada uno de los directores operativos, en los últimos 3 años de operación:

Tabla 2: Cumplimiento histórico con el grupo de tareas críticas de los Directores operativos de RSOC

ACTIVIDADES	Porcentaje de cumplimiento en el 2018					Porcentaje de cumplimiento en el 2019					Porcentaje de cumplimiento en el 2020					PROMEDIO % DE CUMPLIMIENTO
	SAI	ARA	CAS	GUAV	GUAIN	SAI	ARA	CAS	GUAV	GUAIN	SAI	ARA	CAS	GUAV	GUAIN	
1. Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial	75%	85%	95%	90%	85%	80%	90%	95%	90%	90%	75%	85%	90%	95%	95%	88%
2. Cumplir los presupuestos de ventas	95%	90%	90%	90%	85%	90%	95%	95%	90%	90%	85%	90%	90%	85%	95%	90%
3. Ejecutar el plan de expansión de la red comercial	60%	85%	95%	85%	80%	70%	90%	95%	80%	85%	60%	95%	95%	90%	90%	84%
4. Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales	95%	90%	90%	95%	90%	95%	90%	90%	95%	90%	95%	90%	95%	90%	90%	92%
5. Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo de la cartera	80%	90%	90%	95%	95%	90%	95%	90%	95%	95%	85%	90%	90%	95%	95%	91%
PROMEDIO % DE CUMPLIMIENTO	81%	88%	92%	91%	87%	85%	92%	93%	90%	90%	80%	90%	92%	92%	93%	89%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El promedio del cumplimiento general en la ejecución de las tareas de la empresa en los años: 2018-2020, está en el 89% y la gerencia de la empresa espera que este desempeño esté en el 100%, con lo cual se tendrá una organización más competitiva y un equipo con mayor desempeño, sin generar reprocesos, sobrecostos y un ambiente más armónico entre las diferentes áreas de la organización. En caso que el porcentaje de cumplimiento en la ejecución de las tareas críticas no incremente, la compañía se expone a una pérdida de competitividad, de clientes, de ingresos y sobre todo de confianza en el equipo de trabajo, con lo cual se afecta el desempeño y el resultado.

Dado que el punto de partida de esta investigación será contar con un ejercicio de planeación estratégica formalmente establecido, se tiene como novedad que, a partir de julio de 2021, la compañía inició un proceso de planeación en diferentes niveles, el cual está construyendo a partir del uso de la herramienta del Balanced Scorecard, pero que sin duda alguna, este trabajo le permitirá afinar de mejor manera y además acelerar su implementación.

1.2. Descripción del problema

Los recursos humanos son la principal fuente de valor y rentabilidad de las empresas (Ulrich, 1997). Lograr generar un compromiso por parte del personal de las organizaciones, permitirá que las empresas puedan obtener puntos de diferenciación, respecto a otras del mismo sector.

Es así como se desea dotar a RSOC de un programa que le permita a sus Directores operativos, no solo comprendan en profundidad la razón de ser de sus acciones sino el impacto de estas en los resultados de la empresa. Al ser el personal, relativamente joven en edad (35 años), a pesar de que el promedio antigüedad en el cargo es de 3 años, su nivel de compromiso no ha sido el esperado, sin embargo, se desea implementar acciones que aseguren que cada persona dentro del equipo comercial de la organización entienda sus funciones y el efecto de estas, en los resultados. De aquí la importancia de desarrollar habilidades en los Directores operativos quienes juegan un papel muy importante en términos de motivación para obtener logros de sus colaboradores (Goleman, 2004).

Realizar programas de disciplina operativa dentro de las organizaciones permite determinar desde la alta gerencia los factores críticos que pueden hacer las operaciones más eficientes, reduciendo reprocesos, mejorando el entorno laboral, garantizando el acceso a la información en tiempo real y estableciendo mayor compromiso por parte de todas las áreas de la compañía (Obregon, 2007).

Así mismo, la disciplina operativa se ha convertido en un aspecto clave dentro de las empresas, desde el punto de vista de eficiencia (MREDDIAZ, 2014). Durante los últimos años, la migración de las organizaciones hacia procesos y procedimientos más eficientes ha hecho que se busquen alternativas para que el compromiso de los empleados incremente a medida que estos se sienten en mayor medida, parte de ellas.

Ahora bien, para llegar al desarrollo potencial de las empresas, es importante que se estandaricen los procedimientos y se busquen herramientas para la medición del cumplimiento, por medio no solo de evaluaciones de desempeño sino de indicadores. Es clave entender que las etapas de la disciplina operativa son Disponibilidad, Calidad, Comunicación y Cumplimiento, siendo estas de cumplimiento cíclico. El acatamiento de estas cuatro fases asegura la calidad de los productos y servicios que a su vez se visualizan como mayor valor para todas las partes

interesadas dentro de la organización. En términos generales, los procesos de disciplina operativa generan mejoras significativas dentro de las organizaciones, de ello, la importancia de estandarizar procesos y crear “reglas de juego” que influyan de manera directa en el desempeño de los colaboradores siendo este base para el crecimiento de las organizaciones (Torres, 2021).

1.3. Formulación de la pregunta

¿Cómo proponer el diseño de un programa de disciplina operativa para la mejora del desempeño de los Directores operativos en RSOC en los departamentos de San Andrés, Casanare, Arauca, Guaviare y Guainía?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Proponer el diseño de un programa de disciplina operativa para la mejora del desempeño de los Directores operativos en RSOC de los Dptos. San Andrés, Casanare, Arauca, Guaviare y Guainía.

2.2. Objetivos específicos

Analizar la planeación estratégica que tiene actualmente la organización.

Diseñar la matriz de tareas críticas que inciden en el desempeño de los Directores operativos de RSOC.

Proponer una campaña de sensibilización hacia la mejora de desempeño enfocada en la disciplina operativa.

3. JUSTIFICACIÓN

Realizar este plan para la organización permitirá facilitar la medición y cumplimiento de actividades en todos los niveles de la compañía. De este plan, se derivará la evaluación de desempeño y la alineación de una nueva política salarial. De igual forma, informará a los jefes sobre las labores de los cargos que están bajo su supervisión, como una medida de evaluación del puesto de trabajo. El enfoque hacia la disciplina operativa promoverá el desarrollo de estrategias para la empresa, proporcionará a cada colaborador mayor información sobre sus funciones dentro de la organización, así como control de sus tiempos y movimientos, promoverá el equilibrio en las cargas laborales y evitará las sobre cargas de trabajo, las omisiones, la duplicidad en las funciones y ayudará con la planificación de los recursos humanos dentro de la organización y a futuro permitirá crear planes de carrera para los colaboradores (Alles, 2002).

En términos generales, esta investigación tiene una relevancia social significativa, pues cada uno de los empleados, partiendo de los Directores operativos, ubicará sus funciones y la importancia de estas dentro de los resultados de la organización. Así mismo, entender que salarialmente a futuro, un mejor desempeño será valorado en términos económicos, también es un punto crucial para los trabajadores. Las bonificaciones laborales son una forma eficaz de incentivar a los colaboradores a esforzarse más para alcanzar ciertos objetivos y a la gerencia le permite dedicarse a ejecutar su rol y no a realizar seguimiento de tareas operativas. (Sodexo Servicios de Calidad de Vida, 2017).

Además, como relevancia social, no solo se impacta a los miembros de la organización, sino a la comunidad en general, ya que SuperGIROS (marca comercial de RSOC y como al conocer el público en general) es para muchas poblaciones la única opción con la que cuentan para desarrollar transacciones de envío y recibo de dinero y contar con Directores operativos que ejecutan sus tareas, les permitirá tener una operación a la cual acceder oportunamente.

Como ya se ha mencionado, la disciplina operativa es un método administrativo que propone la mejora de procesos dentro de una empresa. Se logra a través del control y administración de tres grandes elementos: la tecnología, las instalaciones y el personal (Obregón, 2007). Las implicaciones de implementar este proceso de disciplina operativa serán totalmente positivas en términos generales. Se espera que se incremente significativamente la eficiencia del

personal, mejora en la gestión de los cargos críticos dentro de la organización, se crearán estándares e indicadores, que permitan medir y evaluar el cumplimiento de metas y finalmente se espera que se incremente la retroalimentación desde y hacia los colaboradores para contribuir a la mejora continua no solo de la organización sino de los procesos. Esto también permitirá competir en términos de eficiencia y calidad con otras empresas de los mismos sectores, principalmente dentro del país.

La metodología a utilizar es descriptiva correlacional y será la primera fase que dará los lineamientos para hacer la implementación del programa planteado a futuro. De este modo la empresa contará con las herramientas necesarias para poder aplicar el modelo planteado. De igual forma, éste podrá adaptarse a otro tipo de industria, lo que permite que esta investigación sea de uso flexible y dinámico en diferentes sectores, especialmente en los que se mencionó en antecedentes, compite la organización.

El costo de esta investigación se determinará a futuro, cuando se dimensionen las implicaciones de la ejecución de ésta. Esos costos estarán asociados a documentación, capacitación, difusión, entrenamiento, programas de cambio de comportamiento enfocados a una nueva cultura de disciplina operativa, utilización de sistemas de información, gestión del conocimiento, entre otros.

El campo de investigación es emprendimiento y gerencia. Bajo el grupo de gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas G3Pymes, a partir de la línea de investigación de Liderazgo Organizacional.

4. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones actuales tienen un reto común y es continuar su funcionamiento y dirigirse hacia los objetivos futuros, es allí donde nace la investigación hacia las organizaciones donde no sólo se busca comportamientos sino donde se define una ruta a seguir para garantizar estrategias, que teniendo en cuenta elementos como productos y servicios ofrecidos, direccionamiento del mercado, clientes, proveedores, empleados, competidores y factores como: políticos, sociales, económicos, tecnológicos y culturales se define esa ruta personalizada. (Castellanos, 2014).

Es así que la planeación estratégica hoy por hoy es una herramienta útil para dar continuidad en la ruta que han decidido las empresas emprender, esta planeación debe ser flexible de acuerdo a las condiciones externas e internas y que permita que la empresa como organismo se adapte al cambio y busque ventajas competitivas frente a otros. Para ello la organización debe recopilar información para realizar un análisis tanto externo como interno donde se puedan identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (David, 2017)

Una vez se hace el análisis del entorno e interno, se formula la estrategia que no es otra cosa que la formulación de planes a largo plazo como son: Misión, Visión, Objetivos, Estrategias y Políticas. Luego se implementa, es decir se debe poner en marcha estas estrategias a través de programas para los cuales se debe definir un presupuesto y de este se derivan los procedimientos a seguir. Por último y no menos importante se da el control y evaluación, este control permite el monitoreo continuo, para hacer ajustes sobre la marcha y la evaluación mide el desempeño de los actores del proceso y los resultados reales del ejercicio. (Wheelen, 2013)

Siendo el desempeño el final de la cadena y el inicio de una nueva planeación, donde las organizaciones quieren ver los mejores resultados es importante enfocarse en el qué, en el quién y en el cómo para poder cumplir los objetivos La planeación estratégica apunta al “qué”, el quien queda en los miembros de la organización y el cómo a través de las políticas y procedimientos.

La continua investigación del desempeño en las organizaciones se ha enfocado en cambiar la medición del desempeño de un trabajador por funciones a hacerlo por objetivos. Este cambio

ha generado un enfoque diferente hacia el manejo de los recursos humanos. De aquí la necesidad de crear un nuevo direccionamiento asociado a la planeación estratégica sin dejar de lado el desarrollo del personal, y sobre todo la adaptación de éste a la nueva visión de las organizaciones. Es claro que para lograr esto, se debe partir de la revisión del plan estratégico el cual debe estar alineado con las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas, buscando así darle valor a la organización encontrando una ventaja competitiva que destaque a la organización en su mercado (Dessler, 2015). Si bien, los planes estratégicos generalmente se enfocan al cliente a partir del interior de la organización son valiosos para la ejecución de metas a mediano y largo plazo.

Las organizaciones en general buscan identificar oportunidades de mejora con el fin de evitar la fuga de capital, bien sea económico o humano. Es por ello, que un mercado tan competido, tan informal en muchos aspectos, pero con un manejo tan fuerte en sus finanzas como el de las apuestas, debe estar en continua búsqueda del mejoramiento de los procesos internos. Las evaluaciones de desempeño son una herramienta para que los empleados en general y puntualmente para el objeto de la presente investigación, los Directores Operativos, visualicen de manera más clara sus funciones y cómo estas no solo afectan al equipo de trabajo sino los resultados esperados.

Pero antes de introducir la evaluación del desempeño, es importante estandarizar la disciplina operativa e identificar por completo las funciones y su repercusión en los objetivos, es vital, para garantizar un mayor valor en la empresa. Un concepto claro que resaltar es la motivación con la cual los Directores Operativos abordarán la disciplina operativa. Para poder empoderar de manera más profunda a un equipo de trabajo, buscar alternativas para satisfacer al personal, es realmente importante. Entender que, a mayor bienestar, hay mayor rendimiento y mayor productividad, es trascendente para dar continuidad a los proyectos y obtener mejores resultados (Workmeter, 2021).

Para entender con mayor claridad el sector de mercado al cual se enfoca esta investigación, se resalta que la industria de juegos de azar y online ha tenido un crecimiento de manera permanente desde que inició su operación en Colombia. Para 2020, las apuestas por internet crecieron alrededor de 7,3% y movieron cerca de \$ 8,3 billones de pesos en ventas (Portafolio, 2021). Es de resaltar, que este segmento de mercado tiene un aporte significativo a la salud. El año pasado, llegó a aportar alrededor de \$106.000 millones y solamente en lo corrido del

primer semestre de este año, ya pasa de los \$87.000 millones en aportes. Se estima que llegará a los \$180.000 millones de pesos al final del año.

Entendiendo entonces, el contexto en el cual se desarrolla este proyecto, disciplina operativa y gestión del desempeño en la empresa RSOC, no identificar la criticidad de las acciones del personal y el impacto sobre la estrategia, puede generar sobre costos y pérdidas importantes para la organización. De allí que se enfatice tanto en el concepto de disciplina operativa, el cual abarca el cumplimiento irrestricto de las normas y procedimientos de trabajo, modelos de gestión, métodos de aplicación, técnicas de desarrollo, herramientas de innovación y mejora continua que las organizaciones imponen a sus trabajadores en su conjunto, independientemente de la estructura organizacional (Iparraguirre, Marco, 2014).

En palabras de Rosales (et al, 2015, pág. 82) la disciplina operativa es aquella encargada de vigilar que todos los procedimientos sean realizados adecuadamente, logrando que estos sean de calidad. Ayuda a que los procedimientos (operacionales, administrativos y de mantenimiento), sean más confiables, así mismo, logra disminuir los incidentes que representen un riesgo. (Rosales, 2015)

La disciplina operativa según Rosales, nació en México en 1983, para fortalecer el desempeño de Seguridad, Salud y Protección Ambiental (SSPA), a pesar que este concepto de Disciplina Operativa, ha sido posteriormente utilizado en todos los giros del negocio, para fomentar y fortalecer la excelencia operacional, situación que deriva en diversas posibilidades de aplicación, resulta ser un concepto de poca producción intelectual en el marco de investigación y del cual se considera tentativamente que su mayor producción se localiza en el marco de la aplicación empírica, es por eso que se propone en esta investigación un diseño de programa de disciplina operativa enfocada a los Directores operativos de RSOC.

Una vez hemos hablado de la planeación estratégica y de la disciplina operativa enfocadas en realizar procesos a tiempo y en el cumplimiento de las tareas, cerramos con la gestión de desempeño, herramienta usada para medir el cumplimiento de objetivos y el impacto de la disciplina operativa no solo a nivel individual sino grupal y organizacional ya que cuenta con las siguientes ventajas:

- Asegurar que los empleados entiendan la importancia de su contribución a las ambiciones y objetivos generales de la organización.
- Asegurar que cada empleado entienda qué se espera de él, así como determinar si los empleados poseen las habilidades y el apoyo requerido para satisfacer tales expectativas.
- Asegurar una alineación adecuada, vincular los objetivos y facilitar comunicación efectiva en toda la organización.
- Facilitar una relación cordial y armoniosa entre el empleado y el gerente de línea basado en la confianza y el empoderamiento.

Adicional las prácticas de gestión de desempeño pueden influenciar de forma positiva la satisfacción laboral y la lealtad de los empleados por las siguientes razones:

- Proporcionar regularmente retroalimentación de trabajo transparente a los empleados.
- Establecer un vínculo claro entre el desempeño y la compensación.
- Proporcionar amplias oportunidades de aprendizaje y desarrollo a los empleados en programas de desarrollo de liderazgo.
- Evaluar el desempeño y distribuir incentivos y recompensas de manera justa y equitativa.
- Establecer objetivos claros de rendimiento facilitando una comunicación abierta y un diálogo conjunto.
- Reconocer y recompensar el buen desempeño en una organización.
- Proporcionar las máximas oportunidades para el crecimiento de la carrera.

Un sistema de gestión de desempeño implementado de manera efectiva puede beneficiar a la organización, gerentes y empleados en muchas formas como se muestra en la siguiente tabla: (Gerens.pe Blog, 2017).

Tabla 3: Beneficios del sistema de gestión de desempeño

Beneficios de la Organización	Mejor desempeño organizacional, lealtad y retención del personal, productividad mejorada, superar los obstáculos de comunicación, responsabilidades claras y ventajas de costos.
Beneficios del Gerente	Ahorra tiempo y reduce conflictos, asegura la eficiencia y consistencia del desempeño.
Beneficios del Empleador	Aclara las expectativas de los empleados, las oportunidades de autoevaluación clarifican las responsabilidades del trabajo y contribuyen a mejorar el rendimiento, definen claramente las trayectorias profesionales y promueven la satisfacción en el trabajo.

Fuente: (Gerens.pe Blog, 2017)

El concepto de la gestión del desempeño tiene su tiempo histórico porque nace de las necesidades de medición, “a mediados del siglo XIX en pleno boom de la Revolución Industrial, los empresarios de la época podían medir de manera muy sencilla el rendimiento de las máquinas que utilizaban, es decir, cuántas unidades eran capaces de producir al día gracias a la tecnología del momento. El primer proceso de evaluación llevado a cabo y del que se tiene constancia tuvo lugar a principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanark, Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen, uno de los principales impulsores del movimiento obrero británico”. (Mazariegos, 2016)

En 1842 en USA el congreso estableció una ley donde se instauró como obligatorio que las empresas deberían llevar a cabo procesos anuales de evaluación donde las empresas comenzarían a medir las competencias y habilidades requeridas determinadas para los puestos lo que permitió analizar de manera cuantitativa el rendimiento de los empleados.

Cuando el trabajo del conocimiento empieza a sobreponerse a la Revolución Industrial empiezan a aparecer varias formas de evaluación donde prevalecen dos, una basada en las competencias y otra basada en objetivos. Sin embargo, es necesario un entorno colaborativo para que se puedan dar los resultados esperados de los empleados y para ello se debe contar con un modelo de evaluación sencillo y amigable de tal manera que aporte al proceso de gestión.

Es aquí donde la tecnología se incorpora para que se puedan desarrollar procesos de formación homogéneos y que permita identificar talentos con alto potencial de desarrollo y detectar con tiempo riesgos de fuga de los mismos. Hoy en día la necesidad de conocer y desarrollar el talento de los empleados es fundamental para las organizaciones y los procesos de evaluación ayudan a acomodarse a una nueva realidad.

Citando un estudio de KPMG en el que entrevistan a 1.200 profesionales se puede tener en cuenta las siguientes cifras y la importancia del diseño objeto de estudio:

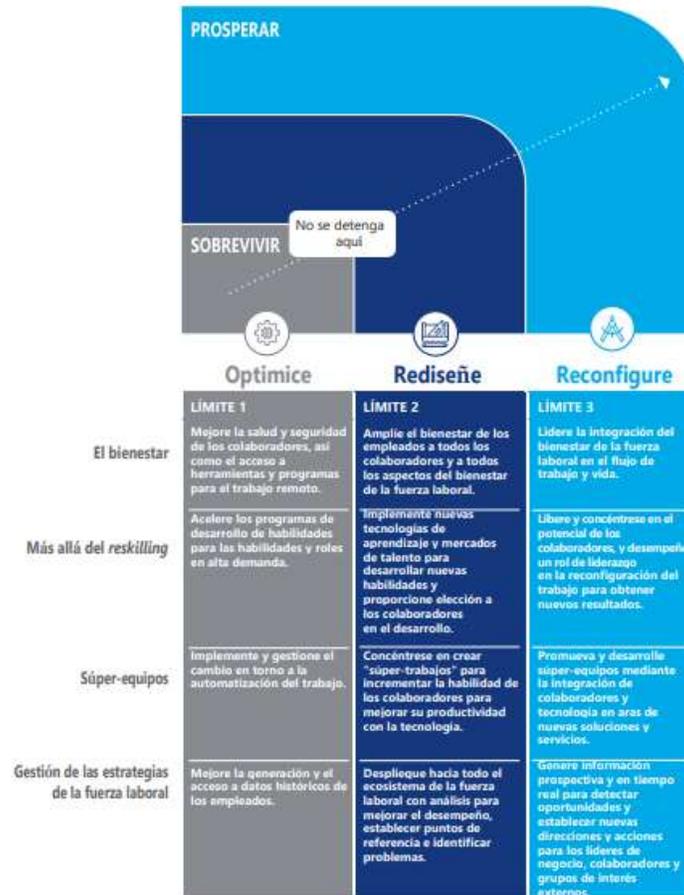
En los últimos años un 49% de las empresas ha invertido en programas de gestión de capital humano y un 32% en espacio en la nube.

El 22% de los trabajadores abandonó su empleo por la falta de desarrollo profesional.

Se considera importante citar las conclusiones de la encuesta sobre las tendencias de Capital Humano de Deloitte 2021 que evidencian la importancia de rediseñar y reconfigurar a los recursos humanos: (Deloitte, 2021).

Ilustración 2: la importancia de rediseñar y reconfigurar los recursos humanos en la obtención de resultados.

De optimizar a rediseñar y a reconfigurar: la ruta de RR. HH. para obtener nuevos resultados



Fuente: Análisis de Deloitte, 2021.

Es así como la efectiva administración del recurso humano se hace evidente para lograr no sólo los resultados individuales, los del área sino los de la organización, es a partir de la planeación estratégica que se construye el tipo de talento humano que la organización requiere para lograr los objetivos, condensado en el perfil del cargo donde se evidencian tanto habilidades duras como blandas. (Dessler, 2015).

Una vez identificado el tipo de talento humano que se requiere y se han detectado las tareas de los diferentes procesos se deben construir indicadores de gestión de acuerdo al modelo de gestión que se decida implementar acorde con la planeación estratégica y las necesidades de la organización. (Villagra. J, 2016)

Con el enfoque únicamente en el diseño del programa, este a su vez dejará una puerta abierta para que a través de la gestión del desempeño se evidencien las habilidades gerenciales que requiere el cargo de Director Operativo, que no serán objeto de estudio pero que le permitirá a la organización tomar decisiones en el futuro. (Arroyo, 2017)

Luego de definidos los temas que se abordarán en la presente investigación, se validará el o los métodos de investigación que se requieren para obtener la información de la compañía como es la planeación estratégica, políticas y procedimientos, entre otras, que la compañía RSOC tiene en la actualidad. (Hernández-Sampieri, 2018)

Contando con la información se analizarán los datos para que se puedan detectar las debilidades y las fortalezas en las tareas de los Directores operativos y se procederá a diseñar el programa de disciplina operativa que se adecua a la organización y que satisface las necesidades actuales de la misma. (Sarmiento. L, 2014).

5. MARCO INSTITUCIONAL

RSOC, Red de Servicios de la Orinoquía y el Caribe, es la razón social de una red multiservicios presente en 5 departamentos de Colombia, bajo la marca comercial SuperGIROS. Cuenta con 1150 puntos de red, 250 puntos de venta, 65 oficinas principales, 380 vendedores ambulantes, y 455 franquicias y comercios. Durante los últimos 5 años, se ha evitado reprocesos y omisiones, se han documentado los manuales de funciones y basados en ellos, se establecerán las actividades que cada cargo. Una vez se logre que estas actividades se entiendan por cada colaborador, serán ligadas a una evaluación de desempeño y a una política salarial basada en resultados. A continuación, se presenta una tabla resumen con la información general de la empresa, el logo que la identifica y la cobertura en cuanto a los departamentos en los que tiene operación en Colombia.

5.1. Aspectos generales de la empresa

Tabla 4: Información general de la empresa

Nombre de la empresa	Red De Servicios de la Orinoquia y el Caribe S.A. - RSOC (es SuperGIROS para 5 departamentos de Colombia)
Nit	890504795-1
Sede principal o domicilio	Yopal, Casanare, Cra.. 9 No. 20-39, barrio centro.
Cobertura	Departamentos de: San Andrés Islas, Casanare, Arauca, Guaviare y Guainía.
Sector económico	Red multiservicios y juegos de suerte y azar
Red comercial	1.150 puntos de red: 250 puntos de venta, 65 Oficinas principales, 380 Vendedores ambulantes y 455 Franquicias y comercios
Posición competitiva (dependiendo del portafolio)	Líder: en juegos de suerte y azar y en el envío y pago de giros Retador desequilibrante en: Recargas de celular a todos los operadores Seguidor en: Recaudos de empresas privadas y públicas
Clientes atendidos	Público usuario final y empresas tanto privadas, como públicas.

Fuente: elaboración propia, 2021.

Ilustración 3: Logo de la empresa RSOC



Fuente: proceso de mercadeo de la empresa RSOC, 2021.

Ilustración 4: Cobertura de RSOC en Colombia



Fuente: elaboración propia, 2021.

5.2. Portafolio de soluciones que ofrece la empresa

Cuenta con un portafolio de más de 45 productos individuales, divididos en 2 grandes UEN's. Algunos de estos productos propios, gracias a la concesión para la explotación de los mismos (chance, apuestas deportivas), el resto, la mayoría, de terceros, en los se actúa como un gran canal de distribución especializado.

Tabla 5: UEN's de la empresa

	LÍNEAS DE PRODUCTO	UEN
Los principales productos que ofrece la empresa son:	Chance en diferentes modalidades	UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR
	Lotería física y virtual	
	SuperASTRO	
	Apuestas deportivas con la marca Betplay	
	Giros de dinero: envío y pago	UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS DE PRODUCTOS DE RED
	Recargas de celular a todos los operadores	
	Pagos de subsidios del gobierno	
	Recaudos de dinero de todo tipo de empresas públicas y privadas	

Fuente: elaboración propia, 2021.

5.3. Direccionamiento estratégico

La filosofía estratégica de RSOC se componen de visión, misión y valores, acorde con los mercados atendidos, la razón de ser de la empresa, el portafolio de soluciones que presenta, los mercados que atiende y además los que proyecta servir; al igual que la forma como involucra a su talento humano para cumplir sus propósitos.

Visión

Facilitamos a nuestros clientes el acceso a una oferta integrada de productos y servicios, generando bienestar e inclusión social en los departamentos de la Orinoquia y el Caribe para diferentes públicos.

Misión

Ser en el 2024 una de las empresas modelo y preferidas en el sector multiservicios, gracias a una innovadora red comercial transaccional, con colaboradores de alto desempeño enfocados en facilitar la vida de nuestros públicos de interés.

Valores corporativos

Compuesto por un conjunto de 7 valores, que reflejan la manera de actuar y pensar de todos los que componen la organización.

Tabla 6: Valores corporativos de RSOC

Valor	Cómo lo interpretamos en la organización
Compromiso	Damos todo de nosotros mismos para lograr los objetivos
Confianza	Actuamos con seguridad para cumplir los objetivos trazados.
Honestidad	Promovemos la verdad como una herramienta esencial para generar confianza
Innovación	Trabajamos siempre en busca de ideas nuevas
Lealtad	Obramos con integridad y fidelidad a nuestros valores y principios corporativos
Respeto	Damos un trato digno y valoramos las diferencias
Vocación de Servicio	Disfrutamos lo que hacemos porque nuestro propósito es servir

Fuente: sistema de gestión de la empresa RSOC, 2021.

5.4. Procesos que conforman la empresa

En la compañía están identificados 12 procesos y 20 subprocesos derivados de los anteriores, de los cuales a continuación se presentan: el nombre del proceso, el grado de importancia dentro de la empresa (en una escala de 1 a 5, siendo 5 la más alta), la función o responsabilidad principal que desarrolla cada proceso y los subprocesos que lo componen; para estos últimos, describiendo las actividades principales que realiza.

Tabla 7: Procesos y subprocesos que conforman la empresa RSOC – Parte 1

Nombre del proceso	Importancia dentro de la empresa	Función o responsabilidad principal	Subprocesos que lo componen	Actividades principales que realiza
Gerencia	5	Cumplir con los objetivos estratégicos de tipo comercial, administrativo y operativo enfocados al crecimiento, rentabilidad, eficiencia y control de los costos y gastos de la empresa	Gerencia	*Participar en la estructura de la planeación estratégica de la empresa *Autorizar los presupuestos de operación *Velar por la optimización de los recursos *Presentar informe de gestión a la junta directiva *Representar legalmente a la empresa ante entes gubernamentales según sea requerido
Riesgos y cumplimiento	4	Verificar la aplicación de la normatividad inherente a la prevención de Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo, para evitar que la empresa sea utilizada para fines delictivos, velando por la observancia e implementación de los procedimientos, controles y buenas prácticas	Riesgos y cumplimiento	Participar en el diseño de los programas de capacitación sobre riesgo LA/FT y velar por su cumplimiento Realizar verificación en listas restrictivas al personal de la empresa, proveedores, contratistas, colocadores y demás terceros relacionados con la gestión de la empresa
Financiero	4	Administrar las actividades del proceso financiero (contable - NIIF y tributario), de manera oportuna, confiable, eficaz, razonable, veraz; cumpliendo con los requerimientos de entes de control de acuerdo con las políticas internas y normatividad legal aplicable.	Contabilidad	Realizar la causación de las facturas de proveedores de acuerdo a normatividad vigente y NIIF Elaborar la conciliaciones bancarias Revisión y causación de las legalizaciones por anticipos girados Realizar interfaces de ventas y premios al aplicativo contables
			Impuestos y tributaria	• Elaborar de las declaraciones tributarias mensuales, bimestrales y anuales. • Elaborar los reportes a los diferentes entes de vigilancia y control.
			Convenios	Gestionar que la información contable de los convenios sea confiable Gestionar con el proceso TIC la parametrización de los nuevos convenios Elaborar estados Financieros de los convenios Realizar conciliaciones de cuentas contables y estado de las cuentas de los convenios de las empresas
Gestión Humana y Administrativa	4,5	Ejecutar los procesos y procedimientos relacionados con la administración del personal, cumpliendo con la normatividad legal y políticas internas Administrar el sistema integrado de gestión, velando por el cumplimiento de los estándares establecidos y las normas de seguridad y salud en el trabajo, promoviendo y desarrollando la conciencia de los trabajadores para que contribuyan a la efectividad del sistema a través de la mejora continua.	Contratación	Realizar convocatorias de personal previa identificación de necesidades y autorización de gerencia Selección al personal que cumpla con el perfil establecido en manual de funciones Realizar la vinculación del personal dando cumplimiento a los requisitos documentales, afiliaciones al sistemas de seguridad social Realizar inducción al personal
			Nómina	Recepcionar, revisar y validar que todas las novedades de nómina sean autorizadas y cumplan con los requisitos legales Ingresar al aplicativo de nómina las novedades Elaboración de la nómina Liquidación de prestaciones sociales Descargue y revisión de comisiones del personal Ejecutar interfaz para el respectivo pago de nómina y comisiones
			Bienestar	Elaborar presupuesto para las actividades autorizadas en política interna Identificar los espacios adecuados para adelantar las actividades de Bienestar Propender porque todo el personal participe en las actividades
			Seguridad y salud en el trabajo	• Realizar el plan anual de seguridad y salud en el trabajo • Elaborar el presupuesto del SG-SST • Proponer la adopción de medidas y el desarrollo de actividades que procuren ambientes de trabajo saludables. • Analizar y proponer acciones basado en el estado de salud de las personas y el perfil sociodemográfico.
			Calidad	• Participar en la definición de la política y los objetivos de la empresa. • Dar apoyo en la elaboración, implementación y mejoramiento de los procesos y sus indicadores de gestión. • Gestionar la aprobación de los documentos generados para todos los procesos de la empresa y apoyar su distribución y socialización.
		Evaluar y controlar las cuentas por cobrar a los Colocadores Independientes, con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva.	Gestión de cobro	Presentar el informe de Gestión de cobro de forma quincenal Verificar el pago realizado por los vendedores con excepciones Enviar a los directores operativos el informe de cartera

Fuente: sistema de gestión de la empresa RSOC, 2021.

Tabla 8: Procesos y subprocesos que conforman la empresa RSOC – Parte 2

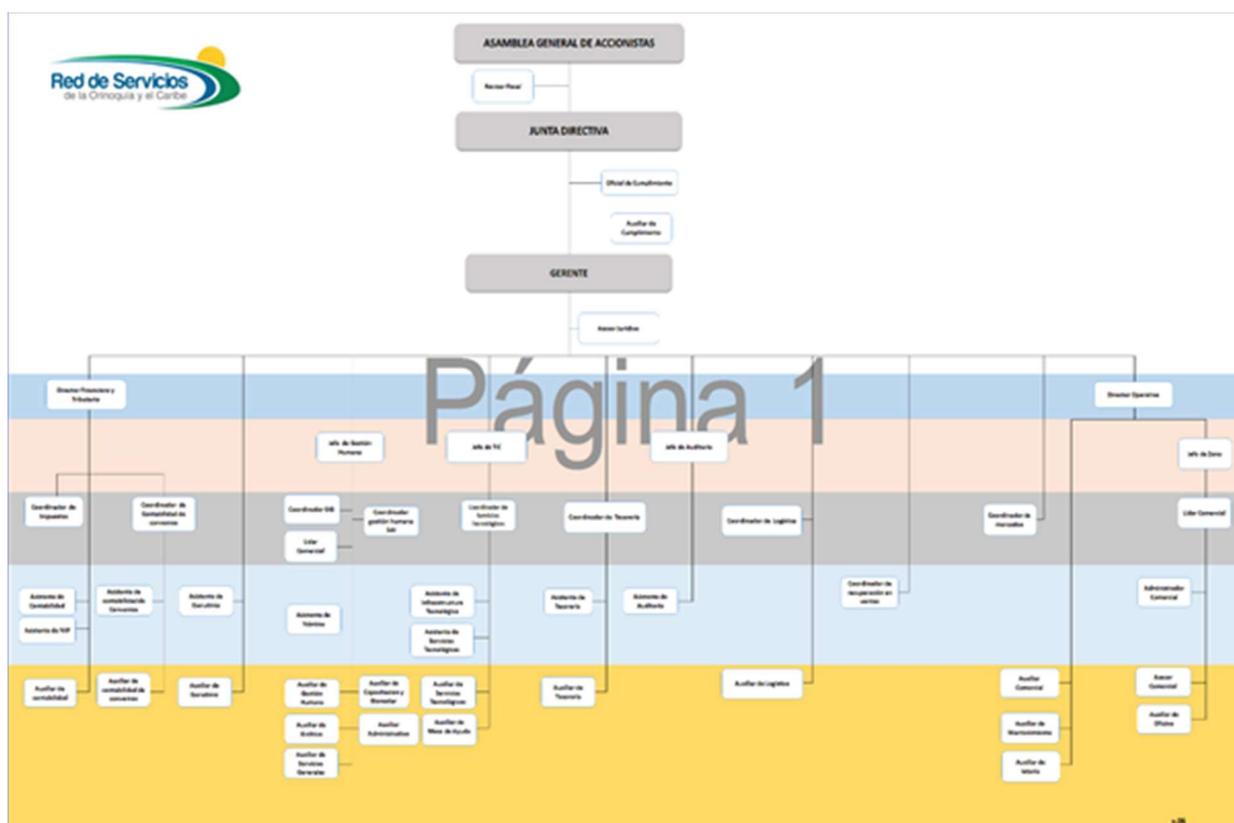
Nombre del proceso	Importancia dentro de la empresa	Función o responsabilidad principal	Subprocesos que lo componen	Actividades principales que realiza
Tic's	5	Garantizar el correcto funcionamiento de los sistemas de información de la empresa	Mesa de ayuda	Atender los requerimientos de servicios tecnológicos solicitados por los usuarios de la empresa Dar seguimiento a los tickets recibidos de servicios tecnológicos
			Control de monitoreo	Monitorear las cámaras de seguridad en la que se validen operaciones inusuales y personas sospechosas Informar no disponibilidad de la red comercial a la dirección operativa
			Comunicaciones	Verificar que los sistemas de comunicación de la empresa funcionen correctamente Realizar mantenimientos preventivos y correctivos
Tesorería	4,5	Velar por el cumplimiento de las actividades que garanticen el control de ingresos, de tal forma que se garantice los pagos oportunos a los compromisos de la empresa		Planear el efectivo diario de la empresa Coordinar Traslados de efectivo Velar por el monitoreo de las cajas Realizar arqueos y cuadro de caja
Auditoría	4	Administrar las actividades de auditoría de la empresa; con un enfoque sistemático y disciplinado para la eficacia y eficiencia en la gestión riesgo.	Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la planeación de auditorías de acuerdo con los riesgos identificados y las necesidades de la empresa. Elaborar el presupuesto del costo de las auditorías anualmente Ejecutar el cronograma de auditoría de acuerdo con el presupuesto asignado y las distribuciones de tiempos y actividades.
Logística y mercadeo	4	Coordinar y gestionar las solicitudes de compras de bienes y servicios cumpliendo con las especificaciones de calidad, modo, tiempo	Logística	Buscar proveedores que cumplan con las políticas internas de compras Solicitar cotizaciones para la compra de equipos, mercancías y materiales Entregar y despachar la mercancía a las diferentes zonas
		Coordinar la ejecución de las estrategias comerciales y de mercadeo	Mercadeo	Planear las campañas de promocionales, comerciales y de trade marketing Realizar las solicitudes de material promocional
Comercial - Operativo	5	Administrar eficientemente la zona asignada, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales	Comercial - Operativo	Realizar actividades de mercadeo Desarrollar plan de expansión y crecimiento de la red Hacer visitas a las zonas
			Canales de venta	Entregar el producto - servicio al cliente en los diferentes formatos comerciales
Jurídico	4	Velar porque la empresa cumpla con los requerimientos legales	Jurídico	Dar respuesta a los requerimientos de entidades gubernamentales, privadas y de personas Informar a los Municipios sobre actividades de juego ilegal Atender las demandas de tipo laboral y civil
Escrutinio	4,5	Verificar los horarios establecidos para la generación de premios y datos de venta de la empresa	Escrutinio	Recepcionar los premios pagados de las diferentes zonas Realizar anulación de colillas

Fuente: sistema de gestión de la empresa RSOC, 2021.

5.5. Organigrama actual de la empresa

La empresa RSOC cuenta con 8 niveles jerárquicos, los cuáles se presentan a continuación:

Ilustración 5: Organigrama de la empresa RSOC



Fuente: sistema de gestión de la empresa RSOC, 2021.

5.6. Personal y procesos de la empresa objeto de intervención

De los 8 niveles expresados anteriormente, esta investigación se enfocará en el 4 nivel, es decir, los Directores Operativos, que son los encargados de la operación en cada uno de los 5 departamentos que atiende la empresa, son ellos algo así, como los gerentes locales en cada zona. Tienen múltiples tareas y funciones, las cuales deben garantizar su ejecución para lograr los mejores resultados posibles para la empresa.

6. METODOLOGÍA

6.1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación

El alcance de la presente investigación es descriptiva correlacional, ya que su propósito es conocer el grado de relación que existe entre las variables que se analizarán en la investigación y porque la investigación es la intervención de una organización, por ejemplo, la relación entre la disciplina y el desempeño (Hernández-Sampieri, 2018).

El enfoque de la investigación es cuantitativo, debido a que las variables susceptibles a ser analizadas en la siguiente investigación tendrán referencia a magnitudes, lo que se espera es medir las variables y su relación aplicadas a la operación de los Directores operativos, (Niño Rojas, 2019).

Frente al diseño la investigación cuenta con una hipótesis la es causal, porque cuenta con cinco variables. (Cruz, 2014).

Hipótesis: “Diseño de un programa de disciplina operativa para la mejora del desempeño de los Directores operativos en RSOC en los departamentos de San Andrés, Casanare, Arauca, Guaviare y Guainía”.

6.2. Definición de Variables

Las variables de la investigación se definirán a continuación, esto determinará las características y propiedades cuantitativas y cualitativas del objeto de este proyecto. Esto contextualizará las características críticas y particularidades que pueden asociarse al caso particular de RSOC. Con el instrumento que se desarrolle para la medición, se garantizará que de cada una de las 5 variables que se analizarán, se desprenden las preguntas; es decir, de cada variable salen como mínimo una pregunta, siendo esta la forma de materializar las preguntas.

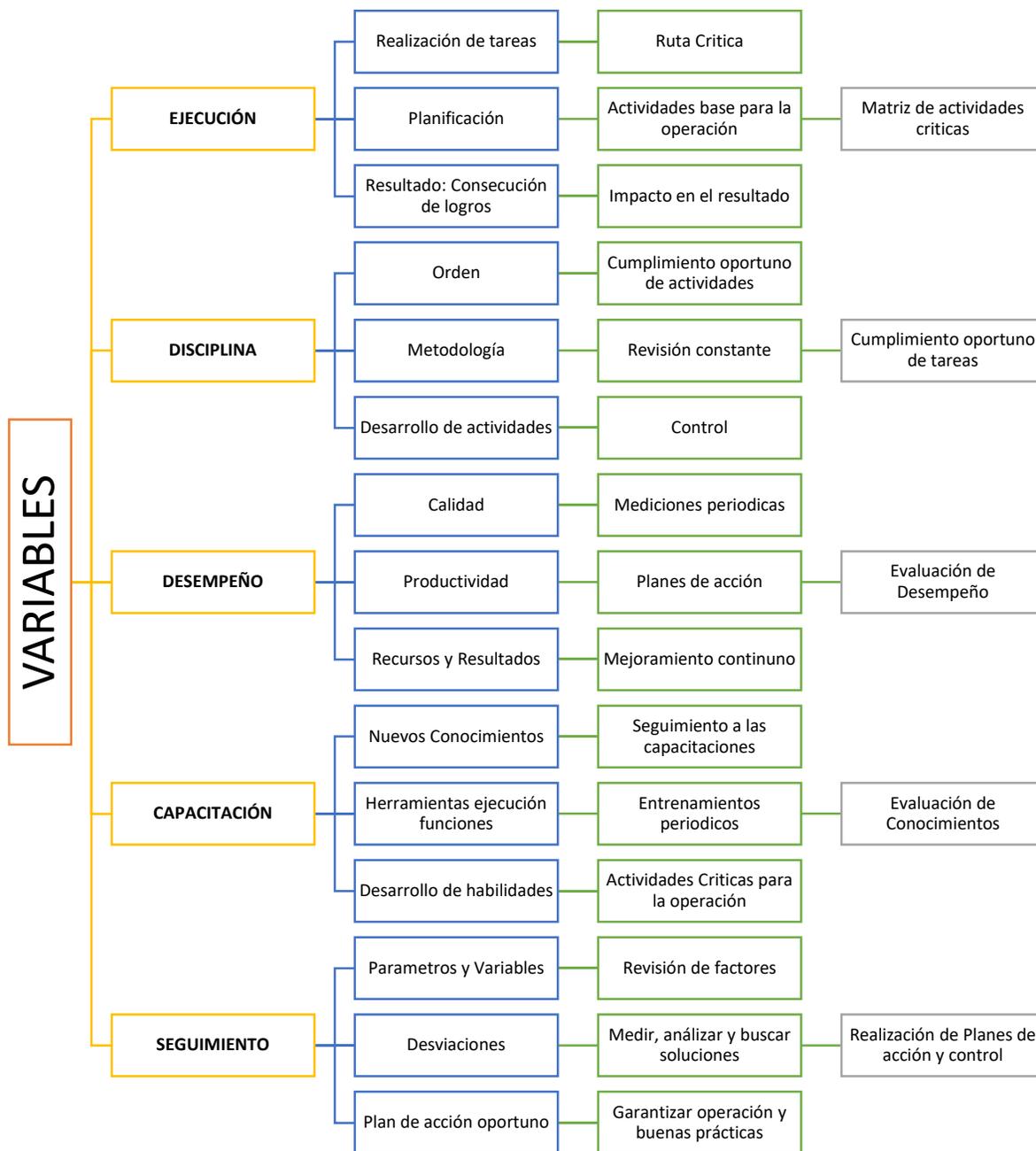
Tabla 9: Definiciones - Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES
DISCIPLINA	La disciplina se define como la manera ordenada y metódica de desarrollar una tarea o actividad. También se asocia a las reglas y comportamientos que mantienen el orden y la constancia dentro de un enfoque específico. Está directamente relacionada con la capacidad de direccionar las realizadas hacia una meta.	Por medio de indicadores de cumplimiento oportuno de las actividades que impactan de manera directa e indirecta los resultados de la organización	Indicador de cumplimiento oportuno de tareas
EJECUCIÓN	La ejecución hace referencia a la realización de tareas necesarias para culminar un proceso, proyecto o actividad planeada. Por medio de esta, se pueden conseguir los objetivos o metas propuestas. En términos generales, la ejecución está asociada a la realización de un conjunto de tareas y operaciones. La ejecución está dirigida por un supervisor, orientador o colaborador.	Se realizará la medición de esta variable por medio de una matriz de actividades críticas para identificar en que porcentaje se realizan o no dichas acciones.	Matriz de Actividades Críticas
SEGUIMIENTO	El seguimiento es el conjunto de acciones que se realizan para comprobar la correcta evolución de la ejecución. Éste se realiza una vez se comienza el proyecto o actividad a ejecutar, y deben estar involucradas todas las fases que componen el proceso. Para hacerlo, se deben tener en cuenta parámetros y variables que permiten identificar	Se aplicará una entrevista a los Directores Operativos de RSOC con el fin de entender los puntos críticos de la operación asociados a cada una de las variables establecidas.	Instrumento de Recolección de Información

	<p>las desviaciones según el plan original y se realiza principalmente para tomar acciones oportunas en caso de cualquier mal ejecución. Se debe medir, analizar, buscar soluciones y medir de nuevo.</p>		
CAPACITACIÓN	<p>Cuando se habla de capacitación, se asocia a la acción de proporcionarle nuevos conocimientos y herramientas a una persona para que desarrolle sus habilidades, destrezas y actividades, acorde a las necesidades de la labor que realiza.</p>	<p>Una vez terminadas las capacitaciones se realizarán las evaluaciones correspondientes para identificar las capacidades adquiridas por cada trabajador. Esto se llevará a cabo en cada una de las jornadas de capacitación definidas en las áreas en conjunto con Recursos Humanos.</p>	<p>Evaluación de conocimientos</p>
DESEMPEÑO	<p>Se puede considerar como el grado de experticia de una persona al ejecutar una actividad en contraste con las actividades o metas trazadas. El desempeño se puede medir en términos de calidad, costos y resultados. El desempeño también se asocia con la productividad y el cumplimiento de algunas directrices.</p>	<p>Evaluación de desempeño. A la cual se vinculará el área de recursos humanos para hacer las mediciones periódicas que permitan generar planes de acción y mejoras en los directores operativos y más adelante en todos los colaboradores.</p>	<p>Evaluación de Desempeño</p>

Fuente. Autores, 2021

Ilustración 6. Definición de Variables



Fuente. Autores, 2021

6.3. Población y Muestra

La población objetivo de la presente investigación son los Directores operativos en RSOC. La muestra es completa debido a que la población es pequeña, en RSOC hay 5 empleados ocupando el cargo de Director Operativo, por lo anterior será un censo. (Gutiérrez Rojas, 2016).

6.4. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

En la siguiente tabla se especifica el diseño de la investigación a aplicar para dar respuesta al problema de investigación.

Tabla 10: Ficha técnica que resume el diseño técnico y metodológico de la investigación

EMPRESA CONTRATANTE:	RSOC
EMPRESA DE INVESTIGACIÓN:	Estudiantes de la especialización en Gestión Humana de la EAN
REFERENCIA DEL ESTUDIO:	Evaluación de disciplina operativa
OBJETIVO GENERAL	Proponer el diseño de un programa de disciplina operativa para la mejora del desempeño de los Directores operativos en RSOC de los Dptos. San Andrés, Casanare, Arauca, Guaviare y Guainía.
CLASE DE INVESTIGACIÓN	Correlacional - Descriptiva
TIPO DE INVESTIGACIÓN DESDE LOS DATOS A OBTENER	Cuantitativa
TÉCNICA:	Encuesta
INSTRUMENTO:	Cuestionario estructurado, con 13 preguntas, derivadas de 5 variables.
ELEMENTO MUESTRAL:	Directores operativos de la empresa RSOC
ALCANCE:	San Andrés, Arauca, Casanare, Guaviare y Guainía
NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:	Tipo censo
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	5 personas
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:	Del 4 al 14 de octubre de 2021.

Fuente. Autores, 2021

En el anexo A, el instrumento de recolección de información para aplicar en la investigación.

6.5. Técnicas de análisis de datos

De acuerdo con el enfoque de la investigación que se pretende aplicar y por tratarse de un estudio de tipo cuantitativo, la técnica de análisis de la información será basada en la estadística descriptiva, lo cual permitirá obtener entre otras, medidas como: distribución de frecuencias (porcentajes) y promedios, acorde con las escalas de medida, aplicadas a las variables objeto de estudio definidas dentro del instrumento. (Sarmiento, 2013).

En las escalas de medida utilizadas se cuenta con variables medidas en escalas: nominal, ordinal y discreta. (Guerra, 2003).

Se analizarán las variables de manera correlacional para poder demostrar la proporcionalidad directa entre ellas. (Triola, 2018).

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

7.1. Asociados al análisis de la planeación estratégica

En términos generales, la planeación estratégica es una herramienta que le permite a las organizaciones establecer el presente y el futuro, basándose en objetivos claros que buscan alcanzar metas previstas, enfocándose en la realidad de la empresa y los cambios del entorno. Es fundamental para la toma de decisiones en cualquier organización (Roncancio, 2018). La planeación estratégica es un ejercicio de formulación, que establece, objetivos y metas, y planes de acción que propenden el cumplimiento de éstos. De igual forma, la planeación estratégica se puede definir como una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación (Lozano, 2021)

Beneficios de la Administración Estratégica en las organizaciones

Incentiva la participación de los colaboradores, mejorando el dialogo entre diferentes rangos de las empresas, buscando así involucrar a todos los niveles estratégicos para sacar a la empresa adelante. “La comunicación es la clave para la administración estratégica” (Forest & David, 2017), así mismo, ayuda a las empresas a formular estrategias a través de un enfoque sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Además, permite que los miembros de la organización entiendan lo qué hace la empresa y se vinculen con ella de manera más profunda, así, se crea mayor compromiso cuando se entiende el impacto de sus acciones dentro de los resultados de la organización. Al involucrar a gerentes y empleados, estos toman mayor sentido de pertenencia hacia la organización y buscan ser más creativos e innovadores una vez que se involucran, buscando así apoyar la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. El Empoderamiento es el acto de fortalecer el sentimiento de eficacia en los empleados, el cual los alienta a participar en la toma de decisiones y a ejercer su iniciativa e imaginación (Forest & David, 2017).

Beneficios Financieros

Las empresas que utilizan los conceptos de la administración estratégica mejoran en áreas como ventas, rentabilidad, y productividad pues logran visualizar su entorno, sus amenazas y sus debilidades y trabajan en fortalecerlas y mitigarlas. Así mismo, se debe resaltar el incremento de la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio, aumenta la longevidad del negocio, incrementa la eficiencia operativa, identifica y establece prioridades para la organización, reduce tiempos y recursos que se generan por la toma errónea de decisiones, entre otras (Roncancio, 2018).

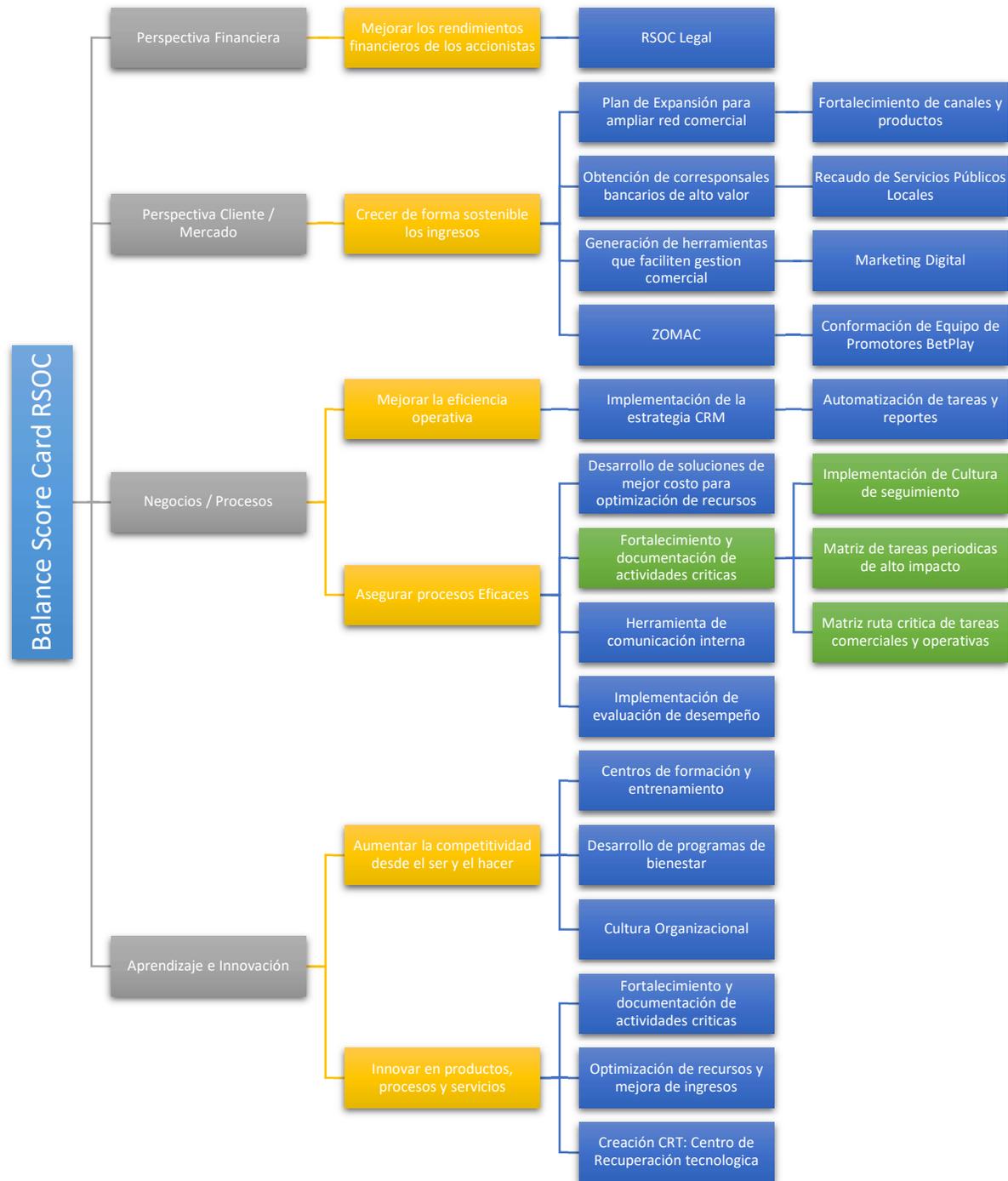
Beneficios no Financieros

En cuanto a beneficios no financieros se puede destacar una mayor satisfacción laboral al darle sentido y participación en la toma de decisiones a los colaboradores, se permite una mejor toma de decisiones, se alinean los objetivos y las metas, se facilita la distribución de tiempos y recursos, se fomenta la comunicación entre los miembros del equipo, se fomenta una buena actitud hacia el cambio. Así mismo, incentiva la innovación y el deseo de crecimiento de la organización por parte de los empleados. Es de resaltar que la innovación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales dentro de las empresas que quieren seguir siendo competitivas y además socialmente responsables, en un entorno cada vez más complejo y cambiante (Gonzalez & Martinez, 2014).

Modelo de Planeación Estratégica en RSOC

Dentro de las metodológicas existentes de planeación estratégica se encuentra el cuadro de mando integral el cual permite evaluar el funcionamiento de la organización a partir de cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Para poder desarrollar esta metodología es necesario contar con el mapa de procesos, además de incluir los objetivos, indicadores e iniciativas. A continuación, se muestra un resumen de este cuadro de mando resaltando el foco de este trabajo, y cómo desde la planeación se hace crítica la inclusión de conceptos como disciplina operativa.

Ilustración 7. Cuadro de Mando RSOC



Fuente. Autores con información interna de RSOC.

En el cuadro de mando de RSOC se evidencia la necesidad de establecer procesos y procedimientos más eficientes, para esto se define que el fortalecimiento y documentación de

actividades críticas de los procesos internos es primordial para el funcionamiento de la organización y principalmente para el cumplimiento de los objetivos de los Directores Comerciales, pues como se ha mencionado antes, son ellos quienes garantizan el cumplimiento de los principales objetivos de la organización.

Para poder llegar a esa matriz que sugiere el cuadro de mando, se identifica la implementación de la cultura de seguimiento del sistema de control interno, así como la elaboración de la matriz de tareas periódicas de alto impacto, tareas comerciales y operativas. Esto debido a que son esas tareas repetitivas las que hoy por hoy causa mayor impacto en los resultados que se obtienen en la organización. La planeación estratégica y los objetivos que allí se plantean son vitales para el desarrollo general de las empresas, y en el caso de RSOC no hay diferencia, pues no solo es importante la formulación de esta, sino el seguimiento que permita obtener resultados satisfactorios para los grupos de interés y una toma eficiente y efectiva de decisiones que impacten de manera positiva a la operación.

Identificación de las cinco fuerzas de Porter en RSOC

La meta de la estrategia de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde se defienda mejor en contra de las fuerzas competitivas o influya en ellas para sacarles provecho (Porter M. E., 2014). Realizar un análisis de las fuerzas de Porter, permite identificar con mayor detalle el potencial de rentabilidad de la organización, es así, como en primer lugar, se deben entender cada una de ellas con mayor detalle. La identificación temprana de estas limitantes puede resultar en la aplicación de una estrategia que permita usarlas para beneficio propio.

Ilustración 8. Cinco Fuerzas de Porter



Fuente. Autores basados (Porter M. E., 2014)

Es importante resaltar, que las fuerzas competitivas de Porter, aplicadas a RSOC, permiten ampliar la visión de la organización en términos de investigación y desarrollo, acuerdos con proveedores, extensión de portafolio de clientes e incluso, creación de nuevos productos.

A modo de resumen se establece que para RSOC, las cinco fuerzas de Porter pueden vincularse así:

Ilustración 9. Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a RSOC



Fuente. Autores.

7.2. Asociados al diseño de la matriz de tareas operativas

El objetivo principal de la presente investigación es el diseño de un programa de disciplina operativa para la mejora del desempeño de los directores operativos en RSOC, para continuar con este proceso, una vez se ha identificado el contexto de la organización y teniendo claro el marco institucional y estratégico, es el momento de aplicar los instrumentos para continuar con la construcción de la matriz operativa como entregable a la compañía RSOC.

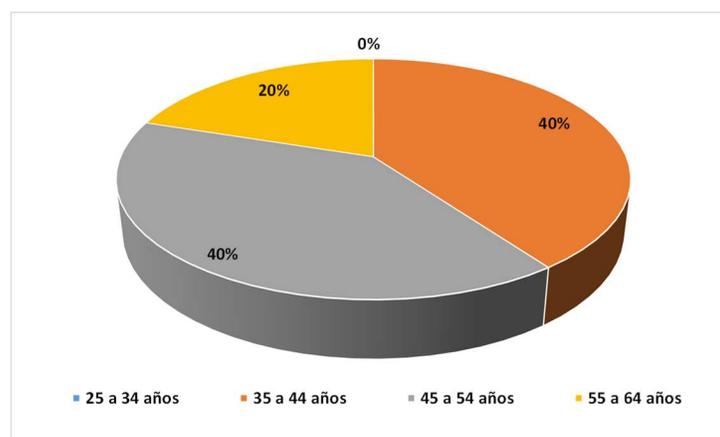
Esta matriz debe ir acompañada con un plan de comunicación apropiado donde se pueda transmitir la importancia de apropiarse de la matriz como herramienta de trabajo para los directores operativos logrando los estándares de productividad que requiere la compañía para cumplir sus niveles de servicio y lograr captar nuevos negocios. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2019)

El primer instrumento es la encuesta a los directores operativos donde se espera tener datos concluyentes y se pueda evidenciar como cada director percibe sus tareas diarias, su impacto en el negocio, en los procesos de otros empleados y de otras áreas. (Spiegel, 2013)

Luego de aplicada la encuesta con los cinco directores operativos de la empresa (censo de los 5 directores), los resultados más significativos que dan respuesta a las variables de estudio y las respectivas dimensiones son:

- **Rango edad**

Gráfica 1: Rango de edad

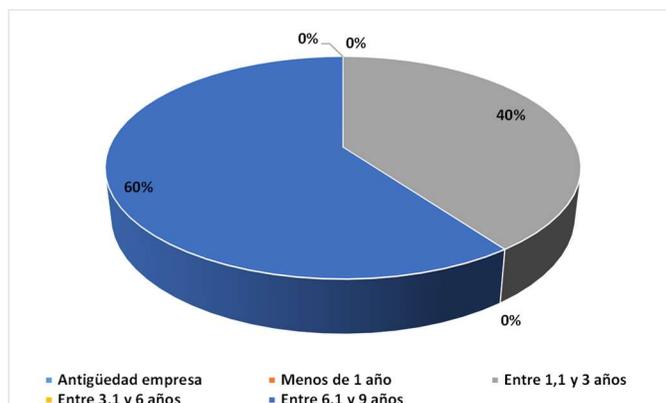


Fuente. Autores, 2021

Los directores operativos objeto de investigación de la empresa, son todos mayores de 34 años, concentrados la mayoría entre 34 y 44 años, lo cual permite establecer que son personas ya de experiencia.

- **Antigüedad en la empresa**

Gráfica 2: Antigüedad en la empresa

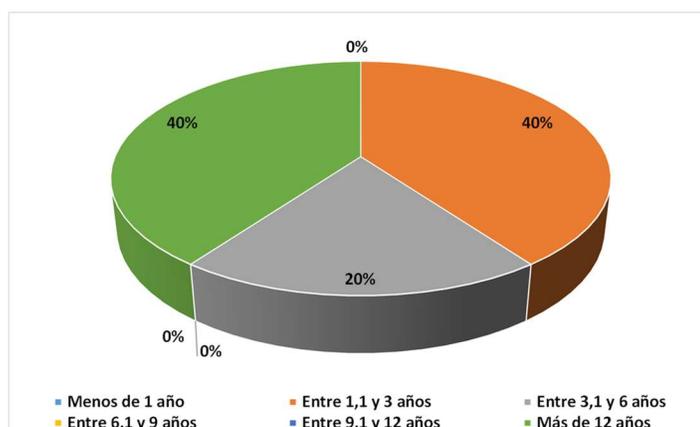


Fuente. Autores, 2021

De igual manera todos los directores operativos tienen más de 3 años de estar trabajando con RSOC.

- **Antigüedad en el cargo**

Gráfica 3: Antigüedad en el cargo

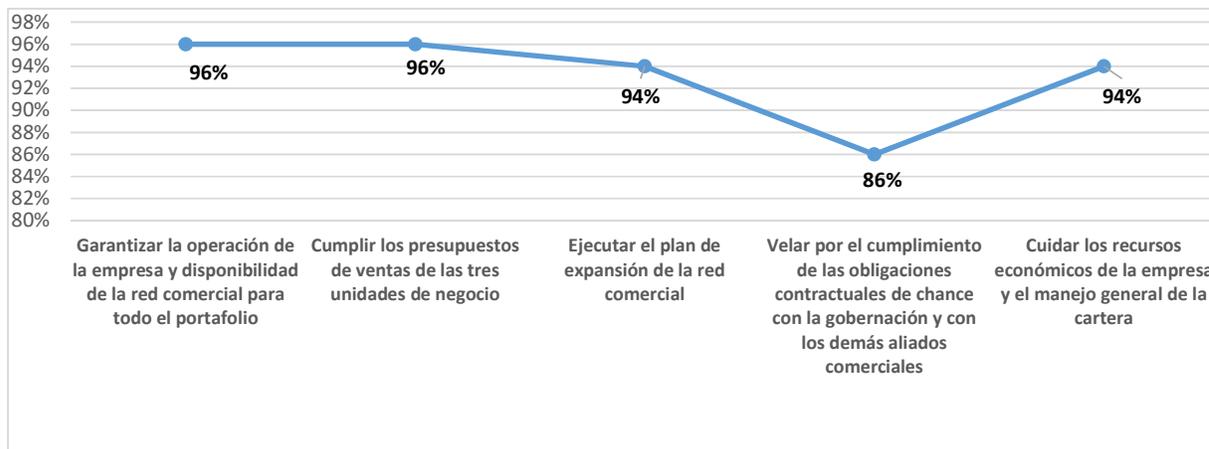


Fuente. Autores, 2021

En cuanto a la antigüedad en el cargo el 60% de ellos lleva desempeñándolo entre 1 y 3 años y el restante 40% tiene más de 9 años en dicha asignación.

- **En cuanto al cumplimiento o ejecución de las tareas asociadas a las funciones del desarrollo normal de su trabajo**

Gráfica 4: cumplimiento o ejecución de tareas ejecutadas

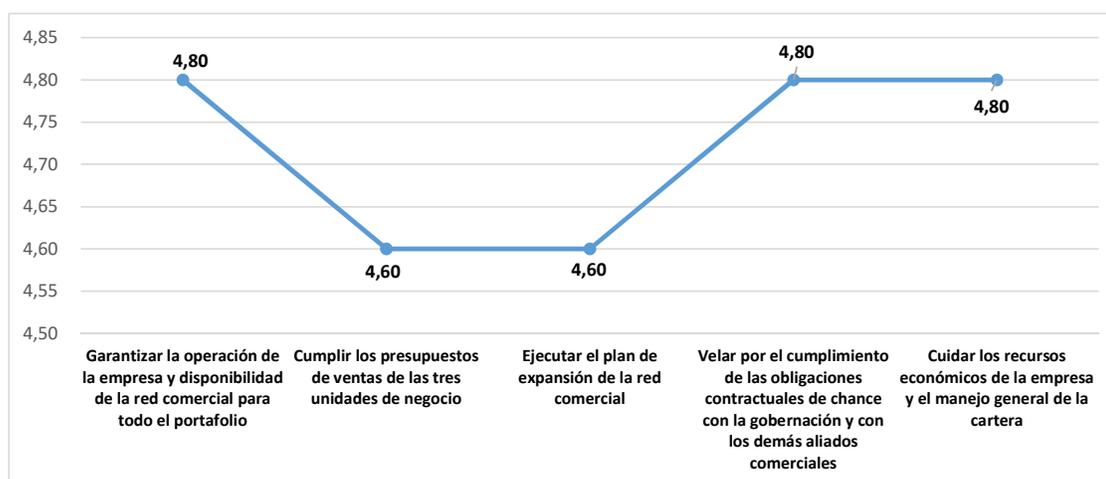


Fuente. Autores, 2021

De las 5 funciones sustantivas del cargo de director operativo, las tareas asociadas con velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación y con los demás aliados comerciales, son las que estos ejecutivos mencionan es la que menos cumplen.

- **En cuanto a la calidad de los entregables por parte de los directores operativos con respecto a sus actividades**

Gráfica 5: calidad de los entregables

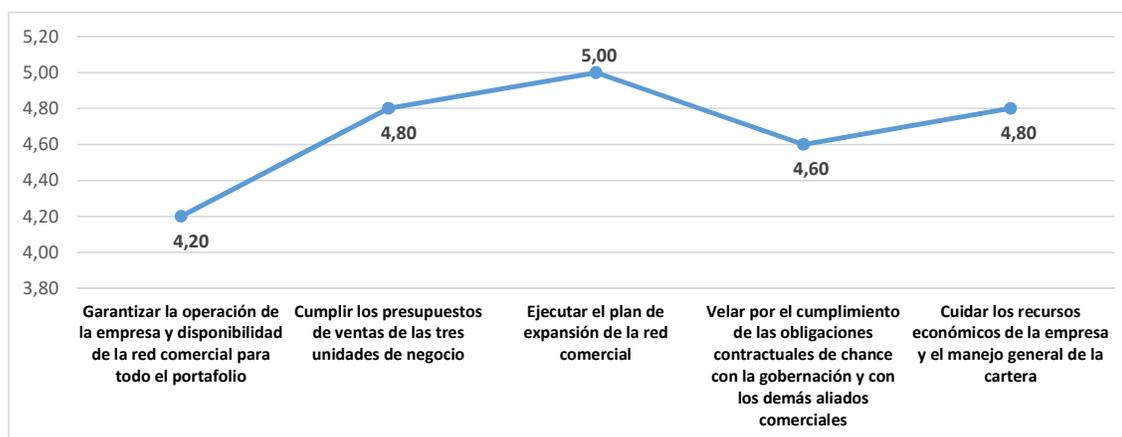


Fuente. Autores, 2021

La valoración promedio general con respecto a la calidad de los entregables que se obtiene de las respuestas dadas por los mismos directores operativos es de 4,78 sobre 5,00,

- En cuanto a la oportunidad de los entregables por parte de los directores operativos con respecto a sus actividades

Gráfica 6: oportunidad de los entregables



Fuente. Autores, 2021

La valoración promedio general con respecto a la oportunidad de los entregables que se obtiene de las respuestas dadas por los mismos directores operativos es de 4,68 sobre 5,00, la función con menor promedio es Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio.

- **Con respecto a si consideran necesario o no los directores operativos, que la gerencia o la empresa en general les suministre una matriz o ruta que le indique la tareas que se deben ejecutar para mantener un buena disciplina operativa, el 80% de ellos manifiesta que es necesario.**
- **En cuanto a las razones o motivos por los cuales los directores operativos alguna vez no ejecuta las tareas que le son asignadas, del listado presentado, las que fueron consideradas por ellos mismo, son:**
 - ✓ Considero son demasiadas actividades
 - ✓ No cuento con la capacitación o entrenamiento para desarrollarlas todas
 - ✓ No me aplica porque ejecuto a tiempo las tareas que me son asignadas
 - ✓ Otra

Dentro de la categoría otras, se mencionan:

- Ejecución de múltiples tareas que implican dirección y al mismo tiempo ejecución en ocasiones se priorizan algunas y se me puede olvidar determinada actividad.

- Enfoco el 60% de mi tiempo en resolver inconvenientes, en trabajo de campo y en atender a mi equipo comercial en el direccionamiento, acompañamiento y mejora de los procesos.

- **En cuanto al orden de importancia que consideran los directores operativos deberían darle a las 5 funciones sustantivas de su cargo en el seguimiento, la siguiente es la matriz para los 5 departamentos representados cada uno por su director.**

Tabla 11: Orden e importancia de las 5 funciones sustantivas

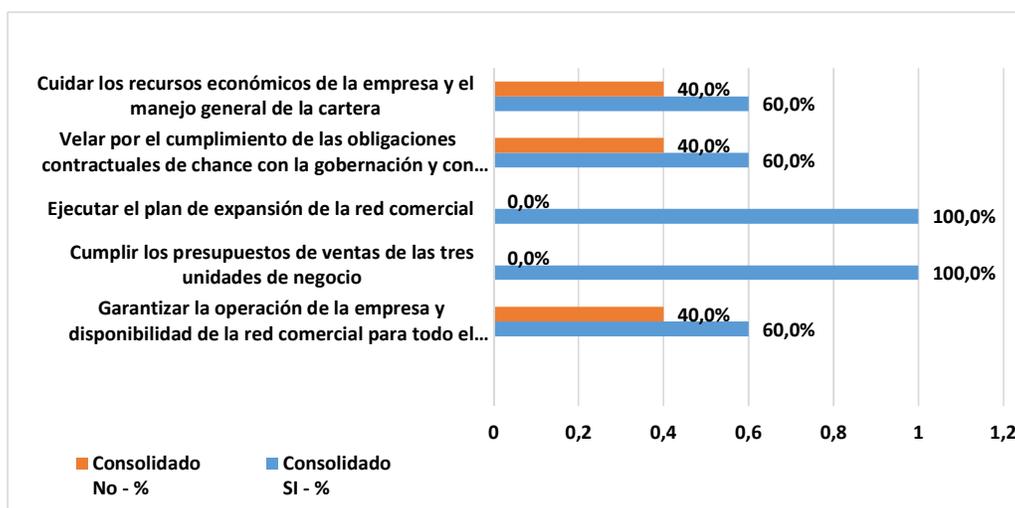
RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	SAI	CAS	ARA	GUAV	GUAIN
	Orden del seguimiento del 1ra. al 5ta.				
Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	5	1	1	1	3
Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio	4	2	2	2	1
Ejecutar el plan de expansión de la red comercial	3	4	4	3	2
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación y con los demás aliados comerciales	1	5	5	4	5
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	2	3	3	5	4

Fuente. Autores, 2021

Para 3 de ellos la prioridad más grande y número uno es garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio e igualmente para 3 de ellos la quinta prioridad es Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación y con los demás aliados comerciales. En la tabla anterior está el detalle de la valoración para cada departamento.

- **Con respecto a qué tanto les gustaría recibir a los directores operativos retroalimentación sobre su desempeño, el 80% de ellos le gustaría mucho recibirla y sólo uno de ellos no tenga interés en esta opción.**
- **Sobre el conocimiento de los indicadores o KPI's de las 5 principales responsabilidades o funciones sustantivas de su cargo, los directores operativos manifiestan:**

Gráfica 7: Conocimiento de indicadores o KPI's

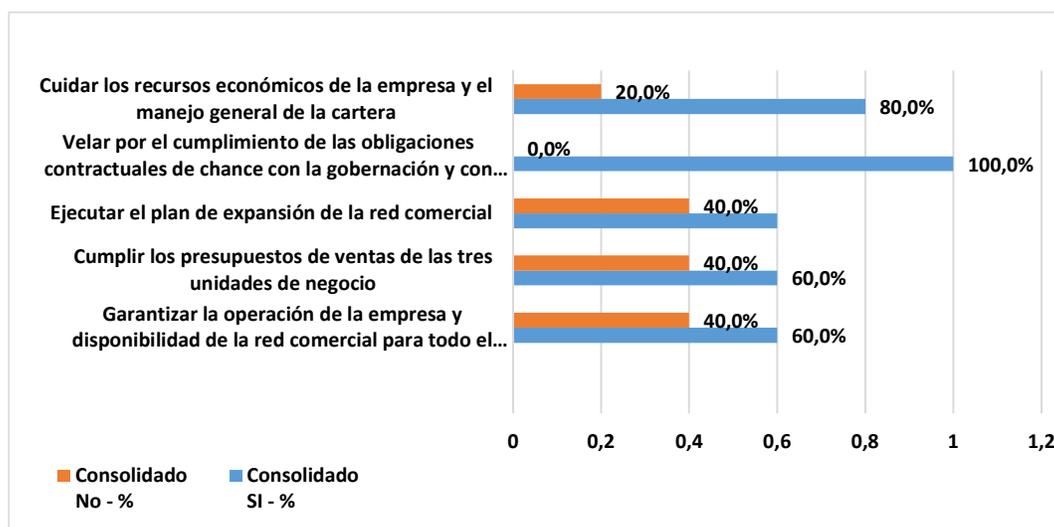


Fuente. Autores, 2021

Las dos únicas funciones sustantivas, de las 5 evaluadas, en las que los directores operativos tienen pleno conocimiento de los indicadores, son: ejecutar el plan de expansión de la red comercial y cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio.

- **Sobre las necesidades de capacitación en las 5 principales responsabilidades o funciones sustantivas de su cargo, los directores operativos manifiestan:**

Gráfica 8: Necesidades de capacitación



Fuente. Autores, 2021

La función distintiva, de las 5 evaluadas, en la que los directores operativos solicitan capacitación es en: Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación y con los demás aliados comerciales.

- **Frente a la autovaloración de considerarse ejemplo de disciplina operativa, el 80% de los directores operativos consideran cumplen con este perfil.**
- **Con respecto al ofrecimiento de recibir capacitación sobre disciplina operativa en general, el 100% de los directores operativos manifiestan estar interesados.**

En el anexo B, la tabulación detallada de la encuesta aplicada, es un archivo de excel.

Con base en el análisis de los resultados de la investigación de fuente primaria que permitió recolectar información para proponer acciones de mejora, se define la necesidad de diseñar de manera formal y estructurada, como gran entregable de esta intervención, una matriz o **ruta crítica de las tareas comerciales y operativas**, que permitan elevar el nivel de desempeño de los directores operativos de la empresa y que les permita tener una mejor aplicación de disciplina operativa, todo ello enmarcado en un slogan que se debería convertir en cultura organizacional de RSOC: **“Estamos haciendo que las cosas sucedan”**.

Entendiendo a la disciplina operativa como el cumplimiento de las normas y procedimientos de trabajo, modelos de gestión, métodos de aplicación, técnicas de desarrollo, herramientas de innovación y mejora continua que las organizaciones requieren, organizan y comunican a sus equipos de trabajo la matriz nos encamina al logro de la disciplina operativa objeto de estudio y aplicada a los directores de RSOC.

Los resultados analizados indican que la matriz debe lograr que:

1. Todas las funciones sustantivas del cargo se deben cumplir con un indicador del 100%.

2. La calidad de los entregables debe ser del 100%.
3. Indicar la ruta de actividades para cada una de las funciones sustantivas, la periodicidad, a que política o procedimiento se encuentra condicionada la actividad, quien es el responsable de enviar y quien es el responsable de recibir, si el producto final de la actividad es un documento, una plantilla, un formato, etc.
4. Cumplimiento de todos los indicadores o KPI's que ya se encuentran creados de acuerdo con las necesidades y exigencias de la empresa. (García Cediell, 2016)

Los puntos cualitativos que abordaba la encuesta, es decir los numerales: 2, 6 y 8, tenían como objetivo recopilar desde la visión de los mismos directores operativos investigados, actividades específicas relacionadas con las 5 funciones sustantivas del cargo, ante lo cual los directores operativos fueron poco profundos y no ahondaron en el tipo de actividades específicas que deberían desarrollar, concluyendo los directores operativos no logran diferenciar el detalle de actividades y a que categoría pertenecen, dejando claro para el equipo investigador, que si bien si tienen claro sus funciones sustantivas, no sucede igual con las actividades específicas que agregarían valor en una ruta crítica de actividades.

Por la razón anterior la investigación acude a un segundo instrumento, una entrevista a profundidad aplicada al Gerente General de RSOC para conocer desde la autoridad máxima de la empresa y su equipo directivo, qué se esperaba cumplieran sus directores operativos, que sería clave que aplicaran. La entrevista se realizó luego de conocidos los resultados de la encuesta como complemento y para tener mejores insumos para la elaboración de la ruta crítica de actividades, esta información puede obtenerse en el **Anexo C, el audio de la entrevista del gerente de RSOC. Para mayor facilidad puede consultarse en el siguiente link de google drive: <https://drive.google.com/drive/folders/1MHNqFqd0wfhxtH0h-zt1Coe2MHbGJKeu>**

Luego de aplicar el instrumento lo más relevante es:

El instrumento indica que las repuestas de los directores operativos no es profunda porque no tienen una ruta crítica actual por lo que la matriz operativa es necesaria, ya que esta será la bitácora para las actividades periódicas de los directores operativos, lo que permite evidenciar que como directores operativos es importante trabajar en sus habilidades de liderazgo y gerenciales ya que todos tienen equipos de trabajo. (Robert N. Lussier, 2016).

Es importante resaltar que dentro de la disciplina operativa en los equipos de trabajo temas como las competencias son indispensables. Alineadas con la evaluación de desempeño son herramientas que encaminan la productividad a la excelencia habilidades como comunicación y manejo del tiempo son claves en la construcción de la disciplina operativa. (Fernandez Lopez, 2009).

Se evidencia la importancia de que las actividades estén agrupadas en las 5 funciones sustantivas y, además, teniendo acceso a las políticas y procedimientos que maneja la empresa en su sistema de gestión de calidad interno, se identifican aquellas que están relacionadas con las funciones sustantivas para construir la matriz.

Quiere decir que la matriz se construye primero teniendo en cuenta cada una de las 5 funciones sustantivas, luego conociendo lo que la empresa quisiera tener en dicha matriz o bitácora y finalmente paso 3, identificando aquellas actividades que están ya documentadas en políticas, manuales, procedimientos, etc. permitirán tener una matriz lo más completa posible.

Las políticas y procedimientos se utilizan dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización, responden sobre las preguntas sobre lo que hace la organización y cómo se hace para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido y que este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio. (Contreras, 1996).

A pesar que RSOC cuenta son un sistema de gestión de calidad, RSOC no tiene certificación porque su interés no radica en la misma sino que la compañía entiende la importancia del modelo

de gestión de calidad, pero en esta investigación ha sido en gran parte la materia prima para la construcción de la matriz. (Isaza Serrano, 2018)

A continuación se detallan las actividades y adicional de incluirse en la matriz se debe preparar la capacitación de actividades versus los indicadores ya existentes y como como se complementaran con este indicador de cumplimiento: (Snell, 2020).

- Responsabilidad o función sustantiva del cargo de director operativo: en este componente se muestra cada actividad, a cuál de las 5 funciones sustantivas pertenecen o le aportan.

- Actividades críticas: es el detalle de las tareas operativas, se identifican un total de 50 tareas.

- Condicionadas a: se enlazan todas estas tareas con el sistema de gestión de calidad de la empresa, relacionando con qué política, procedimiento, instructivo, etc. tiene relación cada tarea.

- Periodicidad: se aclara si es una tarea semanal, mensual, bimensual, trimestral, semestral e incluso anual, acorde con la operación y compromisos de la empresa.

- Fecha: en qué momento operado de fechas del mes, debe ejecutarse la tarea.

- Responsable de enviar: indica la o las personas que deben hacer entrega de la tarea asignada en la ruta crítica.

- Responsable de recibir: proceso a nivel administrativo en la empresa que recibe el entregable

- Responsable del seguimiento ejecución: proceso a nivel administrativo en la empresa que hace seguimiento a la entrega, en términos de calidad y oportunidad.

- Documento: hace alusión al entregable en qué tipo de formato o archivo se entrega.

En el anexo D, la ruta crítica de tarea de los directores operativos.

7.3. Asociados al plan de comunicación interna

Uno de los objetivos de la investigación es crear un plan de sensibilización, para lo cual lo mejor es hacerlo a través de un plan de comunicaciones internas que permita llevar a la realidad los resultados, darlos a conocer y emprender un camino para su aplicación. Con respecto a la comunicación interna, Alard y Monfort establece “resulta esencial conocer cuáles son los objetivos o prioridades de la comunicación interna, así como los recursos disponibles para cometer tales procesos de comunicación en el futuro. Relacionado estrechamente con los objetivos de esta comunicación, se requiere la definición clara del público interno, así como los medios para relacionarnos con él. Siempre que existan diferentes públicos, se deberán detallar los objetivos que se pretenden alcanzar con cada uno de ellos así como sus principales características o particularidades” (Alard & Monfort, 2017).

Tabla 12: Plan de comunicaciones internas para la aplicación de la disciplina operativa

PCI: Plan de Comunicaciones Internas										
Objetivo general del plan de comunicaciones internas	Estrategia:	Público objetivo:			Elementos del mensaje				Mezcla seleccionada:	
		Dir. Operativ.	Jefes de zona	Líderes ciales	Mensaje a transmitir	Comportamiento /efecto deseado	Piezas propuestas/ Definidas	Fechas de ejecución	Medios	Frecuencia
Sensibilizar al equipo de directores operativos sobre la necesidad de la mejora del desempeño bajo el enfoque de la disciplina operativa.	Presentar la matriz de tareas críticas comerciales y operativas que deben desarrollar los integrantes del equipo comercial y operativo en cada una de las 5 zonas.	X	X	X	Hagamos que las cosas sucedan	La aplicación permanente, metódica y en los tiempos establecidos, de cada una de las tareas que son críticas y están en la matriz, para lograr la disciplina operativa.	1. Mensajes de e-mail 2. Menajes de Whatsapp 3. Mensajería interna 4. Sticker motivacionales 5. Botones "Yo hago que las cosas sucedan" 6. Imágenes de perfil personalizadas por departamento.	Del 1 de enero al 31 de marzo de 2022 (1 trimestre)	1. Correo electrónico 2. Línea de Whatsapp: Super Noti 3. Software Bitrix (trabajo colaborativo) 4. Grupos de Whatsapp del equipo ccial y operativo 5. El propio personal en sus camisas 6. Imagen de perfil del grupo de Whatsapp	1. Quincenal 2. Dos a tres veces por semana 3. Por demanda, según necesidad 4. Por demanda, según necesidad 5. Durante el primer mes 6. Cambio de forma semanal
	Transformación de la cultura organizacional de la empresa RSOC en los equipos comerciales y operativos hacia la disciplina operativa.	X			Elevemos el nivel de desempeño propio y el de nuestra gente	Preocupación por el resultado en el nivel de desempeño, que en gran parte se mide con la capacidad de desarrollo de la disciplina operativa	1. Concurso de Super jefes.	Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022 (1 año)	1. Reunión formal en el comité comercial para evaluar resultados. Se premia ima primer puesto con mejor cumplimiento de tareas a nivel % con \$ 300.000 y segundo puesto con \$ 200.000.	1. Trimestral, en esta periodicidad se hace la medición

Fuente. Autores, 2021

La anterior tabla muestra en detalle cómo implementar la estrategia comunicacional, cuándo, a quién, a través de qué medios, por cuánto tiempo, etc.

En el anexo E, las piezas desarrolladas para el plan de comunicaciones internas, se muestran algunas de las que se trabajarán para dar a conocer el programa disciplina operativa propuesto, archivo de pdf.

CONCLUSIONES

RSOC es una empresa con gran potencial de crecimiento y con procesos desarrollados que pueden mejorar con el desarrollo de los proyectos establecidos en su planeación estratégica, que si bien hoy por hoy, no es robusta, tiene las bases para llegar a obtener los resultados esperados y el cumplimiento de metas planteado. Así mismo, con este trabajo se inicia con uno de los puntos considerados críticos en este proceso de planeación, que es la elaboración de una matriz que impacte las actividades críticas de la organización en cabeza de los directores operativos. Una vez esta matriz o ruta crítica se desarrolle, los directamente involucrados serán más conscientes del impacto de sus acciones en los resultados de la organización. Así mismo, a futuro, se desarrollará un programa de incentivos ligado a dicha matriz con el fin de flexibilizar el salario con esta variable adicional generando mayor compromiso de todos los miembros del equipo de trabajo.

Para lograr un ajuste integral de disciplina operativa en la empresa, se deberá más adelante desarrollar el análisis de tareas críticas con las que se relacionan los demás procesos de la compañía con los directores operativos, de forma que se armonice en forma general la disciplina operativa.

Realizar un análisis de la planeación estratégica y a su vez, realizar un análisis prospectivo de RSOC permitió identificar riesgos potencialmente peligrosos para la organización (Godet, 2007). Es por esto, que se hace muy importante que las empresas entiendan la prospectiva, e integren el conocimiento de expertos de la organización, para así generar un intercambio de información que pueda llegar a ser estratégica para las proyecciones de la empresa. Este análisis permitió visualizar de manera conjunta las prioridades, aspectos clave y fuerzas de cambio de la organización. A sí mismo, vincular la prospectiva y la estrategia en las organizaciones en general, es importante, porque una permite establecer los lineamientos para el cumplimiento de la visión y la otra, asegura la alineación de las acciones que se lleven a cabo, para el cumplimiento de la misión.

Para realizar un correcto análisis de la planeación estratégica, se deben incluir todos los elementos que de una y otra forma interactúan con la obtención del producto o servicio final, de esta manera, se pueden entender las razones por las cuales se genera una diferenciación y, por

tanto, una ventaja competitiva. Es de resaltar, que la ventaja nace de muchas actividades específicas que se ejecutan, al diseñar, fabricar, comercializar, entregar e incluso al vender el producto final (Porter M. E., 2014). Si bien RSOC, no tiene venta de productos, su operación nace de la venta de servicios que se prestan de diferentes maneras en diferentes ciudades del país, de modo tal, que cubren geográficamente a todo Colombia.

Al analizar las ruta crítica de tareas de los directores operativos de RSOC a la luz de las 5 funciones sustantivas definidas para generar valor en su cargo y en pro de lograr una cultura de disciplina operativa, de las 50 tareas definidas, se clasifican así: 23 pertenecen a garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio, 11 pertenecen a cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera, 8 pertenecen a cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio, 5 pertenecen a velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación y con los demás aliados comerciales y finalmente 3 pertenecen a ejecutar el plan de expansión de la red comercial.

El entregable matriz de actividades críticas es el camino con el que concluye esta investigación luego de la construcción, ésta se considera exitosa ya que para llegar a ella se tuvo dos elementos importantes el primero las políticas y procedimientos existentes y en segundo lugar las actividades que ya se realizan pero que no han sido consignadas en un manual de funciones.

RECOMENDACIONES

La empresa RSOC debería implementar la obligatoriedad que sus directores operativos lleven y cumplan la matriz de tareas críticas desarrollada, con el ánimo de crear hábito de disciplina y mejorar el desempeño de este personal, con lo cual mejorará cada vez más los resultados de la empresa.

Teniendo como base la metodología y plan de trabajo desarrollado en esta investigación, se debe ampliar la cobertura y proceder con el levantamiento de las tareas críticas de los procesos de tipo administrativo, como son: mercadeo, logística, TIC's, financiera, auditoría, jurídica, gestión humana, entre otros, que permita homologar toda la compañía hacia una cultura de disciplina operativa, además por la interrelación que tienen los cargos y las actividades de los directores operativos, con otros procesos clave de la empresa y viceversa.

Una vez se empiece a aplicar la matriz con la ruta crítica de actividades para los directores operativos, se debe tener claro quién recibe la información y quién realiza el seguimiento de su entrega, de forma que se lleve un control de la ejecución. Con el conocimiento que se obtuvo de la empresa, los procesos de Gestión de Calidad y de auditoría, se recomienda sean los responsables de estas actividades, se debe considerar la adquisición o desarrollo de un software que permita la realización de la ejecución y seguimiento de forma sistematizada y la generación de indicadores de cumplimiento de forma automática, para no llevarlos de forma manual en un excel.

REFERENCIAS

- ACRIP Nacional. (2015). Caracterización de un modelo de medición de la Gestión Humana. *Hombre & Trabajo. Federación Colombiana de la Gestión Humana*, 26 - 29.
- Alard, J., & Monfort, A. (2017). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. Madrid, España: Libro Profesionales de Empresa - ESIC. Recuperado el 31 de 10 de 2021, de https://books.google.es/books?id=YL02DwAAQBAJ&lpg=PA15&ots=obbo0UIw_9&dq=que%20es%20el%20plan%20de%20comunicaciones%20internas&lr&hl=es&pg=PA30#v=onepage&q=que%20es%20el%20plan%20de%20comunicaciones%20internas&f=false
- Alles, M. (2002). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360º*. Buenos Aires, Santiago, Mexico, Montevideo: Ediciones Garnica.
- Arroyo, R. (2017). *Habilidades Gerenciales*. Ecoe Editores.
- Castellanos, & C. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo.*, 28-51.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México DF: McGraw Hill.
- Contreras, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Cempro. Recuperado el 31 de 10 de 2021, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YnhdFdUDnVIC&oi=fnd&pg=PA17&dq=que%20son%20las%20políticas%20y%20los%20procedimientos&ots=jX9EQuMYWO&sig=xOKQXGdaRPGKHCXXJT4RbVjEv0#v=onepage&q=que%20son%20las%20políticas%20y%20los%20procedimientos&f=false>
- Cruz, C. O. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Deloitte. (2021). <https://www2.deloitte.com/>. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/sv/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano-2021.html>
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Education.
- F., T. M. (s.f.). *Estadística*. México: Pearson 12ava Edición.
- Fernandez Lopez, J. (2009). *Coaching, Desempeño, Competencias y Talento*. Madrid: Pearson Education.
- Forest, D., & David, F. (2017). *Conceptos de Planeación Estratégica*. México: Pearson Education. 15 Edición.
- García Cediell, G. (2016). *Indicadores de Gestión, Manual básico de aplicación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Gerens.pe Blog. (2017). *Gerens.pe*. Obtenido de <https://gerens.pe/>
- Godet, M. (Enero de 2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Obtenido de . Prospektiker — Instituto Europeo de Prospektiva y Estrategia - Parque Empresarial de Zuatzu- Donostia-San Sebastián: <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/Cajadeherramientas2007.pdf>
- Goleman, D. (2004). *Harvard Deusto Business Review*, 50-59.

- Gonzalez, C., & Martinez, J. L. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Dimensión Empresarial (Online)*, 107-116.
- Guerra, C. M. (2003). *Estadística*. La Habana: Felix Varela.
- Gutiérrez Rojas, A. (2016). *Estrategias de Muestreo, diseño de encuestas y estimación de parámetros*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Hernandez, R, M. C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw- Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cualitativa, Cuantitativa y mixta*. Celaya: Mc Graw Hill Education.
- Iparraguirre, Marco. (5 de Mayo de 2014). *Disciplina Operativa y Equipos Competitivos: Factores claves en la implementación del Lean Manufacturing*. Obtenido de <https://blogs.upc.edu.pe/sinergia-e-innovacion/habilidades-blandas/disciplina-operativa-y-equipos-competitivos-factores>
- Isaza Serrano, A. T. (2018). *Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Lozano, A. (1 de Abril de 2021). Obtenido de La Planeación Estratégica: <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Macías, B., Negrin-Sosa, A., Hernández Nariño, C., Palacios Zurita, E., Bon, W., & López, I. (2 de 5 de 2020). Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional. *Ingeniería Industrial*, 61, 1-19. Recuperado el 04 de 09 de 2021
- Mazariegos. (2016). *GlocalThinking Un espacio para los profesionales de RRHH*. Obtenido de <https://glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>
- Miranda. (2010). Guía técnica disciplina operativa. México.
- MREDDIAZ. (15 de Enero de 2014). *BLOG Empleos Petroleros. Bolsa de Empleo*. Obtenido de *Disciplina Operativa - una forma de trabajo*: <https://empleospetrolerosdotorg.wordpress.com/2014/01/15/disciplina-operativa-una-forma-de-trabajo/>
- Niño Rojas, V. M. (2019). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Obregon, R. (2007). *Implementación de la disciplina operativa en la administración de operaciones en la industria petrolera en Guatemala*. Guatemala : Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1792_IN.pdf
- Portafolio. (8 de Agosto de 2021). *Empresas*. Obtenido de La pandemia aceleró el crecimiento de las apuestas online: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/mercado-de-apuestas-en-linea-en-colombia-554809>
- Porter, M. E. (2014). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2014). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a ed)*. Grupo Editorial Patria.
- Robert N. Lussier, C. F. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Centage.

- Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). *Pensemos*. Obtenido de ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Rosales. (2015). La disciplina Operativa y la microempresa. *Inquietud Empresarial*, 77 -106.
- Sarmiento, B. F. (2013). *Estadística Descriptiva, introducción al análisis de datos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sarmiento. L. (2014). *Estadística descriptiva, introducción al analisis de datos*. Ediciones de la U.
- Snell, S. A. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. México: Centage.
- Sodexo, Servicios de Calidad y Vida. (s.f.). *Blog Sodexo*. Obtenido de 11 consejos para elaborar una lista de tareas efectiva: <https://www.sodexo.es/blog/11-consejos-para-confeccionar-una-lista-de-tareas-efectiva/>
- Spiegel, M. R. (2013). *Probabilidad y estadística*. México: Mc Graw Hill.
- Torres, H. (2021). *Implementación de disciplina operativa y su influencia en las actividades operacionales en la empresa Minera Los Quenuales S.A. - Unidad Yauliyacu*. Huancayo: Universidad Continental. Facultad de Ingeniería.
- Triola, M. F. (2018). *Estadística*. Mexico: Pearson.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Ediciones Garnica SA.
- Villagra, J. (2016). *Indicadores de Gestión. Un enfoque práctico*. México: Centage.
- Wheelen, T. &. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson.
- Workmeter. (2021). *Mejoras del desempeño de los trabajadores en el mundo laboral*. Obtenido de Cómo mejorar el desempeño laboral de los trabajadores: <https://www.workmeter.com/blog/como-mejorar-desempeno-laboral-de-trabajadores/>

ANEXOS

Anexo A: Instrumento de recolección de información para aplicar en la investigación.

SEGMENTO DIRECTORES OPERATIVOS

INVESTIGACIÓN SOBRE UN PROGRAMA DE DISCIPLINA OPERATIVA PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES OPERATIVOS DE LA EMPRESA RSOC

Para este grupo de estudiantes de la especialización en Gestión Humana de la Universidad EAN que se encuentran en un proceso de acompañamiento con la empresa RSOC, es fundamental evaluar algunos aspectos relacionados con actividades diarias de su trabajo como director operativo en la empresa y así realizar recomendaciones de mejora con base en los resultados obtenidos.

Agradecemos la posibilidad y sinceridad que nos brinda; le informamos que de conformidad con la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, la información que aquí se consignará, será de uso exclusivo y confidencial solamente para propósitos de este estudio. Queremos informarle que –eventualmente- Usted podría volver a ser contactado, para propósitos de la ejecución del control de calidad de este estudio.

Nombre y apellidos; _____

Departamento a cargo; _____

Cargo desempeñado; _____

Correo electrónico: _____

Indicaciones:

- Por favor marque con una “X” la respuesta de su elección.
- En preguntas de selección múltiple, puede ser marcada más de una opción.

a. ¿De los siguientes rangos de edad, en cuál se encuentra usted? (Marque con una X, una de las siguientes opciones):

___ 25 a 34 años

___ 35 a 44 años

___ 45 a 54 años

___ 55 a 64 años

b. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? (Marque con una X, una de las siguientes opciones)

- Menos de 1 año
- Entre 1,1 y 3 años
- Entre 3,1 y 6 años
- Entre 6,1 y 9 años
- Entre 9,1 y 12 años
- Más de 12 años

c. ¿Cuál es su antigüedad en el cargo como director operativo? (Marque con una X, una de las siguientes opciones)

- Menos de 1 año
- Entre 1,1 y 3 años
- Entre 3,1 y 6 años
- Entre 6,1 y 9 años
- Entre 9,1 y 12 años
- Más de 12 años

CAPÍTULO VARIABLE 1 - DISCIPLINA OPERATIVA

1. De acuerdo con las 5 principales responsabilidades o funciones sustantivas de su cargo definidas por la empresa para lograr resultados óptimos en las 3 unidades de negocio las cuales se presentan en la siguiente tabla, por favor indíquenos en porcentaje, en una escala del 0% (lo más bajo) al 100% (lo más alto), qué tanto cumple o ejecuta usted todas las tareas asociadas a esa función en el desarrollo normal de su trabajo a nivel general en la empresa:

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	% ASIGNADO
Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	
Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio	
Ejecutar el plan de expansión de la red comercial	
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación	
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	

2. Con base en cada una de las 5 principales responsabilidades o funciones sustantivas de su cargo definidas por la empresa para obtener resultados óptimos en las 3 unidades de negocio, podría indicarnos las tareas específicas que usted desarrolla normalmente para cumplir con dicha responsabilidad a nivel general de la empresa?

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	TAREA ESPECÍFICAS
Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	TAREA ESPECÍFICAS
Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio	

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	TAREA ESPECÍFICAS
Ejecutar el plan de expansión de la red comercial	

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	TAREA ESPECÍFICAS POR CADA
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación	

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	TAREA ESPECÍFICAS POR CADA
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	

3. Con base en cada una de las 5 principales responsabilidades o funciones sustantivas de su cargo definidas por la empresa para obtener **resultados óptimos en las 3 unidades de negocio**, podría indicarnos en una escala de 1 a 5, donde 5 es muy bueno y 1 es pésimo, su valoración o percepción sobre: a. la calidad de los entregables que usted realiza y b. la oportunidad en la entrega de la información que le solicitan regularmente en la empresa como: archivos, reportes, informes etc.?

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	a. Calidad del entregable (1 a 5)	b. Oportunidad en la entrega (1 a 5)
Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio		
Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio		
Ejecutar el plan de expansión de la red comercial		
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación		
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera		

CAPÍTULO VARIABLE 2 - EJECUCIÓN

4. ¿Usted considera necesario para su gestión que desde la gerencia o empresa en general le sea suministrada una ruta crítica de actividades que resuma lo que usted debe ejecutar en el tiempo en diferentes momentos del mes y otros periodos **para obtener resultados óptimos en las 3 unidades de negocio** y cumplir de manera efectiva con sus 5 principales responsabilidades o funciones sustantivas de su cargo? (Marque con una X, una de las siguientes opciones)

Si
 No

5. Indique las razones o motivos por los cuales usted alguna vez no ejecuta las tareas que le son asignadas y que están asociadas a las 5 principales responsabilidades o funciones sustantivas de su cargo (Marque con una X, todas las que apliquen)

Falta de tiempo
 No soy muy ordenado
 No cuento con el equipo de trabajo idóneo para desarrollar las actividades
 Se me olvida, se me pasa
 No llevo control de la ejecución
 No les presto mucha importancia
 Falta de priorización del tiempo
 Considero son demasiadas actividades
 No planeo normalmente mí tiempo
 No las conozco todas

- No cuento con la capacitación o entrenamiento para desarrollarlas todas
 No me aplica porque ejecuto a tiempo las tareas que me son asignadas
 Otra, cuál _____

6. De acuerdo con las 5 principales responsabilidades o funciones sustantivas de su cargo definidas por la empresa para lograr **resultados óptimos en las 3 unidades de negocio**, cuáles tareas son las que usted más disfrutar ejecutar:

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	TAREAS QUE MÁS DISFRUTO REALIZAR EN CADA FUNCIÓN
Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	
Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio	
Ejecutar el plan de expansión de la red comercial	
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación	
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	

CAPÍTULO VARIABLE 3 – SEGUIMIENTO

7. De acuerdo con las 5 principales responsabilidades o funciones sustantivas de su cargo definidas por la empresa **para obtener resultados óptimos en las 3 unidades de negocio**, organice de 1 a 5, en orden de importancia, lo que debería ser su prioridad en su seguimiento:

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	Orden del seguimiento del 1ra. al 5ta.
Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	
Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio	
Ejecutar el plan de expansión de la red comercial	
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación	
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	

8. De acuerdo con las tareas que usted mismo definió en la pregunta No. 5 que pertenecen a cada una de 5 principales responsabilidades o funciones sustantivas de su cargo, definidas por la empresa para obtener resultados óptimos en las 3 unidades de negocio, cuáles considera usted por su experiencia y manejo, son a las que menos seguimiento le hace?.

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	TAREA DENTRO DE ESTA FUNCIÓN A LA QUE MENOS SEGUIMIENTO LE HAGO
Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	
Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio	
Ejecutar el plan de expansión de la red comercial	
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación	
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	

CAPÍTULO VARIABLE 4 - DESEMPEÑO

9. ¿Qué tanto le gustaría recibir retroalimentación sobre su desempeño con relación a las 5 principales responsabilidades o funciones sustantivas de su cargo definidas por la empresa para obtener resultados óptimos en las 3 unidades de negocio y que son de su directa responsabilidad? (Marque con una X, una de las siguientes opciones)
- Mucho
 Poco
 Nada
 No lo necesito
10. ¿Conoce usted el indicador, KPI o métrica con el que se le mide su desempeño general en cada una de las 5 principales responsabilidades o funciones sustantivas de su cargo definidas por la empresa para obtener resultados óptimos en las 3 unidades de negocio?

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	SI	NO
Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio		
Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio		
Ejecutar el plan de expansión de la red comercial		
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación		
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera		

CAPÍTULO VARIABLE 5 – CAPACITACIÓN

11. **¿Tomando como base las 5 principales responsabilidades o funciones sustantivas de su cargo para obtener resultados óptimos en las 3 unidades de negocio, en cuáles considera usted que debe recibir capacitación para mejorar su desempeño?**

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	SI	NO
Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio		
Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio		
Ejecutar el plan de expansión de la red comercial		
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación		
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera		

12. **¿Es usted un ejemplo para su equipo de trabajo en cuanto a la disciplina operativa?**

Si
 No

13. **¿Le gustaría a usted recibir capacitación para fortalecer la disciplina operativa en su equipo de trabajo?**

Si
 No

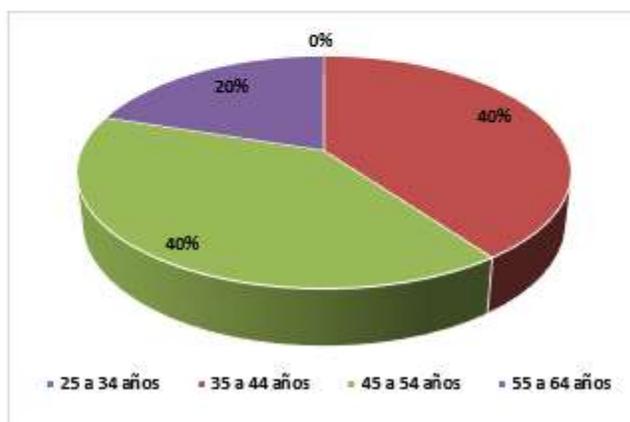
¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Anexo B: Tabulación detallada de la encuesta aplicada

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA - INVESTIGACIÓN DE DISCIPLINA OPERATIVA

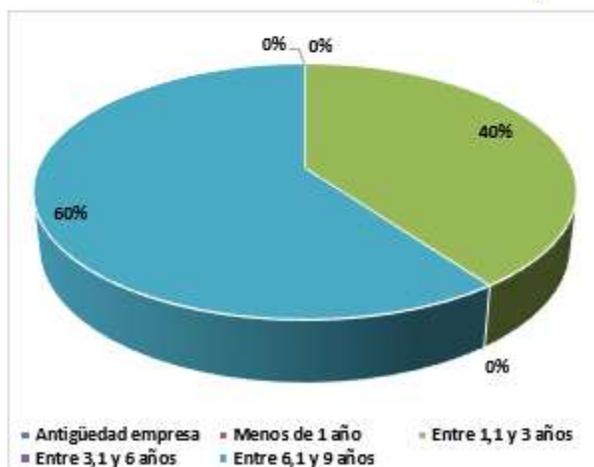
¿De los siguientes rangos de edad, en cuál se encuentra usted?

Rango edad	SAI	CAS	ARA	GUAV	GUAIN	Fcia #	Fcia %
25 a 34 años						0	0%
35 a 44 años	1			1		2	40%
45 a 54 años		1	1			2	40%
55 a 64 años					1	1	20%
						5	100%



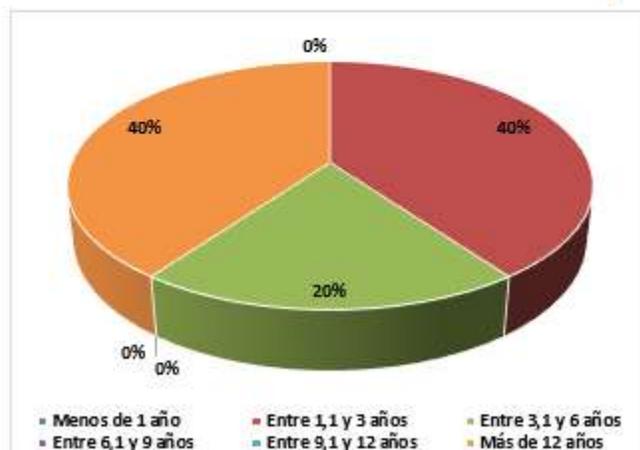
¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

Antigüedad empre	SAI	CAS	ARA	GUAV	GUAIN	Fcia #	Fcia %
Menos de 1 año						0	0%
Entre 1,1 y 3 años						0	0%
Entre 3,1 y 6 años		1		1		2	40%
Entre 6,1 y 9 años						0	0%
Entre 9,1 y 12 Años	1		1		1	3	60%
						5	100%



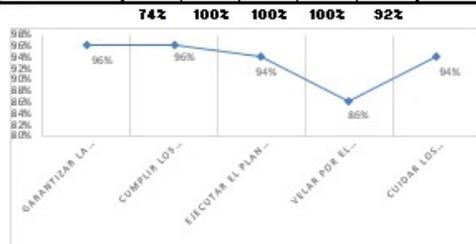
¿Cuál es su antigüedad en el cargo?

Antigüedad en el c	SAI	CAS	ARA	GUAV	GUAIN	Fcia #	Fcia %
Menos de 1 año						0	0%
Entre 1,1 y 3 años		1		1		2	40%
Entre 3,1 y 6 años	1					1	20%
Entre 6,1 y 9 años						0	0%
Entre 9,1 y 12 años						0	0%
Más de 12 años			1		1	2	40%
						5	100%



1. Qué tanto cumple o ejecuta usted todas las tareas asociadas a esa función en el desarrollo normal de su trabajo a nivel general en la empresa:

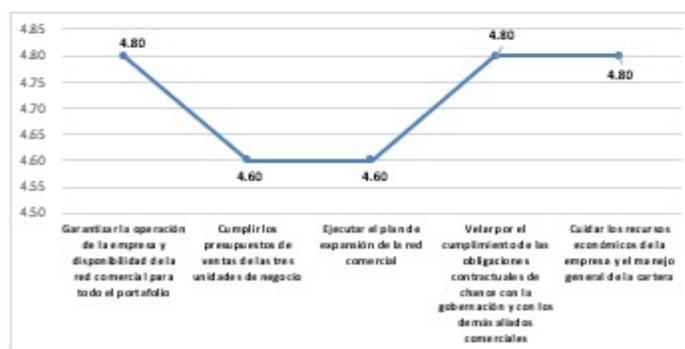
	SAI	CAS	ARA	GUAV	GUAIN	NSOLIDADO
RESPONSABILIDADES O	ASIGNADO	ASIGNADO	ASIGNADO	ASIGNADO	ASIGNADO	ASIGNADO GLOBAL
Garantizar la operatividad de la empresa y disponibilidad de la red comercial para...	100%	100%	100%	100%	100%	96%
Cumplir las propuestas de ventas de las transacciones de negocio...	100%	100%	100%	100%	100%	96%
Ejecutar el plan de negocios de la empresa...	100%	100%	100%	100%	100%	94%
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de abastecimiento, la cobranza y con los demás clientes comerciales...	100%	100%	100%	100%	100%	86%
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el margen general de la actividad...	100%	100%	100%	100%	100%	94%



3.a. Calidad del entregal SAI CAS ARA GUAY GUAIN NSOLIDADO

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	SAI Calidad del entregal	CAS Calidad del entregal	ARA Calidad del entregal	GUAY Calidad del entregal	GUAIN Calidad del entregal	NSOLIDADO Promedio
Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	5	5	5	5	4	4.80
Cumplir las responsabilidades de ventas de las tres unidades de negocio	4	5	5	5	4	4.60
Ejecutar el plan de expansión de la red comercial	3	5	5	5	5	4.60
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación y con los demás aliados comerciales	5	5	5	5	4	4.80
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	5	5	5	5	4	4.80

Promedio general 4.72



3.b. Oportunidad del entregal SAI CAS ARA GUAY GUAIN NSOLIDADO

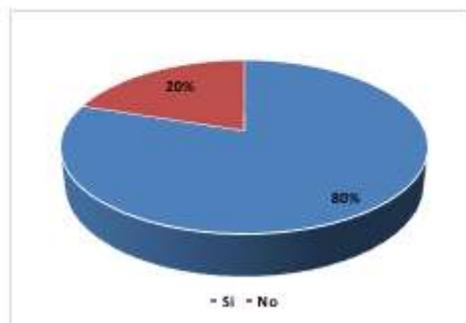
RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	SAI Oportunidad en la entregal	CAS Oportunidad en la entregal	ARA Oportunidad en la entregal	GUAY Oportunidad en la entregal	GUAIN Oportunidad en la entregal	NSOLIDADO Promedio
Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	3	4	5	5	4	4.20
Cumplir las responsabilidades de ventas de las tres unidades de negocio	4	5	5	5	5	4.80
Ejecutar el plan de expansión de la red comercial	5	5	5	5	5	5.00
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación y con los demás aliados comerciales	5	4	5	5	4	4.60
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	5	5	5	5	4	4.80

Promedio general 4.68



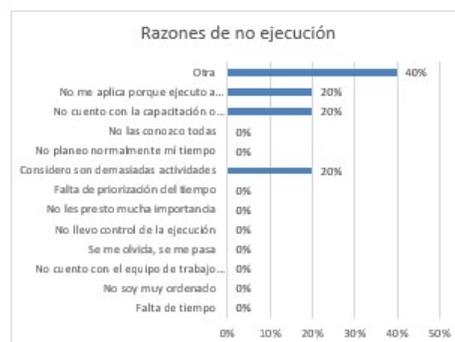
4. ¿Usted considera necesario?

Es necesario	SAI	CAS	ARA	GUAY	GUAIN	Fcia	#	Fcia %
Si	1	1		1	1		4	80%
No			1				1	20%
							5	100%



5. Indique las razones o motivos por los cuales usted alguna vez no ejecuta las tareas que le son asignadas

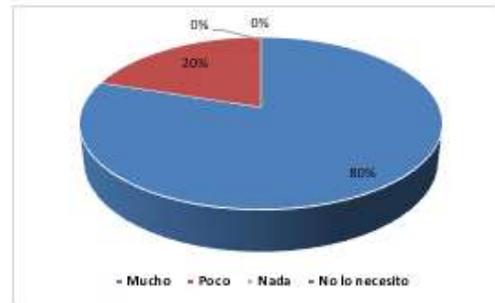
Razones	SAI	CAS	ARA	GUAY	GUAIN	Fcia	#	Fcia %
Falta de tiempo							0	0%
No soy muy ordenado							0	0%
No cuento con el equipo de trabajo idóneo para desarrollar							0	0%
Se me olvida, se me pasa							0	0%
No llevo control de la ejecución							0	0%
No les presto mucha importancia							0	0%
Falta de priorización del tiempo							0	0%
Considero son demasiadas actividades					1		1	20%
No planeo normalmente mi tiempo							0	0%
No las conozco todas							0	0%
No cuento con la capacitación o entrenamiento			1				1	20%
No me aplica porque ejecuto a tiempo las tareas que me son				1			1	20%
Otra	1	1					2	40%
Otra, cuál:							5	100%



- Ejecución de múltiples tareas que implican dirección y al mismo tiempo ejecución en ocasiones se priorizan algunas y se me puede olvidar determinada actividad
- Enfoco el 60% de mi tiempo en revolver inconvenientes, en trabajo de campo y en atender a mi equipo comercial en el direccionamiento, acompañamiento y mejora de los procesos

7. Prioridades y orden del seguimiento

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	SAI	CAS	ARA	GUAY	GUAIN
	Orden del seguimiento del fra. 1-5	Orden del seguimiento del fra. al Fra. 1-5			
Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para toda el cartafolio	5	1	1	1	3
Cumplir las presupuestas de ventas de las tres unidades de negocio	4	2	2	2	1
Ejecutar el plan de expansión de la red comercial	3	4	4	3	2
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gubernación y con la demás ciudad	1	5	5	4	5
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	2	3	3	5	4



9. Prioridades y orden del seguimiento

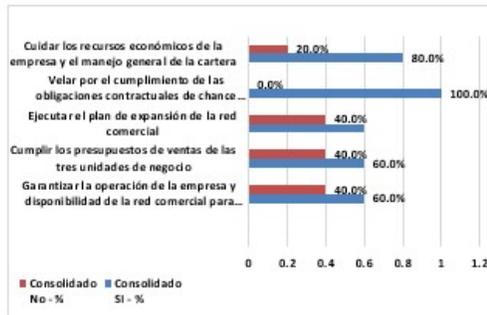
Gusto por recibir retroalim	SAI	CAS	ARA	GUAY	GUAIN	Fcia #	Fcia %
Mucho	1	1		1	1	4	80%
Poco			1			1	20%
Nada						0	0%
No lo necesito						0	0%
						5	100%

10. Conocimiento indicado

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	SAI		CAS		ARA		GUAY		GUAIN		CONSOLIDADO				Total
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Consolidado SI - #	Consolidado SI - %	Consolidado NO - #	Consolidado NO - %	
Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para toda el cartafolio	1		1			1	1			1	3	60.0%	2	40.0%	5
Cumplir las presupuestas de ventas de las tres unidades de negocio	1		1		1		1		1		5	100.0%	0	0.0%	5
Ejecutar el plan de expansión de la red comercial	1		1		1		1		1		5	100.0%	0	0.0%	5
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gubernación y con la demás ciudad	1		1			1	1			1	3	60.0%	2	40.0%	5
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	1		1			1	1			1	3	60.0%	2	40.0%	5



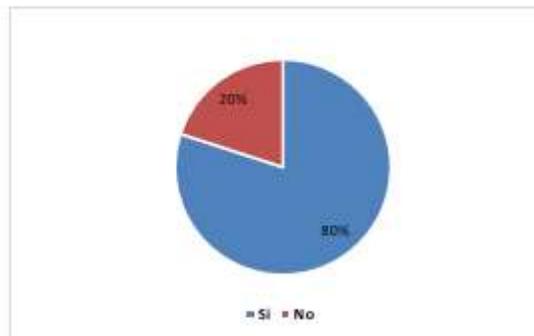
11. Necesidad de capacitación RESPONSABILIDADES O FUNCIONES SUSTANTIVAS DE SU CARGO	SAI		CAS		ARA		GUAV		GUAIN		CONSOLIDADO				Total
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Consolida do SI - #	Consolida do SI - %	Consolida do NO - #	Consolida do NO - %	
	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todas las unidades de negocio		1		1	1		1		1		3	60.0%	2	
Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio		1		1	1		1		1		3	60.0%	2	40.0%	5
Ejecutar el plan de expansión de la red comercial		1		1	1		1		1		3	60.0%	2	40.0%	5
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la administración y con los demás aliados	1		1		1		1		1		5	100.0%	0	0.0%	5
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	1			1	1		1		1		4	80.0%	1	20.0%	5



12. Ejemplo de disciplina

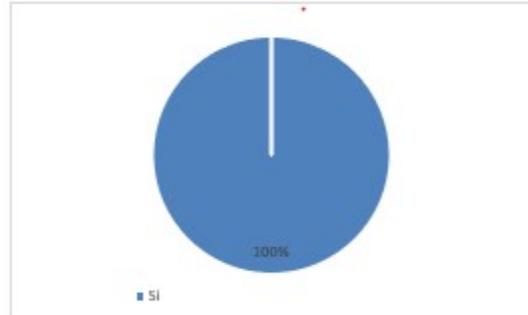
Es ejemplo

	SAI	CAS	ARA	GUAY	GUAIN	Fcia #	Fcia %
Si		1	1	1	1	4	80%
No	1					1	20%
						5	100%



13. ¿Le gustaría recibir capacitación?

Recibir capacitación discipli	SAI	CAS	ARA	GUAY	GUAIN	Fcia	#	Fcia %
Si	1	1	1	1	1	5	5	100%
No						0	0	0%
						5	5	100%



Preguntas cualitativas.: 2, 6 y 8.

Anexo C: Audio de la entrevista del gerente de RSOC.

<https://drive.google.com/drive/folders/1MHNgFqd0wfhxtH0h-zt1Coe2MHbGJKeu>

Anexo D: Ruta crítica de tarea de los directores operativos.

MATRIZ RUTA CRITICA DE TAREAS COMERCIALES Y OPERATIVAS										SEGUIMIENTO / CUMPLIMIENTO				
N°	RESPONSABILIDAD O FUNCIÓN SUSTANTIVA DEL CARGO DE DIRECTOR OPERATIVO	ACTIVIDADES CRITICAS	CONDICIONADO A	PERIODICIDAD	FECHA	RESPONSABLE DE ENVIAR	RESPONSABLE DE RECIBIR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO EJECUCIÓN	DOCUMENTO	VERSIÓN	SEGUIMIENTO / CUMPLIMIENTO			
											SI	NO	SI	NO
1	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Reporte del informe del estado de la entrega de premios de: 1. Premiación de Lotería Física y Lotería Virtual		Semanal	Días martes	Director Operativo	Coordinador de Contabilidad de Convenios	Coordinador de Contabilidad de Convenios	Correo electrónico	-				
2	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Reporte del informe del estado de la entrega de premios de: 1. Premiación de Chanche 2. Anulados de Chanche 3. Premiación de Astro 4. Premiación de BePlay		Semanal	Días martes	Director Operativo	Auxiliar de Escrutinio	Auxiliar de Escrutinio	Correo electrónico	-				
3	Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	Respuesta del informe generado del comité de hurtos y descaudajes	Política Interna	Quincenal	5 al 10 de cada mes 20 al 25 de cada mes	Director Operativo	Coordinador de Gestión del Cobro	Coordinador de Gestión del Cobro	Correo electrónico	-				
4	Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	Validación del informe de gastos diarios entregado por el proceso financiero	Política Interna	Quincenal	7 de cada mes 25 de cada mes	Director Operativo	Director Financiero - Jefe de Auditoría Gerente Operativo	Jefe de Gestión Humana	Matriz Excel	-				
5	Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio	Reunión comité comercial de la zona (D.O. Jefe de zona y Líder)	-	Mensual	1 de cada mes	Director Operativo	Auxiliar Administrativo	Coordinadora de Mercado	Acta de reunión	FO-DR-02-02				
6	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Solicitud de activos de reposición para el mes siguiente	Procedimiento	Mensual	1 al 3 de cada mes	Jefe de zona - Líder Comercial	Director Operativo Coordinador Logística Jefe de TIC	Jefe de TIC	Formato reposición	FO-LG-33				
7	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Informe de bitácora de caídas de señal y cortes de energía	-	Mensual	1 al 3 de cada mes	Jefe de zona	Director Operativo	Director Operativo	Plantilla en Excel	-				
8	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Validación informe de gastos diarios autorizados	Política Interna	Mensual	1 al 5 de cada mes	Director Operativo	Director Financiero	Director Financiero	Plantilla en Excel	-				
9	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Reporte de complementarias de puntos de venta nuevos autorizados	Política Interna	Mensual	3 de cada mes	Jefe de zona	Director Operativo	Jefe de Gestión Humana	Plantilla de Garantizados y complementarias	-				
10	Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio	Realización de Equipos Naturales Comerciales	Política Interna	Mensual	1 al 4 de cada mes	Jefe de zona - Líder comercial	Coordinadora de Bienestar y Formación	Coordinadora de Bienestar y Formación	Acta de reunión	FO-DR-02-02				
11	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Informe mensual del desempeño de Loterías Entero por correo electrónico del mes vencido, la evaluación e indicadores del equipo comercial de las actividades de trade marketing <i>(Pigente - Cumple tu meta y más)</i>	-	Mensual	1 al 5 de cada mes	Auxiliar de Loterías	Director Operativo	Coordinadora Convenios	Matriz Excel	-				
12	Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio	Realizar reunión comercial operativa para evaluar resultados levantamiento de las necesidades acorde con la aplicación de la lista de chequeo de visitas comerciales del mes anterior.	-	Mensual	4 de cada mes	Director Operativo	Coordinador Mercado	Coordinador Mercado	Formato de excel	-				
13	Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación y con los demás aliados comerciales.	Actualización de la autorización de puntos de venta emitidos por la Gobernación	-	Mensual	5 de cada mes	Jefe de zona	Director Operativo	Oficial de cumplimiento Jefe Jurídico	Matriz Excel	-				
14	Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio	La reunión debe quedar en formato de acta de reunión FO-DR-02-02 y se debe enviar por correo electrónico a Karen García con copia a Alacasto, Rosalida	-	Mensual	5 al 10 de cada mes	Director Operativo	Coordinador SIG	Coordinador SIG	Formato Acta de Reunión	FO-DR-02-02				
15	Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	Revisión y respuesta del informe generado por comisiones que están por debajo de \$50.000 del canal indirecto.	-	Mensual	5 al 10 de cada mes	Director Operativo	Jefe de Auditoría Gerente Operativo	Jefe de Auditoría	Matriz Excel	-				
16	Ejecutar el plan de expansión de la red comercial	Reporte del cumplimiento del Plan de Expansión red indirecta del mes anterior, indicando el nombre del los puntos y los usuarios.	Procedimiento	Mensual	1 al 3 de cada mes	Jefe de zona Director Operativo	Coordinador Logística	Coordinador Logística	Presentación en Power Point	-				
17	Ejecutar el plan de expansión de la red comercial	Validación informe de cumplimiento del PEBA	Procedimiento	Mensual	1 al 3 de cada mes	Director Operativo	Coordinador Logística	Coordinador Logística	Presentación en Power Point	-				
18	Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	Validación de bodega física de los activos fijos que se vayan asignado en la bodega de recuperación.	Procedimiento	Mensual	5 al 10 de cada mes	Director Operativo	Jefe de Auditoría	Jefe de Auditoría	Aplicativo BPM	-				
19	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Validación del informe de incremento de servicios públicos entregado por el proceso financiero	Política Interna	Mensual	7 de cada mes	Director Operativo	Director Financiero - Jefe de Auditoría Gerente Operativo	Director Financiero	Matriz Excel	-				
20	Ejecutar el plan de expansión de la red comercial	Actualización nombres de franquicias que no tengan o este deteriorado	-	Mensual	10 de cada mes	Jefes de zona	Director Operativo	Coordinador Mercado	Matriz Excel	-				
21	Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación y con los demás aliados comerciales.	Validación informe de monitoreo de Giros y Premios	-	Mensual	10 al 15 de cada mes	Director Operativo	Oficial de Cumplimiento	Oficial de Cumplimiento	Matriz Excel	-				
22	Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio	Cronograma y rutero de actividades comercial	-	Mensual	1 de cada mes 16 de cada mes	Jefe de zona - Líder Comercial	Director Operativo	Director Operativo	Cronograma Excel	-				
23	Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	Entrega de poderes de adulto mayor	-	Mensual	8 días después del cierre de pagos	Jefe de zona Administrador Comercial	Auxiliar Gestión documental	Director Operativo	-	-				

N°	RESPONSABILIDAD O FUNCIÓN SUSTANTIVA DEL CARGO DE DIRECTOR OPERATIVO	ACTIVIDADES CRÍTICAS	CONDICIONADO A	PERIODICIDAD	FECHA	RESPONSABLE DE ENVIAR	RESPONSABLE DE RECIBIR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO EJECUCIÓN	DOCUMENTO	VERSIÓN	SI	HO	SI	HO
24	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Cronograma de dominicales personal equipo comercial	-	Política Interna	Mensual	3 días después del último domingo del mes	Jefe de zona - Líder Comercial	Auxiliar de Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	Cronograma Excel	-			
25	Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cattera	Confirmación de activos asignados al Director Operativo	-	Procedimiento	Mensual	15 al 20 de cada mes	Director Operativo	Jefe de Auditoría	Jefe de Auditoría	Matriz Excel	-			
26	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Validación de inventario y requerimiento de Simcard	-	-	Mensual	20 de cada mes	Director Operativo	Coordinador de Contabilidad Concesos	Coordinador de Contabilidad Concesos	Matriz Excel	-			
27	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Entrega novedades de arrendamiento y aperturas de puntos de venta	-	Procedimiento	Mensual	20 de cada mes	Director Operativo	Director Financiero	Auxiliar de contabilidad	Formato apertura	FO-FI-01-01			
28	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Consolidación del pedido PAC (papelería,aseo y cafetería)	-	Política Interna	Mensual	20 al 25 de cada mes	Jefe de zona - Líder Comercial	Director Operativo	Director Operativo	Matriz Excel	-			
29	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Solicitud PAC (papelería,aseo y cafetería) a logística	-	Política Interna	Mensual	25 al 28 de cada mes	Director Operativo	Coordinador Logística	Coordinador Logística	Formato requisición	FOLG-06			
30	Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio	Reporte de novedades comerciales para bonificación	-	Política Interna	Mensual	20 al 25	Director Operativo Auxiliar de Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana Gerente Operativo	Jefe de Gestión Humana	Formato Excel	-			
31	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Validación de la confirmación de activos de todo personal a cargo del Director Operativo	-	Procedimiento	Mensual	21 de cada mes	Director Operativo	Gestión Humana	Gestión humana	Aplicativo BPM	-			
32	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Actualización CERC (Catálogo en línea de red comercial)	-	Procedimiento	Mensual	25 de cada mes	Jefe de zona - Líder Comercial	Jefe de TIC Asistente de Servicios Tecnológicos	Asistente de Servicios Tecnológicos	Catálogo en Línea red comercial	Formulario digital			

N°	RESPONSABILIDAD O FUNCIÓN SUSTANTIVA DEL CARGO DE DIRECTOR OPERATIVO	ACTIVIDADES CRÍTICAS	CONDICIONADO A	PERIODICIDAD	FECHA	RESPONSABLE DE ENVIAR	RESPONSABLE DE RECIBIR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO EJECUCIÓN	DOCUMENTO	VERSIÓN	SI	HO	SI	HO
33	Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación y con los demás aliados comerciales	Revisión y seguimiento del inventario de rollos bond y térmico en la zona	-	-	Mensual	25 de cada mes	Jefe de zona Administrador Comercial	Auxiliar Administrativo Coordinador Logística	Coordinador de Logística	Formato de inventario de Papelería de chance	-			
34	Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cattera	Validación de actas pendientes de mercadeo	-	Política Interna	Mensual	30 de cada mes	Director Operativo	Coordinador Logística	Coordinador de Logística	-				
35	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Reporte de dominicales y de puntos de venta nuevo	-	Política Interna	Mensual	28 al 30 de cada mes	Jefe de zona	Auxiliar de Gestión Humana Director Operativo	Gestión humana	Matriz Excel	-			
36	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Depuración base de datos personal inactivo	-	-	Mensual	30 de cada mes	Jefe de zona	Auxiliar de Gestión Humana	Gestión humana	Se solicita información a Gestión Humana	-			
37	Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio	Dispensar la lista de chequeo de visita comercial digital por cada punto una vez al mes	-	-	Mensual	En visita al punto de venta	Jefe de zona - Líder Comercial	Director Operativo	Director Operativo	Formulario digital	-			
38	Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación y con los demás aliados comerciales	Reporte de la actualización de la red comercial (validación con el cumplimiento de los mínimos orientados en el contrato de concesión)	-	-	Bimensual	10 al 15 de cada: Febrero, Abril, Junio, Agosto, Octubre, Diciembre	Director Operativo	Oficial de Cumplimiento	Director Operativo	Matriz Excel	-			
39	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Actualización formulario digital de censo de seguimiento a legalidad	-	-	Bimensual	15 al 20 de cada: Enero, Marzo, Mayo, Julio, Septiembre, Noviembre	Jefe de zona - Líder Administrador Comercial	Director Operativo	Jurídico	Formulario digital	Formulario digital			
40	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Actualización del formulario digital con la bitácora Competencia de Giros	-	-	Bimensual	15 al 20 de cada: Febrero, Abril, Junio, Agosto, Octubre, Diciembre	Jefe de zona - Líder Administrador Comercial	Coordinador de Mercadeo	Coordinador de Mercadeo	Formulario bitácora competencia	Formulario web			

N°	RESPONSABILIDAD O FUNCIÓN SUSTANTIVA DEL CARGO DE DIRECTOR OPERATIVO	ACTIVIDADES CRÍTICAS	CONDICIONADO A	PERIODICIDAD	FECHA	RESPONSABLE DE ENVIAR	RESPONSABLE DE RECIBIR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO EJECUCIÓN	DOCUMENTO	VERSIÓN	SI	HO	SI	HO
41	Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cattera	Validación con inventario físico para bodegas de activos (Tic - Muebles y enseres)	-	Procedimiento	Bimensual	20 al 25 de cada: Enero, Marzo, Mayo, Julio, Septiembre y Noviembre	Director Operativo	Jefe de Auditoría	Jefe de Auditoría	Descargue de Excel de BPM	-			
42	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Actualización de bases máximos y mínimos en cajas	-	Política Interna	Trimestral	3 de cada: Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre.	Jefe de zona - Líder Comercial	Director Operativo Jefe de Tesorería	Jefe de Tesorería	Formato en Excel de tesorería	-			
43	Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cattera	Actualización de montos mínimos y máximos en billetes	-	Política Interna	Trimestral	3 de cada: Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre.	Jefe de zona - Líder Comercial	Director Operativo	Director Operativo	-				
44	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Actualización de topes agencias GIROS	-	Política Interna	Trimestral	3 de cada: Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre.	Jefe de zona - Líder Comercial	Director Operativo Jefe de TIC	Jefe de TIC	Formato de TIC	-			
45	Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cattera	Actualización de excepciones de recaudo	-	Política Interna	Trimestral	1 al 3 de cada: Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre.	Jefe de zona	Director Operativo Coordinador Gestión del Cobro	Coordinador Gestión de cobro	Formato Excepciones recaudo de	FO-GC-01			
46	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Solicitud de repuestos de tics	-	-	Trimestral	20 al 25 de cada: Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre.	Jefe de zona	Director Operativo Jefe de TIC	Jefe de tic	Formato Excepciones recaudo de	FO-GC-01			

N°	RESPONSABILIDAD O FUNCIÓN SUSTANTIVA DEL CARGO DE DIRECTOR OPERATIVO	ACTIVIDADES CRÍTICAS	CONDICIONADO A	PERIODICIDAD	FECHA	RESPONSABLE DE ENVIAR	RESPONSABLE DE RECIBIR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO EJECUCIÓN	DOCUMENTO	VERSIÓN	SI	HO	SI	HO
47	Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación y con los demás aliados comerciales	Reunión comercial de enlaces con DPS	-	-	Trimestral	Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre.	Director Operativo	-	-	-				
48	Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio	Actualización de parillas de medios de comunicación	-	-	Semestral	1 al 10 de cada: Enero y Julio.	Director Operativo	Coordinador de Mercadeo	Coordinador de Mercadeo	Matriz Excel	-			
49	Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	Actualización de personal de departamento responsable de activos fijos, gestión documental SuperGIROS, papelería de chance, escrutinio, loterías, acta entrega de promocionales y PQRF	-	-	Semestral	5 al 10 de cada: Enero y Junio.	Director Operativo	Jefe de Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	Matriz Excel	-			
50	Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cattera	Realizar evaluación de proveedores según cumplimiento del procedimiento selección y evaluación de proveedores	-	Procedimiento	Semestral	12 al 16 de Junio 13 al 17 de Diciembre	Director Operativo Líder de Proceso	Coordinador Logística	Coordinador Logística	Formato de evaluación de proveedores	FOLG-04			

Etiquetas de fila	Cuenta de N°
Garantizar la operación de la empresa y disponibilidad de la red comercial para todo el portafolio	23
Cuidar los recursos económicos de la empresa y el manejo general de la cartera	11
Cumplir los presupuestos de ventas de las tres unidades de negocio	8
Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de chance con la gobernación y con los demás aliados comerciales	5
Ejecutar el plan de expansión de la red comercial	3
Total general	50



Anexo E: Piezas desarrolladas para el plan de comunicaciones internas

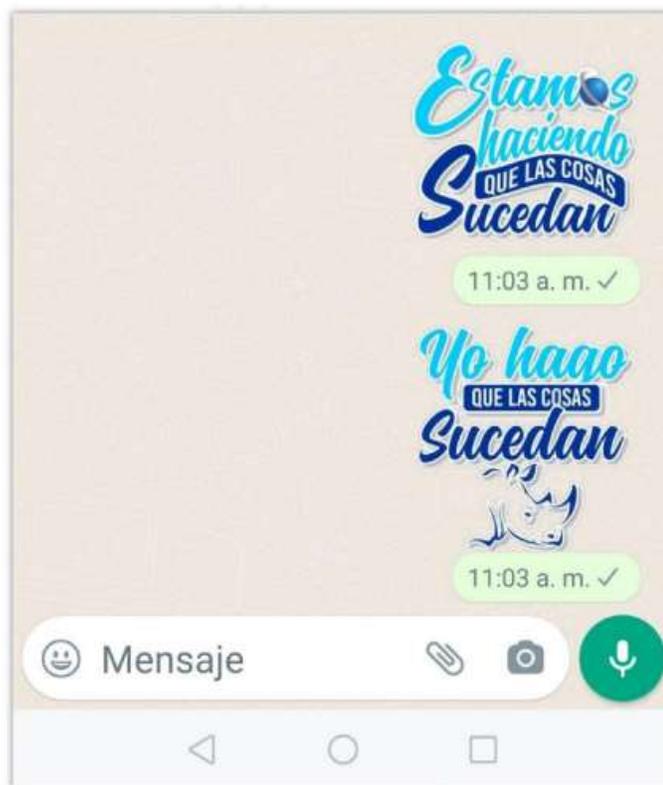
ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

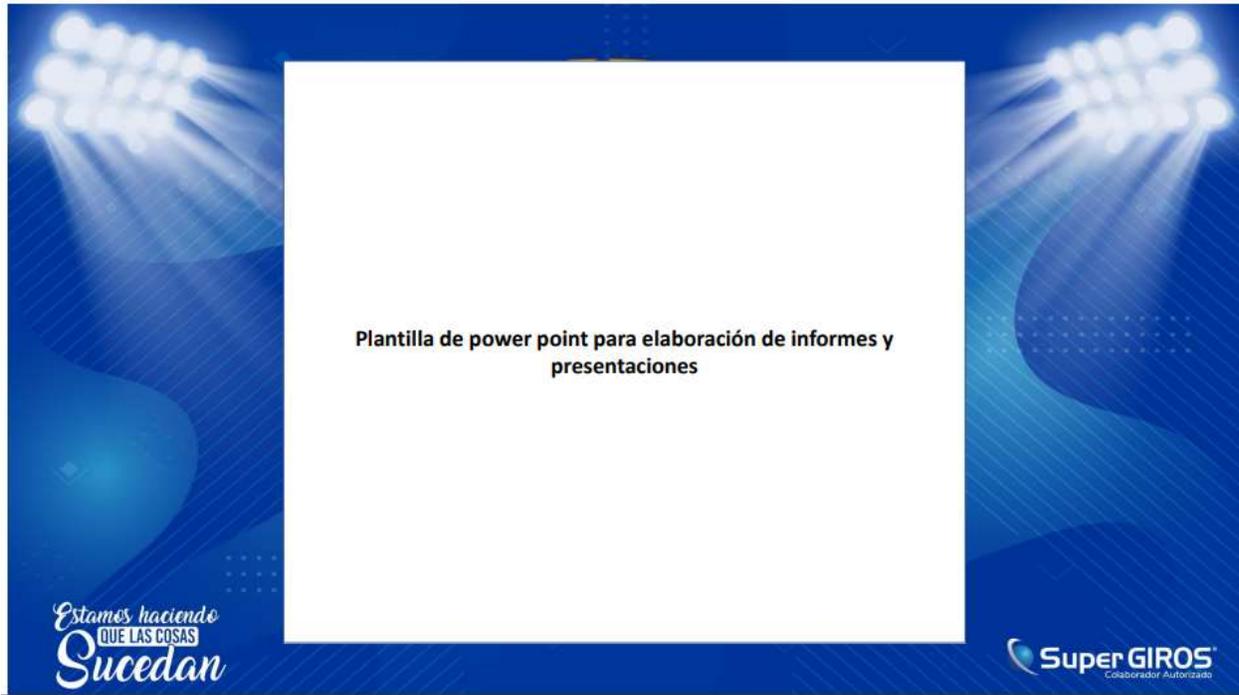
Estamos haciendo
QUE LAS COSAS
Sucedan



IMAGENES DE PERFIL

STIKERS





Plantilla de power point para elaboración de informes y presentaciones

Estamos haciendo QUE LAS COSAS Sucedan

Super GIROS[®]
Colaborador Autorizado



SUPER JEFES
OCTUBRE

2
INGRID LIZETH PLAZAS PÉREZ
CASANARE

1
INGRID LIZETH PLAZAS PÉREZ
CASANARE

3
INGRID LIZETH PLAZAS PÉREZ
CASANARE

SUPER GANADORES