

**TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DE SEAPTO S.A.
DIRIGIDA A SATISFACER ACTUALES Y NUEVOS NICHOS
DE MERCADO.**

IVAN DARIO BETANCOURT CASTELLANOS

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTADE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAL
BOGOTA D.C.
2003

**TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DE SEAPTO S.A.
DIRIGIDA A SATISFACER ACTUALES Y NUEVOS NICHOS
DE MERCADO.**

IVAN DARIO BETANCOURT CASTELLANOS

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Director del trabajo
ROBERTO ZARAMA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAL
BOGOTA D.C.
2003

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a:

Mi padre por apoyarme incondicionalmente a lograr esta meta tan importante en mi vida, por tu paciencia y por tus sabios consejos.

Beatriz Gonzalez por ser madre y apoyarme en el logro de mis sueños.

Mis hermanos por creer en mí y por su voz de apoyo.

Al resto de mi familia por respaldarme en los buenos y malos momentos y contar con la sabiduría incuestionable de cada uno de ellos.

A toda la gente de SEAPTO S.A. por su sencillez y colaboración.

A mi asesor Roberto Zarama por su ayuda, tiempo y confianza.

Y todos los amigos que estuvieron conmigo en la universidad y me acompañaron en este hermoso camino.

TABLA DE CONTENIDO

	PAG
INDICE DE FIGURAS	VIII
INDICE DE CUADROS	IX
INDICE DE ANEXOS	X
BIBLIOGRAFÍA	XI
INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES.	5
1.1 JUSTIFICACIONES	5
1.2 OBJETIVOS	6
1.3 METODOLOGIA	7
1.4 ESQUEMA DEL TRABAJO	8
2. LOS JUEGOS DE AZAR Y EL CHANCE.	10
2.1 RESEÑA HISTORICA DE LOS JUEGOS DE AZAR	10
2.2 DIVERSOS CRITERIOS SOBRE EL JUEGO	15

2.2.1	De los pensadores.	15
2.2.2	De la psicología.	15
2.3	TODO SOBRE EL CHANCE EN COLOMBIA.	17
2.3.1	Reseña histórica del chance en Colombia.	17
2.3.2	Aportes del chance.	19
2.3.3	La legalidad de los juegos de suerte y azar.	20
2.3.4	Como se juega y se paga el chance.	22
3.	PLATAFORMA Y DINAMIZADORES DEL CAMBIO	25
3.1	EL LIDER Y EL LIDERAZGO.	26
3.1.1	Empowerment o empoderamiento	29
3.2	LA COMUNICACIÓN.	31
3.2.1	Tipos de comunicación	32
3.2.2	Componentes de la comunicación	35
3.2.3	Programa de comunicación interna	37
3.3	EL APRENDIZAJE.	41
4.	EL CAMBIO COMO ACCION	47
4.1	EL CONCEPTO DE CAMBIO	47
4.2	CINCO PROPOSICIONES BASICAS ANTES DE LA TEORIA	51
4.3	LA TEORIA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	54
4.3.1	Acción estratégica	59

4.3.2	Acción organizacional	72
4.3.3	Acción cultural	81
5.	LA ACTUALIDAD DE SEAPTO S.A.	93
5.1	RESEÑA HISTORICA DE SEAPTO S.A.	94
5.2	LA ACTUAL VISION DE SEAPTO S.A.	95
5.3	LA ACTUAL MISIÓN DE SEAPTO S.A.	95
5.4	ANALISIS DEL ENTORNO	96
5.4.1	Análisis del sector PEST	96
5.4.2	Análisis de las cinco fuerzas o de PORTER	104
5.4.3	Identificación de las amenazas y las oportunidades.	108
5.5	ANALISIS INTERNO	111
5.5.1	Análisis de los recursos.	111
5.5.2	Identificación de las debilidades y fortalezas.	126
5.5.3	Análisis de competencias	131
5.5.4	Análisis de los Stakeholders	133
5.5.5	La estructura de SEAPTO S.A.	135
5.5.6	La cultura de SEAPTO S.A.	145
6.	PROPUESTAS PARA EL PROCESO DE CAMBIO	148
6.1	MOMENTOS	150
6.2	PLAN DE ACCION “Todos con la camiseta puesta!”	166
6.2.1	ACCION ESTRATEGICA EN SEAPTO S.A.	166

6.2.2 ACCION ESTRUCTURAL EN SEAPTO S.A.	178
6.2.3 ACCION CULTURAL EN SEAPTO S.A.	181
7. LA CAJA NEGRA	191
7.1 EL JUEGO	195
7.1.1 OBJETIVOS DEL JUEGO	195
7.1.2 EL TABLERO	196
7.1.3 TABLA DE PREMIOS	201
7.1.4 COMO SE JUEGA	201
8. CONCLUSIONES	215

INDICE DE FIGURAS

	PAG
FIGURA 1. TIPOS DE COMUNICACIÓN.	34
FIGURA 2. INTEGRACIÓN DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN.	40
FIGURA 3. LA RUEDA DEL APRENDIZAJE.	44
FIGURA 4. INTEGRACIÓN DE LAS ACCIONES.	58
FIGURA 5. JERARQUIA DE LAS ESTRUCTURAS 1.	75
FIGURA 6. JERARQUIA DE LAS ESTRUCTURAS 2.	75
FIGURA 7. PROCESO DE LA ACCION ESTRUCTURAL.	80
FIGURA 8. REPARTICIÓN DEL MERCADO DEL CHANCE, LAS LOTERÍAS Y EL BALOTO.	99
FIGURA 9. PARTICIÓN DEL MERCADO DEL CHANCE EN COLOMBIA.	99
FIGURA 10. MOTOR DE CAMBIO.	148
FIGURA 11. TABLERO DEL JUEGO.	197
FIGURA 12. IDEA DE COHESIÓN DE LA PROPUESTA.	203
FIGURA 13. ESCENARIO DESEADO.	204
FIGURA 14. INTERIOR DE LA CAJA NEGRA.	205

INDICE DE CUADROS

	PAG
<i>CUADRO 1. TEMAS Y UNIDADES DE ANÁLISIS.</i>	57
<i>CUADRO 2. OBJETIVOS DEL PROCESO DE CAMBIO.</i>	58
<i>CUADRO 3. VISION ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO.</i>	60
<i>CUADRO 4. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.</i>	62
<i>CUADRO 5. FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO.</i>	73
<i>CUADRO 6. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL FUTURO.</i>	82
<i>CUADRO 7. CRONOGRAMA GENERAL DEL PLAN DE CAMBIO DE SEAPTO S.A.</i>	208-214

ANEXOS

***ANEXO 1. DECRETO 1350 DE 2003, REGLAMENTACIÓN DEL
CAPITULO 4 DE LA LEY 643 DE 2001***

***ANEXO 2. FORMULARIO UNICO DE APUESTAS PERMANENTES
SISTEMATIZADO.***

***ANEXO 3. FORMULARIO UNICO DE APUESTAS PERMANENTES
MANUAL.***

***ANEXO 4. MATRIZ DE ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO
COMPETITIVO.***

ANEXO 5. ACTUAL ORGANIGRAMA DE SEAPTO S.A.

ANEXO 6. ORGANIGRAMA PROPUESTO A SEAPTO S.A.

ANEXO 7. ENCUESTA PILOTO.

ANEXO 8. ENCUESTA DIAGNOSTICO.

ANEXO 9. ENCUESTA PARA UN ANÁLISIS DE MERCADO

ANEXO 10. CAPITULO 1 LEY 634 DEL 2001

INTRODUCCIÓN

Son muchos los libros y documentos que hablan acerca del cambio o transformación organizacional, cada uno maneja un método propio y una forma de ver la transformación diferente, sin embargo todas tienen en común conceptos inmutables como son la comunicación, el aprendizaje y el liderazgo. Estos conceptos se encargan de garantizar que el cambio sea algo más que una iniciativa y sea un proceso continuo y casi perpetuo.

Lo que quise fue recoger lo mejor de todas aquellas teorías y métodos e integrarlos para crear una propia, creativa y fácil de entender y aplicar. Continuamente hago unas propuestas de cambio dirigidas finalmente a la satisfacción de los actuales y potenciales clientes, dicha teoría y propuestas se deben adaptar a la situación actual de SEAPTO S.A. (Sociedad de Empresarios de Apuestas Permanentes del Tolima) por lo tanto es indispensable hacer un previo análisis de la situación actual de la organización.

Los constantes cambio a nivel mundial dirigidos hacia una globalización económica, política, social y cultural, han obligado inevitablemente a las empresas colombianas a cambiar su pensamiento y sus procesos. Hoy en día las empresas se han tomado más en serio el concepto de

planificación, y gracias a esto han logrado mejorar cada una de sus acciones, pues cada una de estas estará alineada con una visión o conjunto de metas. Además estos cambios de orden, también afectara directamente al individuo obligándolo a asimilar nuevas tecnologías, reestructurarse y crear estrategias que afecten todos los procesos de la organización. *“Las empresas han tenido que ajustar sus estrategias tanto en tecnología como en rediseño de procesos, desarrollo humano y cultura corporativa”*.¹

Este trabajo esta dirigido a las altas directivas y gerente que por medio de su liderazgo deben impulsar dichos cambios, a partir de un grupo semilla o piloto que impulse esa iniciativa hasta implementar los cambios propuestos; este grupo debe estar conformado por un asesor externo, un representante de la dirección y un integrante de cada área que tenga la capacidad de liderazgo y comunicación para este efecto.

En la sustentación he soportado la acción del cambio en tres conceptos muy importantes; la comunicación, el aprendizaje continuo y el liderazgo de cada una de las personas que hacen parte de la organización, es por esto que un proceso de cambio debe estar apoyado por un excelente plan de comunicación interna que facilite los procesos dirigidos a incentivar el liderazgo y el aprendizaje continuo.

Lo que busco con esta teoría de cambio es lograr una “acción de cambio real” y no solamente una teoría cuyo destino final sea el archivo de las buenas intenciones a causa de los miedos naturales de las personas que obstaculizan cualquier iniciativa de la empresa. Entonces el factor humano se vuelve muy importante para llevar a cabo cualquier tipo de cambio y llevar a la realidad la teoría, y dependiendo de este se logran

¹ Cambio Organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana., Gregorio Calderon Hernández, Alvaro Zapata Domínguez, Víctor manuel Ardila Soto, ASCOLFA, 2002, pag 16

mejores resultados. Para poder materializar las ideas es necesario afectar directamente a los integrantes de la organización utilizando herramientas innovadoras para suprimir el miedo, motivarlos y sensibilizarlos.

La empresa a la cual esta dirigida la teoría y las propuestas de cambio es SEAPTO S.A., cual es la única empresa legal dedicada exclusivamente al negocio de las apuestas permanentes en el departamento del Tolima, lo que quiere decir que esta empresa tiene el monopolio del negocio en dicho departamento, factor que debe ser tenido muy en cuenta a la hora de analizar el desempeño de la empresa.

La historia del chance en Colombia es muy reciente y muy similar en todos los departamentos del país, las primeras empresas fueron administradas prácticamente por familias enteras, las cuales lograban su sustento a partir de esta actividad. Su administración se llevo a cabo por sus pioneros de una forma algo improvisada y por muchos años acompañada de gente poco preparada académicamente, lo cual ha dejado marcada muchas de estas empresas con pensamientos administrativos un poco ortodoxos, pero válidos y todavía impulsados por muchos de sus socios fundadores. Es por esto que muchos de estos pensamientos todavía se encuentra muy arraigados en las culturas de estas empresas y por consiguiente se hace muy difícil introducir cualquier iniciativa de transformación drástica que conlleve cambios de mentalidad en ellos.

SEAPTO S.A. es una empresa resultado de la unios de varios socios pioneros que se dedicaban a administrar sus empresas de formas diferentes y cuya sinergia dio como resultado la actual administración de la empresa, muchos de estos socios todavía ejercen mucha influencia en la forma de administrar la empresa por medio de sus ideas y son muy

reacios a la aplicación de nuevos pensamientos que no vengan de sus propias cabezas o que se salgan de lo común. Es por esta razón que me parece muy interesante proponer este tipo de teoría a una empresa como estas que muchas veces se dedican a administrar de forma cotidiana y no buscan el cambio constante.

Este trabajo es un desafío a mi creatividad y a mis conocimientos, especialmente en el área organizacional pues demanda una amplia investigación acerca del cambio y la transformación en las organizaciones y todo lo que acontece alrededor de esta, desde los miedos iniciales hasta la puesta en acción de un plan estratégico.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES

La investigación de mi trabajo la dedique al área organizacional y más específicamente a algo muy importante en el ámbito empresarial como es el cambio organizacional y todas las teorías y mitos que giran alrededor de este.

Decidí investigar diferentes autores y contrastar todas las semejanzas y diferencias de cada uno hasta encontrar un marco teórico resultado de la decantación de todos estos para su posterior evaluación y aplicación a una empresa de apuestas permanentes en el departamento del Tolima llamada SEAPTO S.A., la cual se presto abiertamente para la obtención de información útil para este trabajo.

1.1 JUSTIFICACIONES

- SEAPTO S.A. es una empresa muy interesante por varios motivos. Uno de estos es la esencia de su actividad principal, las apuestas permanentes, la cual la convierte en una empresa muy atractiva, rentable y liquida. Sin embargo la mentalidad de sus socios obstaculizan el aprovechamiento de estas y otras muchas oportunidades con las que cuenta la empresa.

- La cultura de SEAPTO S.A. es merecedora de gran atención, pues una revolución de esta se vera reflejada en una organización dinámica, humana y mucho mas competitiva.
- SEAPTO S.A. se encuentra en un estado de inercia (misma dinámica), lo que se refleja en el rápido progreso de otras empresas de apuestas permanentes que están dejándola poco a poco rezagada en materia de tecnología y costos.
- SEAPTO S.A. es una empresa mediana que se presta para experimentar procesos de cambio, ya que cualquier resultado va a ser notable.
- Personalmente es una experiencia muy enriquecedora para mis conocimientos técnicos y de la realidad organizacional. Es una oportunidad para unificar la academia con la empresa, y poder ir adentrándome a ese futuro que me espera en el corto plazo.

1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Proponer algunas acciones de cambio organizacional a SEAPTO S.A. con el fin de aumentar la satisfacción de los actuales mercados y conquistar nuevos, específicamente, aquel conformado por los estratos 4, 5 y 6; y para esto es necesario el cumplimiento de otros objetivos no menos importante que este, ya que en conjunto constituyen el logro del mismo:

- Proponer una sencilla y creativa teoría de cambio organizacional que se adapte a las condiciones actuales de operación de SEAPTO S.A.

- Hacer una investigación del entorno de SEAPTO S.A. e identificar las amenazas y las oportunidades que la rodean.
- Hacer un análisis interno de la empresa SEAPTO S.A. para ver como es su cultura, su organización y su comportamiento administrativo.
- Identificar las fortalezas y las debilidades de SEAPTO S.A.
- Identificar comportamientos limitantes que hacen parte de la cultura organizacional de SEAPTO S.A. para su posterior corrección en una acción cultural.
- Crear un plan de acción estratégico de tal forma que no todo se quede tan solo en los papeles y en iniciativas sin impulso.
- Analizar la estructura de SEAPTO S.A. e identificar posibles falencias para así proponer una nueva estructura o confirmar la actual.

1.3 METODOLOGIA

Para realizar este trabajo de grado primero que todo se eligió una empresa de Apuestas Permanentes que estuviera abierta a entregar información necesaria para el desarrollo del mismo. La empresa elegida fue SEAPTO S.A., su sede principal se ubica en la ciudad de Ibagué, en donde se realizo todo el trabajo, y cuenta con oficinas en cada una de las ciudades del departamento del Tolima. Las principales fuentes de información fueron entrevistas con socios de la empresa, con la gerente,

con jefes de departamentos, con empleados vinculados por muchos años y con el jefe de la Fundación Social Seapto. Además me fueron facilitados informes de los departamentos y documentos útiles tales como los manuales de funciones y archivos de los recursos humanos.

La cultura de la empresa fue analizada a partir de las entrevistas realizadas a las personas con más tiempo de vinculación y algunas memorias acerca de la historia de la empresa. Fue de mucho aporte la entrevista realizada a una de las socias acerca de sus perspectivas de la empresa para saber si la cultura de la empresa era reflejo del pensamiento de los socios.

Otra información acerca del chance en general fue obtenida a partir de bibliografías obtenidas en SEAPTO S.A., otras empresas de apuestas permanentes e Internet.

La teoría que se aplicó a la empresa fue el resultado de la investigación de diferentes textos y documentos acerca de la transformación cultural, se fue muy cuidadoso pues no todas las teorías se adaptaban a la situación de una empresa como la utilizada.

1.4 ESQUEMA DEL TRABAJO

Este trabajo está conformado por siete capítulos, el primero describe el inicio de este trabajo, describe como fue realizada la investigación. El segundo es un vistazo a los juegos de azar, especialmente las loterías y el chance. El tercer capítulo deja claro algunos conceptos que considero son primordiales antes de desarrollar cualquier teoría de cambio organizacional, dichos conceptos son el liderazgo, la comunicación y el aprendizaje. En el cuarto capítulo desarrollo mi teoría, en la cual se

desarrollan tres acciones de cambio, una estratégica, una estructural y una cultural. En el quinto capítulo hago un análisis de la situación actual de SEAPTO S.A. analizando su situación interna y externa, y aplicando parte de la teoría del capítulo anterior. Finalmente en los últimos dos capítulos encontramos la propuesta de cambio que se hace a SEAPTO S.A. fruto de la teoría y la creatividad, y las conclusiones del trabajo de investigación.

CAPITULO 2 : LOS JUEGOS DE AZAR Y EL CHANCE

2.1 RESEÑA HISTORICA DE LOS JUEGOS

El origen del juego es prehistórico, el hombre en sus primeras organizaciones sociales, en las hordas nómadas o en las agrupaciones tribales sedentarias, dispuso de tiempo libre entre el diario batallar por su predominio y la simple obtención de su sustento, que debió dedicar para jugar. Los primeros juegos debieron ser pruebas de fuerza, de habilidad, de luchas, de carreras o de competencias de caza y pesca. De allí debieron surgir los juegos -apuestas para recompensar al mejor.

Del siglo XVI A.C., se conserva en el museo de Berlín unos dados fabricados en Tebas, lo mismo que unas tablillas que muestran a dos personas jugando el llamado “atep”, que consistía en acertar el numero de dedos escondidos detrás de las espalda de los jugadores, bajo el control de un veedor o arbitro.

En algunos murales de la edad de piedra, descubiertos hace muchos años, aparecen pinturas que contienen alguna forma de juego. De la civilización faraónica también han encontrado papiros en donde se reseña la imposición de condenas a jugadores tramposos. Es conocido también que la tribu de bárbaros “Hunos” se jugaban hasta la vida.

Cuenta la mitología que *"Mercurio estaba rodeado de un halo luminoso que lo había ganado nada menos que a la Luna en una partida de tablas (ancestro del backgammon). Según la leyenda, el veloz Mercurio le apostó una séptima parte de su luz a Selene."*² Mitos como estos son evidencia de la antigüedad del verbo apostar, las leyendas son fruto de la imaginación de una o varias personas reunidas en una comunidad y que pasan de generación en generación, y parece que apostar no era exclusivo de humanos, también era un asunto divino.

En 1850 AC, *"el imperio babilónico prohibió toda lotería ajena al templo o al palacio. Así, el código de Hammurabi convertía los sorteos en reserva fiscal"*³ Costumbre que se prolonga hasta nuestros días, casi cuarenta siglos después, no falta país que no aproveche dichos ingresos para el fisco del Estado. Y Colombia no es la excepción, pues todos los juegos de suerte y azar son considerados monopolio de arbitrio rentístico, donde las rentas obtenidas en su ejercicio están destinadas exclusivamente a los servicios de salud.

En la mitología griega, THYCHE era la diosa del juego o de la fortuna, la cual tuvo una hija de ZEUS, ella tenía como pasatiempo inventar juegos de AZAR para confundir a los hombres que la pretendían y empujarlos a la muerte como castigo. Sin embargo fueron mas trascendentes los juegos competitivos, y de allí el origen de las famosas "olimpiadas".

La afición del juego por parte de los romanos tiene sus antecedentes en la cultura etrusca, en la que existió el dado cúbico, el chaquete, una lotería rudimentaria, y la cara y cruz, para el cual se aprovechaban las

²Historia de los Juegos de Azar. Referencia tomada del libro " La Juegomanía, El auge de los apostadores y capitalistas en la Argentina." de Diego Paszkowski, 1992, Ed. Letra Buena ISBN: 950-777-042-9. En URL: <http://www.acanomas.com/historia/3,300,001.htm>

³Ibid. En URL: <http://www.acanomas.com.ar/historia/3,300,001.htm>

monedas acuñadas en Roma. Posteriormente surgieron los combates entre esclavos y gladiadores, en los que se jugaban su libertad y se apostaba al vencedor grandes sumas de dinero. Los romanos eran particularmente adictos a los dados, en las ruinas de Pompeya se encontraron se encontraron unos dado que incluso estaban cargados. En todo caso, fue tal la pasión de los romanos por el juego, que ella se señala como una de las causas de la degradación de las costumbres y la decadencia del imperio.

*"Para Tales de Mileto, la esencia del cosmos era el agua: para Heráclito de Efeso, el fuego. Para Pitágoras y sus seguidores, el universo, era regido por los números. Pero el azar, junto con la necesidad, llegaría a convertirse en la base de la filosofía del sabio Demócrito."*⁴ El azar es fundamento de filosofías, para muchos de nosotros el destino no esta marcado y es un azar de acontecimientos. Muchos reniegan de su buena o mala suerte en la vida pues cada momento es una elección y el destino puede ser considerado la suma de todas estas elecciones.

*"Platón aseguraba con sarcasmo que los egipcios consideraban al juego un invento de Zeud -un demonio distinguido-, pero callaba su propia opinión al respecto. Para Aristóteles, los apostadores eran "avarientos y ladrones", opinión que, al mismo tiempo, utilizaba para descalificar a gran parte del pueblo griego, decididamente propenso a las emociones del azar."*⁵ El juego a lo largo de la historia siempre ha sido odiado por unos y amado por otros, pero ¿Quién no ha apostado alguna vez en su vida?

"Carlomagno había sido mas firme: reprimió enérgicamente la afición al juego, aunque los cónsules romanos, siglos antes, hubieran tenido una

⁴Historia de los Juegos de Azar. Referencia tomada del libro " La Juegomanía, El auge de los apostadores y capitalistas en la Argentina." de Diego Paszkowski, 1992, Ed. Letra Buena ISBN: 950-777-042-9. En URL: <http://www.acanomas.com.ar/historia/3,300,001.htm>

⁵Ibid. En URL: <http://www.acanomas.com.ar/historia/3,300,001.htm>

posición más moderna: hacían pagar impuestos a los regentes de apuestas".⁶ La historia se repitió en Colombia, en un principio el juego fue perseguido y considerado ilegal, pero el Estado al ver su rentabilidad, decide legalizarlo y convertirse en el dueño absoluto de este para aprovechar sus frutos a favor de todos.

En Estados Unidos, *"el gobierno decidió organizar una lotería oficial en 1875, y los escasos billetes que sobrevivieron al tiempo, firmados de puño y letra por George Washington, son hoy preciadas piezas de colección"*.⁷

El emperador Carlos I de España, el 24 de agosto de 1529, ordenaba desde Toledo a las Audiencias y Justicias de Indias: *"Prohíban, imponiendo grandes penas, los grandes y excesivos juegos, y que ninguno juegue con dados, ni bs tenga en su poder (...) y que nadie juegue a los naipes ni a otro juego más de 10 pesos en un día natural de 24 horas"*.⁸

En 1596, Felipe III decretaba en Madrid: *"Júntase en tablajes públicos mucha gente ociosa, de vida inquieta y depravadas costumbres... por el interés de baratos y naipes; y ahora apunta a la cabeza porque estas juntas, juegos y desórdenes, suelen ser en la casa de los gobernadores, corregidores, alcaldes mayores... mandamos... hagan castigar y castiguen los delitos cometidos en casas de juegos y juntas de gente baldía"*.⁹

El 7 de septiembre de 1594, Felipe III señalaba que el "mal del juego" se hallaba hasta en las más altas clases sociales, y que *"algunos ministros togados, debiendo dar mejor ejemplo en sus acciones, y corregir y*

⁶ Historia de los Juegos de Azar. Referencia tomada del libro "La Juegomanía, El auge de los apostadores y capitalistas en la Argentina." de Diego Paszkowski, 1992, Ed. Letra Buena ISBN: 950-777-042-9. En URL: <http://www.acanomas.com.ar/historia/3,300,001.htm>

⁷ Ibid. En URL: <http://www.acanomas.com.ar/historia/3,300,001.htm>

⁸ Ibid. En URL: <http://www.acanomas.com.ar/historia/3,300,001.htm>

⁹ Ibid. En URL: <http://www.acanomas.com.ar/historia/3,300,001.htm>

castigar excesos, los cometen y consienten, teniendo en sus casas tablajes públicos, con todo género de gente, donde día y noche se pierden y se aventuran honras y haciendas".¹⁰

En 1610 prohibía a las altas autoridades españolas en América que *"tengan tablajes de juego, aunque sea con el pretexto de sacar limosnas para hospitales, y otras obras de piedad"*.¹¹ Parte de la estigmatización que conserva el juego de azar viene precedida de eventos históricos como estos. Actualmente una de las misiones más importantes de todos los empresarios de juegos de suerte y azar es eliminar esta imagen negativa, lo cual en Colombia se ha logrado poco a poco dándole la calidad de **industria**.

"El juego de azar se conoce desde el año 2000 a de C., precediendo al propio dinero. El juego ha estado muy presente en numerosas civilizaciones antiguas, egipcios, griegos, romanos, etc., con un especial protagonismo, debido a la que se consideraba una de las principales pasiones de las clases más altas".¹²

En conclusión el juego ha estado presente en este mundo desde el principio de la humanidad, no ha discriminado civilizaciones, razas, sexos, clases sociales, ni religiones; y ha despertado las mayores controversias y oposiciones de la historia. Pero al fin de cuentas todos lo han tenido que aceptar e incluso hacerlo parte de sus leyes, pues muchos países encontraron la fórmula para ser los "únicos" ganadores de esta actividad.

¹⁰ Historia de los Juegos de Azar. Referencia tomada del libro " La Juegomanía, El auge de los apostadores y capitalistas en la Argentina." de Diego Paszkowski, 1992, Ed. Letra Buena ISBN: 950-777-042-9. En URL: <http://www.acanomas.com.ar/historia/3,300,001.htm>

¹¹Ibid. En URL: <http://www.acanomas.com.ar/historia/3,300,001.htm>

¹²Nosología. En URL: <http://www.cop.es/colegiados/M-13641/nosol.htm>

2.2 DIVERSOS CRITERIOS SOBRE EL JUEGO

2.2.1 DE LOS PENSADORES

Es indudable que el juego ha ejercido sobre el hombre, en todas las épocas de su largo peregrinaje sobre este planeta, una cierta atracción excitante, que ya filósofos de la antigüedad, como Aristóteles, lo relacionaban con la felicidad; mas tarde Kant lo vinculaba a la creatividad estática del individuo; Séller lo identifica como una manifestación del arte; Caillois, como una facultad capaz de desarrollar la libre creación y el sentido de la libertad, frente a la rutina del trabajo monótono; hasta llegar a Freud, quien le daba al juego una insólita categoría de sustituto sexual. Sin olvidar, desde luego, a Cicerón, orador y sabio de la antigua Roma, que con criterio diametral opuesto a los anteriores, signaba al juego como "oficio de gente vil".¹³

2.2.1 DE LA PSICOLOGIA

*"Psicológicamente, el juego de azar es un reto a la suerte, mediante el cual una persona proyecta sus esperanzas de cambiar mágicamente el futuro a su favor, o al menos de experimentar el placer del triunfo contra el riesgo del fracaso a pesar del sufrimiento que conlleva la incertidumbre, traduciendo así una conformidad con la realidad, un deseo de huida de la mediocridad o monotonía cotidiana".*¹⁴ Este Comportamiento de salir de la cotidianidad de una forma fácil ha marcado la cultura colombiana y mas en momentos de estos en donde la cotidianidad se caracteriza por la escasez y la pobreza, es por esto que tal vez el mayor volumen de jugadores se encuentren en los primeros tres estratos.

¹³ El Juego del Chance en el derecho colombiano, Salazar, Parmenides, 2ed, pag 18

¹⁴Nosología. En URL: <http://www.cop.es/colegiados/M-13641/nosol.htm>

El “placer del jugador. Desde el punto de vista psicológico, lo que si parece evidente es que el juego constituye una actividad distinta a cualquier otra. Todo apunta a la incertidumbre que experimenta el jugador, al ignorar los resultados de su apuesta. El no sabe que va acontecer en un inmediato futuro. Ignora si será ganador o perdedor y tal vivencia le coloca sobre los hombros un pesado fardo de expectativas. Es una sensación de angustia voluptuosa, que le obnubila los sentidos y lo conduce casi imperceptiblemente al paraíso artificial de un orgasmo. Más que físico, se trata de un proceso mental: es el estado de placer del jugador.¹⁵

La buena o la mala suerte. En términos muy generales, los juegos de suerte y azar, dependen no tanto de la fuerza, destreza o habilidad del jugador, sino, como su nombre lo indica, de ese fenómeno, cuyas reglas el hombre desconoce, que es la buena o mala suerte.¹⁶

El azar. Nuestros antepasados tuvieron otro concepto acerca del azar. Para ellos estuvo más ligado a lo sobrenatural, a la superstición y a lo religioso. Esto se explica por que el azar estuvo vinculado al llamado “favor de los dioses”. El favorecido con la buena suerte, era considerado como el protegido por esos seres divinos.

El azar es un vocablo que proviene del árabe “azahar” que significa “juego de dados”. El diccionario lo define como “causa a que se atribuye acontecimientos que se consideran sometidos únicamente a la probabilidad y cuya causa real se desconoce” esta definición adolece cierta imprecisión, al identificar azar y probabilidad, por que mientras el

¹⁵ El Juego del Chance en el derecho colombiano, Salazar, Parmenides, 2ed, pag 18

¹⁶ Ibid, pag 19

primero parte de una indeterminación incondicional, la probabilidad presupone una determinación condicional estadística.¹⁷

Casualidad y suerte. Casualidad es definida como una combinación de circunstancias que no se pueden prever ni evitar y cuya causa se ignora. Y la suerte como el poder mas o menos irracional que determina ciertos acontecimientos sin causa determinada o conocida y sin dependencia del arbitrio del individuo.¹⁸

Se trata entonces de AZAR, CASUALIDAD Y SUERTE, que encierran la misma noción de acontecimientos sin causa determinada o conocida, y sin dependencia del arbitrio de la persona humana.

2.3 TODO SOBRE EL CHANCE EN COLOMBIA

2.3.1 RESEÑA HISTORICA DEL CHANCE EN COLOMBIA.

El chance cuyo sinónimo mas cercano es “oportunidad” tuvo sus inicios en Centroamérica y mas específicamente en las islas antillanas de Cuba y llega a Colombia por la Costa Atlántica en los años 1954 a 1956, con el nombre de “bolita”. Posteriormente se fue expandiendo por los puertos del río Magdalena (El Banco, Puerto Wilches, Barrancabermeja y La Dorada); llegando finalmente a Antioquia donde adquiere su nombre final de “chance”.

Durante los casi primeros 20 años el chance careció de sustento legal, pues solo a partir de 1923 las loterías contaban con la autorización y

¹⁷ El Juego del Chance en el derecho colombiano, Salazar, Parmenides, 2ed, pag 19

¹⁸ Ibid, pag 20

trabajaban como monopolio, por lo tanto su operación era en la clandestinidad y era reprimida por las autoridades.

La administración mas dinámica en materia de formalización del chance, fue la de Antioquia, a través de ordenanzas departamentales como las Nos. 001 de 1970 y la 048 de 1972, y los decreto gubernativos Nos 032 de 1974 y 054 de 1976, sin embargo esta incipiente legislación es demandada ante los tribunales competentes y, la no contar con respaldo legal, como consecuencia de fallos adversos, el chance tiene que replegarse de nuevo a la clandestinidad , siendo tal vez, su momento mas critico en los años 1976 y 1977.

Su propia clandestinidad hace que el chance se repliegue a las zonas mas deprimidas de las ciudades, sin embargo el mercado del juego no se detiene, gracias a la expectativa de sus pioneros y a la las fantasiosas expectativas de su clientela de bajos recursos, que guardaban la esperanza de ganarse un “chancecito”.

Ya el chance era un hecho político y una realidad económica; por lo tanto la solución no era erradicarlo si no ajustarlo a la ley y aprovechar así un recaude de nuevos recursos fiscales para la salud. La ley 1ra de 1982 fue en su momento una iniciativa audaz, por que al darle categoría legal al “CHANCE” como juego de apuestas permanentes, dio luz a un aparente túnel sin salida, a lo cual se le califico como un largo proceso entre la clandestinidad y la normatividad jurídica. Esta legalidad permitió que el Estado a través de las loterías y las beneficencias, dispusiera de nuevos y cuantiosos recursos para la salud pública.¹⁹

¹⁹ El Juego del Chance en el derecho colombiano, Salazar, Parmenides, 2ed, pag 25

2.3.2 APORTES DEL CHANCE

Durante muchos años la cobertura ocupacional del chance abarco gentes de escasos recursos, pertenecientes en su gran parte a esos sectores que se denominan de “economía informal”. Tal circunstancia hace más representativo el papel que juega el sistema dentro del contexto general del país, por la franja social que ocupa como fuerza trabajadora (vendedores); que beneficia (apostadores); y que financia (asistencia publica).

Las apuesta permanentes, pues, acusa una incidencia importante como fuente de trabajo directo que produce rentables beneficios a las loterías, beneficencias, casas editoriales encargadas de la impresión de talonarios, afiches y propaganda y a la actividad bancaria mediante el manejo de grandes sumas de dinero destinadas al pago de premios, garantías, etc.

Todo lo anterior encierra una realidad que hace del juego de apuestas permanentes una actividad licita y comercial que merece la protección del Estado, la credibilidad de una clientela cautiva y la colaboración de los otros factores del poder económico. Los aportes reales del chance son:

- Según el artículo 14 de la Ley 643 de 2001, los concesionarios deberán declarar, liquidar y pagar ante la entidad concedente, en los formularios suministrados por esta dentro de los diez primeros días hábiles de cada mes, a título de derecho de explotación, el doce por ciento (12%) de los ingresos brutos causados en el mes anterior.
- Conforme al artículo 90 de la ley 634 del 2001 o la norma que la modifique o adiciones, los concesionarios deberán liquidar y pagar a título de gastos de administración, el uno por ciento (1%) de los derechos de explotación liquidados para el periodo respectivo.
- Bimestralmente se debe cancelar el cinco por ciento (5%) del IVA.

2.3.3 LA LEGALIDAD DE LOS JUEGOS DE SUERTE Y AZAR.

LA CONSTITUCIÓN NACIONAL

La promulgación de la nueva constitución Nacional de 1991, aclaro y definió las expectativas, con relación al monopolio de las apuestas permanentes, que derivaban su sustento jurídico del derogado artículo 31 de la constitución Nacional de 1886 y amplió su soporte contenido en el art. 336 de la carta política de 1991.

EL nuevo art 336. de la Constitución Nacional en su inciso 1.- “Establece que ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de una ley”.

El Inciso 3. – Dispone que “la organización, administración, control y explotación de los monopolios rentísticos estarán sometidos a un régimen propio, fijado por la ley de iniciativa gubernamental.”

De aquí pueden deducirse algunos efectos particulares:

El gobierno nacional es quien tiene la iniciativa para proponer la creación de leyes que constituyen monopolios.

Solamente mediante ley puede fijarse la organización, administración y explotación de los monopolios. Este inciso en conjunto con el contenido del artículo permite perfectamente que la ley misma pueda delegar la reglamentación de esos aspectos en norma de rango inferior.

Inciso 4. “Las rentas obtenidas en el ejercicio de los monopolios de suerte y azar estarán destinados exclusivamente a los servicios de salud”

Este inciso establece un destino taxativo para las rentas obtenidas por loterías, chance y demás monopolios de suerte y azar; la norma es clara y solo permite los destinos de renta a los servicios de salud.

NORMAS JURÍDICAS:

LEY 1ª DE 1982. AUTORIZACIÓN DEL JUEGO DE APUESTAS PERMANENTES. Crea fuentes de financiación para los servicios seccionales de salud. Decreto 386 de 1983; decreto 33 de 1984; decreto 1222 de 1986; decreto 1988 de 1987; decreto 1821 de 1990; ley 53 de 1990; ley 50 de 1990.

Art. 1. –Ley de 1982 “Autorízase a las loterías establecidas por la ley 64 de 1923, a las loterías de Bogotá y Manizales, o las beneficencias que las administren, para utilizar los resultados de los premios mayores de los sorteos de todas ellas en juego de apuestas permanentes con premios en dinero. Estos juegos podrán ser realizados por las mismas entidades o mediante contrato de concesión con particulares.

Los ingresos provenientes de estos juegos, previa deducción de los gastos de administración, se destinarán exclusivamente a los programas que adelanten los servicios seccionales de salud.

LA LEY 1ª DE 1982 Consagra como monopolio de las loterías y las beneficencias, las apuestas permanentes. Lo que significa que dicho monopolio recae de manera territorial sobre el respectivo departamento. Teniéndose en cuenta la descentralización de la administración, los recursos que por concepto del juego de las apuestas permanentes perciben son un ingreso para el sector salud de cada departamento considerado individualmente.

LA LEY 643 DE 2001 (Anexo 10).

Esta disposición legal corresponde a una ley especial que regula integralmente la materia constitucional denominada monopolio de arbitrio rentístico de suerte y azar.

El capítulo cuatro de esta ley es el que trata exclusivamente las apuestas permanentes, dicho capítulo finalmente es reglamentado con el decreto 1350 de 2003, el 27 de mayo de este año. (Anexo 1)

Es importante resaltar que la explotación de las apuestas permanentes se hace por medio de un Contrato de concesión que es aquel que celebran las loterías o Las beneficencias que las administran o los Servicios Seccionales de Salud, de una parte, con personas naturales o jurídicas, de la otra, para que estas últimas ejecuten por su cuenta y riesgo todo lo correspondiente al juego. El contrato de concesión se lleva a cabo mediante el prerequisite de licitación pública. Y es así como actualmente se administran las apuestas permanentes.

2.3.4 COMO SE JUEGA Y SE PAGA EL CHANCE.

El chance que es el producto fundamental de las empresas de apuestas permanentes, consiste en apostar una cierta cantidad de dinero a una cierta combinación de números que son anotados en un formulario único de apuestas permanentes (Anexo 2 Y 3), dicha combinación de números se da a conocer al final de cada día en el sorteo de las loterías diarias. El jugador puede hacer su apuesta en cualquiera de los muchos locales ubicados en la ciudad o incluso con los mismos loteros que se encuentran caminando por las calles (con tendencia a desaparecer); la persona elige un número ya sea de una, dos, tres o incluso cuatro cifras, la ventaja del

chance es que la persona puede ganar incluso si el numero cae en un orden diferente. Los premios se pagan de la siguiente manera:

- Acertar la última cifra, paga 5 pesos por peso apostado.
- Acertar las dos ultimas cifras, paga 50 pesos por peso apostado.
- Acertar las tres ultimas cifras, paga 400 pesos por peso apostado.
- Acertar las ultimas tres cifras en cualquier orden, paga 83 pesos por peso apostado.
- Acertar las cuatro cifras en cualquier orden, paga 208 pesos por peso apostado.
- Acertar las cuatro cifras, paga 4500 pesos por peso apostado.

Dentro del mundo del chance se ha creado un lenguaje que seria bueno entender, pues la mayoría se expresa de esta forma cuando habla acerca de este. “PLENO” cuando se apuesta a las tres ultimas cifras de la lotería del día; “PATA” a las dos ultimas; “UÑA” al numero final, “COMBINADO” para indicar la apuesta que permite ganar con los tres últimos números en cualquier orden, “COLILLA” desprendible de los recibos de chance y en los últimos años “SUPERPLENO” que es la apuesta a los cuatro números de la lotería del día.

Algunas empresa de apuestas permanentes, incluida SEAPTO S.A., han creado su propio sorteo de medio día de tal forma que las mañanas sean mas productivas, los clientes además pueden jugar dos veces al día aumentando sus oportunidades de ganar y así aumentar el ingreso bruto diario.

Consecutivamente el juego que es hecho a mano o guardado en medio magnético es llevado a las oficinas principales de SEAPTO S.A. en cada ciudad para ser escrutado, este es el proceso de revisar cada una de las partes originales del formulario para determinar los premios en poder del

publico apostador. Finalmente los premios son preparados para ser pagados al día siguiente, el apostador debe mostrar la copia del formulario que se le fue entregado a la hora de hacer la apuesta y debe coincidir con el original para poder hacer efectivo el pago. Otra gran parte del juego es realizado en terminales en línea en donde la apuesta es realizada e inmediatamente es almacenada en la oficina principal, de tal forma que en cualquier momento del día se sabe como se esta comportando el juego. El escrutinio de este juego es mucho mas fácil pues se encuentra almacenado en una memoria que automáticamente da los ganadores del día, evitándose de esta manera la engorrosa tarea del escrutinio manual.

CAPITULO 3: PLATAFORMA Y DINAMIZADORES DEL CAMBIO.

Antes de definir una ruta o definir los componentes de la meta, es importante redefinir ciertos conceptos que nos permitan mayor competitividad; que en el ámbito empresarial cobran mayor relevancia, pues cualquier desconocimiento de su significado y utilidad hará que nuestras acciones no sean asertivas. La apropiación colectiva se establece por medio de una plataforma y garantiza la consecución de los resultados propuestos en el plan de acción.

Estos conceptos son importantes no solo para nuestra vida personal sino además lo son para nuestra vida empresarial, recordemos que cualquier cambio debe empezar por nosotros mismos, y no podemos ser de una forma en nuestra empresa, de otra forma con nuestras familias y de otra forma con nuestros amigos. Debemos ser líderes de nuestras vidas, debemos aprender a comunicarnos con nuestros hijos, padres y amigos....Ah!! Y debemos aprender de cada acto en nuestras vidas, por que son muy pocos los racionales que caen en el mismo error dos veces.

Como se habrán dado cuenta los tres conceptos son el liderazgo, la comunicación y el aprendizaje. Cualquier iniciativa de cambio y su continuidad no deben ir de la mano de un único líder sino de muchos líderes si es posible. Una excelente comunicación soportada con unos

buenos medios es una herramienta inigualable a la hora de lograr la continuidad y la efectividad de cualquier acción de cambio. Y finalmente se debe ser conciente de la importancia de aprender de cada una de nuestras acciones, las buenas para repetir las y las malas para corregirlas; lo que quiere decir que cualquier acto tiene valor, pues sin importar su cualidad, aprenderemos algo de él.

3.1 EL LIDER Y EL LIDERAZGO

Cualquier iniciativa de cambio debe estar liderada por unas personas que cumplan ciertas características que lo hacen diferente a los demás, el líder no es necesariamente el gerente de la empresa o el mas alto ejecutivo; los lideres deben estar en todos los niveles de la organización para hacer mas fácil el desarrollo de una iniciativa de cambio.

El líder debe ser definido no solo como aquella persona que es seguida por sus ideas sino también como aquella persona que tiene la capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro y específicamente sostener los procesos de cambio que para ellos se requieren.²⁰ No es una definición muy común pero se acerca mucho a lo que la realidad expresa. Siguiendo esta misma idea el liderazgo nace de la capacidad de mantener tensión creativa, la energía generada cuando las personas especifican una visión y dicen la verdad (hasta donde la entienden) acerca de la realidad corriente, parafraseando a Peter Drucker cuando afirma que “Liderazgo es visión”²¹

Peter Senge aprecia tres tipos de líderes que deben existir e interactuar en una organización:

²⁰ La Danza del Cambio, Senge, Peter, Bogota, 2000, pag 14

²¹ Ibid, pag 14

Líderes locales de línea: Rara vez hemos visto que tenga éxito una iniciativa de cambio sin contar con líderes locales de línea imaginativos y comprometidos. Por “líderes de línea” entendemos personas con responsabilidad por los resultados y con suficiente autoridad para llevar a cabo cambios en la forma en que se organiza y se ejecuta el trabajo en su nivel local. Los líderes locales de línea pueden ser gerentes de planta, jefes de equipos de desarrollo, gerente de ventas, jefes de departamentos o gerentes de ventas.²²

Trabajadores de red interna, líderes de intercomunicación o creadores de comunidad: Tampoco hemos visto nunca ejemplos de una gran difusión de prácticas de aprendizaje sin la participación entusiasta de trabajadores de red interna. Muchos estudios sobre la difusión de prácticas innovadoras muestran la importancia de redes informales de información por las cuales las nuevas ideas y prácticas se difunden por toda la organización. Los trabajadores de red interna pueden ser personas de dirección, como asesores internos o personal de los departamentos de entrenamiento o de preparación de ejecutivos. Su fuerte es la capacidad de moverse por toda la compañía, tomar parte y alimentar amplias redes de alianzas con otras personas que piensan lo mismo y ayudar a los líderes locales bien sea directamente o poniéndolos en contacto con otros que comparten su pasión y de quienes pueden aprender. Son los naturales “portadores de la semilla” de nuevas ideas y nuevas practicas.²³

Líderes ejecutivos: Son los presidentes, vicepresidentes y miembros de la junta directiva. Su papel se complica por el hecho de que están a un paso de distancia de las actividades que son productoras directas de valor. Tienen la responsabilidad global por el rendimiento de la entidad pero

²² La Danza del Cambio, Senge, Peter, Bogotá, 2000, pag 15

²³ Ibid, pag 15

menos capacidad para influir directamente en los procesos de trabajo. Son vitales para el cambio profundo sus esfuerzos por crear un ambiente organizacional de innovación continua y generación de conocimientos.

Hacen esto de muchas formas: invirtiendo en nuevas estructuras de aprendizaje, apoyando e indagando y, en fin, “liderando mediante el ejemplo”, es decir, estableciendo nuevas normas y conductas en su propio equipo.²⁴

Este concepto de los tres tipos líderes que existen en una organización nos acerca un poco más a la realidad de la necesidad de que actúen varios líderes de forma conjunta para sostener un cambio y ejercen influencia entre sí para lograr sus objetivos.

Considero muy acertada esta forma de ver el líder y no verlo como lo dice el mismo Peter Senge, como un jefe ejecutivo héroe que cumpliendo una regla de carácter al pie de la regla logra todo lo que se propone. Aquí se necesitan de los tres tipos de liderazgo para lograr el cambio.

El líder sin importar su tipo debe tener una *visión* clara de las metas de la organización, saber subordinar los objetivos personales a los objetivos organizacionales, saber identificar las fortalezas y las debilidades de las personas para poder canalizarlas, ser muy inteligente a la hora de identificar los efectos que producirá un cambio en su identidad personal y en sus relaciones claves, saber y entender con antelación los demás cambios que se desprenden de la decisión de tomar una acción de cambio, “*ser capaz de influir y provocar cambios efectivos en el desempeño del grupo*”²⁵.

²⁴ La Danza del Cambio, Senge, Peter, Bogota, 2000, pag 16

²⁵ La empresa virtual, Cuesta, Felix, Madrid, 1998, pag 293

Las cualidades que se desean encontrar en un líder son:

- Confianza en si mismo.
- Tener visión.
- Sentido de la misión.
- Proactividad.
- Vocación por servir.
- Irradiar energía positiva.
- Equilibrio en sus vidas: física, emocional, intelectual y espiritual.
- Ser sinérgicos.
- Tener poder de convencimiento.
- No asustarse por la responsabilidad de tomar decisiones.
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- Capacidad de coordinación.
- Tenacidad.
- Creatividad.
- Capacidad para aprender continuamente.
- Conocimiento de los demás y capacidad para mejorar sus aptitudes y actitudes.

De esta última cualidad se desprende un concepto muy importante en la administración moderna por decirlo así, y es el “*empowerment*” o “*empoderamiento*”, que como su nombre lo dice es dar el poder a otro.

3.1.1. EMPOWERMENT O EMPODERAMIENTO.

Se podría definir como el *acto de autorizar a alguien a hacer una cosa*, lo que trasladado al entorno que estamos estudiando es extraer al máximo el conocimiento de los demás para que lo pongan al servicio de la empresa de tal forma que el éxito dependa de lo que las personas sean

capaces de hacer. El líder debe tener la capacidad e inteligencia de dar este poder a sus colaboradores, debe ser conciente de la capacidad individual de cada uno y lograr aflorarla por el bien de todos. No es un proceso fácil pues este requiere de cierto nivel de confianza, pero tampoco es imposible.

Según Felix Cuesta en el proceso de empowerment se pueden considerar tres pasos fundamentales.²⁶

1. El primer paso será conseguir mantener y aumentar la autoestima de las personas de la organización, de tal forma que todos entiendan que son personas con conocimientos y que sus conocimientos, aunque ellos consideren que no tienen mayor importancia, pueden ser importantes para los demás y para el proyecto empresarial. Es importante eliminar el miedo de las personas a decir lo que piensan y lo que saben.
2. El segundo paso será la actitud permanente del directivo de escucha activa y respuesta con empatía ante los planteamientos y exposición de ideas de los colaboradores. La consecución del éxito en este punto estará en la actitud del directivo para la realización de esa escucha activa y la respuesta templada y siempre positiva que sea capaz de dar a sus colaboradores, ante planteamientos no aplicables o que no aporten valor.
3. El tercer paso será la permanente actitud del directivo para conseguir involucrar a sus colaboradores en el proyecto, lo que alcanzara pidiendo ayuda y animando a la involucración en el proyecto y la resolución de los problemas que se presenten.

²⁶ La empresa virtual, Cuesta, Felix, Madrid, 1998, pag 295

Vemos que todo debe comenzar con un cambio de actitud por parte de cada una de las personas que hacen parte de la organización sin importar su posición, este cambio de actitud debe venir de unos valores inducidos a la cultura de la empresa por medio de talleres o encuentros donde el centro de discusión y motivación sea el ego, la valoración a si mismo y el respeto a los demás. Por eso es que el segundo paso es estar dispuesto a escuchar a los demás y abrirse a las ideas de los colegas, no debemos rechazar ningún pensamiento ajeno a nosotros sin antes ser escuchado con detenimiento. El tercer paso, ósea el involucramiento, será prácticamente automático si se cumplen los dos primeros.

3.2. LA COMUNICACIÓN

La buena comunicación es otra herramienta muy importante a la hora de querer lograr ciertos objetivos; el compartir el mismo sentimiento nos ayudara a alinearlos a la visión de la empresa y una buena comunicación contribuirá de forma positiva a este compartir. La comunicación es la herramienta de gestión que ayuda a integrar e involucrar a todos los componentes en cualquier acción de cambio.

La comunicación es definida comúnmente como la acción de intercambiar información entre dos interlocutores, un emisor y un receptor, en donde el emisor envía una información y el receptor la recibe y reacciona respondiendo, creando un proceso continuo. Felix Cuesta hace algunas puntualizaciones importantes acerca de la comunicación que me gustaría resaltar:²⁷

- Es importante no confundir entre información y comunicación, pues esta segunda sólo se produce realmente cuando existe un

²⁷ La empresa virtual, Cuesta, Felix, Madrid, 1998, pag 310

auténtico proceso de intercambio, es decir, cuando el receptor procesa la información recibida y prepara una nueva información que a su vez dirige al emisor original, ahora en papel de receptor.

- La comunicación no debe confundirse con los medios que se utiliza, ya que estos son solo el vehículo para que los mensajes fluyan de forma natural y sencilla entre los diferentes componentes.
- La comunicación no es solo un proceso de información recíproca, si no un auténtico intercambio real y en muchos casos complejo.
- Cuando trasladamos la comunicación al mundo de la empresa debemos tener en cuenta que el modo de funcionamiento de las estructuras de la empresa no es recíproco en los dos sentidos de la comunicación, por lo que cualquier plan de comunicación tendrá que ser precedido por un auténtico deseo de utilizar la comunicación como herramienta de gestión, para lo que deberá ser precedido de una decisión estratégica que parte de la alta dirección.

3.2.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Cuesta en su libro “La empresa virtual” habla de seis tipos de comunicación que se presentan en una organización cuando esta es utilizada como herramienta de gestión o de acción.

Los tipos de comunicación que encontramos en una organización podemos pues clasificarlos en los siguientes:²⁸

²⁸ La empresa virtual, Cuesta, Felix, Madrid, 1998, pag 314

- **Comunicación externa:** Flujo de información creado en la empresa para transmitir al mercado y a la sociedad, a través de los medios de comunicación, aquellas noticias que pueden ser relevantes y pueden ayudar a crear la imagen deseada, reflejo de su cultura corporativa.
- **Comunicación interna:** Flujo de la información creado para transmitir aspectos generales de la empresa y que normalmente están relacionados con la misión de la misma, sus objetivos generales y los principales mensajes en torno a los que se quieren integrar a las personas de la organización.
- **Comunicación operativa:** Flujo de la información de una empresa creado para transmitir aspectos particulares del día a día de la organización y que normalmente son los relacionados con las ordenes e instrucciones entre superiores y subordinados y los intercambios entre unidades, funciones o personas de igual nivel jerárquico.
- **Comunicación descendente o divergente:** Es el flujo de información que va desde la jerarquía hacia la base, siendo especialmente delicada o crítica cuando se produce en cadena o cascada, a través de diferentes relevos.
- **Comunicación ascendente o convergente:** Es el flujo de información que se genera en la base y remonta hacia la cima de la jerarquía, la que al igual que la comunicación descendente es especialmente crítica cuando se produce a través de diferentes relevos.

- **Comunicación horizontal:** Es la que fluye entre departamentos o personas del mismo nivel jerárquico de la organización.

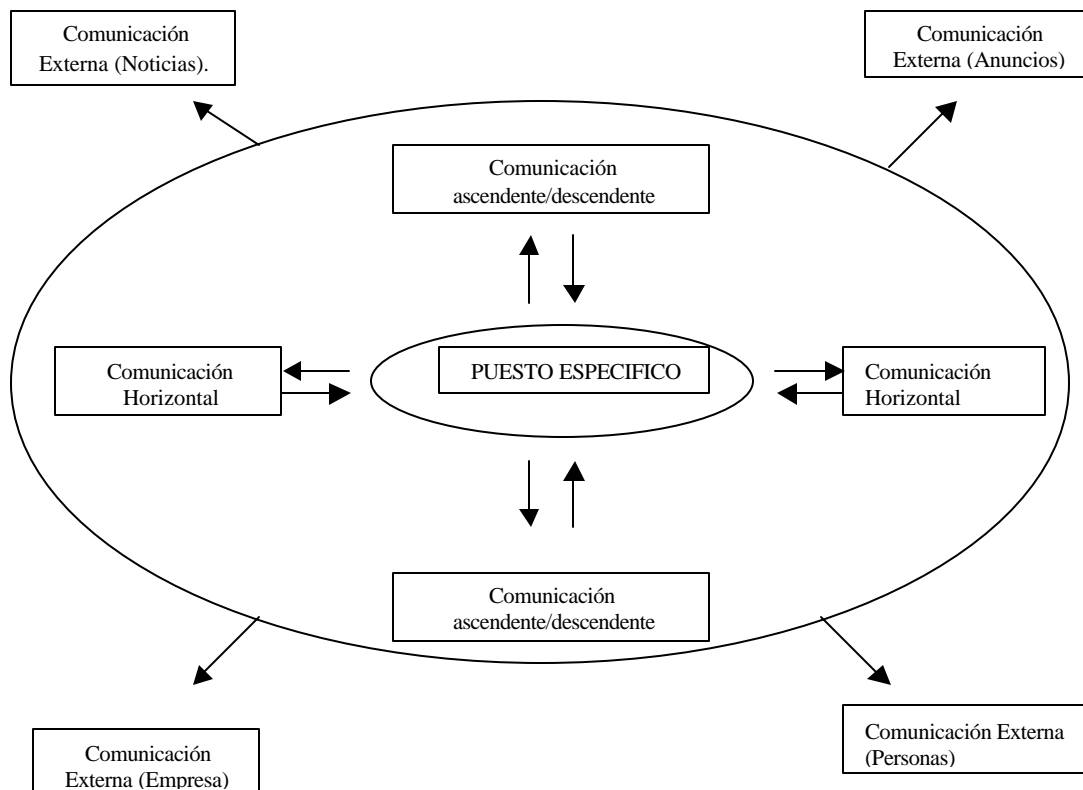


FIGURA 1. TIPOS DE COMUNICACION

Se debe ser muy inteligente y profesional a la hora de manejar esta variedad de tipos de comunicación, siguiendo un sistema que permita alinear todos los diferentes mensajes que se producen interna y externamente a la empresa, en donde se necesitaran ciertas inversiones que obligan controles y sistemas que midan su rendimiento.

3.2.2 COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN²⁹

1. **OBJETIVOS.** Son los fines que se quieren alcanzar como consecuencia de la decisión del establecimiento de un programa de comunicación interna. Estos objetivos se pueden clasificar en objetivos directos como difundir los mensajes y noticias de interés general, crear la estructura de comunicación, crear procesos de retroalimentación, informar internamente antes que externamente y reforzar la comunicación operativa. Y los objetivos indirectos como consolidar la cultura de la empresa, integrar al personal y fomentar sus relaciones, preparar el camino e implantar cambios en la organización.
2. **LOS EMISORES.** Son las fuentes que producen la primera información y luego se vuelven receptores.
3. **LOS RECEPTORES.** Son los destinatarios iniciales de la información y los que dan una respuesta.
4. **LAS PERSONALIDADES.** Son las características, estilos o estados de ánimo con lo que se producen y/o recibe la información.
5. **EL CONTENIDO.** Son los mensajes e información que van a fluir a través del canal. Incluye su naturaleza (temas relevantes, temas serios, mensajes claros) y su forma (Comunicar positivamente, comunicar la verdad, comunicar para informar, comunicar para motivar, comunicar buscar soluciones).

²⁹ La empresa virtual, Cuesta, Felix, Madrid, 1998, pag 318

6. **LOS MEDIOS.** Es el soporte físico de la comunicación. Deben estar a disposición tanto del emisor como del receptor, no se debe ser ahorrativo a la hora de usar medios.
7. **PLAN DE MEDIOS.** Consiste en la selección para optimizar en un conjunto de programas y/o proyectos de acción, la exploración de diferentes medios por complementariedad, adición, sinergia o redundancia, en coherencia, contemplando los límites de tiempo espacio y dirigiéndoles hacia el objetivo para obtener resultados controlables y medibles.
8. **COSTOS.** El establecimiento de la comunicación como herramienta de gestión tiene unos costes importantes tanto en tiempo y dedicación, como en dinero, y es por ello que debe contemplarse el aspecto de control de forma intensiva; tenemos que llegar a saber perfectamente cuáles son los resultados que obtenemos y así convertir estos costes en autentica inversión.
9. **ESTRUCTURA.** Teniendo en cuenta los vínculos que existen entre los diferentes departamentos, funciones y estratos jerárquicos de la empresa que permita una mayor o menor permeabilidad de la información, una transmisión más o menos rápida y el nivel de deformación entre los diferentes relevos.
10. **CONTROL.** Es la comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos pretendidos.

Una vez conocidos estos componentes básicos es necesario integrarlos dentro de los planes de acción de la empresa, lo que se logra mediante la implantación de un programa de comunicación interna.

3.2.3 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA (PCI)

Como afirma Felix Cuesta, la función de comunicación en la empresa persigue contar a la organización lo que la propia organización esta haciendo. Un programa de este tipo merece un alto nivel de **involucración** por parte de los integrantes de la organización, se debe ir creando una cultura de apertura; mas cuando este programa debe implementarse antes del lanzamiento de cualquier tipo de acción de cambio. A continuación veremos como aplicar un plan de comunicación interna en cuatro fases.

1. FASE DE CREACIÓN.³⁰ Una vez definidos los objetivos del plan, se debe crear la infraestructura del mismo.

- OBJETIVOS
 - Definir los mensajes que posteriormente van a comunicarse a toda la organización.
 - Crear las estructuras organizativas necesarias para poner en marche el programa.
- ACCIONES
 - Creación de un equipo de comunicación interna.
 - Aprobación de los mensajes a comunicar.
 - Auditoria del estado de la opinión de la organización.
 - Preparación de la estrategia del programa incluyendo objetivos, fases, plazos, responsables, canales y controles.
 - Preparación de los documentos de posicionamiento y comunicación.

³⁰ La empresa virtual, Cuesta, Felix, Madrid, 1998, pag 321

2. FASE DE PRESENTACIÓN.³¹ En esta fase se hace público el plan.
- OBJETIVOS
 - Dar a conocer públicamente los mensajes corporativos, definidos en la fase de la creación.
 - Implicar a los componentes de la organización.
 - ACCIONES
 - Presentación a los diferentes niveles organizativos de la empresa, solicitando su cooperación y diferentes niveles de involucración.
 -
3. FASE DE IMPLANTACIÓN.³² Se pone en marcha todo el programa utilizando canales existentes o creando los canales necesarios para llegar al público objetivo de la manera más eficaz.
- OBJETIVOS
 - Creación de los canales para que comience la distribución de las noticias y mensajes generales definidos.
 - Adaptación de los canales existentes, siempre que se a posibles.
 - ACCIONES
 - Establecimiento de los canales físicos de comunicación, siendo los soportes utilizados para transmitir información.
 - Establecimiento de los canales personales de comunicación para favorecer la integración personal

³¹ La empresa virtual, Cuesta, Felix, Madrid, 1998, pag 322

³² Ibid, pag 322

y la comunicación en cada departamento, generando cascadas informativas.

4. FASE DE VALIDACIÓN.³³ Todas las acciones deben ser medidas, evaluadas y adaptadas.

- OBJETIVOS

- Evaluación de los resultados para la realimentación del programa, optimizándolo de forma permanente de acuerdo con las necesidades y requisitos de la empresa.

- ACCIONES

- Directas, a través de un cuestionario entre una muestra aleatoria de la plantilla.
- Indirectas, a través de acciones puntuales en las que se solicite participación de las personas de la empresa.

Este PCI puede ser integrado a cualquier acción de cambio que desee llevar a cabo la organización para eliminar incertidumbre y fomentar la participación o involucración así (FIGURA 2):

³³ La empresa virtual, Cuesta, Felix, Madrid, 1998, pag 322

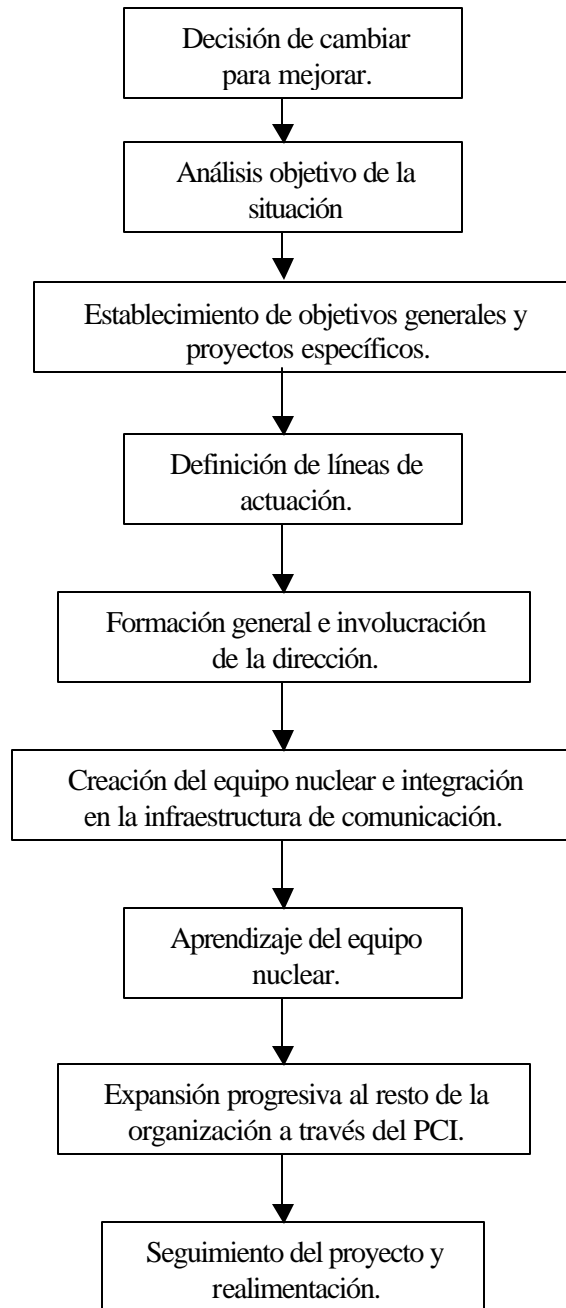


FIGURA 2. INTEGRACIÓN DEL PROGRAMA DE COMUNICACION

3.3 EL APRENDIZAJE

El aprendizaje es un concepto que marcara la diferencia entre un buen cambio y uno excelente. Las acciones de una organización serán mas valoradas si estas están acompañadas de aprendizaje, es decir que de cada acción mala o buena debemos aprender algo, el aprendizaje por lo tanto es la base de la retroalimentación y una buena retroalimentación debe ir acompañada de una enseñanza.

El aprendizaje continuo no solo consiste en un enfoque exploratorio para descubrir los problemas sino también para resolverlos. Se trata de una forma de ver el deseo y la propuesta de cambio como emergente del aprendizaje. Se presume que existen ideas innovadoras ya disponibles en la organización y que son parte de la experiencia de las personas.

Cada empresa posee una gran reserva de conocimientos, además de una inmensa capacidad de reciclarlos y de aplicarlos. Simplemente cabe a la empresa abrir canales de comunicación, creando un ambiente donde existan: incentivos para que las personas experimenten, tomen riesgos y toleren errores; posibilidad de que las personas manifiesten su creatividad; y los medios para que todos aprendan de sus propias experiencias.³⁴

Como podemos ver la comunicación es una herramienta complementaria del aprendizaje, y el aprendizaje es la base de cualquier acción de cambio, por que la innovación requiere cuestionamientos, percepciones colectivas y sentido de colaboración.

Las preocupaciones por el cambio, a través del aprendizaje organizacional, datan de los años 70, cuando se empezó a definir la

³⁴ Transformación Organizacional, Motta, Paulo Roberto, Bogota, 2001, pag 115

organización como un sistema aprendiz y, por consiguiente, la innovación surge en un contexto de aprendizaje. En esa, se veía la innovación como una respuesta al aprendizaje sobre cambio de valores y del contexto de las acciones.³⁵

Senge evoluciona a partir de esas ideas y ve el aprendizaje como la esencia del cambio organizacional. Aprender no es una simple incorporación de informaciones, sino construir la capacidad de crear y de romper la forma rutinaria y habitual de pensar y actuar. Al contrario de la mera recepción de información, el aprendizaje ésta íntimamente relacionado con la acción.³⁶

Para Senge, cambiar es confrontar la organización con nuevas perspectivas, iniciativas y modelos mentales (paradigmas); usar el pensamiento sistémico y desarrollar el aprendizaje colaborativo entre personas de capacidad equivalente. Cuando una organización actúa para aumentar su capacidad de crear continuamente, se convierte en una organización que aprende. La organización que aprende es presentada como una nueva propuesta de transformación por su habilidad de crear, adquirir y transferir conocimientos y de modificar comportamientos para reflejar nuevas perspectivas.³⁷

La mayoría de iniciativas de cambio comienzan de una forma acelerada debido a la gran cantidad de energía que se le entrega en un principio, pero el sostenimiento muchas veces carece de la suficiente energía y es aquí donde el aprendizaje es herramienta fundamental para mantener el cambio en movimiento. El aprendizaje además de asegurar la continuidad del cambio asegura la retroalimentación la cual puede hacer del cambio un proceso casi perpetuo, el cual no necesitara de

³⁵ Transformación Organizacional, Motta, Paulo Roberto, Bogota, 2001, pag 116.

³⁶ Ibid, pag 116

³⁷ Ibid, pag 117

planeaciones temporales cada vez que algo no funcione; el aprendizaje hace de nuestra organización un organismo adaptable a cualquier medio tal y como lo hace cualquier ser viviente.

David Firth en su libro “Lo Fundamental y lo mas Efectivo acerca del Cambio”, habla de la importancia del aprendizaje a la hora de hacer el cambio continuo, y así evitar la horrible posibilidad de hacer una gran cantidad de cambios, y a la hora de la verdad, no aprender nada de ellos.

Según Firth, entender el aprendizaje como la directriz del cambio lleva a la organización a recuperar el control. En lugar de verse apaleada por cambios fragmentarios en el entorno exterior, que no desea que sucedan, la organización misma, curiosa consigo misma, siempre dispuesta a mejorar, se convierte en su propia fuente de renovación.³⁸

Firth además compara el aprendizaje con una rueda compuestas de cuatro etapas así: La primera es la **Pregunta**, las preguntas ponen a girar la rueda, luego sigue la etapa de la **Teoría**: la pregunta exige una respuesta. Las hipótesis se crean para sugerir una forma de avanzar. Las teorías se materializan únicamente cuando emprendemos la **Acción**. Las acciones cristalizan nuestras ideas y sueños, nos demuestran como funcional la teoría frente a nosotros y no frente a nuestra imaginación. Y la **Reflexión** nos permite determinar si la acción necesita ajustes, la teoría requiere un giro o si será mejor hacer una nueva pregunta.³⁹

Esto confirma mi punto de vista acerca de la continuidad que provoca el aprendizaje en un proceso de cambio, en donde el continuo empuje de esta rueda por medio de otras herramientas tales como la comunicación dará mas fuerza al impulso inicial o visión de la empresa.

³⁸Lo fundamental y mas efectivo acerca del cambio, Firth, David, Bogota, 2000, pag 178

³⁹Ibid, pag 181

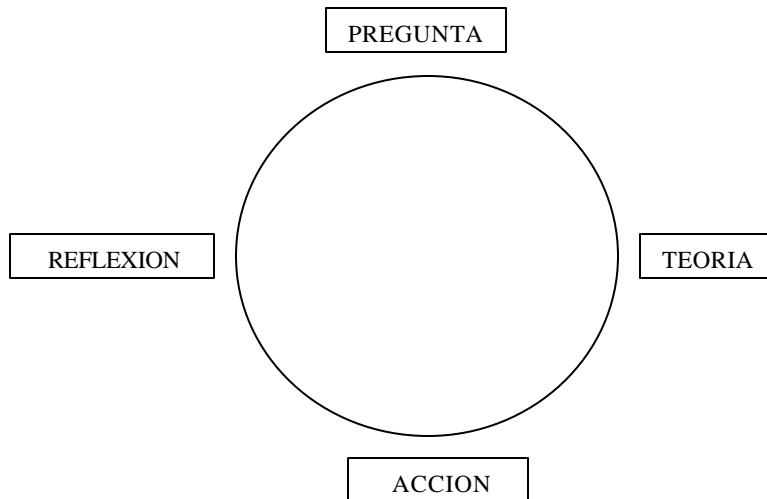


FIGURA 3. LA RUEDA DEL APRENDIZAJE.

El reto del líder entonces es mantener girando esta rueda, y esto se logra cultivando ciertas condiciones o hábitos en cada una de las cuatro etapas.

- Para generar Preguntas, se debe inculcar el hábito de la **Curiosidad**. Se debe incentivar y crear los medios de comunicación necesarios para que la gente pregunte tranquilamente, sin importar el tipo de pregunta pues la mas sencilla pregunta puede tener una sencilla respuesta a la solución de un grave problema. Recordemos que las preguntas insatisfechas están en la manera como se han hecho o se están haciendo las cosas. Se debe maximizar la imaginación, haciendo preguntas y respondiéndolas con creatividad y rapidez.

- Para generar Teorías, se debe inculcar el hábito de la **Creatividad**. Las preguntas exigen una respuesta y las mentes son por naturaleza buenas para contestar, incluso un “yo no se”, pero muchas veces buscamos casi sin pensar una solución. Tal vez esa primera respuesta no sea la correcta pero es un principio de la creación de muchas ideas nuevas, cultivar el hábito de la creatividad impulsa al personal a buscar respuestas más allá de la trivial, a aportar nuevas ideas, abrir nuevas puertas y crear nuevas oportunidades. La creatividad es un proveedor de soluciones.
- Para producir Acción, se debe inculcar el hábito del **Coraje**. El coraje es el que da la voluntad para implementar las ideas creativas, la fuerza para tomar riesgos, exigirse a sí mismos. Es la capacidad innata que tenemos para funcionar más allá del ego, y sus exigencias para mantenernos seguros, cómodos, agradables, respetables. Coraje es lo que se necesita para presentar soluciones contrarias a la cultura organizacional, es lo que se necesita para arriesgar la reputación en aras del cambio. Este coraje puede ser potenciado por medio de seminarios de inteligencia emocional que permitan identificar el ego, el yo real, el diálogo interno y el desarrollo de potencialidades como la pasión, la visión, la determinación, el coraje.
- Para estimular la Reflexión, se debe inculcar el hábito de la **Franqueza y la Honestidad**. Es uno de los hábitos más difíciles de inculcar, pues desde nuestro nacimiento nuestros padres están esculpiendo estas dos características en nuestra personalidad, sin embargo la franqueza y la honestidad son muy necesarias para completar el círculo, debemos ser sinceros a la hora de decir que está saliendo bien o que está saliendo mal. La reflexión que

engaña o distorsiona la verdad se sella con frustración y desperdicio.

Todos estos hábitos deben ser inculcados utilizando un programa de capacitaciones a lo largo del año y utilizando todos los medios de comunicación posible para inculcarlos y reforzarlos. Es una actividad que no debe parar, debe ser continua y permanente sin importar la etapa del proceso de cambio.

CAPITULO 4: EL CAMBIO COMO ACCION

4.1 EL CONCEPTO DE CAMBIO

El Cambio en la naturaleza es constante y ella no tiene problema con este, todo cambia alrededor nuestro; los organismos vivientes mutan a cada segundo, la tierra gira y crea cambios estacionales, el hombre cambia intencionalmente la naturaleza afectando el clima, los ríos y creando incluso desastres, pero nos adaptamos a esos cambios, tal y como lo dijo alguna vez Darwin. Así mismo es el mundo de los negocios, existen cambios y sobrevivientes, muchas veces estos cambios son intencionados y obvios, y muchas veces suceden por si solos y son imperceptibles. El tipo de cambio intencionado, o aquel que se desea realizar de forma planeada y con unos fines, viene normalmente acompañado de un miedo natural explicado por nuestro **ego**.

“Tenemos miedo de no vivir de acuerdo con nuestras propias expectativas e incluso de no vivir de acuerdo con la de los demás. Tememos no saber realmente que queremos o lo que en realidad se supone que hacemos con nuestra vida. Le tenemos miedo a las implicaciones de descubrirlo; de perder nuestro estatus, nuestra reputación, nuestro conocimiento, la actualidad de nuestras destrezas y nuestra influencia. Tenemos miedo de que nos descubran, de saber quienes somos y en quienes nos podemos

convertir. Tenemos miedo de perder nuestro trabajo, nuestro cabello, nuestra figura.... Así nos mantenemos demasiado ocupados para mantener nuestros temores a raya.... Tenemos que admitir que hay muchos elementos o situaciones que nos causan miedo antes de que podamos decir que tememos al cambio.”⁴⁰

El cambio es algo a lo que la mayoría de las personas le tememos así lo deseemos, nuestro cuerpo y pensamientos sufren una inercia a causa del comportamiento repetitivo del día a día y cuando es afectado o sacado de sus continuos y repetidos procedimientos se siente vulnerable e inseguro. El estrés que se reporta alrededor del cambio ocurre por que queremos predecir el futuro y garantizar los resultados, es un asunto de control, por esto es que algunos cambios deben ser llevados gradualmente para evitar afectar de forma negativa dicha inercia; es decir que la gente no se indisponga por los cambios bruscos y se creen actitudes contraproducentes como la adversidad y el miedo.

El cambio hace referencia a una percepción de estados diferentes en el tiempo, percepción que siempre precede a una evaluación de los diferentes atributos del cambio: Rapidez o demora, continuidad o discontinuidad, armonía o conflicto, etc. Tenemos que ser muy inteligentes en el momento de elegir como queremos llevar a cabo el cambio, es una cuestión de balance, ni mucho ni poco, lo importante es evitar el fracaso de dicha iniciativa. Peter Senge en su libro “La Danza del Cambio” afirma que la mayor parte de las iniciativas de cambio fracasaron debido a que en el camino del proceso no se produjeron los resultados que se esperaban. Según un estudio realizado en la Universidad de Harvard de cien esfuerzos de transformación corporativa impulsados por

⁴⁰ Lo fundamental y mas efectivo acerca del cambio, Firth, David, Bogota, 2000, pag xiv

la alta gerencia, encontraron que mas de la mitad no sobrevivieron la fase inicial y la mayoría caían en algún punto intermedio del proceso.⁴¹

Senge afirma que para evitar dichos problemas no es suficiente los consejos de personas expertas en el tema, es necesario un cambio en nuestras maneras mas fundamentales de pensar, y para entender por que es tan difícil sostener un cambio significativo debemos pensar menos como gerentes y mas como biólogos; al fin y al cabo en una organización tratamos con humanos.

Al igual que en gran parte de los de cambio, en la mayoría de los procesos en la naturaleza se ha identificado un crecimiento en forma de S que en biología es llamado *sigmoideo*, crece en forma acelerada, luego desacelerando gradualmente hasta llegar a su tamaño completo de adulto. Senge compara el crecimiento de la iniciativa del cambio con el proceso de crecimiento de cualquier organismo. En la naturaleza todo crecimiento proviene de la interacción entre procesos impulsores y procesos limitantes. La semilla contiene el proceso impulsor, sus raicillas comienzan a buscar camino y es aquí donde un conjunto de factores limitantes comienzan a obstaculizar su crecimiento: volumen de agua, calidad del suelo, cantidad de luz, espacio, insectos, etc. Cuando el crecimiento se detiene prematuramente es por que el organismo encontró algún factor limitante.⁴²

Entonces el papel fundamental de un buen líder es reconocer y entender los procesos limitantes capaces de retardar o detener el cambio. ¿Pero cuales son esas limitantes en una organización? Según Senge el verdadero problema limitante es la administración, que hace todo muy bien impartiendo instrucciones a la gente para que cambien, pero no tan

⁴¹ La Danza del Cambio, Senge, Peter, Bogota, 2000, pag 6

⁴² Ibid, pag 7

bien como para cambiar ellos mismos. “Las mas serias iniciativas de cambio suelen tropezar con cuestiones arraigadas a nuestro sistema de administración. Se incluye en ellas el compromiso de los administradores con el cambio siempre que no los afecte a ellos; los temas que no se discuten por que son demasiado arriesgados; y el habito de atacar los síntomas sin hacer caso de las causas sistémicas de los problemas.”⁴³

El aprendizaje es el protagonista a la hora de querer hacer un cambio diferente, un cambio que conserve su ascenso y no un cambio con una cumbre y un posterior descenso (*sigmoideo*), ni un cambio que sea un alivio del momento. “Los partidarios de iniciativas de cambio, sean directivos o empleados, suelen concentrarse en los cambios que están tratando de efectuar y no reconocen la importancia de las capacidades de aprendizaje. Esto es como querer que una planta crezca y no entender ni atender a las limitaciones que le impiden crecer.”⁴⁴

Hasta este punto quiero dejar en claro tres cosas muy importantes: Primero, el concepto de cambio en general. Segundo, la atención que se le debe prestar a ese miedo natural de las personas a la transformación (paradigmas) que hace que cualquier iniciativa se quede en sus primeras etapas, y finalmente la importancia del aprendizaje en cualquier proceso de cambio.

La pregunta mas importante que debo responderme entonces es: ¿Cómo hago para eliminar ese miedo al cambio de mi organización para y al mismo tiempo crear una cultura de aprendizaje?, responder de forma correcta esta pregunta significara el logro de objetivos de cambio inimaginables para cualquier organización, y esta es la meta que se debe proponer SEAPTO S.A.

⁴³ La Danza del Cambio, Senge, Peter, Bogota, 2000, pag 8

⁴⁴ Ibid, 2000, pag 8

A continuación entrare más profundamente al ámbito organizacional y algunas de las teorías que giran alrededor del cambio. Lo que he querido lograr es una especie de híbrido de teorías fruto de la investigación de varios libros escritos acerca del tema pero que se adapte a la situación actual de SEAPTO S.A., y al mismo tiempo crear la infraestructura y herramientas necesarias para evitar o eliminar actitudes negativas como la adversidad y el miedo; y lograr a cambio actitudes que aseguren el logro de metas y la continuidad del proceso.

Según Chin y Bannet (1969) un elemento de todos los enfoques del cambio planificado es la consciente aplicación del conocimiento o teoría como instrumento o herramienta para la modificación de modelos o la institución de practicas, por esto que es tan importante contar con una teoría que explique todo acerca del cambio organizacional y que esta sea de fácil entendimiento y aplicación.

4.2 CINCO PROPOSICIONES BASICAS ANTES DE CUALQUIER TEORIA.

La teoría de acción de cambio~ resultante se basara en cinco proposiciones básicas usadas por Sallenave en su libro “La Gerencia Integral”. Pues está y muchas de las teorías creadas acerca del cambio organizacional son susceptibles a críticas debido desacuerdos ideológicos, malos resultados en determinadas situaciones o simplemente por que al ser contrastada con un modelo diferente siempre parecerá peor que el anterior, pues para muchos lo distinto es mejor. Dichas proposiciones son las siguientes:

~ Acción de Cambio será el término usado para referirse al marco teórico de este trabajo pues se quiere resaltar el hecho de querer ir mas allá de la teoría y llegar a la acción.

Proposición 1: *Principio de fragmentación del conocimiento.*⁴⁵

La acción de cambio admite un gran número de interpretaciones validas, o planteamientos. Cualquier acontecimiento en la vida de una empresa, con excepción de los casos atribuibles al azar, se puede interpretar de tres maneras. Una interpretación estratégica cuando los acontecimientos son resultado de una selección conciente en busca del logro de objetivos; es decir que puede ser afectada intencionalmente. Una interpretación organizacional cuando los acontecimientos son inevitables en razón de la estructura de la empresa y de su modo de operar y una interpretación psicosociológica o cultural resultado de un juego político, de algún trueque entre los patronos y empleados, o bien de una lucha de influencias entre los dirigentes.

Para el estratega la organización es una caja negra que racionaliza sus objetivos y marca un camino para lograrlos, para el interprete organizacional dentro de esa caja negra existen cajas mas pequeñas o subdivisiones con sus propios objetivos y mas allá el psicosociologo dirá que dentro de esas pequeñas cajas también existen cosas mas pequeñas llamadas personas que cuentan con sus propios objetivos, intereses, afinidades y poderes; los cuales deben ser entendidos y analizados para ir de adentro hacia afuera.

Proposición 2: *Principio de isofinalidad.*⁴⁶

- No hay un planteamiento mejor.
- No todos los planteamientos son igualmente validos.

⁴⁵ Sallenave, pag 8

⁴⁶ La Gerencia Integral, Sallenave, Jean Paul Bogota, 1994 , pag 9

Cada cual con su verdad, no hay una interpretación mas justa que otra sino varias maneras de ver las cosas, y en este caso cualquier teoría resultante puede ser valida para SEAPTO S.A. y no para otro tipo de organización ó posiblemente todo lo contrario.

Proposición 3: Principio de *Comprensión mínima*.⁴⁷

Quien sea que lleve a cabo una estrategia de cambio aspira a un grado de comprensión mínima de la teoría del cambio y de la interacción empresa-medio ambiente, que le permita tomar decisiones estratégicas satisfactorias (aunque no necesariamente optimas).

Proposición 4: Principio de *contingencia*.⁴⁸

El conocimiento de la acción de cambio es contingente.

Depende de:

- El momento del estudio.
- La experiencia de quien lo estudia.
- El conocimiento de quien la estudia.
- Las motivaciones de quien la estudia.
- Las fuentes de información.
- La utilización anticipada del conocimiento.

Proposición 5: *Principio de los niveles de comprensión*.⁴⁹

La acción de cambio puede ser aprehendida en tres niveles:

⁴⁷ La Gerencia Integral, Sallenave, Jean Paul Bogota, 1994, pag 11

⁴⁸ Ibid, pag 12

⁴⁹ Ibid, pag 13

- A nivel conceptual: Comprensión de los principios que guiaron la acción.
- A nivel técnico: comprensión de las técnicas derivadas de los principios que permitieron formular la acción de cambio.
- A nivel práctico: Comprensión de las herramientas administrativas que fueron utilizadas para realizar la acción de cambio; este es el dirigente, a quien se le exige el campo de conocimiento mas amplio: saber, saber hacer y hacer.

4.3 LA TEORIA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las teorías se justifican por la capacidad de explicar la realidad y, principalmente, por su aplicación practica en la solución de problemas administrativos. Mediante la teoría se aprenden diversas formas de pensar, de construir algo nuevo y de creer en el cambio. El pensamiento teórico se sobrepone a la perspectiva práctica y la complementa y mejora.

Antes de entrar a hacer cualquier propuesta es necesario basarnos en una teoría que explique de forma clara que es lo que queremos llevar a la practica, no todas las teorías se ajustan a toda organización, se debe ser muy competente a la hora de elegir y aplicar. No aplica a una organización de cien personas, una estrategia creada para una organización de cinco mil personas, ni una estrategia creada para una organización burocrática aplica para una organización de estructura mas plana.

La administración siempre ha tratado de explicar cualquier fenómeno de las empresas, es algo constante en nuestro diario vivir, a cualquier cosa nueva queremos darle una explicación. Los proponentes de nuevos modelos son cada vez mas optimistas y excluyentes en sus propuestas y

en su esfuerzo por valorar sus ideas hacen ver inútiles las otras, llegan al punto de señalar más las debilidades de los otros modelos que las fortalezas de las suyas propias.

“En su pretensión científica, la administración siempre ha sido interdisciplinaria y multiparadigmática. A pesar de que intenta construir su propio objeto, dando énfasis a temas de la organización del trabajo como objetivos, racionalidad, esfuerzo cooperativo y armonización, la ciencia administrativa incorpora premisas, teorías y métodos de otras ciencias sociales. Como el progreso es la atracción de la gerencia, diversas ciencias sociales tratan de apoderarse de las ciencias administrativas. Ofrecen modelos de cambios organizacionales sobrevalorando la especificidad de sus objetivos de análisis. Así, ayudan a reforzar la forma multidisciplinaria y pluralista enriqueciendo la práctica del cambio con nuevos modelos de intervención.”⁵⁰

La organización en estos últimos años se ha querido explicar y solucionar desde muchos puntos de vista, para algunos los sociólogos tienen la solución, para otros la biología tiene la explicación a cualquier comportamiento dentro de la organización, incluso los psicólogos podrían jugar un papel muy importante a la hora de aliviar una crisis organizacional, el mecánico puede tener una solución mecanicista, en fin, un sin número de puntos de vista distintos pero todos buscando lo mismo, y es explicar de la forma más precisa una realidad que se percibe ¿Y como lo hacen?, con sus propias teorías. “Las teorías se desarrollan, pues la producción del conocimiento es continua y sin límites; descubrimientos científicos y nueva sistematización del conocimiento contradicen y permiten el progreso de las teorías y concepciones vigentes.”⁵¹

⁵⁰ Transformación Organizacional, Motta, Paulo Roberto, Bogotá, 2001, pag 59

⁵¹ Ibid, pag 59

Alrededor del cambio se combinan teorías genéricas para producir explicaciones y modelos de intervención, y teorías específicas sobre temas particulares para intervenciones localizadas. Las teorías genéricas son más imperfectas y por eso decepcionan a aquellos que buscan fórmulas seguras para conducir el cambio. Existen muchas teorías sobre objetos específicos; proporcionando explicaciones localizadas, pero provocan controversias en el alcance. Si mi objeto es financiero; ¿Qué hago con los problemas de estructura? Por lo tanto el punto exacto es una teoría genérica explicada con puntos específicos.

En medio de la variedad de objetos gestores de cambio, se tiende a privilegiar algunas dimensiones organizacionales en detrimento de otras, según la perspectiva del análisis o la teoría que las fundamenta. Los modelos son forma de ver lo global, son útiles por que valoran ciertos factores y a la vez peligrosos por que pueden obstruir la visión hacia otras perspectivas de igual importancia. En su "Transformación Organizacional", Motta tiene en cuenta seis perspectivas (estratégica, estructural, tecnológica, humana, cultural y política), sin embargo considero que estas pueden ser resumidas en tres; en una perspectiva estratégica, una estructural y una cultural.

En el siguiente cuadro vemos una síntesis de las tres perspectivas que tengo en cuenta en los planes de acción, los temas prioritarios de análisis y las unidades básicas de análisis, es decir, la generalización y lo específico. (Cuadro 1)⁵²

⁵² Basado de Transformación Organizacional, Motta, Paulo Roberto, Bogota, 2001, pag 62

TEMAS Y UNIDADES DE ANÁLISIS		
PERSPECTIVA ESTRATEGICA	TEMAS PRIORITARIOS DE ANÁLISIS	UNIDADES BASICAS DE ANÁLISIS
	Interfase de la organización con el medio ambiente.	Decisión.
ESTRUCTURAL	Distribución de autoridad y responsabilidad.	Papeles, status, procesos, funciones y tareas.
CULTURAL	Características de singularidad que definan la identidad o programación colectiva de su organización. Incluye la dimensión humana; como la motivación, actitudes, habilidades y comportamientos individuales, comunicación y relacionamiento grupal.	Valores y hábitos compartidos colectivamente. Individuos y grupos de referencia.

CUADRO 1. TEMAS Y UNIDADES DE ANALISIS

Los objetivos prioritarios de las acciones de cambio para cada perspectiva se encuentran resumidos en el siguiente cuadro (cuadro 2)⁵³. Todas las decisiones de la empresa deben estar dirigidas a lograr estos objetivos.

OBJETIVOS DEL PROCESO DE CAMBIO			
PERSPECTIVA	OBJETIVOS PRIORITARIOS DE CAMBIO	PROBLEMA CENTRAL A CONSIDERAR	PROPOSICIÓN PRINCIPAL PARA LA ACCION INNOVADORA.
ESTRATEGICA	COHERENCIA de la acción organizacional.	Vulnerabilidad de la organización a los cambios sociales, económicos y tecnológicos.	Desarrollar nuevas formas de interacción de la organización con su ambiente (incluidos sus clientes actuales y potenciales).
ESTRUCTURAL	ADECUACION de la autoridad formal. REDISTRIBUCION de los recursos organizacionales.	Redistribución de derechos y deberes.	Redefinir y flexibilizar los límites formales para el comportamiento administrativo. Establecer un nuevo sistema de acceso a los recursos disponibles.

⁵³ Ibid, pag 63

CULTURAL	COHESIÓN e identidad interna en términos de valores que reflejen la evolución social. MOTIVACIÓN, satisfacción personal y profesional y mas autonomía en el desempeño de tareas.	Amenazas a la singularidad y a los patrones de identidad organizacional. Adquisición de habilidades y aceptación de nuevos grupos de referencia.	Preservar la singularidad organizacional, al mismo tiempo en que se desarrolla un proceso transparente e incremental de introducir nuevos valores. Instituir un nuevo sistema de contribución y de redistribución.
-----------------	--	--	--

CUADRO 2. OBJETIVOS DEL PROCESO DE CAMBIO.

Para reforzar mi decisión de tener en cuenta estas tres perspectivas, Sallenave, en La Gerencia Integral, también hace mucho énfasis en relacionar estas facetas de la organización para buscar la competitividad:

- **La estrategia** para saber ha donde vamos y como vamos a llegar allá.
- **La organización** para llevar a cabo la estrategia de forma eficiente.
- **La cultura** para dinamizar la organización y animar a su gente.

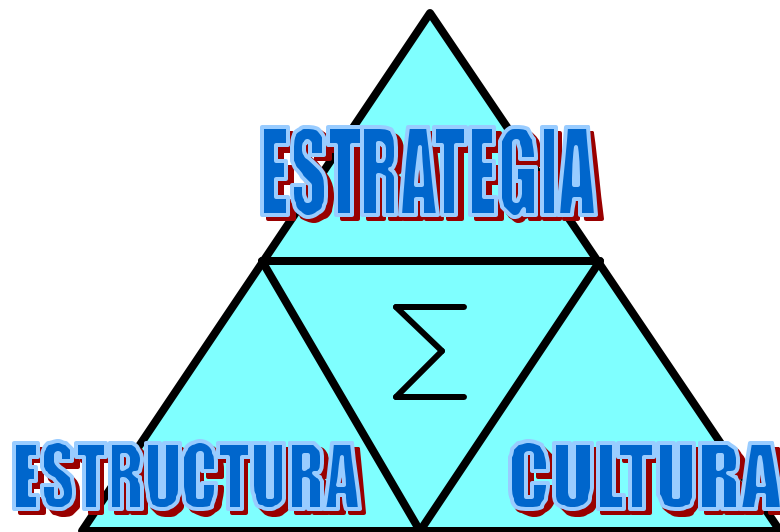


FIGURA 4. INTEGRACIÓN DE LAS ACCIONES.

“La suma integrada de estas facetas en una acción global llevara a cualquier empresa a una mayor competitividad, es decir un éxito relativo con respecto a los competidores”.⁵⁴

Cada una de estas facetas son las que se desean analizar en SEAPTO S.A. para poder pronosticar los cambios necesarios dirigidos a satisfacer no solamente su mercado actual, sino además nuevos nichos, tales como los estratos 4, 5 y 6 del departamento del Tolima. Cabe decir que cualquier cambio positivo siempre ira en pos del bien de los clientes pues al fin y al cabo ellos son el por que de la empresa.

La acción estratégica básicamente consiste en hacer un análisis profundo de la situación actual de la empresa (interno y externo), y basándonos en esta tomar unas decisiones que inevitablemente afectaran la estructura y la cultura de la empresa. Es decir que las acciones estratégicas, estructurales y culturales son inevitablemente interdependientes.

Entonces las acciones estructurales están dirigidas a formalizara la estructura, los procedimientos y las obligaciones de los individuos de acuerdo a las estrategias Y la acción cultural esta encaminada a dar forma a la identidad de la empresa; una parte de esta identidad esta dada forzosamente por la estrategias y otra parte dada intencionalmente por medio de valores y conductas inducidas.

4.3.1 ACCION ESTRATEGICA

La decisión de ir a la acción esta motivada por querer cambiar el estado de las cosas, por querer dejar un presente y estar en un mejor futuro. La

⁵⁴ La Gerencia Integral, Sallenave, Jean Paul Bogota, 1994, pag 4

visión estratégica de las organizaciones del futuro se encuentra condensada a continuación (cuadro 3)⁵⁵

VISION ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO DE ACUERDO CON LAS TENDENCIAS ACTUALES.		
FACTORES	PASADO-PRESENTE	PRESENTE-FUTURO
PRODUCTO	Enfoque en la producción.	Parte de un servicio.
ATENCIÓN AL CLIENTE	Consecuencia del servicio.	<i>Base del negocio.</i>
SATISFACCIÓN SOCIAL	Resultado de la producción.	Integrada a la producción.
ÉXITO EMPRESARIAL	Responder a las demandas del público en general y de diversos segmentos de la población.	<i>Captar intereses específicos y mantener relaciones dinámicas con la clientela.</i>
COMPETIDOR	Enemigo.	Benchmarking y socio potencial.
GRADO DE DEPENDENCIA	Propiedad de todos los procesos.	<i>Alianzas estratégicas – tercerización-franquicias.</i>
ACERCAMIENTO ESTRATÉGICO DEL FUTURO	Previsión, análisis y planes.	<i>Misión, visión y posibilidades.</i>
COMPETENCIA	Ventaja competitiva y comparativa.	Ventaja colaborativa.
VARIEDAD DE PRODUCTOS Y DE SERVICIOS	Baja: uniformidad en la producción.	Alta: diversidad en la producción.
INSERCIÓN EN EL MERCADO	Parroquia regionalizada.	Globalización: clase mundial.

CUADRO 3. VISION ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO

La implementación de cualquier cambio o estrategia en SEAPTO S.A. debe ser de iniciativa de la junta directiva, debido al actual contexto cultural de la empresa; primero mediante la concientización de los socios acerca de la necesidad el cambio y posteriormente mediante el

⁵⁵ Basado en Transformación Organizacional, Motta, Paulo Roberto, Bogota, 2001, pag 71

empoderamiento al Gerente y al resto del equipo para que tomen las riendas de la planificación y la acción de cambio.

El concepto de planificación debe ir muy de la mano del concepto de estrategia pues en el momento de llevar a cabo una estrategia esta debe ser una secuencia de acciones coherentes a una visión y objetivos. La calidad de estas acciones es directamente proporcional a la calidad de la información.

En el siguiente cuadro (cuadro 4) se llega a una estrategia partir de una información. Primero se hace un análisis del entorno de la organización utilizando estudios de mercado, análisis de la situación económicas, factores políticos, culturales y actualidad tecnológica; el fruto de estos análisis es el de identificar unas *oportunidades* y unas *amenazas*. Al mismo tiempo se debe analizar la empresa totalmente identificando de esta forma sus *fortalezas* y sus *debilidades*. El cuidadosos análisis de estas con las primeras deben dar como resultado unas *estrategias*, que combinadas con una buena estructura, una cultura de comunicación y aprendizaje, y unos buenos lideres, las harán viables y promotoras del cambio continuo.

	ENTRADA	SALIDA
MEDIO EXTERNO	ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO ACTUAL Y FUTURO DE LA EMPRESA	INVESTIGACION DE MERCADO, ENTORNO POLÍTICO, ECONOMICO, CULTURAL Y ECONOMICO (PARA ESTE CASO ES EL ESTUDIO AL MERCADO POTENCIAL DE LOS ESTRATOS 4, 5, 6)
SEAPTO (MEDIO INTERNO)	ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA. IDENTIFICACION DE SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO (SE ELABORAN ESTRATEGIAS DE TODO TIPO, INCLUSO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL)
ESTRATEGIA	APRENDIZAJE DE LOS CONCEPTOS, LAS TÉCNICAS Y LAS HERRAMIENTAS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL. (TEORIA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA SEAPTO S.A.)	ACCION ESTRATEGICA (DEL DICHO AL HECHO, ES LA PARTE MAS COMPLICADA DONDE EL MIEDO AL CAMBIO ATACA)

CUADRO 4. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Desde el punto de vista estratégico la organización debe ser vista como un sistema abierto en el medio de un entorno político, social, cultural y económico; en donde se debe priorizar la relación de la organización con la sociedad, es decir, su razón de ser, sus productos o sus servicios. Se enfatiza la toma de decisiones considerando el flujo de información entre la organización y su ambiente; así como el papel de cada participante del proceso.

Podemos resumir la acción estratégica en tres preguntas fundamentales:⁵⁶

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos ir?

⁵⁶ La Gerencia Integral, Sallenave, Jean Paul Bogota, 1994, pag 179

- ¿Como llegar allá?

Las dos primeras preguntas requieren un análisis de la situación y de las opciones estratégicas. La tercera indica que debe tomarse una decisión. El análisis estratégico sirve de base a la decisión estratégica y esta a su vez va seguida de la sumatoria de un cambio estratégico (acción estratégica), un cambio organizacional (acción organizacional) y un cambio cultural (acción cultural).⁵⁷

Para entender la acción estratégica se necesita aprehender la noción de estrategia a tres niveles: el concepto, las técnicas y el proceso.

A nivel de concepto

¿Qué es la planificación estratégica?, una estrategia es un plan para asignar los recursos disponibles de la firma de manera tal que se establezca y se fortalezca una relación más favorable con la competencia.⁵⁸

Muchas veces esta competencia no es identificada, especialmente en el caso de SEAPTO S.A., donde prácticamente se puede considerar que tienen el monopolio de las apuestas permanentes, pero puede ser un error fatal el no considerar las otras alternativas de juegos para el cliente como competencia.

A nivel de técnicas.

Es necesario el conocimiento de técnicas de las ciencias administrativas tales como el análisis financiero, las técnicas de investigación de

⁵⁷ La Gerencia Integral, Sallenave, Jean Paul Bogota, 1994, pag 179

⁵⁸ Ibid, pag 181

mercado, la planificación de la producción, análisis de portafolio, análisis competitivo.⁵⁹

A nivel de proceso.⁶⁰

El proceso para llevar a cabo la acción estratégica es el siguiente.

PRIMERA ETAPA: MOTIVADORES DE LA ACCION, LA VISION Y LA MISION.

Cuando se habla de *visión* viene a mi una imagen que deseo ver hecha realidad, algo así como un sueño que quisiera hacer realidad. Este espíritu soñador es al que hace referencia la visión, el deseo de hacer realidad ese sueño es lo que enciende la maquina organizacional para que lleve a la acción unos determinados planes.

“Una *visión* es un cuadro de un estado futuro para la organización, una descripción de lo que podría ser dentro de algunos años. Es un cuadro dinámico de la organización en el futuro, tal como la ven las directivas. Es mas que un sueño o un conjunto de esperanzas, por que la alta administración esta evidentemente comprometida a realizarla: es un compromiso.”⁶¹

Son cuatro los aspectos claves del cambio impulsado por una *visión*:

- Crear y establecer la visión.
- Comunicar la visión.
- Construir un compromiso con la visión.

⁵⁹ La Gerencia Integral, Sallenave, Jean Paul Bogota, 1994, pag 181

⁶⁰ Ibid, pag 182

⁶¹ Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total, BECKHARD, Richard & PRITCHARD, Wendy, Bogotá, 1993, Pag 27

- Organizar a las personas y lo que ellas hacen para que estén de acuerdo con la visión (Alinear).

Para que la visión cumpla su objetivo de ser la chispa del cambio debe tener ciertos elementos:

- Debe tener dirección, propósito y estrategia.
- Debe contar con una meta que justifique el cambio; la meta debe extenderse por fuera de la organización, mas allá de su realidad actual y llevarla a un nivel de ambición mas alto.
- Debe ser relevante para la identidad de la compañía, o justificar un cambio.
- Debe ser real, debe tener elementos de la realidad actual como valores, principios o competencia reconocibles.
- Debe dirigirse hacia el exterior; es decir, estar dirigida a un objetivo de negocio y/o del cliente.
- Debe atraer compromiso, al implicar con claridad el placer de cambiar o el dolor de no hacerlo.
- Debe ser entendible en términos del trabajo de cada uno: ¿Cómo los afectara?
- Debe llegar a la cabeza y al corazón, suscitando emociones e ideas.⁶²

“La *visión* adscribe una *misión* a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad.”⁶³

La misión es la razón de ser de la empresa, define el negocio en todas sus dimensiones. Se encarga de definir su campo de acción para así poder dirigir sus recursos de forma eficiente. Para el gerente la misión es

⁶² Lo fundamental y mas efectivo acerca del cambio, Firth, David, Bogota, 2000, pag 65

⁶³ La Gerencia Integral, Sallenave, Jean Paul Bogota, 1994, Pag 184

lo que la cancha de fútbol es para el futbolista según Sallenave, enmarca su acción y sus movimientos o estrategias.

SEGUNDA ETAPA: IDENTIFICAR LOS CONJUNTOS PRODUCTO-MERCADO.

Una empresa vende un(os) producto(s) o un(os) servicio(s) dirigidos a uno o varios mercados. Maneja un conjunto de productos-mercados, o “negocios” o “unidades estratégicas de negocios” que constituyen su “portafolio”.

TERCERA ETAPA: RECOPIRAR INFORMACION, ANALISIS INTERNO Y EXTERNO.

La calidad de la planificación estratégica esta restringida por la validez y riqueza de la información que entra en el análisis estratégico. No hay planificación posible sin información. Sin embargo, mas vale no tener información que tener información errónea.

Análisis externo.

El análisis externo debe incluir todos los factores que afectan a la demanda actual, y especialmente la futura. El reto es grande, pues se trata no solo de prever la demanda cuantitativamente a partir de hipótesis verosímiles sobre demografía, reparto de riqueza, evolución del consumo, etc., sino también de predecir cualitativamente la existencia de ciertos productos y servicios futuros, ligados algunas veces a nuevas tecnologías o a nuevos modos de vida.

Por bien elaborada que sea, toda estrategia es, en fin de cuentas, una apuesta sobre el futuro. Las acciones planificadas serán eficaces solamente si el entorno evoluciona en la forma prevista.

No quiero entrar en la teoría de técnicas utilizadas para la recopilación de información tanto interna como externa pues las utilizaremos en el siguiente capítulo de aplicación y tener conocimiento de estas es un requisito mínimo para cualquier persona que lleve la iniciativa de cambio a la organización, sin embargo si podemos dejar claro que con base al análisis externo queremos contestarnos estas cuatro preguntas:

- ¿Cuáles son los sectores sobre los que opera la empresa actualmente?
- ¿Cómo evolucionaran esos sectores?
- ¿A que nuevos sectores dará nacimiento la evolución del mercado, de los productos y de la tecnología?
- ¿Qué posibilidades tiene la empresa de posicionarse en los sectores más atractivos del futuro?

Análisis interno.

El análisis de las fortalezas y las debilidades de la empresa es interno, en oposición al de los factores externos de la empresa o factores ambientales. Se suele proceder al análisis interno evaluando las capacidades de innovación, capacidad de gestión de los recursos humanos, capacidad de crecimiento, etc. Se deben buscar herramientas que evalúen a la empresa globalmente más que análisis parciales, pues la multiplicidad de análisis, por valiosos que sean, podrían desviar la atención.

CUARTA ETAPA: DIAGNOSTICO: ANÁLISIS DOFA , OBJETIVOS.

Siendo la clave de la estrategia empresarial el dominio de un sector o un segmento estratégico apropiado a las fortalezas y las debilidades de la empresa, basta enlazar el análisis externo y el análisis interno para emitir un diagnóstico estratégico. En realidad, se trata de un doble diagnóstico: un diagnóstico estático sobre el estado actual de la empresa en su medio, y un diagnóstico dinámico o pronóstico relativo a la capacidad de la empresa para llevar a cabo tal o tal estrategia sobre una u otra configuración de sectores.

El diagnóstico estático, a veces llamado auditoría estratégica, mide el desempeño de la empresa sobre su portafolio actual de sectores: ¿tiene la empresa posiciones de fuerza suficientes? ¿Ha ganado o perdido participación en el mercado? ¿Es satisfactoria la rentabilidad?. El diagnóstico dinámico es finalmente mucho más importante que el diagnóstico estático, pues no se puede cambiar el pasado. Se trata de medir la adecuación de las estrategias actuales a la evolución del medio: ¿La empresa estará bien posicionada mañana? ¿Tiene la capacidad de seguir el crecimiento del mercado? ¿Esta en condiciones de seguir la evolución tecnológica, o mejor aun, de anticiparla? El diagnóstico estratégico contesta globalmente dos preguntas: ¿Dónde estamos? Y ¿Para donde vamos?

Lo que queremos finalmente es identificar unos objetivos. Toda empresa económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y rentabilidad. El problema de supervivencia se plantea cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia amenazan la perennidad de la organización (Producto, mercado, tecnología,

competencia, capital y personal)⁶⁴. No es mi intención profundizar en estos temas, sin embargo debe analizarse cada factor a la hora de crear una estrategia. El crecimiento y la rentabilidad son controlados por medio de una gran variedad de indicadores (rentabilidad sobre ventas, económica, financiera, del producto, crecimiento de las ventas, crecimiento del mercado etc.) que deben ser parte del conocimiento de las personas a cargo de la acción.

Además se deben plantear unos objetivos específicos los cuales tienen cuatro componentes:

1. *Un atributo*, o sea dimensiona específica que lo define.
2. *Una escala de medida*.
3. *Una meta o umbral*.
4. *Un horizonte temporal*.

QUINTA ETAPA: TOMA DE DECISIONES.

Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye por lo tanto la esencia de la planeación. No puede decirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio. Mientras tal cosa no ocurra estaremos únicamente frente a estudios y análisis de planeación. Es raro que un curso de acción pueda ser juzgado en forma aislada, porque prácticamente en todas las decisiones se deben tomar en cuenta otros planes.

Para efectos reales, y dado el conocimiento de una oportunidad y una meta, el proceso de decisión es verdaderamente la esencia de la

⁶⁴ La Gerencia Integral, Sallenave, Jean Paul Bogota, 1994, pag 69

planeación. Según Sallenave tomamos una decisión cuando se reúnen tres condiciones:

- Estamos **insatisfechos** con la situación actual.
- Estamos lo suficiente **motivados** como para desear cambiar la situación.
- Creemos que tenemos la **capacidad** para cambiar la situación.

Una de las grandes falencias de la universidad es que nos enseñan a analizar bien, pero no a decidir. Analizar es un proceso ordenado de utilización de herramientas y de técnicas, cosas que son fáciles de enseñar. Decidir implica pensar, y decidimos mal por que pensamos mal.

Entonces el proceso dirigido a la toma de decisiones puede concebirse como 1) establecimiento de premisas, 2) identificación de alternativas 3) Evaluación de alternativas en término de las meta propuestas y 4) Elección de una alternativa, esto es toma de una decisión.⁶⁵

Para identificar unas alternativas es necesario contar con procesos alentados por la creatividad que nos garanticen una buena cantidad de opciones. Una vez determinadas las alternativas que correspondan, el siguiente paso es evaluarlas. Es probable que al comparar planes alternativos para el cumplimiento de unos objetivos, se piensa en factores cuantitativos; estos factores son los que pueden medirse en términos numéricos, como el tiempo o los diversos costos fijos y de operación. La importancia de estos es incuestionable, sin embargo el éxito también dependerá de otros factores intangibles, o cualitativos como la calidad de las relaciones laborales, la calidad de la comunicación interna, las políticas, el riesgo de invertir en tecnología etc.

⁶⁵ Administración una perspectiva Global, Koontz, Harold & Weihrich Heinz, 11ed, México, 1998, pag 192

El uso de análisis marginales es usado en la evaluación de alternativas, para la comparación de ingresos adicionales producidos por costos adicionales.

Finalmente la selección de una alternativa puede emplear tres enfoques básicos: La experiencia, la experimentación y la investigación y análisis.

SEXTA ETAPA: EL CONTROL Y LA EVALUACIÓN.

Control, es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos tratándose de dinero en efectivo, procedimiento de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. El proceso básico de control implica tres pasos:⁶⁶

1. *Establecimiento de normas.* El primer paso es establecer planes. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales. Las normas son sencillamente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los encargados de la evaluación puedan recibir señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de planes. Entre las mejores normas se encuentran los objetivos verificables.

⁶⁶ Administración una perspectiva Global, Koontz, Harold & Weihrich Heinz, 11ed, México, 1998, pag 636

2. *Medición de desempeño.* Algunos objetivos son fáciles de medir pues existen cantidad de indicadores que se ajustan a estos, sin embargo existen otros objetivos para tipos de trabajos menos técnicos que exigen la creatividad e innovación de nuevos índices de desempeño.
3. *Corrección de desviaciones.* Las normas deben reflejar los diversos puestos de una estructura organizacional. Si el sistema se mide en correspondencia con ellas, es mas fácil corregir desviaciones. En la asignación de labores individuales o grupales, los administradores deben saber donde exactamente aplicar medidas correctivas. Esto básicamente completa el flujo de la retroalimentación, evaluar, aprender y corregir.

4.3.2 ACCION ORGANIZACIONAL

En el siguiente cuadro (CUADRO 5) se distinguen las características deseadas en la estructura de una organización, las más importantes son el empoderamiento, la flexibilidad y la horizontalización.

La acción organizacional es una respuesta estructural a las necesidades de la empresa para llevar a cabo su estrategia eficientemente. Desde esta perspectiva, la organización se ve como un sistema de autoridad y responsabilidad, constituido por el grupo de normas y orientaciones que determinan el comportamiento de las personas involucradas en la tarea común. Esto implica la definición previa del papel formal de los funcionarios como el factor primordial de eficiencia y eficacia.

FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACION DEL FUTURO DE ACUERDO CON LAS TENDENCIAS ACTUALES		
FACTORES	PASADO-PRESENTE	PRESENTE-FUTURO
BASE ESTRUCTURAL	Unidades funcionales y de negocios.	Procesos y equipos.
FRONTERA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	Flexibilidad en la autoridad y rígidas en las responsabilidades.	Flexibles en autoridad y en responsabilidad (empowerment)
FLUJO DE PRODUCCIÓN	Motivado por planes y previsión.	Motivado por la demanda.
ORIENTACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Sigue el manual: una única manera de hacer.	Procede de la manera más rápida y eficiente.
ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO	Exclusividad y coherencia con la autoridad.	Redundancia y duplicación de tareas.
CONTROL	Reglas formales.	Autocontrol (formal-lo mismo esencial)
DISTRIBUCION DE LA AUTORIDAD	Poder compatible con el grado de autoridad.	Equipos autónomos y autogestionarios.
FORMATO ESTRUCTURAL	Proyectos, sistemas y estructuras matriciales.	Unidades independientes y autónomas.
DISTRIBUCIÓN JERARQUIA	Reproducción de jerarquías y de jefaturas intermediarias.	Horizontalización, casi sin jefatura intermedias.
ESPACIO FISICO	Propio de la empresa y tercerizado.	Tercerizado y virtualizado.

CUADRO 5 FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO.

Cuando hablamos de estructura lo primero que nos imaginamos es un organigrama y un manual de funciones, y no nos equivocamos por que estos dos son herramientas utilizadas para comunicar la estructura de una empresa. Lo importante aquí es la concepción de un buen organigrama, elegir una estructura que se adapte a las estrategias y no se convierta en obstáculo, debe ser flexible, que facilite la comunicación vertical y horizontal de tal forma que el mismo se haga conocer a toda la empresa, debe incentivar la igualdad, debe evitar el empadronamiento y promover el empoderamiento con responsabilidad.

El manual de funciones debe cumplir un papel de apoyo, debe ser claro, debe hacer mas fácil las tareas de todos, debe servir como guía para nuevos colaboradores, pero no debe ser un factor limitante para el desenvolvimiento de las personas. El gran error es encasillarse en el manual, este debe ser una guía de los procedimientos, pero no un manual de comportamiento; muchas veces el manual convierte el trabajo en una rutina donde las personas creen que solo deben cumplir con su parte del documento y no dan mas de si mismas. El manual debe ser susceptible al cuestionamiento y al cambio en cualquier momento, debe ser utilizado para plasmar la creatividad de la gente, pues las nuevas ideas fruto de la retroalimentación son combustible para el mejoramiento continuo del manual de funciones; y por ultimo debe cumplir con unos parámetros mínimos como la calidad del servicio, la prioridad del cliente en las decisiones, la claridad y la sencillez en los procedimientos. Es bueno pensar en algún tipo de certificación, como el ISO9001, a la hora de crear un buen manual de funciones, pues este es requisito indispensable para lograrla y seria de gran valor agregado para la imagen de la empresa.

En cualquier organización es inevitable tocar un tema a veces espinoso, y es la jerarquía. Me parece utópico lograr crear una organización donde cada persona es jefe de si misma y donde cada persona es autorreguladora de su desempeño y de sus tareas. Debe existir una persona que cree una especie de presión psicológica y que cumpla tareas de coordinación y regulación. Debo ser muy cuidadoso con esto pues no quiero llevarme la contraria y hacer creer que lo que se necesita es un jefe represivo que siempre tiene la razón. El buen papel que desempeñe el gerente es crucial para crear una mejor organización, el gerente debe buscar la estructura más plana posible pero siempre debe mantener un nivel superior o central en la estructura (Figuras 2 Y 3).

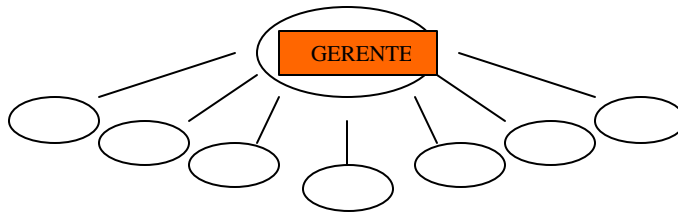


FIGURA 5. JERARQUIA DE LAS ESTRUCTURAS 1

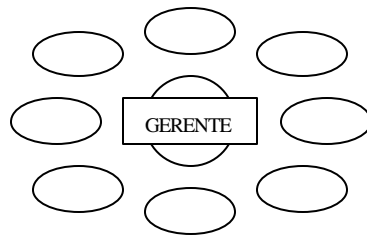


FIGURA 6. JERARQUIA DE LAS ESTRUCTURAS 2

Acerca de la jerarquía, Motta relaciona algunos conceptos que aparecen como los elementos más importantes:⁶⁷

- a. La autoridad y la responsabilidad son las que definen el ámbito de la acción de cada persona; y
- b. El consenso y la subordinación representan la forma como la organización hace que sus miembros cumplan las funciones establecidas. Se considera disfuncional el comportamiento que difiere de las reglas institucionales. En principio lo bueno para la organización es bueno para sus miembros.

⁶⁷ Transformación Organizacional, Motta, Paulo Roberto, Bogota, 2001, pag 73

Así pues, con relación al cambio, para transformar una organización, es necesario alterar la manera en que son formalmente distribuidas la autoridad y la responsabilidad.

En el modelo de Motta, el agente de cambio es la persona conocedora de los aspectos institucionales y legales de la compañía y, sobre todo, de las alternativas de estructuración de una empresa. Innovar aquí significa por ejemplo redistribuir, suprimir o crear departamentos, secciones o unidades de negocio, reformulando líneas de autoridad, eliminando conflictos de jerarquía y redefiniendo responsabilidades. Las innovaciones pueden venir acompañadas de nuevos instrumentos de control y comunicación, además de las descripciones detalladas de cada función. El objetivo es eliminar discrepancias a través de la mayor imposición y conciencia sobre los límites de la acción.

Encontrar la mejor estructura no es una tarea fácil, no podemos utilizar un libro de administración y escoger una de las cuantas que se proponen. La empresa debe crear su propia estructura de acuerdo a sus necesidades y su actividad. Por ejemplo la virtualización contempla el trabajo en casa, pero muchas empresas dependen de su espacio físico no solamente para su producción si no además para crear el ambiente preciso para una buena cultura. Esto no significa que tengamos que descartar otras premisas de la virtualización como el uso de tecnología de información en su estructura y otras. Por esto es que es difícil decidir cual es la estructura que mas le favorece a la empresa, sin embargo si podemos definir algunas características y cualidades que la deberían identificar.

“La empresa virtual” de Felix Cuesta, cuyas ideas son las que mas me llaman la atención, resalta que para que una estructura organizacional responda de forma adecuada y con la rentabilidad suficiente a las nuevas

necesidades de mercado o requerimiento de los clientes debe contar con las siguientes características:⁶⁸

- *Excelencia*, basada en la realidad de que cada persona aporta al conjunto lo que sabe hacer mejor que ningún otro, por lo que el conjunto deberá beneficiarse de las excelencias individuales.
- *Oportunidad*, en el sentido de que la empresa virtual se constituirá para explotar una oportunidad específica del mercado, razón por la cual nos encontraremos en una optimización permanente de costes, ya que solo consumirá recursos de la empresa, bajo este nuevo concepto, cuando la oportunidad de mercado existe y se quiere explotar, pues, en caso contrario, la estructura no estará constituida.
- *Confianza*, es un aspecto de especial importancia en este tipo de estructuras donde el destino es común y donde cada uno depende del resto, por lo que todos y cada uno de los integrantes de la empresa debe aportar lo mejor de sí misma al conjunto.
- *Tecnología*, siendo esta una de las bases fundamentales que soportan el nuevo concepto estructural que debe estar basado, entre otros conceptos, en el flujo de información entre los socios y la comunicación entre ellos y los clientes, para lo que las nuevas tecnologías de la información están aportando las herramientas facilitadoras del modelo e integradoras de la estructura.
- *Sin límite*, pues la cooperación entre diferentes empresas y la integración tanto vertical como horizontal de las mismas darán unas posibilidades, a priori, impensables para cada empresa

⁶⁸ La empresa virtual, Cuesta, Felix, Madrid, 1998, pag 23

individual, permitiendo una amplitud ilimitada, tanto a nivel de volumen como de complejidad.

Además nos encontramos una serie de imperativos organizativos que tienen que responder a las necesidades o requerimientos para los que se ha creado la estructura:⁶⁹

- Orientación al cliente, en el sentido de que todas las acciones tienen que cumplir un único objetivo, el cumplimiento de los requisitos de los clientes.
- Dinámica y flexible, es decir, absolutamente dependiente de la oportunidad específica de mercado, disolviéndose cuando esta desaparece o se agota, para resurgir con los mismos o nuevos componentes para aprovechar una nueva oportunidad que se identifique y se pretenda aprovechar.
- Basada en la excelencia, pero con un concepto de excelencia concreto, el cual nos llevara a fundamentar todas las actividades en el cumplimiento de los requerimientos de los siguientes componentes de la cadena productiva, que confluyen finalmente en el cumplimiento de los requerimientos del cliente.
- Gestionada globalmente, uno de los aspectos mas importantes a superar, ya que la empresa que asume el papel de **core** ** tiene que

⁶⁹ La empresa virtual, Cuesta, Felix, Madrid, 1998, pag 24

** Core Business, actividades básicas, centrales o fundamentales en donde la empresa es y debe ser la mejor; este es uno de los fundamentos o las razones de ser de la corporación virtual. Los otros dos son: primero que la empresa debe basar su actividad en la búsqueda de otras empresas complementarias en sus actividades fundamentales, actividades necesarias para completar el proceso productivo y segundo el resultado de los dos anteriores será la consecución de una estructura de costes óptima, ya que se producirá un importante traspaso de costes fijos a costes

ser la que gestione el conjunto de la estructura establecida, siendo necesario que el resto de los componentes estén dispuestos a aceptar esta función de liderazgo, sin reticencias.

Habiendo identificado todas estas características e imperativos necesarios para obtener una estructura optima, debemos entrar en acción, primero identificando las necesidades estructurales de las estrategias identificadas en la acción estratégica, luego definiendo o rediseñando los procesos y sistemas, posteriormente comunicándolos en forma optima, desarrollándolos y evaluándolos de tal forma que exista la retroalimentación y aprendizaje causantes del mejoramiento continuo. Toda esta línea de proceso debe ir rodeada de unos cambios culturales y formación de toda índole (Técnica y personal).

La siguiente figura ayudara a comprender mas fácilmente el proceso que deseo seguir en el momento de llevar a cabo la acción estructural, lo importante acá es evitarle obstáculos estructurales a la acción estratégica y apoyarla con una buena acción cultural.

variables, lo que permitirá conseguir una de las ventajas competitivas ampliamente aceptada, la relativa al coste, obteniendo la segunda ventaja competitiva en la diferenciación y la excelencia.

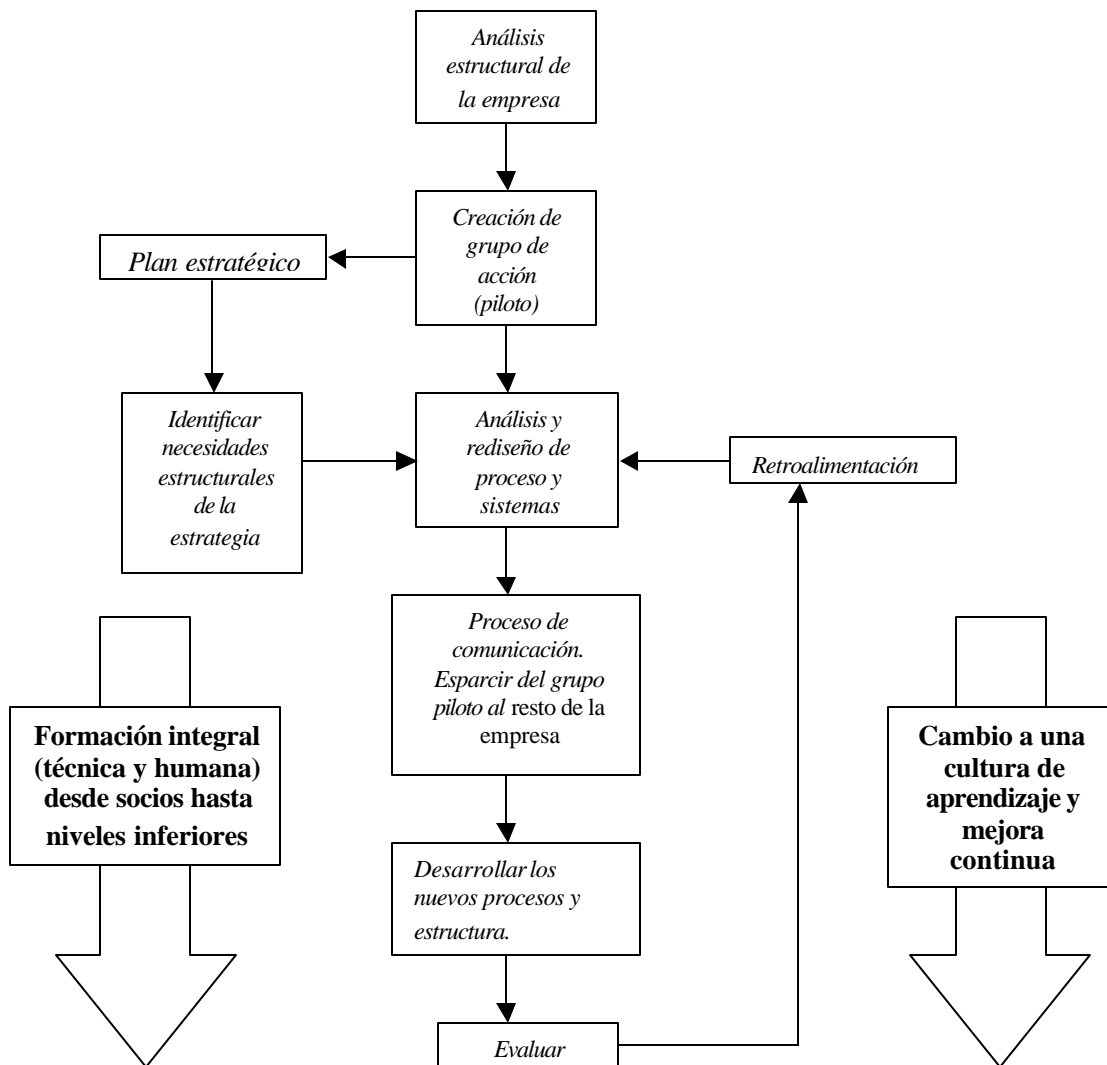


FIGURA 7. PROCESO DE LA ACCION ESTRUCTURAL.

4.3.2 ACCION CULTURA

Los factores de la cultura deseada se deben caracterizar por la interiorización de nuevos valores alineados con la visión de la empresa. En el siguiente cuadro (cuadro 6) encontramos un resumen de otras características.

LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO DE ACUERDO CON LAS TENDENCIAS ACTUALES		
FACTORES	PASADO-PRESENTE	PRESENTE-FUTURO
CULTURA ORGANIZACIONAL	Factor interventor en la racionalidad tecnológica y administrativa.	Definidor de la propia esencia de la organización.
ENFOQUE CULTURAL	Espacio social común: experiencias colectivas.	Espacio social virtualizado :experiencias locales e individualizadas
INTERRELACION Y PROGRAMACIÓN COLECTIVA	Intensidad de la comunicación: alta convivencia comunitaria.	Vacío interrelacionar: reducción de la convivencia entre iguales.
CONSTRUCCION DE LA INTEGRACIÓN CULTURAL	Cultivo de tradiciones y símbolos definidores del éxito empresarial.	Interiorización de nuevos valores y adhesión a la misión de la empresa.
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	Valoración de la lealtad organizacional y del sentido de pertenecer – comunalidad cultural-	Valoración de la lealtad sectorial- fragmentación cultural: conjunto de subcultura .
DIFUSIÓN CULTURAL	Estímulos a la homogeneidad , a las tradiciones y la resistencia a la aculturación.	Estímulos a la heterogeneidad y a la vulnerabilidad cultural.
CONCEPCIÓN DEL FUNCIONARIO	Recursos humanos.	Persona talentosa.
CARRERA Y PROGRESO	Crecimiento en el empleo: perseguir alternativas conocidas.	Aumento de la empleabilidad: propio futuro.

EVALUACIÓN	Jefaturas.	Abierta y colectiva.
FORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	Aprender lo necesario: la empresa decide.	El autodesarrollo (habilidades múltiples): el funcionario escoge.
REMUNERACIÓN	Variable: criterios individuales y grupales; incentivos financieros y materiales.	Variable: Incentivos y beneficios adaptados a las expectativas individuales.
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Centralizada: órgano especializado.	Descentralizada: distribuida por los sectores empresariales.
CULTURA DE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS	Impersonalidad, exploración, estimación e indulgencia.	Personalidad, desarrollo y retribución.
PREMISA DE FIDELIDAD	A la empresa.	A sí misma.

CUADRO 6. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL FUTURO.

Es una de las acciones más importantes en este deseado cambio organizacional, pues todo cambio muchas veces impone, un cambio de “cultura”. Por cultura entendemos el conjunto de valores (lo que es bueno y es malo), hábitos y supuestos (Creencias acerca de la naturaleza humana) que distingue a una determinada organización de otras.⁷⁰

Cultura son las normas (reglas básicas de conducta implícitas o no) y comportamientos que guían la acción de la organización. La cultura se ve expresada en cualquier parte de la organización; en su estructura, en la autoridad, en las reuniones y conferencias, en las formas de comunicación, en las recompensas y en la definición de tecnología y en su uso.

⁷⁰ Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total, Richard Beckhard, Richard & Pritchard, Wendy, Bogota, 1993, pag 48

El análisis cultural tiende a dar énfasis a las referencias históricas, al proceso interior de socialización y a factores definidores de las particularidades del comportamiento organizacional se buscan significados en el pasado y símbolos de colectividad para entender las acciones presentes. Al contrario de la perspectiva humana, el modelo culturales preocupa mas por lo compartido colectivamente, y menos por las actitudes y comportamientos individuales. Existen valores, hábitos y creencias individuales que no son parte de la programación colectiva y, por lo tanto, no forman parte de la cultura organizacional.⁷¹

La programación colectiva nace de imposiciones internas debido al proceso de adaptación de la empresa a su ambiente, esto quiere decir que la cultura de una organización se crea a partir de asimilar efectos externos y otra parte en defensa contra competencias y agresiones externas. Como la cultura es la identidad de una organización y sus formas de comportarse, esta también servirá de patrón para los nuevos integrantes de la organización.

Pero antes de cualquier intervención a la cultura organizacional se debe hacer un diagnostico de la cultura existente. Esta se considera como la primera etapa antes de emprender una modificación de la cultura empresarial. El balance cultural en la empresa también ayuda a buscar coherencias y lógicas. Así se descubren aspectos informales de la organización: redes de comunicación, descentralización y responsabilidades, interdependencia y autonomía de funciones.

Para un cambio cultural se debe tener en cuenta las practicas vigentes así como el entorno externo que la origino. Se debe considerar que la transformación de una cultura solo se justifica cuando esta ligada a la supervivencia o a los logros de una empresa. El diagnostico cultural

⁷¹ Transformación Organizacional, Motta, Paulo Roberto, Bogota, 2001, pag 91

permitirá destacar de la manera mas objetiva la identidad de la organización, sus fuerzas y sus debilidades, las expectativas de sus miembros y el estilo de administración. El diagnostico cultural permitirá descubrir y entender los postulados básicos de las personas, sus valores, sus normas y sus artefactos con respecto a la vida organizacional.⁷²

4.3.3.1 Enfoque en la identidad cultural de la organización.

Según Motta⁷³ en la practica el cambio cultural se planea teniendo como referencia la identidad de la organización, o sea, su historia, valores o significados colectivos. Así se intenta entender principalmente:

- a. Ritos, tradiciones y practicas. Ritos y ceremonias ayudan a interrelacionar el pasado, el presente y el futuro de la organización con una construcción simbólica coherente. Son expresiones de significados colectivos y ayudan a recordar éxitos pasado y a vigorizar expectativas para el futuro.
- b. Historias, héroes y sagas. Las historias organizacionales mezclan hechos e interpretaciones positivas sobre eventos pasados, que les dan un sentido de victoria sobre condiciones adversas, impuestas por los competidores o por las dificultades internas. Los héroes son personas relacionadas con un producto, área de acción o el propio nacimiento de la empresa. Se vuelve una referencia a los funcionarios, sobre todo en la socialización de los principiantes.
- c. Las creencias, valores, mitos y símbolos. Los valores culturales son creencias colectivas adquiridas a lo largo del tiempo y direccionan el comportamiento organizacional. Muchas veces son

⁷² Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana, Calderon, Gregorio, 1ed, Bogota, 2002. Pag 51

⁷³ Transformación Organizacional, Motta, Paulo Roberto, Bogota, 2001, pag 93

incorporados a la misión de la empresa. Los hechos organizacionales existen y permiten diversas interpretaciones y significados, apareciendo símbolos y mitos. Los símbolos resaltan un tipo de significado de la historia de la organización, que por determinada razón se volvió singular y colectivo. Los símbolos son una referencia a la identidad de un grupo o de todos los funcionarios de una empresa. Los mitos son, la mayoría de las veces, contruidos exclusivamente a partir de factores positivos, con omisión de los aspectos negativos de determinados hechos empresariales. Mezclando verdades y no verdades, se instituyen referencias de largo alcance en el tiempo.⁷⁴

Todo esto genera vínculos entre las individualidades creando sentido de pertenencia. La cultura es algo común basado en unos valores y creencia en medio de esa gran diversidad que en si encierra cualquier organización; la cultura da coherencia a la dirección del comportamiento colectivo. Cambiar la cultura es actuar sobre los factores de identidad, para reconstruir singularidades y nuevos símbolos. En la visión cultural, para cambiar una organización es necesario sustituir la programación colectiva con el fin de buscar un nuevo sentido de identidad. *Se ve el cambio como una gran empresa colectiva a través de la movilización de personas, para transformar sus valores, creencias, hábitos, ritos, mitos, símbolos, lenguajes e intereses comunes*⁷⁵. Y como el objetivo del cambio es interiorizar nuevos valores, el entrenamiento constituye un importante instrumento del proceso de socialización.

Según Calderon⁷⁶ para hacer un balance cultural se perciben las siguientes dimensiones:

⁷⁴ Transformación Organizacional, Motta, Paulo Roberto, Bogota, 2001, pag 93-94

⁷⁵ Ibid, pag 91

⁷⁶ Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana, Calderon, Gregorio, Ied, Bogota, 2002, Pag 51.

LA HISTORIA DE LA EMPRESA

Recordar la fundación y las etapas principales de la evolución de la organización.

En primer lugar se deberían estudiar los grandes hombres o si se prefiere, a las personalidades destacadas en la vida de la empresa: fundadores, presidentes, inventores. Se precisara si las figuras predominantes comparten una educación, experiencias o referencias en común. Los resultados de este análisis serán primordiales para los administradores. Con la ayuda de los organigramas se puede apreciar la evolución de la estructuras mediante el análisis de creaciones, compras y fusiones de la empresa. Este examen permitirá definir la división del trabajo y especialmente la distribución formal de cargos y tareas.⁷⁷

LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA ORGANIZACIÓN

Esta dimensión se centra en la actividad principal de la organización, ya sea un producto o un servicio, y servirá para ver de que manera una empresa ha desarrollado su experiencia, las competencias que la distinguen y sus herramientas de trabajo. Luego se abordan las estructuras financieras y los sistemas de gestión y procesos tanto al nivel de la producción como del personal. Se deben consultar todos los escritos sobre la filosofía, la gestión y la misión.

Todos los análisis tendrán en cuenta las características socioculturales de los empleados: edad, sexo, antigüedad, calificaciones, etc. El estilo de

⁷⁷ Transformación Organizacional, Motta, Paulo Roberto, Bogota, 2001, pag 52

administración: autocrático, paternalista, participativo, colectivo o de consulta; el aporte de los índices sobre la toma de decisiones y la distribución del poder. En particular el sistema de contribución-retribución permite examinar los comportamientos que se premian y los que se sancionan. Aquí surgen con precisión los tabúes de la empresa: no criticar, no entorpecer la acción del patrón, no hacer esto ni lo otro. En estas etapas se logra tener una idea clara del grado de transparencia de la información así como de los intercambios jerárquicos aceptados.⁷⁸

SIGNOS Y SÍMBOLOS

Otra dimensión del balance cultural reagrupa los signos y los símbolos en la empresa. Al respecto el diario de la empresa representa una invaluable fuente de datos.⁷⁹

VALORES DECLARADOS

Los valores se hallan en los lemas, las historias y los mitos: cotejar estas informaciones expone a los protagonistas a tres problemas: Con frecuencia las personas dan por sentado algunos postulados culturales y rara vez hablan de ello. Ciertas creencias y valores organizacionales adoptados por los miembros pueden parecer diferentes a los que ellos profesan. Es probable que en grandes organizaciones se junten varias subculturas que van en contravía de la cultura organizacional dominante.⁸⁰

⁷⁸ Transformación Organizacional, Motta, Paulo Roberto, Bogota, 2001, pag 52

⁷⁹ Ibid, pag 52

⁸⁰ Ibid, pag 52

Ahora un asunto muy importante es el de inculcar o aprehenderle a la cultura el cambio constante como parte característica e inmutable de la organización, es decir, *cambiar a una cultura de cambio*.

4.3.3.2. El cambio como un proceso cultural

Estos son algunos aspectos que son importantes tener en cuenta acerca del cambio organizacional desde la perspectiva cultural:⁸¹

1. Todos creamos cultura al 100%. Ser inteligente es saber que usted tiene una opción para comportarse y que la opción crea la realidad de su cultura.
2. No podemos dejar de crearla, así como no podemos dejar de comunicar.
3. Algunos optan por tolerar, mantener o reproducir extrapolaciones de culturas pasadas en lugar de crear otras nuevas; sin embargo a su manera sigue siendo creación.
4. Es verdad que algunas culturas han sido formadas por líderes fuertes. No obstante, todo lo que eso significa es que ellos tienen grandes capacidades de manifestación y dirección; ellos mismos avanzan por el lado de la creación y no por el de la tolerancia.
5. Excepto por algunos casos extraordinarios, las culturas suprimen el desempeño por que impulsan a la gente hacia un mundo pasado.

⁸¹ Lo fundamental y mas efectivo acerca del cambio, Firth, David, Bogota, 2000, pag 127

6. Recuerde que en el trabajo del cambio de cultura usted no solo esta modificando la cultura de su compañía, sino también una cultura universal.

La mayor parte de las organizaciones que parecen ocultar la gente son resultado de eras anteriores; desde los principios las organizaciones han sido creadas para crear orden, controlar diversidad e instituir el comportamiento. Conformidad, no combatir lo establecido, seguir las reglas, la paz produce beneficios, etc. Solo desde hace poco hemos decidido diseñar organizaciones que liberen el potencial, maximicen la creatividad y nutran el conocimiento. Cambiar nuestras creencias acerca de lo que queremos de nuestras organizaciones toma segundos, llevarlo a la realidad toma mucho mas tiempo.

7. La cultura se aprende y es transmisible. Como individuos somos mutables a los que pueden moldear la cultura en donde estamos. Las personas crean su entorno y son moldeadas por él. Ese es el por que gran parte del cambio se refiere a desaprender la antigua manera de hacer las cosas.

La conciencia de la cultura como algo aprendido sugiere a los conductores del cambio organizacional:

Sensibilidad para conocer las formas del comportamiento de los demás; saber si es posible aprenderlas como ellos lo hicieron; y comprender y comunicarse mejor con los demás, eliminando los prejuicios de relacionamiento.

Tolerancia para aceptar las diferencias entre grupos y organizaciones como algo natural, sabiendo que las diferencias se

construyen, a lo largo del tiempo, como respuesta a problemas específicos.

8. La cultura es dinámica. La cultura esta siempre en transformación. A veces la cultura se muestra de una manera estática señalando los factores tradicionales y viejos. Razones internas y externas explican esa transformación. El hecho de que las culturas cambien deben darnos tranquilidad cuando estemos considerando tratar de cambiarlas.⁸²
9. La cultura es selectiva. La cultura implica elecciones: todas las culturas están integradas por una serie de selecciones desde el conjunto del comportamiento y la experiencia posibles de los seres humanos. Son las elecciones que el grupo ha hecho, consciente e inconscientemente, las que lo identifican con una cultura propia y lo separan de otros grupos que han tomado decisiones diferentes.⁸³
10. La cultura es septocentrica. Del latin *septum*, “partición”. Las culturas son separatistas por su propia naturaleza. Siempre percibimos las culturas desde nuestra propia posición en el centro de uno. Éste es el porque las organizaciones encuentran tan difícil concebir el aprendizaje de una manera diferente para trabajar (“nunca antes se había trabajado algo así aquí!!”). Este es un mecanismo de defensa con el que la gente se queja de su cultura corporativa en un instante y al siguiente clama que es importante cambiarla.⁸⁴

⁸² Transformación Organizacional, Motta, Paulo Roberto, Bogota, 2001, pag 97

⁸³ Lo fundamental y mas efectivo acerca del cambio, Firth, David, Bogota, 2000, pag 131

⁸⁴ Lo fundamental y mas efectivo acerca del cambio, Firth, David, Bogota, 2000, pag 131

4.3.3.3. Proceso de la acción.

El cambio cultural es muy directo, cada segundo del día se esta creando cultura. Todo lo que usted piensa que necesita para cambiar cultura lo tiene. Todo lo que usted piensa que necesita para aprender, ya lo sabe. Los principios para crear una gran cultura son los mismos que para crear una terrible. La simplicidad esta en cambiar la forma de pensar y de actuar de los individuos recordando dos cosas. *Saber que lo que usted quiere por encima de lo demás, crea cultura. Alinear todo detrás de su visión crea cultura.*⁸⁵

Al tener muy clara una visión se sabrá que actos son mas importantes que otros pues cada acción que este encaminada a cumplir con los objetivos serán primordiales sobre cualquier otra acción que se desvíe del cause.

4.3.3.3.1 Etapas del proceso de cambio cultural

Cualquier iniciativa de cambio cultural en SEAPTO S.A. debe venir de la alta dirección pero debe pasar gradualmente a ser empoderada a los cargos medios y mas bajos, y deben además de eso comprometerse y responsabilizarse (empowerment with accountability) a cumplir con el proyecto de cambio.

La implementación del proceso de cambio cultural debe implementarse en tres pasos:

CONCILIAR PASADO Y FUTURO. La elección de orientaciones que traten de conciliar el pasado y el porvenir deberían constituir la primera

⁸⁵ Ibid , pag 131

etapa en un cambio cultural, esto es, explicitar la cultura actual, estudiar la compatibilidad entre los elementos de esta y la cultura del futuro.⁸⁶

NUEVA MISIÓN-VISIÓN. Y como dije en un principio es muy importante la compatibilidad de la misión y la visión con la nueva cultura; la cual debe ser compartida por el conjunto de la organización. Como se puede ver la misión y la visión son el punto de partida del cambio, son el timonel del asunto.

CAMBIO DE ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS. Finalmente la empresa que quiera realizar un cambio cultural debe reestructurar el trabajo y efectuar cambios formales de acuerdo con la nueva cultura, ya sea a nivel de las estructuras o de los procedimientos. Mientras la cultura pretende inculcar entre los miembros nuevos comportamientos, los cambios estructurales legitiman de alguna manera estos nuevos valores y relaciones. La elección de una configuración estructural con frecuencia se guía por los valores y creencias que se tienen.⁸⁷

⁸⁶ Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana, Calderon, Gregorio, 1ed, Bogota, 2002, Pag 53

⁸⁷ Ibid, Pag 53

CAPITULO 5: LA ACTUALIDAD DE SEAPTO S.A.

Una decisión de cambio debe estar precedida de un diagnóstico estratégico de la empresa, en este se investigará y analizará toda la información concerniente a la situación actual de la organización.

Haré un reconocimiento y análisis de la actual visión y misión, desarrollaré una investigación y análisis de la situación externa de la empresa tanto a nivel local como nacional para así explorar las amenazas y las oportunidades que la rodean, después desarrollaré un análisis interno de la empresa donde identificaré los recursos con los que actualmente cuenta la empresa para así identificar sus debilidades y fortalezas. Finalmente haré un análisis de la estructura de la empresa y algunas características de su cultura organizacional.

Para iniciar el análisis de la empresa y su entorno haré una pequeña reseña histórica de la empresa, que servirá también para entender la actual cultura de SEAPTO S.A.

5.1 RESEÑA HISTORICA DE SEAPTO S.A.

Con la expedición de la Ley 1ª de 1982, el Estado Colombiano reglamento la exploración de la Apuestas Permanentes creando así una nueva fuente de financiamiento para los servicios seccionales de salud a través del cobro de regalías a cambio del otorgamiento de contratos para la comercialización de ese juego a cargo de las Loterías o Beneficencias Departamentales que lo administran por ser un monopolio reservado a los Departamentos.

La Sociedad de Empresarios de Apuestas Permanentes del Tolima Ltda. fue constituida mediante escritura Publica No. 3107 otorgada por la Notaria Primera de Ibagué el 21 de Noviembre de 1984 e inscrita en la Cámara de Comercio de Ibagué el 28 de Noviembre del mismo año.

La sociedad esta conformada por 25 Socios quienes anteriormente explotaban el juego de Apuestas Permanentes en forma individual a través de sus propias empresas. A raíz de los cambios y evolución del país, se hizo necesaria la unión de estos empresarios en una sola organización que permitiera, en forma técnica y organizada, proyectar una empresa mas sólida y competitiva dentro de la Industria del Juego en Colombia, convirtiéndose así en una mejor garantía frente al Estado como concedente, al publico apostador y a la comunidad en general.

Con la conformación de SEAPTO S.A., la actividad de las Apuesta Permanentes, que se había desarrollado dentro de parámetros de informalidad e individualismo, empezó a recibir innovaciones en su administración y en sus canales de comercialización permitiendo mejorar los recursos captados por la Lotería del Tolima para la salud de los Tolimenses en cumplimiento de la explotación de esta actividad.

5.2 LA ACTUAL VISION DE SEAPTO S.A.

La visión es la chispa de cualquier iniciativa de cambio, a partir de esta toda organización debe alinearse, por lo tanto es muy importante contar con una visión de peso y muy clara:

La actual visión de SEAPTO S.A. es:

“En SEAPTO S.A. sentimos el impulso apostador que caracteriza al hombre en su afán de hacer realidad sus sueños.

Creemos y aplicamos un ideario institucional basado en:

- LA EXCELENCIA
- EL LIDERAZGO
- LA INNOVACION
- EL DESARROLLO EMPRESARIAL
- LA CONDUCTA ETICA
- LA CONFIANZA

Nos la jugamos toda por los juegos de suerte y azar.

Definitivamente la visión de SEAPTO S.A. necesita un cambio total, la actual visión tiene más el perfil de una misión. Carece completamente de todos los elementos que la deberían caracterizar. No tiene dirección, ni propósito, no muestra una meta a largo plazo, no justifica un cambio de la organización y no se extiende más allá de su realidad actual.

5.3 LA ACTUAL MISION DE SEAPTO S.A.

En la misión se deja en claro cuál es el negocio de la empresa, a que se dedica día a día, identifica el campo de acción al cual van dedicados todos los recursos de SEAPTO S.A.

“Ser la empresa de mayor desarrollo y proyección del departamento del Tolima por su diversificación comercial y los beneficios sociales generados. Igualmente se consolidara como una empresa líder nacional en la explotación y operación de juegos de azar manteniendo permanentemente la confianza y la imagen positiva mediante un ético e innovador modelo de gestión basado en el desarrollo empresarial que de satisfacción total a sus clientes.”

Por el contrario la misión de la empresa parece ser mas la visión, esta también debe sufrir un cambio radical. LA misión de SEAPTO S.A. debe explicar cual es el negocio de la empresa de forma clara y además debe buscar la diversificación de su actual actividad.

5.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Considero que las condiciones del entorno tienden a hacerlo dinámico por cuanto se han presentado cambios en la manera de funcionar de los juegos de azar y la posibilidad de que aparezcan nuevos juegos es siempre latente. Por otra parte, el entorno lo he considerado moderadamente complejo por cuanto se han presentado en los últimos años avances tecnológicos en torno a los juegos de azar y algunos aún no han llegado completamente a Colombia.

5.4.1 ANALISIS DEL SECTOR *PEST*

Como sus siglas lo indican esto es un análisis del entorno político, económico, sociocultural y tecnológico de la empresa.

5.4.1.1. Factores políticos y legales

- El Estado se puede considerar prácticamente el único dueño (monopolio) de los juegos de suerte y azar entre estos el de las apuestas permanentes, esto significa que “El Estado tiene la facultad exclusiva de explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar todas las modalidades de juegos de suerte y azar, y para establecer las condiciones en las cuales los particulares pueden operarlos, facultad que siempre se debe ejercer como actividad que debe respetar el interés público y social y con fines de arbitrio rentístico a favor de los servicios de salud incluidos sus costos prestacionales y la investigación”⁸⁸
- La explotación de apuestas permanentes corresponde a los departamentos y el Distrito Capital. La explotación la podrán realizar directamente, por intermedio de las empresas industriales y Comerciales del Estado operadoras de loterías o por intermedio de las sociedades de Capital Publico Departamental. Solo se podrá operar el juego de apuestas permanentes mediante licitación pública (*SEAPTO S.A. es la única empresa del Tolima con permiso actualmente*) y los operadores de esta modalidad deberán tener un patrimonio técnico mínimo, otorgar las garantías y cumplir los demás requisitos que les señale el reglamento. El termino de los contratos de concesión para los juegos de suerte y azar no podrán ser inferiores a tres años ni exceder de cinco años.
- El ente regulador que vigila el cumplimiento de la ley de juegos y azar es básicamente la Superintendencia Nacional de Salud.

⁸⁸ Ley 643 del 2001

- Las demás reglamentaciones de tipo legal, como las regalías y valores de formularios se encuentran estipulados claramente en la reglamentación del capítulo 4 de la Ley 634, 2001. (*anexo 1*).
- Las leyes laborales actuales afectan a la empresa pues la fuerza de empleo que maneja por nomina la empresa es muy grande y cualquier inconsistencia con la ley puede desbocar en problemas muy costosos para la empresa.
- Lo que en un principio era una guerra ideológica entre grupos revolucionarios y Estado se ha convertido en una guerra fratricida en donde las principales víctimas son los inocentes. Y definitivamente nadie a salido librado de las consecuencias de dicha guerra, incluida SEAPTO S.A.
- El óptimo funcionamiento del SENA hace que este sea una excelente opción para el entrenamiento del personal en algunas áreas de importancia para la empresa, por ejemplo contabilidad.

5.4.1.2. Factores económicos

Para tener una idea clara del entorno económico del sector podemos ver algunas cifras importantes:

- Esta es la repartición del mercado actual entre el chance, las loterías y el Baloto.

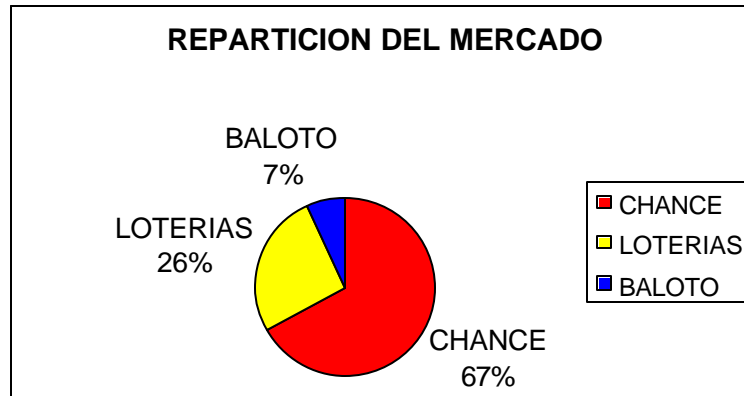


FIGURA 8. REPARTICIÓN DEL MERCADO

- La participación del mercado del chance fue la siguiente.

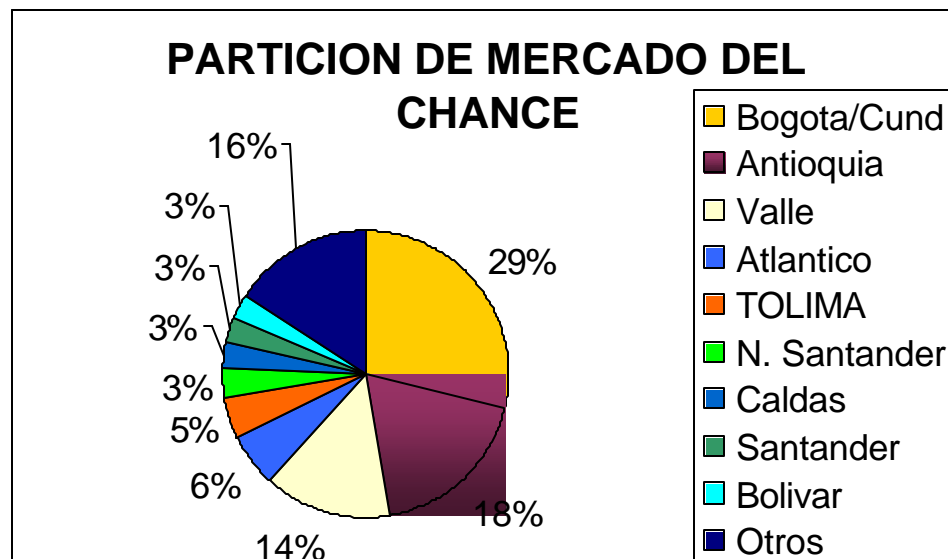


FIGURA 9. PARTICIÓN DEL MERCADO DEL CHANCE EN COLOMBIA

- En el 2002 los juegos de apuestas permanentes recibió en ventas brutas aproximadamente \$1.3 billones.⁸⁹ (Cuadro)

⁸⁹ Revista Dinero, mayo 2 del 2003, No 180, pag 61

ALGUNAS CIFRAS APROXIMADAS		
INGRESOS	1.3 BILLONES	
REGALIAS (12%)	156	MIL MILLONES
COMISIONES	Y 338	MIL MILLONES
SALARIOS(26%)	MILLONES	
GTOS. OPERAT. Y ADM. (7%)	91 MIL MILLONES	
IMPUESTOS	DE 32,5	MIL MILLONES
EXPLOTACION (2.5%)	MILLONES	
PREMIOS (45%)	585	MIL MILLONES
RENTABILIDAD BRUTA (7.5%)	98 MIL MILLONES	

- PIB del 2003 en Colombia 208.809 miles de millones de pesos, lo que significa un PIB per capita de US\$1898. Además la población estimada del país para el 2002 fue de 43,9 millones de habitantes.⁹⁰
- Algo más de un 65% de la población económicamente activa es potencialmente jugadora; y de ese 65%, el 73% son jugadores habituales y el otro 27% esporádico.
- Según el Centro Nacional de Consultoría, en un estudio contratado el año pasado por ETESA (Empresa Territorial de la Salud), el 67% de los colombianos prefieren el chance sobre los demás juegos y el 86% de estos lo juega regularmente.⁹¹
- Además según Market Research de Colombia, el chance también ostenta la mayor recordación 51%, contra 27% Baloto y 18% Loterías.⁹²

⁹⁰ Revista Dinero, mayo 2 del 2003, No 180, pag 92

⁹¹ Ibid, pag 61

⁹² Ibid, pag 61

- El costo de impresión de los talonarios pueden influir notablemente en los costos de las empresas de apuestas permanentes. La elección de la empresa encargada de la impresión esta en manos de la lotería o beneficencia del departamento. Según la nueva ley, el talonario tiene un formato único nacional, por lo tanto los costos deben tender a ser semejantes en todo el país, situación que no se presentaba hace tres años, donde cada departamento elegía su formato presentándose sobrecostos en algunos de ellos.
- El nuevo IVA para los juegos de suerte y azar por 5%, definitivamente esta afectando las finanzas de los empresarios, pues aparte del 12% en regalías ahora se gravó en un 5% cada chance vendido, donde el formulario hace las veces de factura. El cliente debe pagar este 5%, así cuando un jugador hace su apuestas el valor real apostado es menor debido al descuento del IVA.
- Retención en la fuente a los premios mayores de ochocientos mil pesos.

5.4.1.3. Factores socio-culturales

- Los paradigmas existentes en torno al negocio del chance lo sitúan en las clases sociales bajas por la clandestinidad que trae de aquellos tiempos en que era considerado ilegal.
- La influencia de la Iglesia puede ser negativa y define una abierta oposición a los juegos de suerte y azar.
- Es evidente la estabilidad de la actividad de apuestas permanentes a pesar de las marcadas fluctuaciones económicas del país, y el

incierto manejo de una economía con preocupantes índices de pobreza. El chance es visto como una gran oportunidad de ingresos inmediatos por poco dinero y esfuerzo.

- La consolidación histórica del chance como parte de la cultura encuentra sus mayores consumidores en los estratos uno, dos y tres principalmente, en consecuencia.
- Investigaciones hechas por Fundapuestas en Cali señala el siguiente perfil de los colocadores de apuestas permanentes: 67% es femenino, especialmente madres de cabeza de familia con un promedio de 4 hijos, 76% supera los 26 años, el grado de escolaridad es bajo, 47% escasamente acredita primaria y 48% secundaria; para el 54% es su única fuente de ingreso, el 61% lleva mas de 4 años vendiendo chance, el 50% no utiliza los servicios de Instituto colombiano de Bienestar Familiar y el 71% no esta afiliado a ningún sistema de salud.⁹³
- El aporte social mas importante de las apuestas permanentes son sus regalías, las cuales van dirigidas específicamente a la salud de los colombianos, es importante concientizar a la ciudadanía de este hecho.
- La existencia de una bomba social que día a día es alimentada con mayor desempleo, más desplazados, menos oportunidades, menos comida, menos vivienda, son variables que no deben ser ignoradas por ninguna empresa a la hora de definir su función social.

⁹³ Memorias, XI Congreso Nacional FECEAZAR, Los juegos de suerte y azar en el siglo XXI, Bogota D.C., 1999

5.4.1.4. Factores tecnológicos

- Los constantes avances tecnológicos en el campo de las comunicaciones y el manejo de información, se puede considerar el factor mas importante que influye actualmente en la industria de los juegos de suerte y azar, pues puede ser el elemento diferenciador de la compañía. La introducción del Baloto en Colombia a servido como estímulo para muchas empresas de apuestas permanentes para concientizarse en la necesidad de invertir en soluciones de conectividad, e incluso abrir la posibilidad de crear alianzas estratégicas con empresas especializadas en este campo de la tecnología tales como G-TECH o BELLSOUTH.
- La aparición de nuevas formas de distribuir el chance relacionadas con la tecnología, el fin es poder apostar en tiempo real, es decir que cada vez que alguien apueste, esta información (monto apostado y forma) este disponible inmediatamente en las oficinas centrales de la empresa y así llevar un control de la logística en tiempo real y además ahorrar tiempo en el procedimiento de escrutinio.
- Hardware y software especializado en medios de comunicación internos, tales como centros de llamadas, videoconferencias, Intranet, redes. También sistemas especializados en apoyo logística, programas para contabilidad, inventarios, servicio al cliente, manejo de personal etc.
- El Internet que en un principio era de acceso limitado cada día esta mas a la mano de mas personas, los estratos 1,2,3 cada vez tienen mas acceso a esta herramienta gracias a los programas del

gobierno como la agenda de conectividad, que hace que este nicho se interese mas por este medio de comunicación.

- La tecnología adquirida por la empresa para la comunicación de datos se puede considerar obsoleta y más grave aun, es que, en el momento en que se tomo la decisión de implantarla existían mejores posibilidades y no se pensó en el largo plazo.
- Debe ser prioridad para SEAPTO S.A. contar con una plataforma tecnológica de punta, ya sea por propia financiación o por medio de algún tipo de alianza. No hacerlo significara un grave rezago.

5.4.2 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS O DE PORTER.

5.4.2.1 Amenazas de entrada

Como SEAPTO S.A. está consolidada en el mercado Tolimense debe preocuparse por barreras de entrada como lo serían:

- *La experiencia de SEAPTO S.A. en la administración de las apuestas permanentes.* Los años de experiencia de la empresa en todos los aspectos administrativos tales como mercadeo, logística de distribución, tecnología, financiero etc. Dicha experiencia es un factor limitante para cualquier competidor directo que quiera ingresar al mercado.
- La primera y más importante barrera la constituyen las políticas gubernamentales, mas específicamente el articulo 13 de la ley 643 de 2001, el cual hace referencia a un patrimonio técnico mínimo que solo SEAPTO S.A. podría cumplir en el departamento. Además la producción en escala y la

experiencia hace que los costos de SEAPTO S.A. sean difíciles de superar por cualquier nuevo competidor.

- SEAPTO S.A. esta totalmente posicionado en el mercado tolimense por ser la única empresa de apuestas permanentes; seria difícil que los clientes dejaran de apostar en esta pues goza de una sólida credibilidad por el cumplimiento en el pago de premios y el buen cubrimiento geográfico.
- El loobyng es un factor muy importante a la hora de mantener el monopolio en el departamento; SEAPTO S.A. cuenta con muy buenas relaciones gubernamentales a nivel nacional y cuenta con experiencia para conservarlas o crear nuevas.
- Los acuerdos creados entre empresarios a nivel nacional por medio de FECEAZAR (Federación Colombiana de Empresarios de Juegos de Azar).

5.4.2.2 Poder de negociación con los clientes.

- Los clientes tienen muy poco poder de negociación sobre la empresa, pues al ser monopolio el cliente no tiene la posibilidad de elegir otro. Sin embargo el precio de una apuesta es decisión del cliente, pues en “el chance” el cliente es el que elige el monto a apostar y como lo desea apostar. Cualquier tipo de negociación se haría por el encime que algunas casas de apuestas dan a los apostadores. Es decir que si la casa tiene como política encimar 20%, el jugador apostara 1000 pesos pero realmente jugaran 1200 pesos.

5.4.2.3 Poder negociación con proveedores.

- El principal proveedor de SEAPTO S.A. es la lotería del Tolima, la cual hace la concesión de la impresión de los formularios con Danaranjo S.A. La decisión de negociar el costo de impresión es exclusivo de la lotería, sin embargo las buenas relaciones hacen que SEAPTO S.A. tenga influencia a la hora de analizar dichos costos.
- Otros proveedores actuales son las empresas de tecnología, a las cuales se les compra computadores, antenas de comunicación, software etc. Es muy difícil negociar precios con estos pues casi siempre manejan precios fijos. Las antenas del sistema inalámbrico que esta montando la empresa se prestan a negociación dependiendo del volumen, este cubrimiento inalámbrico se esta llevando poco a poco.
- Los proveedores de insumos para oficina tales como papelería, cartuchos de impresión, clips, ganchos, marcadores, lapiceros, sellos, tintas, carpetas etc. Tiene bajo poder de negociación, pues existen muchos posibles vendedores y es factible lograr buenos precios. La empresa cuenta con un proveedor local que da los mejores precios ya que estos son constantemente comparados con los de otros proveedores que hacen propuestas. No sucede lo mismo en algunos municipios donde el proveedor es uno solo y por lo tanto se usa la posibilidad de comprar en Ibagué y enviar al municipio.

5.4.2.4 Amenaza de productos sustitutos

- La amenaza de aparición de posibles productos sustitutos esta movida por el motor de la tecnología, la cual ha incursionado de manera increíble a la industria de los juegos de azar.
- La plataforma traída por Gtech para Baloto esta preparada para vender otros juegos tales como apuestas futboleras, de hípica, minilotto y otras que definitivamente afectarían el mercado de SEAPTO S.A.
- Al final encontramos anexa una matriz (anexo 2) que hace un análisis de las actuales competencias de SEAPTO S.A., pueden ser consideradas como sustitutos de la necesidad de apostar y ganar un premio.

5.4.2.5 Rivalidad entre competidores

- A pesar de que el mercado está en crecimiento, en este momento no hay competidores directos.
- La posición competitiva de la empresa en estos momento es favorable por cuanto tiene un total dominio del mercado, sin embargo le falta avanzar en materia de mejores tecnologías de comunicación y la mayor amenaza de entrada que es el gobierno no se debe considerar bajo control.
- No se deben descartar escenarios de riesgo para SEAPTO S.A. en un entorno tan dinámico como el actual; por ejemplo, el poder económico de Baloto lo habilita para licitar como concesionario de apuestas permanentes, y utilizar su

plataforma tecnológica para dicho fin. Aquí la elección de SEAPTO S.A. es ¿Competir o aliarse a tiempo con Baloto u otra empresa que fortalezca la plataforma tecnológica de SEAPTO S.A.?

5.4.3 IDENTIFICACION DE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

5.4.3.1 Identificación y análisis de las amenazas

1. **CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES.** Que pueden afectar fuertemente las operaciones de la empresa, con la reglamentación de la ley 634 se alivia un poco esta amenaza, sin embargo el gravamen de nuevos impuestos tales como el IVA siempre están latentes en el entorno.
2. **ACTUALES Y POTENCIALES PRODUCTOS SUSTITUTOS Y/O COMPLEMENTARIOS.** Como los mencionados anteriormente que pueden competir con la empresa y reducir su cuota de mercado.
3. **PROBLEMAS DE ORDEN PÚBLICO.** Puede significar pérdida de recursos de todo tipo por robo, además de posibles “vacunas” regionales que puedan exigir los grupos armados.
4. **CORRUPCIÓN EN LOS ENTES DEL ESTADO.** Aunque se encuentra satisfactoriamente controlada, existe la posibilidad que se presenten casos de corrupción en la gobernación o en la lotería del Tolima que afecte el desempeño de la empresa.

5. **FRONTERAS VULNERABLES.** En aquellas poblaciones limítrofes con otros departamentos en donde pueden entrar otras empresas a vender chance.
6. **RIFAS Y JUEGOS CLANDESTINOS.** Las rifas no autorizadas, el chance blanco y otros juegos ilegales afectan el mercado de la empresa ya que estas empresas no tributan, ni pagan derechos de explotación. Es muy importante contar con la ayuda de la policía, la cual consideramos débil en su lucha por este mal.
7. **OPERADORES INTERNACIONALES.** El ingreso de Gtech es un campanazo para las empresas de apuestas permanentes, pues su plataforma tecnológica y de comunicaciones se presta para el ingreso de nuevos juegos que podrían amenazar el mercado de las apuestas permanentes. Por ahora el baloto no ha afectado directamente el nicho de las apuestas permanentes (estratos 4,5, 6). Sin embargo esta amenaza puede ser vista como una oportunidad al mismo tiempo para una futura alianza estratégica y así usar dicha plataforma.

5.4.3.2 Identificación y análisis de las oportunidades

1. **SEGMENTOS DEL MERCADO DISPONIBLES.** Existe un nicho del mercado que no ha sido tenido en cuenta en ninguna de las estrategias pasadas de la empresa.
2. **BUENAS RELACIONES CON INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES Y BANCOS.** Que le permite acceder a posibles beneficios de bancos y del gobierno.

3. **DISPONIBILIDAD TECNOLÓGICA.** Que permitirá a la empresa elegir entre una amplia gama de posibilidades para mejorar las comunicaciones principalmente.
4. **CULTURA POPULAR.** Puesto que el chance esta profundamente arraigado en la cultura de la región.
5. **POSIBLES ALIANZAS ESTRATEGICAS.** Con otras organizaciones que permita que SEAPTO S.A. se diversifique y/o fortalezca en determinados aspectos tales como la comunicación (Transmisión de información).
6. **OFERTA LABORAL.** Existe buena cantidad de profesionales en la región que SEAPTO S.A. podría incluir en su nómina para mejorar la calidad de su personal, la cual se vera reflejada en un mejor servicio al cliente actual y potenciales nuevos clientes. Acordémonos que los estratos 4, 5 y 6 se caracterizan por su mayor exigencia en calidad e imagen de la empresa con la que hacen apuestas.
7. **APUESTA ABIERTA FLEXIBLE Y LEGALIZAR SORTEOS CON MAS CIFRAS.** No limitar la apuesta máxima por formulario y buscar legalizar apuestas con 5 y 6 cifras de tal forma que se puedan programar premios mas altos y se facilite el ingreso a los nuevos nichos.
8. **PORTAFOLIO DE INVERSIÓN.** Existe la oportunidad de hacer más inversiones con diferentes riesgos y plazos.
9. **PUBLICIDAD Y MEDIOS.** Están disponibles los medios de comunicación a nivel nacional y local para publicitar no solo la empresa si no el producto como tal. Dichos medios son

subutilizados por la mayoría de empresas del país. Actualmente la única empresa que tiene publicidad a nivel nacional es el pagatodo, sin embargo no explica como se juega el chance, ni como se paga.

10. NUEVOS JUEGOS. Crear nuevos juegos es una posibilidad de diversificación.

5.5 ANALISIS INTERNO

5.5.1 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS.

Para lograr hacer un análisis interno profundo de la empresa decidí hacer un análisis de los recursos, empezando con un inventario de los recursos administrativos, humanos, financieros, comerciales, tecnológicos y de información.

En esta parte del análisis se hace un inventario de los activos tanto tangibles como intangibles de la empresa, ya que a nivel administrativo y de información es más la materia intangible que tangible con la que se cuenta.

5.5.1.1 Administrativos o directivos

- **Imagen Corporativa y Responsabilidad Social:** SEAPTO S.A. es muy conocida en el departamento del Tolima por su responsabilidad en el pago de premios como único medio de buena publicidad y además de esto cuenta con un excelente departamento de responsabilidad social que por si solo conforma una empresa independiente y que se denomina Fundación Social SEAPTO.

- SEAPTO S.A. es conocida por ser una de las grandes empresas generadoras de empleo en el Departamento, del cual hablaremos en la sección de recursos humanos.
- La empresa hasta ahora esta dando sus primeros pasos en la decisión de utilizar asesorías externas acerca de planes estratégicos o estudios de mercado. A la fecha no existe un estudio de mercado de los potenciales nuevos nichos de mercados como el estrato 4, 5 y 6.
- Existe un alto control gerencial pero sin limitar las ideas de los demás.
- **Habilidad para responder a la tecnología cambiante:** SEAPTO S.A. se encuentra cada vez mas interesada en estar a la punta en tecnología, lo que la ha ubicado como una de las Empresas de Apuestas Permanentes con mayores inversiones en comunicaciones y sistematización.
- **Sistemas de Control:** Por ser una empresa que se presta para fraudes y robos los controles son mucho más estrictos. Sin embargo no existe un control en los procedimientos, ni actualizaciones del manual. En la parte comercial y mercadeo no usan ningún tipo de indicadores de mercado. No existen herramientas para medir la satisfacción real de los actuales clientes.
- **Las tomas de decisiones:** El gerente cuenta con autonomía pero últimamente se ha criticado la influencia de algunos socios en las juntas directivas que se hacen al inicio de cada mes, puesto que es posible que el interés particular de un socio no esté alineado con

los objetivos de la empresa, lo que exige estrategias de cambio, sin embargo es un poco complicado pues se trata de los mismos dueños de la empresa. Tampoco existe un sistema explícito que especifique quien y como se toman las decisiones en la empresa, las decisiones de cada área deben pasar por la gerencia y algunas deben pasar incluso por las manos de los socios.

- **Evaluación de Gestión:** No existen patrones de evaluación explícitos para evaluar la gestión de las áreas.

5.5.1.2 Financieros

- **Acceso a Capita** Hoy en día SEAPTO S.A. es una empresa muy líquida y al mismo tiempo con las condiciones necesarias para lograr acceso a capitales por medio de prestamos bancarios.
- **Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento** Con excepción de un endeudamiento para la construcción del edificio antes mencionado, hoy la empresa no utiliza su capacidad de endeudamiento para fines de mejoramiento operativo. Esta capacidad muchas veces es usada por los socios para hacer inversiones personales.
- **Facilidad para salir del mercado** En caso tal que se decida salir del mercado, los activos de la empresa no son muy especializados; aunque parte de este punto se tratará en cada uno de los recursos, básicamente SEAPTO S.A. cuenta con equipos tipo computadores, automóviles, sistemas de comunicación y demás que pueden tener otros usos y tener una salida fácil en el mercado.

- **Razones Financieras.** Estas son algunas razones financieras que nos dan una idea general de la actual situación financiera de SEAPTO S.A.

Razones Financieras	2002	2001
Índice de liquidez	2.00	2.11
Capital de trabajo	2.413.520.000	2.295.486.000
Índice de solvencia	1.77	1.85
Índice de endeudamiento	28%	30%
Índice de propiedad	72%	70%
Rentabilidad patrimonial	30%	26%
Razón de utilidad a vtas. Netas	2.14	2.08

INDICE DE LIQUIDEZ (Razón corriente). Se refiere a la capacidad que tiene la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo, es decir inferiores a un año. Es recomendable que la relación sea ligeramente superior a uno, para SEAPTO S.A. el índice nos señala que por cada peso que la empresa debe tiene \$2.00 para cancelar sus deudas.

Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

Capital neto de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

INDICE DE SOLVENCIA (Prueba ácida). Nos indica la fortaleza financiera que tiene la empresa para atender sus obligaciones o pasivos; el índice nos muestra que SEAPTO S.A. tiene una relación de 1.77 es decir que por cada peso que debe tiene \$1.77 para responder a sus obligaciones con terceros.

Prueba Ácida = (Activo Corriente – Inventario) / Pasivo corriente

INDICE DE ENDEUDAMIENTO. Nos indica que la sociedad tiene un nivel de endeudamiento del 28% reflejado que por cada \$100 de activos que posee la empresa \$28 están comprometidos con terceros.

Nivel de endeudamiento = Total pasivos con terceros / Total activos

RENTABILIDAD PATRIMONIAL. Este índice mide la capacidad del patrimonio para generar beneficios; el patrimonio de SEAPTO S.A. genero en 2002 beneficios del 30%.

Rentabilidad del patrimonio = Utilidades antes de impuestos / Patrimonio

RAZON DE UTILIDAD A VENTAS NETAS. Esta relación indica que por cada \$100 de venta neta la empresa tiene \$2.14 de utilidad.

- **Estabilidad de costos** Son relativamente estables en cierta medida debido a la extensión de las operaciones, en general pueden fluctuar predeciblemente debido a las aspiraciones de expansión de la empresa. Los costos más impredecibles tienen que ver con aspectos culturales; suceden cuando muchas personas apuestan a un número determinado y resulta ser un número ganador.
- **Elasticidad de la demanda** A veces el comportamiento de la demanda varía dependiendo de circunstancias socio-económicas

pero en general en los últimos años la demanda va en aumento. La empresa no hace uso de indicadores que muestren cambios en el cubrimiento del mercado, o indicadores de competitividad.

5.5.1.3 Comerciales

- **Fuerza del producto, calidad, exclusividad** El producto que se ofrece está histórica y fuertemente arraigado en la comunidad desde hace años y es de uso común y continuo entre la población Tolimense; con la formación de SEAPTO S.A. la empresa se ha preocupado por mejorar su calidad hasta el punto de convertir al juego del chance en algo que está mucho mejor visto entre la población como uno de los mejores o la mejor opción en juegos de azar, aunque aún falta trabajar para atraer a las personas de los estratos más altos. Por ser la única empresa aceptada por las autoridades departamentales cuenta con gran exclusividad que se ve vulnerada por los productos sustitutos y por el “chance blanco” que es una manera ilegal de jugar al chance en la región.
- **Competitividad.** Ver el anexo 4. matriz de análisis de posicionamiento competitivo.
- **Lealtad y satisfacción del cliente** Gracias a las mejoras en el servicio adelantadas por la empresa, ésta es percibida con gran confianza entre los clientes que siempre juegan al chance; entre la población que hace uso del servicio es común escuchar comentarios de gente que se gana el chance aunque sea en pequeñas cantidades, esto hace que se mantenga la esperanza de ganar entre los clientes. Además el pago oportuno refuerza dicha lealtad y satisfacción.

- **Participación del mercado (puntos de ventas en el departamento)** La empresa cuenta con 121 puntos de venta fijos en la ciudad de Ibagué, la mayoría son propios; las características de los locales varían de acuerdo al lugar pero en general cuentan con la correspondiente sección de servicio al cliente, un computador, los talonarios y la decoración característica de la empresa entre otras. En el resto del Tolima se tienen unos 54 puntos de venta fijos en un gran número de municipios como se puede ver en el mapa anexo y que tienen las mismas características mencionadas. No existen indicadores que muestren como es el comportamiento de la empresa en el mercado, es muy difícil decir que participación tiene en el mercado cuando SEAPTO S.A. es la única empresa que vende apuestas permanentes en el departamento. Según el departamento comercial la única forma de saber si la empresa a ganado participación en el mercado es por medio de las ventas.
- **Costos de distribución** No nos fueron claros pero consisten en el transporte de talonarios y colillas desde y hacia los pueblos y puntos de venta dentro de la ciudad. Este costo se puede ver optimizado con el uso de la tecnología pues todo el juego llegaría a la central y no se necesitaría más papel para confirmar que hubo un ganador.

Los costos promedio de administrar un punto fijo son los siguientes:

Arriendo:	\$174.000
Servicios:	\$30.000
Salarios:	\$371.000
Prestaciones:	\$184.000
Bonificación no salarial:	\$128.000
Costo papelería:	\$84.500
<u>Dotación personal:</u>	<u>\$8000</u>
<i>Promedio Total:</i>	<i>\$912.500</i>

- **Uso de la curva de Experiencia** Es muy notable pues los fundadores del juego son los mismos socios y antes de agruparse algunos ya contaban con muchos años de experiencia en apuestas.
- **Inversión en investigación y desarrollo.** No existen recursos destinados exclusivamente para la investigación y el desarrollo.
- **Barreras de entrada.** Ya fueron enumeradas en el análisis de Porter.
- **Servicio al cliente** Es excelente pues los premios se cancelan oportunamente y el proceso de recepción de la apuesta se realiza rápida y sencillamente; además los empleados directos de la empresa mantienen buenas relaciones con los clientes y los empleados indirectos ofrecen un servicio hasta donde se encuentra el cliente. Se debe poner atención a algunos vendedores independientes que irresponsablemente no llevan el juego manual y afectan la imagen de la empresa.
- **Canales de comunicación Cliente-Empresa.** La empresa carece de este tipo de canales de comunicación, no se ha hecho explícito

ningún canal de comunicación como buzones de sugerencias, recomendaciones o reclamos.

- **Otros** Vehículos tipo camioneta Luv 2300 principalmente,⁹⁴ para los flujos de información y dinero entre los municipios y en la ciudad; estos vehículos cuentan con un tiempo de uso no mayor de cinco años, también cuenta con cajas fuertes en donde se transporta el juego. Se cuenta con el mencionado edificio donde se encuentran las oficinas centrales y donde se pagan la mayoría de los premios en la ciudad y se halla ubicado en una zona céntrica de la ciudad, calle 10 Cra. 3. Otros recursos se tratarán en los tecnológicos.

5.5.1.4 Recursos Humanos

SEAPTO S.A. cuenta con 440 empleados directos, 30 empleados temporales (120 hombres y 350 mujeres) y entre 3500 y 4000 colocadores independientes en todo el Tolima. Son colocadores de apuestas permanentes independientes las personas que por sus propios medios se dediquen a la promoción o colocación de apuestas permanentes, sin dependencia de una empresa concesionaria, en virtud de un contrato mercantil. Según el artículo 21, capítulo VI de la reglamentación de la ley 643 de 2001, todo vendedor del juego de apuestas permanentes o chance, debe estar inscrito, en el Registro Nacional Público de Vendedores de Juegos de Azar de las Cámaras de comercio.

⁹⁴ No tenemos el número exacto.

- **Niveles académicos.** Por grado de escolaridad:

Primaria incompleta	13	empleados
Primaria completa	58	empleados
Secundaria incompleta	78	empleados
Secundaria completa	279	empleados
Técnico o tecnólogo	33	empleados
Profesional	18	empleados

- **Experiencia técnica.** Es un dilema entre capacitar a la actual fuerza laboral que tiene un gran conocimiento de las apuestas permanentes o reclutar gente con mejor preparación académica pero sin ningún conocimiento del producto.
- **Estabilidad** Depende del rendimiento del empleado y de su compromiso con la empresa; por lo general depende del empleado más que de la empresa.
- **Rotación** Los empleados usualmente están vinculados a la organización durante largo tiempo y su rotación ocurre con cierta frecuencia entre los puntos de venta fijos.
- **Ausentismo** Poca puesto que aparte de la seguridad social obligatoria, la empresa cuenta con servicios médicos independientes para sus empleados que les permite practicar en cierto modo medicina post preventiva más eficaz.
- **Pertenencia** Es relativamente alta, se renueva mediante una serie de actividades desarrolladas por la fundación social SEAPTO que consolida las relaciones interpersonales del empleado con ellos mismos y con la empresa.

- **Motivación** Es buena, en parte debido al alto sentido de pertenencia que hace que el empleado sienta deseos de trabajar en SEAPTO S.A. y por otra parte el miedo a no tener un trabajo en estos momentos tan difíciles y mas en un departamento con el mas alto índice de desempleo del país.
- **Remuneración y recompensas.** A continuación encontramos una relación de los salarios del personal de SEAPTO S.A.

LOS VENDEDORES INDEPENDIENTE: Reciben un 20% de la venta neta.

VENDEDORES DE PUNTOS FIJOS: Reciben en promedio \$555.000 en salario y prestaciones. \$128.000 en bonificaciones por ventas.

PERSONAL ADMINISTRATIVO: Este es el salario de cada cargo actualmente.

<i>CARGO</i>	<i>SALARIO (\$PESOS)</i>
AUDITORIA	
Auditora	2.454.000
Auxiliar de auditoria 1	818.000
Auxiliar de auditoria 2	703.000
Asistente de auditoria	1.012.000
GERENCIA	
Gerente	4.300.000
Asistente adm. de documentos	709.000

Promotora social	985.000
Vicepresidente jurídico	2.934.000
Jefe Sección Bienestar Social	1.356.000
Secretaria de Gerencia	682.000
AREA TALENTO HUMANO	
Transporte Seguridad	573.000
Transporte Seguridad	573.000
Jefe de personal	1.427.000
Conductor	629.000
Conductor	629.000
Sria. División administrativa	562.000
AREA FINANCIERA	
Asistente de contabilidad	978.000
Auxiliar contable	562.000
Tesorera pagadora	818.000
Aux. Compras y suministros	562.000
Auxiliar de cartera	562.000
Auxiliar de oficina	494.000
Jefe de compras y suministros	1.052.000
Pagadora de premios	562.000
Secretaria de almacén	562.000
Auxiliar	703.000
Jefe div. Financiera	2.454.272
AREA DE ESCRUTINIO	
Delegado de escrutinio	967.000
Digitador escrutinio	497.000
Digitador escrutinio	497.000
Control digitación escrutinio	718.000

Delegado de escrutinio	967.000
Delegado de escrutinio	967.000
Digitador escrutinio	497.000
Jefe división de escrutinio	1.612.000
Jefe escrutinio diurno	860.000
Delegada escrutinio diurno	600.000
AREA COMERCIAL	
Supervisor de ventas	538.000
Cajero	562.000
Cajera	562.000
Jefe área comercial	1.935.000
Supervisor de ventas	591.000
Secretaria división comercial	562.000
Asistente de mercadeo	721.000
Chance móvil	573.000
OFICINAS EXTERNAS	
Coordinador zona sur y suroriente (Espinal)	1.283.000
Administrador (Espinal)	1.267.000
Coordinador zona norte (Honda)	1.290.000
AREA SISTEMAS	
Asistente de sistemas	978.000
Jefe división de sistemas	2.816.000
AREA SEGURIDAD	
8 Supervisores de seguridad	547.000
Jefe de seguridad	1.427.000

La nomina administrativa de SEAPTO S.A. es de aproximadamente 54 millones de pesos mensuales, lo que equivale a 642 millones anuales aproximadamente. No se encuentran incluidas las bonificaciones no salariales, ni las horas extras.

- **Accidentalidad** Es baja pues la labor productiva tiene poco riesgo directo asociado.
- **Retiros** Es más frecuente en los puntos fijos, se cree que debido en parte al menor nivel académico exigido para esta labor, aunque no es muy elevado.
- **Desempeño** Los empleados solo dan lo mínimo requerido, pero es muy raro ver un desempeño que este encima de lo exigido. Por lo tanto el aporte de creatividad por parte de los empleados es igual de bajo. En los rangos medios hay mas desarrollo de nuevas ideas y mejor desempeño.

5.5.1.5 Tecnología

- **Habilidad de trabajo** Se favorece debido a los constantes programas de capacitación que SEAPTO S.A. lleva a cabo con sus empleados para mejorar su conocimiento y así promover un mejor servicio.
- **Capacidad de innovación** La empresa dedica tiempo a la búsqueda de nuevas tecnologías en comunicación de la información principalmente pero no en innovaciones propias.
- **Nivel de tecnología utilizada en el servicio** Es bueno pero no la mejor; en la central cuenta con cuatro servidores para el manejo de

los datos conectados de manera que siempre haya al menos uno funcionando y nunca se pierdan los datos de las apuestas de los clientes. Cada punto de venta tiene su propio computador y en las oficinas centrales se tienen al menos 50 PC's marca DELL para los procesos administrativos. En la transmisión de información desde los puntos hasta la base de datos en las oficinas centrales se utilizan tarjetas "compacflash memory" que son como diskettes más pequeños y durables con una capacidad de 8 MB cada uno; esta tecnología aún no está muy difundida de Colombia pero básicamente funcional como un disco común y corriente. SEAPTO S.A. ha instalado una gran antena recientemente en la azotea del edificio que permitió crear una red inalámbrica propia que tiene conectados en este momento a 60 puntos de venta fijos en el centro de Ibagué que cuenta con todos los accesorios adicionales propios de una red como sistemas operativos y de codificación, etc. Se estudian alternativas para ampliar la cobertura a toda la ciudad y a los cinco municipios más importantes del Tolima como lo son Guamo, Espinal, Melgar, Fresno y Mariquita inicialmente, para mejorar la seguridad en la transmisión de la información.

- **Efectividad en los pagos por tecnología.** El manejo de la información se ha hecho más rápido y por lo tanto el proceso de escrutinio es más fácil y preciso, lo que ha hecho que desaparezcan algunos errores en los pagos de premios.
- **Aplicación de la tecnología de computadores** Como se ha mencionado no solo es alta sino muy importante; aún si se logra conectar a toda la ciudad de Ibagué, siempre existe algún riesgo de falla por lo cual se conservarán los computadores. Internamente se esta subutilizando la red interna de comunicación o Intranet, posiblemente por falta de motivación y preparación.

5.5.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES Y LAS FORTALEZAS

5.5.2.1 Identificación y análisis de las debilidades

1. **DEPENDENCIA DE LOS VENDEDORES PARA COMERCIALIZAR EL PRODUCTO:** Es una restricción que implica una falta de mejor control sobre la relación de los vendedores con los clientes finales puesto que estos no se manejan por contratos directos.

2. **SISTEMAS DE COMUNICACIÓN DEFICIENTES:** La empresa recientemente se ha preocupado por mejorar los sistemas de comunicación; el servicio que presta Telecom y otras empresas en el departamento, especialmente en los pequeños municipios es muy deficiente, lo que ha obligado a la empresa crear su propio sistema. Debo resaltar que la actividad principal de la empresa o core business es el juego como tal y no la tecnología de comunicaciones, esta tecnología es solo una actividad de apoyo. La empresa debe ser cuidadosa en esta apreciación.

3. **LA EXPLOTACION DE UN SOLO PRODUCTO:** Las empresas de apuestas en general se han preocupado por la explotación de un solo tipo de juego y no han tratado de cambiar las formas del juego a través de los años, los premios son bajos con respecto a los acumulados de las competencias.

4. **SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN INCLINADO EN UN SOLO CANAL:** Se quiere mejorar la red tecnológica para reforzar el único canal que es la venta directa en puntos fijos sistematizados o manual en puntos fijos y ambulantes. Pero no se han materializado iniciativas como la

venta de chance por Internet con tarjetas prepago o en terminales de auto apuestas.

5. LA INCONFORMIDAD EN LOS VENDEDORES: La política de la empresa de disminuir vendedores independientes y crear mas puntos fijos de ventas han creado mucha inconformidad y miedo en los vendedores.
6. COMPORTAMIENTOS DE LOS SOCIOS: Sentimiento de desbalance de poder, pues se cree que los dos socios con mas poder son los que deciden el norte de la empresa, eligen el presidente a su conformidad y se oponen a algunos procesos pensando solo en sus intereses.
7. LA FALTA DE FORMACION DE LOS CUADROS DIRECTIVOS: Los altos cargos directivos están ocupados por personas que pueden no tener un nivel de formación necesariamente competitivo a pesar de contar con la formación universitaria requerida.
8. LA FALTA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO: La empresa no se ha preocupado por incentivar la investigación y desarrollo de nuevos productos y nuevos procesos en la comercialización. No existe un departamento que se encargue exclusivamente de esto.
9. SISTEMAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Se han visto problemas que se tornan graves por una ausencia de métodos de comunicación organizacional. Se ha creado una especie de camaradería algunas veces dañina para la comunicación organizacional (chismes y “roscas”).

10. CARENANCIA DE ASESORIA EXTERNA: No se tiene conciencia de la importancia del punto de vista de personas externas a la organización.
11. LA FALTA DE PLANEACION: La empresa en los últimos años ha tomado muchas decisiones sin que estas hagan parte de un plan macro. Esto puede estar directa o indirectamente relacionado con la intención general o misión de la organización que puede no ser clara.
12. LA INCERTIDUMBRE EN LA PREMIACION: Se ha utilizado el mismo plan de premios durante muchos años sin tener en cuenta los cambios económicos (inflación, niveles de vida) ni los planes de premios de los productos sustitutos.
13. LA CONFORMIDAD, EL TRADICIONALISMO: Los empresarios se han quedado en un estado pasivo por muchos años y esta inercia los puede afectar en un momento como el actual en donde muchos juegos nuevos están ingresando al mercado con mejores premios y más novedosos.
14. LA VISION CORTOPLACISTA DEL EMPRESARIO: La mayoría de decisiones de los empresarios están dirigidas a soluciones cortoplacistas.
15. EL BAJO PERFIL DE LOS COLOCADORES (EDUCACIÓN Y PRESENTACION PERSONAL): Por el bajo perfil en que fue concebido el juego del chance muchos de sus vendedores iniciales son de estratos bajos con niveles bajos de educación y con una muy mala presentación personal que no ayudan a mejorar la imagen del juego, aunque este punto se ha estado mejorando, se hace

complicado pues estas personas no están vinculadas permanentemente a la empresa.

16. EL DESAPROVECHAMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION PARA OFRECER OTRO PRODUCTOS: La empresa cuenta con más de 150 oficinas de ventas fijas que están siendo utilizadas únicamente para la venta de chance desaprovechándolas para la venta de otros productos (boletas, otros juegos etc.).
17. NO SE HACEN INVESTIGACIONES DE MERCADO. La empresa hace investigaciones de los mercados actuales, pero no de potenciales mercados. Es un punto muy importante pues el resultado de estos estudios pueden ser la causa de decisiones muy importantes en el ámbito tecnológico y creación de nuevos juegos por parte de SEAPTO S.A.

5.5.2.2 Identificación y análisis de las fortalezas

1. LA RENTABILIDAD: La mayoría de socios hacen parte de la actividad de las apuestas permanentes desde su creación y tienen mucha confianza en la actividad por ser tan rentable.
2. LA EXCLUSIVIDAD DEL CONTRATO: SEAPTO S.A. es la única empresa que tiene el derecho de comercializar el chance en el departamento del Tolima (monopolio).
3. LA IMAGEN DE LA EMPRESA EN EL DEPARTAMENTO: SEAPTO S.A. cuenta con una imagen muy buena en el departamento por su cumplimiento en el pago de premios, por su

aporte social al departamento por medio de empleos y otras actividades de la fundación social.

4. LA LIQUIDEZ: Por ser un negocio donde se mueve básicamente efectivo cuenta con una gran liquidez a veces no utilizada.
5. FUNDACIÓN SOCIAL SEAPTO S.A.: Funciona independientemente de la empresa, recibe un aporte mensual de las utilidades y presta servicios sociales muy importantes a la comunidad en general especialmente a los vendedores independientes.
6. EL FACIL MANEJO DEL PRODUCTO: Es un producto fácil de entender y manejar, por ejemplo el manejo de inventario es mínimo. (Pues la única materia prima primordial son los talonarios).
7. RED PROPIA DE COMUNICACIONES: A pesar de las deficiencias en investigación y desarrollo no se ha negado la inversión en sistemas de comunicación de punta para crear un sistema de comunicación propio, es un proceso costoso y por lo tanto un poco lento.
8. LA INFRAESTRUCTURA: Se cuenta con una excelente infraestructura física (Edificio inteligente nuevo, inversión en gran numero de computadores, servidores, antenas de comunicación, sistemas de seguridad para el transporte de juego etc.)
9. LA COBERTURA DE LA FUERZA DE VENTAS: Los puntos de ventas fijos y vendedores independientes se encuentran muy bien distribuidos en el departamento del Tolima.

10. EL LIDERAZGO: El ánimo de la empresa por estar encima de otras empresas del país a pesar de que no estén en competencia directa.

5.5.3 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS

5.5.3.1 Cadena de valor

Actividades primarias (core business):

- Logística interna desde recibir el formulario hasta pagar el premio al ganador.
- Logística externa como el mercadeo y las ventas.
- Administración como el manejo del personal y las finanzas.

Actividades de Apoyo:

- Infraestructura tanto de los puntos de venta como de los sistemas de comunicación de datos.

5.5.3.2 Núcleo de competencias

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS: Los juegos de azar.

Razones primarias de éxito:

- A. El chance como modalidad**
- B. La cobertura del servicio**
- C. El servicio**

Razones secundarias:

- A.a** Bajo costo
- A.b** Alta probabilidad de ganar

A.c Facilidad de reclamar el premio

B.a Acceso rápido

B.b Puntos de venta y de pago en todos los municipios del Tolima

C.a Pago rápido y oportuno

C.b Servicio personalizado

C.c Mujeres atractivas y serviciales.

Razones terciarias:

A.a.a El cliente tiene la posibilidad de elegir su apuesta y muchas veces la empresa encima un porcentaje.

A.b.a Posibilidades de jugar un mayor número de veces y poder ganar más. Se puede jugar antes de medio día y en la tarde pues se cuenta con un sorteo propio a las 12 del medio día.

A.b.b Amplia gama de posibles elecciones para jugar con 4, 3, 2 o 1 número y además combinar.

A.c.a Solo es presentar el tiquete en la oficina o vendedor y autorizado y este pagara el premio inmediatamente, pues estos son autorizados la noche inmediatamente anterior.

B.a.a Mejor servicio al cliente

.

B.b.a Pagos rápidos y oportunos

B.b.b Potencial para vender otros productos

B.b.c Mejor seguimiento a los clientes

C.b.a Demuestra importancia del cliente

C.c.a Motivación para visitar el punto de venta.

C.c.b Mejora imagen de la empresa, pues la primera impresión es la que cuenta

En primera instancia, éstas podrían ser algunas de las competencias nucleares de SEAPTO S.A. para fortalecer.

5.5.4 ANALISIS DE STAKEHOLDERS.

Aquí hago un análisis de los stakeholders con los que se relaciona SEAPTO S.A., que papel tienen dentro de la empresa, como afectan las relaciones y decisiones que se toman.

CLIENTES: La población objetivo de estratos uno dos y tres principalmente que pueden no tener un fuerte poder de negociación por la extensión de las operaciones de la empresa. Son unos de los principales actores, pues gracias a ellos la empresa existe, gracias a ellos se crean ingresos y utilidades para la futura financiación de proyectos estratégicos. Cualquier decisión que se tome esta dirigida a ellos (actuales o potenciales) y el buen resultado de muchas de las decisiones tomadas dependerán de la reacción de estos.

Cabe recordar que la población que se ve beneficiada por las regalías de las apuesta permanentes deben ser consideradas también clientes de la empresa, pues la mayor rentabilidad de la empresa esta directamente relacionada con unas mayores regalías para la salud de los colombianos.

PROVEEDORES DE TALONARIOS: La Lotería del Tolima es la encargada de hacer la licitación de la fabricación de los talonarios y luego venderlos a SEAPTO S.A., su puntualidad y orden en la entrega de

talonarios es indispensable en el buen funcionamiento de la empresa, ya que un desabastecimiento de estos puede significar una pérdida para la empresa.

LOTERIA DEL TOLIMA: Es muy importante su papel pues SEAPTO S.A. mensualmente tiene que presentarle a esta un informe detallado de los ingresos de la empresa para deducir la regalía que se tiene que pagar a la salud. Además de esto cualquier decisión que se tome será susceptible de evaluaciones por parte de esta al ser el ente representante del Estado y veedor del cumplimiento de las leyes que rigen los juegos de apuestas permanentes.

ESTADO: De importancia absoluta pues de él depende que el único concesionario para el manejo de las apuestas en el Tolima siga siendo SEAPTO S.A. Todas las decisiones dependen en gran parte de lo que diga el Estado y muchas decisiones del Estado pueden afectar a la empresa.

EMPLEADOS: También importantes dado su número, tanto para perjudicar como para favorecer a la empresa; en general actualmente los empleados colaboran activamente en el mejoramiento continuo de la empresa. Cualquier decisión que se tome debe ser del conocimiento de ellos pues son los que trabajarán para lograr los objetivos. Algunas estrategias también pueden afectar sus intereses por lo tanto se debe estar preparado para afrontar sus reacciones (despido de vendedores independientes).

SOCIOS: Finalmente son quienes “tienen la última palabra” en las estrategias generales de la empresa, especialmente si alguno en especial tiene gran mayoría de acciones como es este caso. Cualquier decisión

que se tome es evaluada por ellos pues son sus intereses los que se verán mas afectados.

COMPETENCIA (OTROS JUEGOS DE SUERTE Y AZAR): A veces es difícil estimar el impacto que un nuevo juego pueda llegar a tener en el mercado, por lo tanto deben ser monitoreados y tomados en cuenta para no llevarse sorpresas desagradables. En cuanto a la competencia directa, existe el mencionado chance ilegal o “blanco” que puede llegar a ser preferido por la población puesto que “compite” el mismo mercado; por lo tanto por una parte SEAPTO S.A. debe presionar y promover la persecución de esta actividad.

FECEAZAR: Que permite las relaciones con las demás empresas de apuestas de Colombia, algunas de ellas de grandes operaciones como es el caso de Apuestas Echeverry que es la más grande del país y de las cuales se puede aprender por cuanto se mueven en territorios de más competencia. Muchas decisiones pueden ser respaldadas por otras empresas y además de esto una organización de esta es muy importante como fuente de información y de retroalimentación.

5.5.5 LA ESTRUCTURA DE SEAPTO S.A.

5.5.5.1 Organigrama.

El organigrama de SEAPTO S.A. (Anexo 5), fue actualizado en el año 2001. Es un organigrama que se caracteriza por marca mucho la jerarquía de los socios, los cuales se encuentran en la punta superior. En orden descendente encontramos la junta directiva, la presidencia y la gerencia. Entre estos últimos dos se encuentra ubicada el área de auditoria interna y el vicepresidente jurídico. Abajo del gerente encontramos las áreas (Talento humano, Escrutinio, Sistemas, Financiera,

Seguridad y comercial) de la empresa las cuales se ubican al mismo nivel. Y entre el gerente y estas se ubica la Fundación Social.

No es un organigrama muy bien elaborado, y muchos de los cargos parecen estar ubicados de forma improvisada. El cliente no hace parte del organigrama de SEAPTO S.A., ni se hace ningún señalamiento acerca de la importancia del cliente en este. Además algunas áreas podrían ser integradas y otras nuevas podrían ser creadas de acuerdo al plan estratégico.

5.5.5.2 Manual de funciones.

El actual manual de funciones de SEAPTO S.A. fue diseñado por un grupo de estudiantes del SENA técnicos en administración de recursos humanos en el año de 1998. El manual no se encuentra actualizado y existen muchas inconsistencias entre los cargos descritos y los actuales, se baso en el antiguo organigrama de la Empresa y muchos de sus procedimientos no coinciden con la realidad.

El área de auditoria se encuentra adelantando un proceso de actualización de los manuales de procedimientos de cada área. El manual de funciones del área comercial se encuentra totalmente actualizado y los manuales de otras áreas se encuentran en proceso. No se le ha dado prioridad al logro de este objetivo en la empresa, pues no existe una participación activa del personal para su elaboración.

A continuación encontramos una descripción general de algunos de los cargos de SEAPTO S.A.

AUDITORIA

AUDITOR INTERNO: Llevar a cabo la revisión periódica financiera y presentar informes a la junta directiva y a la presidencia sobre su labor de auditoria.

ASISTENTE DE AUDITORIA: Controlar y revisar permanentemente el proceso contable, movimiento de cajas, bancos, cuentas de pago, premios y conciliar cartera.

ASISTENTE DE AUDITORIA MUNICIPIOS Y AGENCIAS: Vigilar y supervisar el manejo de agencias (puntos fijos) y municipios.

DELEGADO DE AUDITORIA: Vigilar y controlar el proceso de selección de colillas (escrutinio) y desarrollar actividades de control y vigilancia bajo la supervisión de auditoria.

GERENCIA ADMINISTRATIVA

GERENTE ADMINISTRATIVO: Planear, Coordinar, dirigir y controlar las metas y objetivos para toda la organización a diferentes plazos según los requerimientos y las decisiones tomadas por la junta directiva, junta de socios y presidente.

SECRETARIA DE GERENCIA: Desarrollar de forma eficiente todas las funciones propias de una secretarias, con el fin de colaborar con el optimo desenvolvimiento de la dependencia.

ASISTENTE ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS: Manejar en forma adecuada y confidencial la información que se recibe y genera en la organización.

DELEGADO DE GERENCIA: Vigilar y controlar que el proceso de escrutinio se realice de manera optima.

DELEGADO DE SOCIO: Vigilar y controlar que el proceso de escrutinio se realice de manera optima.

AREA: TALENTO HUMANO

DIRECTOR DEL AREA DE TALENTO HUMANO: Dirigir, controlar y supervisar los procesos relacionados con reclutamiento, vinculación, contratación, inducción y capacitación del personal de la organización.

SECRETARIA DE PERSONAL: Tramitar y archivar toda clase de información relacionada con las funciones de la sección de personal y auxiliar las labores del Jefe de Personal.

CONDUCTOR: Prestar el servicio de transporte de personal, bienes y juego de la empresa.

AUXILIAR DE CONDUCTOR: Auxiliar al conductor en la prestación del servicio de transporte y seguridad del juego de los municipios hacia la sede principal en Ibagué.

MENSAJERO: ejecutar órdenes que impliquen desplazamientos al exterior de la empresa y distribuir la correspondencia interna y externa de la compañía.

COORDINADOR DE SERVICIO GENERALES: Coordinar el desarrollo de las actividades relacionadas con el servicio de cafetería y el aseo en general.

AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES: Mantener la empresa completamente aseada y organizada.

RECEPCIONISTA DIURNA: Atender al público personal o telefónicamente según la situación y ofrecer la información requerida de forma rápida y cordial. Recibir el juego telefónicamente o vía fax.

RECEPCIONISTA NOCTURNA: Recepción del juego y mantener comunicación continua entre los municipios y la principal.

AREA: FINANCIERA

DIRECTOR DEL AREA FINANCIERA: Coordinar y velar por que la contabilización de las transacciones de la empresa sean fidedignas y confiables. Y que la distribución y el control de los recursos sea eficiente en cuanto a inversión y rentabilidad.

ASISTENTE DE CONTABILIDAD: Coordinar todos los procedimientos contables y de control fiscal.

AUXILIAR CONTABLE 1: Registrar toda la información contable necesaria para emitir estados financieros oportuna y eficazmente.

AUXILIAR CONTABLE 2: Registrar toda la información contable necesaria para emitir estados financieros oportuna y eficazmente.

TESORERO PAGADOR: Recaudar todos los dineros provenientes del desarrollo del objeto social de la organización. Guardar, custodiar y controlar los títulos valores, garantías y prendas a favor de la misma y efectuar los pagos, con previa autorización del Ordenador de gasto y visto bueno de la Auditoría.

PAGADOR DE PREMIOS: Pagar oportuna y eficazmente los premios cotejando los formularios presentados con la información de sistemas para confirmar su veracidad antes de realizar el pago.

JEFE DE ALMACEN: Comprar, almacenar, suministrar y distribuir los muebles y enseres, provisiones de talonarios, útiles de escritorio y papelería, requeridos por la oficina central, oficinas y agencias de la empresa.

SECRETARIA ALMACEN: Tramitar toda la información relacionada con compras y suministros, registro de la entradas y salidas, compras, inventarios y mantener actualizado archivo de su sección.

AUXILIAR DE ALMACEN: Persona encargada del suministro de elemento requeridos por las demás áreas de la empresa.

AREA: ESCRUTINIO

DIRECTOR DEL AREA DE ESCRUTINIO : Organizar, dirigir y controlar las actividades del proceso de escrutinio y realizarlo las mayores condiciones de seguridad.

ESCRUTADOR Y VERIFICADOR: Seleccionar de forma minuciosa los formularios ganadores en el proceso de escrutinio y verificar juego entregado por agencias y oficinas.

DIGITADOR DE PREMIOS: Velar que el resultado del proceso de digitación de premios y ventas sea confiable. Digitar los formularios favorecidos, revisar y auditar premios digitados, digitar planillas de ventas y realizar cuadros de premios y ventas.

AREA: COMERCIAL

DIRECTOR DEL AREA COMERCIAL: Planear toda la operatividad del área con el fin de obtener la satisfacción del público apostador, el incremento en el volumen de las ventas, la ampliación de la cobertura del mercado y el posicionamiento en el sector económico y social del departamento.

SECRETARIA DEL AREA COMERCIAL: Elaborar, redactar, transcribir, distribuir y archivar la documentación del área, colaborar con el director del área de mercadeo en todas las acciones encaminadas a la ejecución de actividades y atender personal y telefónicamente a los clientes internos y externos.

COORDINADOR DE ZONA: Coordinar, orientar, evaluar, ejecutar y diseñar estrategias para el manejo de las actividades administrativas y comerciales de la empresa en cada uno de los municipios de la zona y presentar informes mensualmente de la gestión realizada.

ASISTENTE DEL AREA COMERCIAL Y MERCADEO: Planear, ejecutar y analizar estrategias de mercadeo para mejorar y/o ampliar los canales de distribución y mejorar los niveles de atención.

SUPERVISOR DE VENTAS: Planear, coordinar y dirigir las actividades de la fuerza de ventas; programar acciones de capacitación y entrenamiento

de vendedores profesionales y colocadores independientes y colaborar en la apertura y cierre de puntos de ventas y oficinas en Ibagué con el propósito de alcanzar las metas de ventas propuestas al igual que el crecimiento y desarrollo del personal a su cargo.

ADMINISTRADOR DE OFICINA: Representar, controlar, orientar, dirigir y responder por todas las actividades y acciones administrativas y comerciales del municipio.

AUXILIAR DE OFICINA: Recibir el dinero recaudado en la venta diaria de los liquidadores, vendedores profesionales, colocadores y recogedores; hacer cuadre de caja de la base y colaborar en todas las actividades de manejo de la oficina.

CAJERAS: Recibir y responder por el juego y el dinero recaudado en la venta diaria de los liquidadores, vendedores profesionales, colocadores y recogedores; liquidar juego, hacer el cuadre diario de caja y asumir el control de la oficina.

VENDEDOR PROFESIONAL: Vender las apuestas de chance sistematizada y manual, atender, orientar y resolver las inquietudes de los clientes con relación a los resultados de las loterías jugadas y demás interrogantes.

CONTROLADOR Y VENDEDOR DE TALONARIOS: Llevar el control general, venta y entrega de talonarios de chance a los vendedores profesionales, colocadores y recogedores.

CODIFICADOR DE TALONARIOS: Colocar el código de cada vendedor profesional y colocadores independientes a los talonarios de venta de

chance para que sean vendidos y entregar a cada uno de ellos y velar por que se mantenga el stock de talonarios codificados.

LIQUIDADOR DE JUEGO: Recibir y liquidar diariamente el juego de vendedores profesionales, colocadores, recogedores y promotores.

RECOGEDOR DE JUEGO: Recoger y responder diariamente por el dinero recibido a los colocadores en la zona, velar por que estos tengan todos los implementos de trabajo y transmitir información sobre instrucciones de la empresa.

AREA: SISTEMAS

DIRECTOR DEL AREA DE SISTEMAS: Planear y desarrollar programas de sistemas y comunicación que permitan el normal desarrollo de todas las operaciones y procedimientos que se realicen en la organización.

ASISTENTE DE SISTEMAS: Administrar todo el proceso de sistematización de la empresa tanto en Software como en Hardware.

AUXILIAR DE SISTEMAS: Ejecutar los procesos de sistematización de la organización y auxiliar al ingeniero y al asistente de sistemas en el desarrollo de sus funciones.

5.5.5.3 Reglamento Interno de Trabajo.

SEAPTO S.A. cuenta con un reglamento interno de trabajo que se encuentra publicado en cartelera, en cada piso de las oficinas centrales en la ciudad de Ibagué. No se encuentra actualizado debido a las muchas reformas laborales adelantadas por el Estado, sin embargo muchos de sus artículos todavía se encuentran vigentes.

El reglamento esta conformado por dieciocho capítulos así:

- Capitulo I. (Articulo 1º). Es la introducción del reglamento.
- Capitulo II (Articulo 12º- Articulo 13º). Se refiere a las condiciones de admisión para ocupar un cargo, contrato de aprendizaje, contrato con aprendices, salarios de aprendices y periodos de prueba.
- Capitulo III (Articulo 14º). Trabajadores accidentales o transitorios.
- Capitulo IV (Articulo 15º). Horario de trabajo.
- Capitulo V (Articulo 16º- Articulo 21º). Horas extras y trabajos nocturno. Pagos. Este capitulo debe ser actualizado de acuerdo a las nuevas leyes laborales.
- Capitulo VI (Articulo 22º- Articulo 32º). Días de descanso legalmente obligatorios, aviso sobre trabajo dominical, vacaciones remuneradas, permisos.
- Capitulo VII (Articulo 33º- Articulo 36º). Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pago y periodos que lo regulan.
- Capitulo VIII (Articulo 37º- Articulo 46º). Servicio medico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.
- Capitulo IX (Articulo 47º). Prescripciones de orden. En este capitulo se señalan los deberes de los trabajadores. Estos deberes caracterizan muchos los actuales comportamientos de los empleados que se reflejan en la cultura organizacional.

- Capitulo X (Articulo 48º) Orden jerárquico. En este se plasma el organigrama de la empresa.
- Capitulo XI (Articulo 49º). Menores de edad.
- Capitulo XII (Articulo 50º- articulo 53º). Obligaciones especiales para el empleador y los trabajadores, prohibiciones especiales para la empresa y los trabajadores, prohibiciones relacionadas con el menor trabajador.
- Capitulo XIII (Articulo 54º-Articulo 58º). Escala de faltas y sanciones disciplinarias, procedimientos para la comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias.
- Capitulo XIV (Articulo 59º- Articulo 60º). Reclamos: personas ante quienes deben presentarse y su transmisión.
- Capitulo XV (Articulo 61º). Publicaciones del presente articulo.
- Capitulo XVI (Articulo 62º). Vigencia del presente articulo.
- Capitulo XVII (Articulo 63º). Disposiciones finales.
- Capitulo XVIII (Articulo 64º). Cláusulas ineficaces.

Este reglamento es una descripción escrita de ciertos comportamientos y conductas que deberían identificar la cultura organizacional, sin embargo la realidad no es un reflejo exacto de lo que se encuentra plasmado en este.

5.5.6 LA CULTURA DE SEAPTO S.A.

Para lograr un proceso de transformación y construir una nueva cultura organizacional es indispensable involucrar protagónicamente a todos sus miembros en su creación, a partir de una comprensión integral de su realidad que le permita explicitar lo que ella es, como talentos y

potencialidades, intereses, aspiraciones y visiones de futuro; así como debilidades y obstáculos frente al desarrollo y logro de niveles superiores de bienestar de sus miembros y de la empresa.

Los procesos de mejoramiento de la empresa deben abordar la comprensión y acción con cada integrante desde el ámbito personal, grupal (equipo de trabajo), social-comunitario y ambiental.

En este sentido, comprender la cultura de SEAPTO S.A., construir con los empleados la comprensión de *¿Quiénes somos?* Permite afianzar la capacidad de reconocerse como seres culturales con capacidad de transformar lo que son como cultura.

Entiendo que en SEAPTO existe un grupo humano, que se encuentra en un sitio denominado empresa, puesto de venta fijo o ambulante, proveniente de estratos sociales 1 2 y 3, con niveles educativos entre primaria y profesional, en su mayoría mujeres cabeza de familia con una historia de vida con una alta carga de violencia y maltrato, y un grupo de hombres resultado de una cultura machista lo que hoy se refleja en la dinámica propia de las relaciones de la empresa y el manejo de relaciones de poder, en lo que se puede observar altos niveles de autoritarismo y por ende sometimiento a las reglas e imposiciones, que no sólo es entre pares sino también generado desde la asamblea de socios ,quienes caracterizada por el empadronamiento lo que los lleva a intervenir de manera directa en la gerencia, quienes por amistad hacen nombrar personas en los diferentes cargos descuidando la exigencia de los perfiles establecidos; prevalecen entonces los intereses personales lo que genera empoderamientos negativos ya que al sentirse seguros de su empleo crean roscas excluyentes o conductas individualistas que alteran la armonía en el ambiente laboral.

Podemos reconocer características positivas, así como factores que han favorecido la productividad de la empresa, el posicionamiento de su imagen en la región como es el compromiso y cumplimiento del pago de premios, la cultura de pago de impuestos, la solidaridad ante siniestros o catástrofes que se presentan en el Departamento, el bienestar social que brindan a través de la Fundación Social Seapto con programas de salud, educación, recreación, cultura y vivienda lo que ha permitido desarrollar gran sentido de pertenencia y agradecimiento por parte de los empleados, ésta política ha podido compensar el modelo de vinculación laboral de los vendedores independientes ya que son ellos y sus familias los beneficiarios de la Fundación.

La empresa a privilegiado la estabilidad laboral, la formación y capacitación de sus empleados, el pago de bonificaciones y doble prima semestral y navideña, como también la creación de un entorno laboral agradable con todas las condiciones laborales y logísticas para su desempeño laboral, factores que al ser reconocidos por todos se constituyen en una alta motivación para la construcción de una nueva cultura empresarial. Como se diría popularmente en un Departamento con el mayor índice de desempleo, “Vale la pena cuidar la cuchara” como espontáneamente expresó uno de los empleados al ser indagado.

Puedo concluir que al reconocer la historia cultural personal, familiar, empresarial y social, visualizando el contexto permitirá aprender a soñar, construir aspiraciones personales y grupales en términos de interdependencia e interacción recíproca, para encarar los desafíos presentes y futuros ante los distintos proyectos de vida.

CAPITULO 6: PROPUESTA PARA EL PROCESO DE CAMBIO.

El presente capítulo desarrolla la propuesta para el PROCESO DE CAMBIO de SEAPTO S.A., utilizando un lenguaje sencillo mostraré el esquema básico del mismo que es el siguiente:

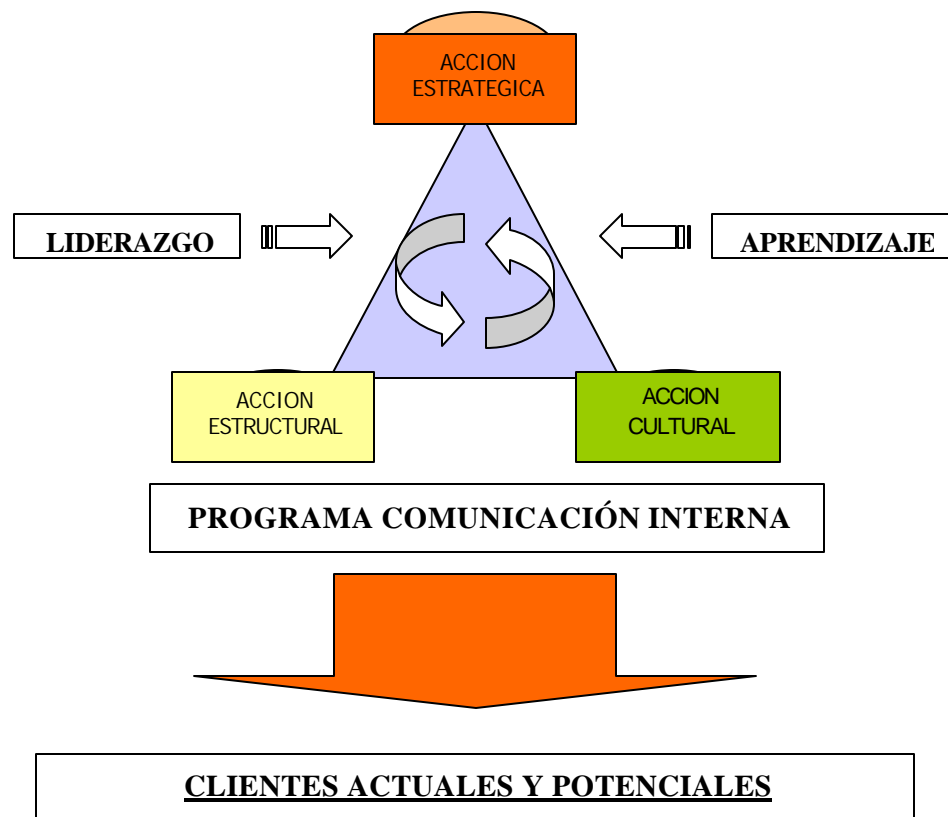


FIGURA 10. MOTOR DE CAMBIO

En cada vértice del triángulo encontramos las acciones de cambio, las cuales están interrelacionadas y son interdependientes de esta manera:

- La Acción estratégica se verá afectada e incidirá en la Acción cultural y la Acción estructural de SEAPTO S.A.
- La Acción estructural se verá afectada e incidirá en la Acción estratégica y la Acción cultural de SEAPTO S.A.
- La Acción cultural se verá afectada e incidirá en la Acción estratégica y por la Acción estructural de SEAPTO S.A.

En la base de este triángulo encontramos el **programa de comunicación interno** de SEAPTO S.A., que se considera la plataforma del plan de acción. El **liderazgo** y el **aprendizaje** son componentes dinamizadores en la transformación. Este conjunto de Acciones, el componente de soporte y los dinamizadores están totalmente dirigidas a satisfacer no solo los actuales clientes (estratos 1,2,3 y beneficiarios de las regalías) sino además los potenciales clientes de SEAPTO S.A. (estratos 4,5,6 y nuevos beneficiarios por las regalías, pues el aumento de las ventas significara un aumento en los recursos para la salud de los colombianos) y a incrementar la productividad de la empresa.

A continuación ilustro momento a momento, como desarrollar el programa de cambio en SEAPTO S.A., este debe ser iniciativa de la Junta Directiva para que cuente con un respaldo fuerte, pero la responsabilidad debe pasar inmediatamente al gerente que se debe encargar de concientizar a la asamblea los socios, de la necesidad de un proceso de cambio y crearles la confianza suficiente como para evitar obstáculos durante el proceso, que serian muy perjudiciales.

Después el proceso como tal debe ser asumido con responsabilidad por un grupo piloto creado quienes conocerán, implementaran y legitimaran

el PLAN DE ACCIÓN, formulado a partir del análisis PEST y el análisis de recursos. Deberá verse como algo innovador para la organización, por lo tanto es imprescindible crearle una imagen propia a dicho programa, el cual debe ser presentado a la empresa como un gran producto, con personalidad propia, donde los dueños no sean los socios sino todos los integrantes de la organización, quienes han participado en la socioconstrucción del mismo.

La ruta crítica para el desarrollo del programa de cambio se ha planteado en diferentes momentos:

6.1 MOMENTOS

MOMENTO 1, “Sembrando la semilla”. Crear un **grupo piloto** conformado por *un integrante elegido de la alta dirección, un asesor externo y un representante de cada área de la empresa* (Talento humano, escrutinio, sistemas, financiera, comercial y seguridad), para que sea polifacético y tenga un pensamiento generalizado de la empresa, así, las decisiones tomadas por este grupo, ya han pasado por un filtro que elimina cualquier idea que desequilibre o desarmonice las relaciones entre áreas.

Las pautas iniciales deberán ser dadas por el gerente, quien debe:

- Primero que todo prepararse en las habilidades del liderazgo y llevar a conciencia los tres pasos fundamentales del proceso de empoderamiento. Estos mismos pasos los deberá transferir a cada uno de los integrantes del grupo piloto, pues la comunicación y el empowerment serán las herramientas fundamentales para el desarrollo del grupo y del plan de acción.

- Elegir a las personas que tengan el perfil para ejercer el liderazgo.
- Contratar un asesor externo especializado en desarrollo organizacional que enriquezca la propuesta.
- Preparar al grupo piloto en la metodología de trabajo, la relevancia del liderazgo y el aprendizaje como dinamizadores del proceso de cambio sobre una plataforma de comunicación efectiva, que los habiliten para entrar a desarrollar el plan de acción.
- Establecer una agenda que considere un cronograma y brindar una oficina espaciosa, cómoda, con herramientas tales como hardware, software, papelerías e implementos que el equipo requiera.
- Autorizar los horarios concertados de reuniones donde se encontrara el grupo en su totalidad. Lógicamente se deben aliviar las cargas que estaban desempeñando pero no se deben desconectar de su área, pues ellos son el puente entre esta y los planes de acción que ellos mismo están diseñando y aplicando.
- Ser soporte y evaluador del grupo piloto.

Conformado el grupo piloto deberán:

- Crear su propio manual de procedimientos y convivencia, sin olvidar que ellos constituyen el ejemplo a seguir, siendo espontáneos y proactivos.
- Motivar e incentivar al resto del personal a compartir sus ideas.

- Promover el empoderamiento del resto del personal, este es el paso para desbloquear la rueda del aprendizaje. Además el empoderamiento genera responsabilidad en la gente.
- Eliminar la necesidad de un solo líder que al momento de estar ausente afecte negativamente la empresa. De acuerdo a Peter Senge, se debe empezar con proyectos pequeños que sean de iniciativa propia de la gente, deben expresar sus metas, sus logros y nuevos proyectos, conversar abiertamente y reforzarse. Esto compromete a la participación y la acción. Este tipo de cambio llega a perpetuarse por si mismo. Si uno de los lideres desaparece en medio del proceso, este podrá modificarse un poco pero seguirá adelante pues su vitalidad no depende de una sola persona.⁹⁵
- Redefinir la actual VISION y MISION de la empresa, que responda a los nuevos desafíos y a las diversas oportunidades, y socializarla.
- Definir, actualizar y comunicar constantemente los objetivos de SEAPTO S.A. comprometiendo a todos los funcionarios en el logro de estos.
- Definir, actualizar, comunicar y generar apropiación de los valores y principios que identifiquen la organización, alrededor de los cuales se fortalezca el trabajo de equipo.
- Desarrollar un programa de comunicación interna, que facilite la transmisión de información en todos los sentidos, habilitando un canal de retroalimentación que garantice información permanente

⁹⁵ La Danza del Cambio, Senge, Peter, Bogotá, pag 37

no solo acerca de lo que se ha hecho sino también sobre lo que se vaya aprendido y que afecte la acción futura.

- Mantener actualizado el análisis estratégico de la empresa, con la comprensión clara que el entorno y el interior de la empresa son dinámicos y que las amenazas, las debilidades, las fortalezas y las oportunidades cambian constantemente.
- Recrear, planificar y coordinar actividades de:
 - Dinámicas para activar el compromiso auto energizante y la energía de las personas en torno al cambio.
 - Integración del personal.
 - Eventos relacionados con el proceso de cambio.
 - Formación técnica.
 - Formación personal y motivación.
 - Seguimiento de procesos y retroalimentación.

La formación es una prioridad que demanda la utilización de pedagogías que maximicen el equilibrio entre aprender y hacer.

- De acuerdo al cronograma de trabajo, ser el motor de “las acciones estratégicas, estructurales y culturales”, sin importar el área.

MOMENTO 2, ¡TODOS EN CON-TACTO! El cambio debe presentarse de manera impactante y divertida, haciendo necesario:

- Crear la imagen del producto, para lo cual se sugiere :
 - Dar un nombre al producto o proceso de cambio.

- Crear un logo que identifique el cambio, con colores totalmente distintos a los que identifica a la empresa.
 - Crear una frase corta que identifique el cambio (slogan).
 - Crear un boletín para el programa.
 - Crear una cartelera y circulares que informen todo acerca del programa de capacitación técnica y de formación personal. Cualquier actividad dirigida al cambio debe estar enmarcada con esta nueva imagen, para diferenciar las antiguas actividades de las nuevas.
 - Crear una mascota.
 - Crear una canción.
 - Crear una pagina de Internet.
 - Darle un nombre innovador a cada actividad relacionada con el proceso.
 - Crear afiches con imágenes que reflejen los nuevos valores de SEAPTO S.A.
 - Crear publicidad en los medios, se debe hacer saber a todo el mundo que SEAPTO S.A. esta cambiando, esto crea mas responsabilidad.
 - Crear productos promocionales como vasos, camisetas, llaveros, calcomanías etc.
- Convocar al evento de lanzamiento considerando:
 - Generar el rumor de lo novedoso del programa; debe ser un evento muy anunciado como el estreno de una película, con el nombre que se le haya asignado al programa de cambio; se debe provocar expectativa al encuentro con carteles anunciándolo y convirtiéndolo en el evento del mes; haciéndola ver como un espacio de encuentro y

entretenimiento, lo importantes es motivar al personal a asistir con una buena actitud y aptitud.

- Elaborar invitaciones sugestivas y personalizadas.
- Planear la logística del evento.

MOMENTO 3. “JUGUÉMOSLE AL CAMBIO, UNA APUESTA DE FUTURO”. El evento de lanzamiento debe garantizar la asistencia de todos los miembros de la organización. Esta reunión debe ser organizada por el equipo piloto y sus objetivos son:

- Presentar el programa con su nombre, su logo, su slogan y demás símbolos que lo acompañaran durante todo el proceso.
- Entregar oficialmente el producto (Proceso) a SEAPTO S.A. Debe buscarse una forma simbólica de hacer esto, donde se entrega un bien a todos los integrantes de la empresa, “ Esto es de ustedes!!”
- Explicar la importancia del cambio para el éxito de la empresa.
- Dar a conocer de forma creativa lo que se espera del proceso e informarles la importancia que tiene para SEAPTO S.A. el capital humano. Se hará a través una exposición creativa que mantenga la atención de los participantes.
- Sensibilizar al personal de SEAPTO S.A. sobre la importancia de transformar la cultura organizacional y de romper el miedo al cambio. La mejor forma de suprimir el miedo es mostrándoles el escenario ideal, lo que les espera al otro lado, lo cual se deberá hacer de manera sugestiva y generadora de reto.

- Buscar el compromiso de los empleados dándoles la participación necesaria para que haya apropiación de la importancia del proceso, para que en ningún momento lo vean como una nueva tarea o una carga adicional a sus funciones.
- Exponer los momentos y los objetivos del plan de acción.
- Generar un espacio de plenaria, que permita la retroalimentación al proceso con sugerencias además de dar respuestas a sus inquietudes.

MOMENTO 4. “RECREANDO NUESTRO MUNDO”. Este momento transversaliza todo el proceso, en la medida que se establece la comunicación como la plataforma; el liderazgo y el aprendizaje como dinamizadores del proceso de cambio.

A. *El Programa de Comunicación Interna en SEAPTO S.A.*

En SEAPTO S.A. la fuente principal para la emisión de mensajes es el Grupo Piloto del Proceso de cambio, que determina la orientación de dicho proceso, su organización, actividades y objetivos, encargado además de darlos a conocer al personal que constituyen el elemento receptor a través de los representantes de cada área, quienes expresan el propósito del emisor de tal forma que sea captado por todos.

La comunicación formal en SEAPTO S.A. está dada a través de los canales establecidos en la estructura administrativa. El conjunto formal de comunicaciones está constituido por las vías o canales por donde circula

el flujo de información con datos relativos al trabajo entre las diversas unidades administrativas.

Este flujo de información se da a nivel vertical ascendente, descendente, horizontal, transversal e introductoria y presenta las siguientes barreras:

- Barreras semánticas (símbolos, significados).
- Barreras físicas (deficiencias de los medios).
- Barreras fisiológicas (defectos de pronunciación, personalidad, filtro individual).
- Barreras psicológicas (agrado o desagrado, prejuicios).
- Barreras administrativas (deseo de agradar, temor al regaño, secretos del puesto de trabajo, poca importancia a las órdenes, el tiempo, lugar, divisiones de la estructura).

Es necesario distinguir entre lo que la empresa quiere que sepan los empleados y lo que estos sugieren saber. Ambas cosas deben ser comunicadas, aunque es más fácil comunicar a alguien algo que no quiere saber. El compartir la información con los empleados, de modo que ellos estén enterados de lo que deben y quieren hacer; es una manera de fomentar su participación, su inclusión dentro de la empresa, que la sientan como suya y los resultados de la administración, buenos o no, como propios. Este es el ambiente más favorable para desarrollar su eficiencia en el trabajo.

Hay dos tipos de información que debe darse al trabajador: la información introductoria, o sea aquella que se le da al ingresar, y la información permanente, o aquella que debe darse continuamente mientras el empleado está prestando su servicio.

La información introductoria puede ser de dos tipos. De orientación, que comprende información sobre la empresa y los derechos y deberes de

los trabajadores. De instalación, que tiene por objeto poner al empleado dentro de la rutina de su propio trabajo. Este tipo de información da a conocer al nuevo empleado el lugar y la manera de conseguir los materiales y herramientas de trabajo que pueda necesitar.

La información permanente comprende información sobre el trabajo del empleado, sobre la forma como está desempeñando el trabajo, sobre las nuevas técnicas y conocimientos relativos a la especialidad del empleado, información de actualidad que pueda influir en su trabajo como por ejemplo, la situación de la entidad y los movimientos de personal.

Es importante que el grupo piloto mantengan abiertos los canales de comunicación para conocer la actitud de los empleados y darles oportunidad de hacer consultas, presentar sugerencias, etc.. Estos canales de dos vías permitirán al Grupo piloto conocer y proporcionar al empleado oportunamente la información adicional que necesite antes de que le llegue deformada por canales informales

El Programa de comunicación interna a cargo del grupo piloto, en el que fueron capacitados, desarrollará las siguientes Fases:

- En la **fase de creación** se debe:
 - Acordar los objetivos del plan de comunicación.
 - Hacer un diagnóstico e inventario de la infraestructura necesaria (computadores, redes, teléfonos, paginas de Internet, carteleras, boletines, periódicos, circulares, memos, buzón de sugerencias, salas de teleconferencias, redes satelitales, redes vía microondas o seguir expandiendo la actual red inalámbrica).
 - Aprobar los mensajes a comunicar.

- Preparar la estrategia del programa incluyendo objetivos, fases, plazos, responsables, canales y controles.
- En la **fase de presentación** se deben dar a conocer en reunión general, el diagnóstico, los objetivos y las estrategias a utilizar en el programa de comunicación interna, solicitando la cooperación e involucración de los distintos niveles.

PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN SEAPTO S.A.

Base: Misión, visión, valores y principios de la organización:

Objetivo general: efectuar un diagnóstico sobre la comunicación interna de la entidad que nos lleve al planteamiento y aplicación de soluciones y estrategias.

Objetivos:

- Lograr una comunicación eficaz entre los directivos y los empleados con respecto a políticas y acciones de la Administración y sobre la valoración que existe con respecto al desempeño, generando un mayor sentido de identificación con la institución.
- Contribuir al desarrollo empresarial a través de la implementación de adecuados canales y estrategias de comunicación.
- Mantener una correcta información en los distintos niveles de la estructura administrativa mediante el manejo adecuado de los medios

y las técnicas de comunicación. En tal sentido, el sistema de comunicación interna debe adaptarse al desarrollo y expectativas del personal.

- Asegurar la difusión de información y que tengan lugar consultas entre las partes interesadas antes de tomar decisiones de trascendencia.
- Crear un clima de comprensión y de confianza mutua, facilitado por la difusión e intercambio de informaciones tan completas, objetivas y rápidas como sea posible, acerca de los distintos aspectos de la vida en la empresa y de las condiciones sociales de sus trabajadores.

Actividades:

1. Identificar las condiciones laborales y psicosociales del desempeño de los funcionarios.
2. Incentivar la cultura del servicio: charlas sobre excelencia personal y empresarial, servicio al cliente, manejo de nuevas tecnologías, tolerancia, convivencia pacífica, trabajo en equipo, actualización en normas y leyes, toma de decisiones, cómo hablar en público, manejo de información, redacción y composición.
3. Coordinar con las diferentes áreas la elaboración de la agenda de eventos de la empresa, que tengan relevancia para el desarrollo de la gestión administrativa.
4. Generar la cultura del uso de instrumentos comunicacionales (cartelera, boletín interno, plegables, etc.)

5. Divulgación, promoción y apoyo logístico de eventos especiales relacionados con procesos de capacitación y formación.
6. Fomentar la participación de los empleados en las actividades de mejoramiento del clima laboral.
7. Fortalecer el sentido de pertenencia de los funcionarios.

Metodología del diagnóstico.

1. Investigación primaria, mediante la aplicación de una encuesta piloto. Se realizará a una muestra al azar a 30 funcionarios, distribuidos a nivel directivo, jefes de área, auxiliares y fuerza de ventas, considerando que sus apreciaciones sobre los problemas de la entidad nos aportarán una mayor confiabilidad. La información recopilada será tabulada.
2. Con los directivos se realizarán entrevistas para conocer sus opiniones sobre el trabajo que se está realizando.

Investigación primaria nivel interno de la entidad. Diseño de la encuesta piloto.

Encuesta sencilla, que permita un fácil manejo, con preguntas claras, concisas y comprensibles, las cuales se ordenan comenzando por las primeras etapas de comunicación en la institución. Se emplearán preguntas abiertas por la variedad de respuestas que se pueden obtener. (Anexo 7).

La recolección de datos se realizará a partir del mes de inicio del momento 4, Recreando nuestro mundo!, en las diferentes áreas de SEAPTO S.A.

Investigación secundaria nivel interno de la entidad.

La población total de directivos y funcionarios de SEAPTO S.A. es de 440 de los cuales 15 corresponde a directivos y 425 a personal de los diferentes niveles.

Para realizar la encuesta seleccionaremos una muestra aleatoria que agrupe a directivos, jefes de área, auxiliares y vendedores de puntos fijos, es decir personal de los diferentes niveles y cargos, con base en la estructura administrativa.

Diseño de la encuesta.

La preparación del cuestionario se hará de la misma forma que en la encuesta piloto (Anexo 8).

Las preguntas serán cerradas, de selección múltiple, por considerar que de esta forma se disminuye el tiempo de recolección; se facilitará la tabulación y se evitará en gran parte los errores.

Las preguntas del cuestionario, se diseñarán con el objeto de conocer algunos aspectos sobre el proceso de inducción es decir, la forma como la empresa selecciona el personal y los tipos de evaluación que se realiza y el proceso de inducción como tal.

Otras preguntas se relacionarán con la importancia que la empresa le da a la motivación y satisfacción de los funcionarios, la capacitación y el

bienestar que se le brinda a los empleados, y los medios de comunicación que se emplean en ella; se indagará, además, sobre el grado de integración (comunicación informal) entre los directivos y demás funcionarios, considerando que este aspecto está estrechamente relacionado con la motivación.

Tabulación

Se efectuará con base en el tiempo que los funcionarios llevan en la entidad, así.

- Menos de un (1) año
 - De uno (1) a cinco (5) años
 - Más de cinco (5) años
-
- La **fase de implementación**, en esta el grupo piloto debe:
 - Establecer todos los canales físicos de comunicación.
 - Adaptar los que ya existen.
 - Aplicar y tabular las encuestas
 - Capacitar y motivar al personal para el uso del programa.

 - La **fase de validación**, evaluar los logros y reforzar las acciones del programa de comunicación interna.

B. El plan de aprendizaje en SEAPTO S.A.

El aprendizaje como componente dinamizador es intrínseco al proceso de cambio, no como una simple incorporación de informaciones, sino como promotor de la capacidad de crear y de romper la forma rutinaria y habitual de pensar y actuar. Al contrario de la mera recepción de información, el aprendizaje está íntimamente relacionado con la acción.

De acuerdo a Senge, cuando una organización actúa para aumentar su capacidad de crear continuamente, se convierte en una organización que aprende. La organización que aprende es presentada como una nueva propuesta de transformación por su habilidad de crear, adquirir y transferir conocimientos y de modificar comportamientos para reflejar nuevas perspectivas.

En el capítulo 3 se encuentra la descripción de la rueda del aprendizaje, donde en conclusión se deben cultivar hábitos como la curiosidad, la creatividad, el coraje, la honestidad y la franqueza para mantenerla circulando. En este orden de ideas se plantea:

- Crear y mantener actualizada, una base de datos con nombres de institutos, empresas, universidades o personas, que estarán encargadas de la capacitación y formación del personal del SEAPTO S.A.
- Crear y actualizar constantemente una lista con la demanda de capacitaciones técnicas de cada área, (por ejemplo el representante del área financiera podría necesitar capacitaciones en uso de nuevos software de contabilidad, actualización de conocimientos financieros, legales y contables, algún tipo de diplomado o especialización, etc.).

- Identificar los valores que se desean inculcar en la cultura organizacional, para así decidir que tipo de formación personal se le debe brindar al personal de SEAPTO S.A.
- Después de identificar las instituciones y los requerimientos técnicos y de formación personal, el grupo piloto establecerá un cronograma de los seminarios, cursos, talleres, etc., cuya asistencia será obligatoria pero recompensada.
- Crear otro cronograma paralelo de actividades de formación técnica y personal que no sea de obligatoria asistencia, pero que la empresa ayude a financiar a las personas que deseen asistir.
- Crear un sistema de estímulos y recompensas. El grupo piloto debe expresar su compromiso desarrollando sistemas integrados de revisiones de comportamiento y revisiones de mejoramiento, estableciendo recompensas por logros. El sistema de recompensa debe ser equilibrado entre desempeño y mejoramiento o aprendizaje.
- El grupo piloto debe crear un sistema de evaluación, pues la inversión en formación debe tener una tasa de retorno. Esto se puede hacer evaluando el desempeño individual de los empleados, haciendo seguimiento permanente evaluando la cantidad de errores antes y después, la cantidad de nuevas ideas llevadas a la acción y el uso de los medios de comunicación creados para dicho fin.

- Reforzar los valores y los impulsores del aprendizaje por medio del óptimo uso del PCI. Por ejemplo se podría crear un buzón de preguntas, respuestas y sugerencias, posteriormente publicar en una gran cartelera las preguntas mas importantes y las respuestas mas creativas; reconociendo de esta forma la curiosidad y la creatividad.

6.2 PLAN DE ACCION “ ¡Todos con la camiseta puesta!”

6.2.1 ACCION ESTRATEGICA EN SEAPTO S.A.

La acción estratégica debe venir de la decisión de implementar unas estrategias resultado de un proceso inteligente, cuidadoso y creativo, pues muchas estas deben venir de nuevas ideas.

Las estrategias a proponer nacen del siguiente proceso:

1. Se calificara cada una de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de 1 a 10 de acuerdo a su importancia.
2. Se cruzaran para identificar estrategias de los siguientes tipos FO (Fortaleza Vs Oportunidades), FA (Fortalezas Vs Debilidades), DO (Debilidades Vs Oportunidades), DA (debilidades Vs Amenazas).
3. Se conservara la siguiente estructura de preguntas:
 - Para FO
¿Cómo utilizo la fortaleza para aprovechar la oportunidad?
 - Para FA
¿Cómo utilizo la fortaleza para evitar la amenaza?
 - Para DO

¿Cómo superar la debilidad aprovechando la oportunidad?

Para DA

¿Superada la debilidad como evito o eludo la amenaza?

4. Para algunas combinaciones no existe respuesta.
5. Se debe buscar el mayor numero de respuestas, cada respuesta puede ser una estrategia, cuando hay una respuesta repetida quiere decir que la respuesta es evidente.
6. Se analizan todas las respuestas y se eligen las mas relevantes. Muchas estrategias son la combinación de dos o más respuestas.
7. Se analiza la viabilidad de cada una de las estrategias finales.
8. Se toma la decisión.

Calificación de las oportunidades y amenazas

Amenazas

- **A1** CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES (10)
- **A2** ACTUALES Y POTENCIALES PRODUCTOS SUSTITUTOS Y/O COMPLEMENTARIOS (9)
- **A3** PROBLEMAS DE ORDEN PÚBLICO (7)
- **A4** CORRUPCIÓN EN LOS ENTES DEL ESTADO (6)
- **A5** FRONTERAS VULNERABLES (7)
- **A6** RIFAS Y JUEGOS CLANDESTINOS (9)
- **A7** OPERADORES INTERNACIONALES (8)

Oportunidades

- **O1** SEGMENTOS DEL MERCADO DISPONIBLES (10)
- **O2** BUENAS RELACIONES CON INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES Y SOCIOS (9)
- **O3** DISPONIBILIDAD TECNOLÓGICA (10)
- **O4** ARRAIGO DEL JUEGO EN LA CULTURA (6)
- **O5** POSIBLES ALIANZAS ESTRATEGICAS (8)
- **O6** OFERTA LABORAL (7)
- **O7** APUESTA ABIERTA FLEXIBLE Y LEGALIZAR SORTEOS CON MAS CIFRAS. (8)
- **O8** PORTAFOLIO DE INVERSIÓN. (7)
- **O9** PUBLICIDAD Y MEDIOS. (9)
- **O10** NUEVOS JUEGOS (9)

Calificación las debilidades y fortalezas.**Debilidades**

- **D1** VENDEDORES INDEPENDIENTES (6)
- **D2** SISTEMAS DE COMUNICACIÓN DEFICIENTES (9)
- **D3** LA EXPLOTACION DE UN SOLO PRODUCTO (7)
- **D4** SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN INCLINADO EN UN SOLO CANAL (7)
- **D5** LA INCONFORMIDAD EN LOS VENDEDORES POR LOS PUNTOS FIJOS (5)
- **D6** LA FALTA DE FORMACION DE LOS CUADROS DIRECTIVOS (8)
- **D7** LA FALTA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO (7)
- **D8** SISTEMAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (8)
- **D9** CARENCIA DE ASESORIA EXTERNA (7)
- **D10** LA FALTA DE PLANEACION (9)

- **D11** LA MISMA PREMIACION (8)
- **D12** LA CONFORMIDAD, EL TRADICIONALISMO Y LA VISION CORTOPLACISTA DEL EMPRESARIO (9)
- **D13** EL BAJO PERFIL DE LOS COLOCADORES (EDUCACIÓN Y PRESENTACION PERSONAL) (8)
- **D14** EL DESAPROVECHAMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION PARA OFRECER OTRO PRODUCTOS (8)
- **D15** NO SE HACEN INVESTIGACIONES DE MERCADO (8)

Fortalezas.

- **F1** LA RENTABILIDAD (10)
- **F2** LA EXCLUSIVIDAD DEL CONTRATO (10)
- **F3** LA IMAGEN DE LA EMPRESA EN EL DEPARTAMENTO: SEAPTO S.A. (7)
- **F4** LA LIQUIDEZ (8)
- **F5** FUNDACION SOCIAL SEAPTO S.A. (8)
- **F6** EL FACIL MANEJO DEL PRODUCTO (6)
- **F7** RED PROPIA DE COMUNICACIONES (7)
- **F8** LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA (9)
- **F9** LA COBERTURA DE LA FUERZA DE VENTAS (10)
- **F10** EL LIDERAZGO DE LA EMPRESA (8)

RESPUESTAS FO

F109 Invertir en publicidad en radio, televisión y periódicos departamentales. Hacer una alianza con otras empresa de apuestas permanentes del país y hacer una campaña publicitaria a nivel nacional para enseñar a jugar el chance.

F2O1 (F1O1) Aprovechar la exclusividad del contrato para hacer estudios de los nuevos mercados e invertir tranquilamente en los medios necesario para llegar a ellos.

F2O2 Conservar relaciones gubernamentales por medio del loobying, pues dichas relaciones pueden asegurar la continuidad del contrato. Lo mismo debe hacerse con los gerentes de bancos, ya que estas relaciones pueden ser muy beneficiosas en el momento menos esperado.

F2O3 (F1O3) Invertir tranquilamente en tecnologías de comunicación en todos los puntos fijos de la empresa. Invertir en comunicación satelital o celular. Invertir en nuevo hardware para la venta del chance y otros juegos.

F2O4 (F1O4) Crear promociones a los actuales clientes para asegurar su fidelidad al juego.

F2O5 Hacer alianzas estratégicas con otras empresas para desarrollar promociones de sus productos con el chance y así hacer conocer el chance a nuevos clientes y estimular las ventas. Hacer alianzas estratégicas con empresas de comunicación o dueños de plataformas para juegos (p.e. Gtech, Sonapitech, Bellsouth, Gattaca).

F2O6 Contratar gente con mejor nivel académico para prepararla en el negocio, es una estrategia a largo plazo para el mejoramiento del recurso humano de SEAPTO S.A.

F2O7 Gestionar la legalización del chance de mas de 4 cifras y la apuesta abierta para hacer mas rentable los cinco años que dura el contrato.

F3O1 Aprovechar las redes de otras empresas para la distribución del producto, por ejemplo la red financiera (cajeros), los supermercados. Crear un sistema prepago para jugar el chance aprovechando el buen nombre de la empresa.

F3O2 (F10O2) Obtener créditos para invertir en tecnología.

(F303). Aprovechar relaciones y buena imagen para lograr licencias de explotación para otros juegos. Aprovechar relaciones con institutos como el ICBF para apoyar a la fundación social en sus proyectos.

F305 Negociar una alianza estratégica con una empresa de tecnología de comunicaciones o una empresa que quiera promocionar su producto junto al chance.

F307 Gestionar la reforma de la ley en lo que hace referencia a premios y cifras del sorteo.

F309 Reforzar imagen utilizando publicidad y medios.

F3010 Crear nuevos juegos bajo el nombre de SEAPTO S.A. para asegurar su éxito.

F401 (F403) (F409) (F1001) Invertir en estudios de mercado, tecnología, nuevos medios de distribución y publicidad para llegar a estos potenciales mercados.

F406 Aumentar salarios para contratar empleados mas preparados.

F408 Invertir en un portafolio de servicios a corto plazo de fácil y pronta conversión a efectivo, e incluso en el mercado de valores nacional e internacional. Contratar un asesor especializado en inversiones.

F4010 Invertir en la creación y comercialización de nuevos juegos.

F502 Buscar apoyo de las instituciones del gobierno para llevar adelante planes de ayuda social.

F509 Dar a conocer la Fundación Social SEAPTO S.A. y sus obras sociales.

F603 Adquirir tecnología en las partes del proceso donde haya ausencia de esta.

F703 (F704) Mejorar y actualizar la actual red de comunicaciones. Ampliar la red de comunicaciones a todos los pueblos del Tolima.

F705 Hacer alianzas con empresas que tengan la necesidad de una red de comunicaciones como la de SEAPTO S.A.

F7010 Utilizar red de comunicaciones para la venta de nuevos juegos .

F806 Crear un departamento de investigación y desarrollo, para la creación de nuevos productos, para investigar nuevas tecnologías y negociar su adquisición. Este departamento también se debe encargar de la innovación en los procedimientos internos.

F901 (F9010) Vender otro tipo de productos que sean mas atractivos a los nuevos mercados.

F905 Hacer alianzas con otras empresas para distribuir sus productos en la red de distribución de SEAPTO S.A.

RESPUESTA FA

F1A2 (F4A2) Crear nuevos productos que sean competencia directa de los productos sustitutos.

F1A3 (F4A3) Contratar seguridad privada para escoltar el carro que recoge el juego y el dinero de los puntos de venta.

F1A6 (F4A6) Apoyar fuerza publica para la persecución del chance blanco y otros juegos clandestinos.

F3A1 Aprovechar la imagen de a empresa para reforzar las relaciones y evitar cambio negativos en las leyes.

F3A2 Gestionar permisos para la explotación de otros juegos.

F3A2 (F3A5) (F3A6) Desarrollar un proyecto de imagen corporativa e irradiarla en todo el departamento, esta imagen debe resaltar el

territorio en que opera SEAPTO S.A., la legalidad de la empresas y las ventajas de jugar el chance.

F7A2 Distribuir nuevos productos en la red de comunicaciones de SEAPTO S.A.

F9A2 (F9A6) (F9A5) Crear programas de formación técnica y personal para el personal de SEAPTO S.A. tanto de nomina como independientes.

F10A1 Crear un equipo de loobying que se encargue de gestionar todo lo referente a reformas de ley y nuevos contratos.

RESPUESTAS DO

D1O1 Formar un nuevo tipo de vendedores para atraer nuevos clientes, especializados en el servicio al cliente personalizado.

D1O2 Preparar a los vendedores independientes por medios de cursos de formación técnica y personal.

D1O3 Adquirir la tecnología necesaria para disminuir el numero de vendedores independientes y para poder controlar la venta de estos por medio de dispositivos móviles.

D1O6 Reclutar vendedores mas preparados.

D2O1 Crear puntos de autoservicio en supermercados y almacenes de cadena.

D2O3 (D4O3) (D13O3) Adquirir tecnología de comunicación satelital (hardware, software) para la transmisión de datos y aprovechar la red para crear nuevos canales de distribución.

D3O4 Crear nuevos productos y gestionar permisos para su explotación.

D3O5 Hacer alianzas estratégicas con otras empresas de juegos de suerte y azar, por ejemplo bingos.

D3O7 Mejorar el juego pagando mas y ampliando el numero de cifras.

D5D2 Crear programas de creación de empresas familiares o microempresas.

D6O6 Evaluar y si es necesario cambiar gerentes, administradores de zonas y jefes de áreas.

D7O5 (D7O7) (D6O1) Crear el departamento de investigación y desarrollo.

D8O3 Crear canales físicos de comunicación interna.

D8O3 Contratar comunicadores sociales corporativos, especializados en programas de comunicación interna.

D9O6 (D10O6) Contratar asesorías externas especializadas.

D11O2 Gestionar la reforma de la ley para cambiar el plan de premios y crear sorteos propios a diario con mas de 4 cifras.

D12O3 Concienciar a los socios sobre la importancia de innovar

D12O8 Motivar en los socios la inversión en la bolsa nacional o internacional.

D14O10 Vender otros juegos de azar en los puntos de venta.

D14O5 Crear alianzas para vender productos de otras empresas.

D15O6 Contratar estudios de mercado especializados.

RESPUESTAS DA

D1A6 Motivar a los vendedores independientes, por medio de recompensas, a encontrar juegos clandestinos e informar.

D2A2 (D14A2) (D3A2) Creación de nuevos juegos para ser comercializados en una nueva red de comunicaciones.

D7A2 (D7A6) Creación de un departamento de investigación y desarrollo, para crear nuevos productos, mejorar procedimientos y hacer desarrollos estratégicos.

D10A2 (D15A2) Formalizar el departamento de mercadeo, para Ali crear programas donde se analice profundamente el mercado de los juegos en el Tolima y además se creen indicadores para evaluar mejor el desempeño de la empresa frente a los productos sustitutos.

D9A2 Contratar asesores externos para crear estrategias de mercadeo.

D11A2 Incentivar la venta por medio del encime y crear promociones especiales.

D10A5 Crear relaciones con las autoridades que garanticen la vigilancia de las fronteras y la venta del juego.

El siguiente paso es revisar, elegir las más coherentes y unificar las acciones estratégicas:

- **TECNOLOGÍA Y COMUNICACIONES.** Definitivamente la integración de una plataforma tecnológica de comunicación (Hardware: Computadores para la venta en puntos fijos,

dispositivos portátiles para la venta. Software: Programas para la venta del chance en línea, programas para la venta de nuevos productos) a SEAPTO S.A. es inaplazable. La decisión se debe tomar entre 1) Hacer algún tipo de alianza estratégica con empresas cuya competencia básica sea las comunicaciones (Gtech, Sonapitech). 2) Crear tecnología propia por medio de un departamento de investigación y desarrollo muy especializado; esto significa una inversión muy alta a corto plazo, pero a largo plazo puede significar el uso de esta para la comercialización de nuevos juegos o la alianza con otras empresas que deseen hacer uso de esta.

- PRODUCTO. Crear nuevos juegos y hacer los procedimientos necesarios para su comercialización. Buscando así la diversificación.
- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO. Creación de un departamento de Investigación y desarrollo, no solamente para crear nuevos productos, sino además para mejorar los procedimientos de toda la empresa y seguir programas de desarrollo estratégico.
- DEPARTAMENTO MERCADEO. Formalizar el departamento de Mercadeo. Hacer estudios de mercado y crear indicadores.
- PUBLICIDAD. Hacer una campaña publicitaria en medios de comunicación local y crear una alianza con varias empresas de apuestas permanentes para hacer una publicidad a nivel nacional donde se enseñe como se juega y se paga el chance.

- ALIANZAS ETRATEGIAS. Crear otro tipo de alianzas estratégicas para: 1) Comercializar el chance utilizando el producto de ellos. 2) Comercializar el producto de ellos en los puntos de venta.
- RELACIONES. Fomentar las buenas relaciones con las autoridades civiles y gubernamentales para asegurar: 1) la persecución de los juegos ilegales y el cuidado de las fronteras 2) Asegurar el contrato de concesión y los permisos para otros juegos.
- LEGAL. Adelantar una campaña para logra la autorización del chance de 5 y 6 cifras con sorteo propio. Además reformar la ley en lo que hace referencia a los premios.
- CAPACITACION. Adelantar un programa de capacitación técnica y de formación personal.
- SOCIOS. Alinear los socios a través de la capacitación y actualización que contribuyan al mejoramiento de la toma de decisiones.
- PORTAFOLIO. Crear un portafolio de inversión.
- RECOMPENSAS Y BONIFICACIONES. Crear y formalizar un sistema de recompensas.
- ADELANTAR UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO ESTRUCTURAL Y CULTURAL.

El Análisis y decisión de las acciones estratégicas deben ser tarea del grupo piloto y de la gerencia.

6.2.2 ACCION ESTRUCTURAL EN SEAPTO S.A.

La acción estructural de SEAPTO S.A. debe caracterizarse por acciones muy puntuales tales como el diseño de un nuevo organigrama, las pautas para concebir un buen manual de procedimientos y el rediseños del reglamento interno de la empresa.

6.2.2.1 El organigrama propuesto (Anexo 6)

La nueva presentación del organigrama de SEAPTO S.A., tiene la pretensión de modificar y potenciar la manera de hacer la cosas en su interior. La siguiente es una propuesta de organigrama para SEAPTO S.A., la cual se ajusta a las pretensiones del plan de comunicaciones; este organigrama debe ser revisado y concebido finalmente por el grupo piloto.

Se debe presentar de forma impactante, al igual que cada uno de los nuevos elementos que traiga consigo este proceso de cambio.

Esta claro que el cambiar el organigrama anterior a otro como el que mostrare, característico de las organizaciones en red, no se puede alcanzar sin mover las estructuras.

CONCEPTUALIZACION

- Es un instrumento institucional que define las líneas de acción en toda su estructura organizativa a partir de la interacción de su componente humano.

- Exponer con claridad las funciones y las relaciones que se tejen alrededor de la estructura de la empresa a través del nuevo organigrama de SEAPTO S.A.
- Desarrollar una tradición de cambio y hacer que el cuerpo directivo y sus colaboradores continúen cumpliendo con estándares de desempeño adecuados y bien comprendidos.
- Pensar en SEAPTO S.A. como una organización en red desde su organigrama, es construir una lógica de interacción a través de canales de comunicación efectivo.

VENTAJAS

- Además de ajustarse a sus necesidades internas, muestra una institución cohesionada, funcional y horizontal.
- Apoya el redireccionamiento empresarial que lleva a cabo la organización hacia la integración y coordinación de todo su grupo humano.
- Sirve como herramienta para medir y detectar la interrelación entre las partes de la organización, las actividades que cumple y la relaciones de poder; la naturaleza y el tipo de estructura; el tamaño, los canales de comunicación y las líneas de autoridad en la toma de decisiones; el progreso y los posibles cambios en la orientación de la estructura organizativa; y por ultimo, muestra una visión general de la empresa a las personas ajenas a esta.

DESCRIPCIÓN

El organigrama propuesto es una concepción totalmente diferente al actual organigrama de SEAPTO S.A. La forma elíptica hace que se marquen menos las jerarquías, sin embargo estas se conservan de arriba hacia abajo pero dándole un sentido mas compacto a la estructura. Cada vértice es considerado un nodo de comunicación, donde el nodo mas importante es la parte superior donde se unen todas las elipses.

Quise conservar la mayor parte de las áreas que actualmente existen en la empresa, sin embargo elimine el área de seguridad y cree el área de investigación y desarrollo, además el vicepresidente jurídico ahora hará parte de uno departamento exclusivamente para el.

6.2.2.2 Manual de funciones.

Para el manual de funciones recomiendo lo siguiente:

- Creación de un área de investigación y desarrollo, el cual se encargara del desarrollo estratégico de la empresa (Bajo el supuesto de que el grupo piloto desaparecerá a largo plazo convirtiéndose en toda la empresa).
- Este departamento se debe encargarse de llevar adelante la certificación ISO9001, el centro de dicha certificación es la elaboración de un excelente manual de procedimientos. Además SEAPTO S.A. sería la primera empresa de apuestas permanentes en lograr una certificación de este tipo; lo que sería una fortaleza para las siguientes licitaciones. (ICONTEC solicita el nombramiento de un participante de la empresa que se encargue de coordinar las reuniones en la empresa para la elaboración de

dicho manual, además este representante debe asistir a la preparación que dicta ICONTEC acerca de control de la calidad y certificación.

6.1.3 ACCION CULTURAL EN SEAPTO S.A.

Desde el mismo momento en que es lanzado el proceso de cambio de SEAPTO S.A. la cultura se esta afectando, los planes de capacitación formal y personal son una gran herramienta para la transformación de la cultura pues por medio de estos se están creando nuevos valores en la compañía. La transformación del organigrama puede tener sus efectos en las relaciones formales, el cambio del reglamento (artículos 50 al 52) puede hacer explícitos comportamientos que al ser comunicados de forma optima se vuelven parte de la nueva cultura.

Ya teniendo una visión de la actual cultura de SEAPTO S.A. el grupo piloto puede llevar a cabo un plan de formación especialmente dirigido para el fin de esculpir una buena cultura, no es un proceso fácil, pero es necesaria la acción.

Gran parte de la cultura se encuentra reflejada en las estructuras informales de la empresa (p.e. el equipo de fútbol de SEAPTO S.A. es una estructura informal, pues este puede estar formado por un integrante de cada área y tener otro tipo de relaciones que no tiene nada que ver con sus funciones dentro de la empresa). Es muy importante identificar dichas estructuras para llevar a cabo cualquier tipo de plan, ya que muchas veces estas relaciones son mas fuertes que las relaciones formales del organigrama de SEAPTO S.A.

El objetivo del grupo piloto debe ser lograr que cada integrante de la organización llegue a ser y actúe como una persona que se caracterice por:

- Ser un creador y re-creador permanente del “**quiénes somos**”, aplicado a sí mismo y quienes con él interactúan en el diario vivir.
- Ser un realizador (elaborador) de comprensiones integrales de realidad.
- Reconocerse y asumirse con poder para transformar su realidad y su cultura.
- Ser consciente de la posibilidad de transformación del sentido, creencias, concepciones, enfoques, filosofía con base en los cuales orienta el desarrollo de su proyecto de vida y el de sus interlocutores.
- Guiarse por una visión prospectiva, visiones de futuro o utopías, que le impelen al logro de niveles superiores de calidad de vida para sí y su entorno natural y humano.
- Poseer una sólida capacidad de evaluar y de remirarse, que le permita formarse criterios y juicios de valor acertados en torno al devenir de su proyecto de vida y del de quienes lo rodean, los cuales le han de servir de base para encaminarse hacia condiciones y estado superiores de bienestar.

Para lograr esto se adelantara un programa de formación personal que se encuentra dividido en siete unidades cuya metodología fue diseñada por el Dr. LUIS ANGEL PARRA, Consultor del Ministerio de Educación Nacional y Asesor de la Universidad pedagógica de Colombia y la Gobernación del Tolima, como formación previa al desarrollo del Plan de Acción, las cuales hacen referencia a dimensiones esenciales del

desarrollo humano. Cada una de ellas se construye a partir de una pregunta generadora, con base en la cual se nos invita a un proceso de indagación, reflexión, comprensión y acción, tanto de manera individual como colectiva.

Mediante cada unidad se espera lograr, de manera participativa, con la “organización” y sus integrantes la creación y/o apropiación de conocimientos, de metodologías y estrategias que les han de servir de plataforma para fortalecer un conjunto de saberes, actitudes y habilidades en torno a cada dimensión, que les facilita promover el desarrollo humano en sus proyectos de vida y la construcción de una cultura organizacional más humana en los ámbitos de lo personal, grupal, social-comunitario y ambiental.

Cada unidad constituyen un todo autónomo que puede ser abordado por sí sólo y en el orden en que el grupo piloto lo estime conveniente, sin perder de vista que entre todas las unidades existe una estrecha interdependencia y complementariedad, lo cual hace que cuando estamos construyendo los objetivos y acciones de una, también lo estamos haciendo para las demás, dado que todas tienen como propósito el desarrollo y la formación integral del ser humano, desde una perspectiva de especie y de planeta.

1. DEL QUIÉNES SOMOS.

Objetivo general:

Tomar conciencia con la organización de la importancia e implicaciones que tiene el “**Aprender Ser**” mediante el ejercicio constante de comprensión del “Quiénes somos” en la construcción de una Cultura, fundamentada en el Desarrollo Humano.

¿PARA QUÉ QUEREMOS CONSTRUIR UNA COMPRENSIÓN DEL QUIENES SOMOS?

- a) Para afianzar nuestra identidad como seres históricos, con arraigo, receptores y hacedores de nuestra propia historia individual, familiar, empresarial, social comunitaria, ambiental y de país.
- b) Para reconocernos como seres culturales con capacidad de comprender y de transformar lo que somos como cultura.
- c) Para reconocernos en nuestro común denominador como humanos por encima de nuestras diferencias de edad, etnia o género.
- d) Para construir un sentido de pertenencia, relaciones de respeto e igualdad y comunicación horizontal, generadores de autoestima y seguridad personal.
- e) Para generar desde esta pregunta una filosofía y cosmovisión de vida. Quiénes somos como personas, naturaleza, país, planeta?
- f) Para reconocer la concepción de humano que hemos interiorizado y ser consciente de ella en cualquier actuación que se tenga.
- g) Para construir la identidad individual con sentido de armonía e integralidad como ser corpóreo, afectivo, que produce, que conoce, elabora realidades, que vive conflictos y entender el papel que ha jugado la familia, la empresa y la comunidad en dicha construcción.
- h) Para desarrollar la capacidad de observación y asombro ante nosotros mismos y ante quienes nos rodean e identificar lo que somos como talentos, dificultades y prospectiva, visiones de futuro.
- i) Para reconocer y valorar en cada interlocutor las diferencias que me ofrece como oportunidades de crecimiento personal.
- j) Para descubrir mi capacidad para establecer relaciones dialógicas y horizontales en el encuentro con el otro.
- k) Para dimensionar mi posibilidad de crecimiento y evolución según la dinámica propia y de quienes nos rodean.

- l) Para reconocer la capacidad de innovar y de crear que tengo y tiene el otro y fortalecer una imagen de si mismo como ser autoeficaz, capaz de aprender.
- m) Es la manera de encontrarnos los seres humanos no en términos de prejuicios sino de comprensiones

2. DE NUESTRA COMPRENSIÓN INTEGRAL DE REALIDAD.

Objetivo general:

Lograr que los integrantes de SEAPTO S.A. cuenten con información oportuna y veraz proveniente de fuentes de criterio y de realidad, y manejen elementos conceptuales y metodológicos que les permitan entender sus interacciones con su entorno natural y humano, desde un enfoque de comprensión integral de realidad.

PARA QUÉ QUEREMOS CONSTRUIR UNA COMPRENSIÓN INTEGRAL DE REALIDAD?

- a) Para desarrollar un pensamiento estructural, sistémico y crítico acerca de la realidad y descubrir que ella no funciona de manera escindida en compartimentos aislados.
- b) Para visualizar, analizar e interpretar el devenir histórico (de dónde viene y para dónde va y estado actual de una realidad dada, de manera estructural, sistémica y holística, que facilite su transformación.
- c) Para conocer los problemas socialmente relevantes, sus características y dimensiones y saber que ellos tienen factores de carácter común y específico que los determinan.
- d) Para reconocer lo que son nuestras características positivas y nuestros sueños de mayor bienestar y calidad de vida, con sus

respectivos factores de carácter común y específico que los favorecen o bloquean.

- e) Para desarrollar nuestra capacidad de comprender, investigar, evaluar, más que de calificar y juzgar.
- f) Para observar y comprender que cuando intervengo sobre un factor de carácter común que facilita o impide la aparición de un determinado hecho, ello tiene incidencia en la modificación de otras situaciones.
- g) Para dimensionar y redimensionar los hechos en sus debidas proporciones y justa medida, en relación con sus fortalezas, potencialidades y prospectiva.
- h) Para confrontar y contrastar fuentes de realidad (datos que describen y explican una realidad en un momento dado) con fuentes de criterio (teorías, políticas, enfoques, normatividad que interpretan una realidad), en aras de significar y resignificar los hechos de orden personal, grupal, social-comunitario y ambiental.
- i) Para posibilitar la incorporación diferentes puntos de vista o miradas sobre la misma realidad.
- j) Para abordar lo humano desde su integralidad.
- k) Para contar con un punto de partida que permita la producción de conocimiento, la elaboración de abstracciones, extrapolaciones, proyecciones sobre una determinada realidad.

3. DE NUESTRO PODER CREADOR Y TRANSFORMADOR.

Objetivo general:

Generar espacios para la re-creación y/o reconstrucción del poder creador, transformador y realizador individual y grupal de los integrantes de SEAPTO S.A.

¿PARA QUÉ QUEREMOS CONSTRUIR UNA COMPRENSIÓN DEL PODER CREADOR Y TRANSFORMADOR?

- a) Para tomar conciencia y recuperar el poder transformador que hay en cada persona.
- b) Para crecer como persona y poner freno a influencias externas que lo someten y manipulan.
- c) Para entender que el cambio tiene como fuente no depender de otros.
- d) Para lograr un proceso de desarrollo autónomo.
- e) Para desarrollar la capacidad de emprender y de autorrealización.
- f) Para desarrollar la capacidad de ser libre.
- g) Para encontrar los elementos benéficos de la propia acción.
- h) Descubrir las fuentes de poder del ser humano. Un talento desarrollado en beneficios de otros.
- i) Reconocerse en su propio liderazgo.
- j) Descubrir el disfrute del poder en beneficio de otros.

4. DE NUESTRA FILOSOFÍA Y CONCEPCIONES.

Objetivo general:

Promover un proceso de exploración, comprensión, confrontación y re-creación de las creencias, esquemas preestablecidos, concepciones, enfoques, en síntesis: Cultura empresarial con base en la cual interpretamos, abstraemos y actuamos en la realidad en que vivimos.

¿PARA QUÉ QUEREMOS CONSTRUIR UNA COMPRENSIÓN DE NUESTRA FILOSOFÍA Y CONCEPCIONES?

- a) Para comprender nuestra filosofía de vida y nuestra cosmovisión.

- b) Para identificar las concepciones que subyacen a nuestras formas de actuar frente a nuestro entorno natural y humano.
- c) Para tomar conciencia acerca de los principios y valores que orientan el desarrollo de nuestros proyectos de vida.
- d) Para avanzar en nuestros fundamentos teóricos que le dan sentido a nuestras interacciones con nuestro medio.
- e) Para conocer y transformar las ideas que son inadecuadas o encierran prejuicios frente a nuestra interacción con la realidad.

5. DE NUESTRAS VISIONES DE FUTURO.

Objetivo general:

Visualizar la importancia del aprender a soñar y de construir aspiraciones personales y grupales en términos de interdependencia e interacción recíproca para encarar los desafíos presentes y futuros ante nuestros proyectos de vida y de empresa.

¿PARA QUÉ QUEREMOS CONSTRUIR UNA COMPRENSIÓN DE NUESTRAS VISIONES DE FUTURO?

- a) Para fortalecer nuestra capacidad prospectiva, de imaginación y de ensoñación.
- b) Para hacer viables las utopías, mediante la formulación de metas a corto, mediano y largo plazo.
- c) Para potenciar nuestra capacidad creadora y transformadora y motivarnos hacia la construcción de niveles superiores de bienestar y calidad de vida.
- d) Para descubrir hacia dónde orientar el desarrollo de nuestros proyectos de vida.
- e) Para fortalecer nuestro espíritu emprendedor y de aventura.

6. DE NUESTROS COMPROMISOS Y PLAN DE ACCIÓN.

Objetivo general:

Generar compromisos individuales y grupales permanentes encaminados a la creación y ejecución de planes de acción que propendan por la construcción de una cultura de crecimiento continuo y competitividad.

¿PARA QUÉ QUEREMOS CONSTRUIR UNA COMPRENSIÓN DE NUESTROS COMPROMISOS Y PLAN DE ACCIÓN?

- a) Para fortalecer nuestra capacidad de participación, de organización y de articulación en red.
- b) Para mejorar nuestra capacidad de formulación y estructuración de planes, programas y proyectos.
- c) Para ser constructores de redes en torno a la construcción de una cultura de promoción y prevención integral.
- d) Para fortalecer nuestra sensibilidad social y nuestro espíritu de servicio.
- e) Para concretar procesos de institucionalización que apoyen la construcción de la cultura de promoción y prevención integral en la empresa.

7. DE NUESTRA CAPACIDAD DE EVALUAR

Objetivo general:

Promover la creación e implementación de la evaluación como un proceso de retroalimentación y construcción, mediante el cual se producen conocimientos y valoraciones sobre nuestros avances.

PARA QUÉ QUEREMOS CONSTRUIR UNA COMPRENSIÓN ACERCA DE NUESTRA CAPACIDAD DE EVALUACIÓN?

- a) Fortalecer nuestra capacidad e evaluar como mecanismo indispensable para el mejoramiento.
- b) Hacer de la evaluación un proceso interno que nos facilite establecer juicios de valor sobre nuestra realidad en función de la promoción y desarrollo humano.
- c) Destacar la importancia de la observación y de la toma de conciencia como mecanismo de comprensión y transformación de la realidad.

7. LA CAJA NEGRA

Habiendo desarrollado la propuesta se puede sentir la ausencia de cohesión en las acciones. Se debe entonces desarrollar una idea que sea aplicable a cualquier cambio en cualquier empresa similar a SEAPTO S.A., pues como empresa de apuestas permanentes esta debe ser vista de una forma totalmente diferente a cualquier empresa del sector industrial o de servicios. ¿Por qué? Los juegos de suerte y azar cuentan con un régimen propio que los hace propiedad exclusiva del Estado, y SEAPTO S.A. cumple el papel de concesionario. Esto la hace una actividad *sui generis* la cual requiere procedimientos administrativos y legales diferentes a otras empresas.

El principal interés del Estado son las ventas brutas de la empresa concesionaria y no las utilidades de esta, dichas ventas brutas son coordinadas en el Tolima por medio de una conexión en línea entre SEAPTO S.A. y la Lotería del Tolima y auditorías constantes a las oficinas de SEAPTO S.A. para evitar cualquier irregularidad. La Lotería del Tolima después de recaudar el dinero lo entrega directamente a la secretaria de salud del departamento el cual hace su presupuesto teniendo en cuenta los siguientes porcentajes:

80% Oferta y demanda prestación de servicios salud.

7% Colciencias, fondo de inversión de salud.

5% Vinculación régimen subsidiado contributivo tercera edad.

4% Vinculación régimen subsidiado discapacitados.

4% Vinculación régimen subsidiado población menos de 18 años, beneficiaria del régimen contributivo.

En primera instancia se descarta el interés de las instituciones del Estado que reciben dichos dineros, por realizar una auditoria externa a SEAPTO S.A., pues su interés por las ventas brutas hace que su atención se centre exclusivamente en estas y no se interesen por cualquier otro proceso interno de la empresa que se refleje en el mejoramiento de la calidad integra de su personal o costos. Si la única meta de SEAPTO S.A. fuera, al igual que la Lotería del Tolima, el aumento de las ventas brutas, se podría pensar entonces en una auditoria de este tipo. Por lo tanto esta parte de la planificación (Aumento de las ventas brutas por medio de los actuales y nuevos mercados) si podría contar con el apoyo de dichas instituciones pues cualquier tipo de gestión en equipo dirigidas a este fin seria más viable. Ya otras partes de la planificación que no afecten directamente el aumento de estas ventas brutas (como disminución de costos de operación) saldrán del interés de estas instituciones del Estado y serán de interés único de SEAPTO S.A. hacia el aumento de sus utilidades.

La propuesta parece ser un poco amplia, pero se me hace difícil concebir el cambio de SEAPTO S.A. de forma segmentada, pude haber planteado el cambio de un proceso único como por ejemplo el proceso de escrutinio, sin embargo no me parecía suficiente para lograr lo que esta en mi mente. Esta misma amplitud de la propuesta hace que sea difícil de darle coherencia y conectividad (la cual esta explicada por la interdependencia de las acciones) a cada una de las partes de la propuesta. Por lo tanto es necesario concebir una idea o herramientas que se encarguen de exponer más claramente y hacer realidad lo que se desea hacer y lograr finalmente.

Ahora la idea se puede plantear así:

Toda la idea debe encargarse de conectar el cambio desde un principio hasta un fin de una forma coherente como una especie de hilo conductor. Dicho hilo debe ir conectado de una pregunta inicial, una pregunta que se responda a través de dicho hilo y una pregunta que amarre el final. La pregunta inicial es **¿Para que deseo dicho cambio?**, la pregunta que se responde a través de dicho hilo es **¿Cómo lo hago?** Y finalmente la pregunta que nos amarra la cuerda en el otro extremo es **¿Que resultados o escenario espero?**

¿Para que deseo dicho cambio?

Esta pregunta responde el por que hago esta propuesta para SEAPTO S.A. Básicamente la propuesta de cambio esta dirigida a la conquista de nuevos mercados (estratos 4,5,6) y la máxima satisfacción de los actuales cambiando la actual dinámica de la empresa. Dicho cambio traerá consigo el logro de otros objetivos no menos importantes como el aumento de las regalías para el sector salud, el aumento de las utilidades de la empresa, la minimización de los costos de operación y una mejor calidad de vida del personal.

Se desea cambiar la actual dinámica de la empresa, es como lo dije en una parte de la propuesta “Sacarla de la inercia en que se encuentra” y esto por medio de una “propuesta de cambio”.

¿Cómo lo hago?

Es aquí donde se debe dar cohesión a la idea de cambio por medio de una idea creativa. La idea se encuentra expresada en la figura 1, y consiste en tener como entrada la **propuesta** realizada especialmente

para SEAPTO S.A. que pasara por una especie de **caja negra**, la cual se encargara de darle esa cohesión y fácil comprensión para toda la organización o cualquier sujeto ajeno a esta y que tenga la intención de usarla en otra empresa del mismo tipo. Realizado el proceso en dicha caja negra se lograra el resultado o escenario esperado que se caracterizara por ser un **cambio total**.

Lo importante entonces de la idea es ver que hay dentro de esta caja negra, la cual se debe caracterizar por poder ser tomada e implantada en otra propuesta de cambio para el tipo de empresas similares a SEAPTO S.A. (Apuestas permanentes) y ser igual de eficiente. Esta **CAJA NEGRA** esta compuesta por un **cronograma** que aclare el tiempo de ejecución, un **juego** dinámico y potencializador que se adapte a cada etapa del cambio y unas **auditorias** que se encarguen de crear compromiso y responsabilidad por la metas.

¿Que resultados o escenario espero?

El escenario deseado se puede describir así: SEAPTO S.A. es una empresa donde sus socios se caracterizan por su preocupación por el cambio constante y se encuentran totalmente alineados con la nueva misión y visión de la empresa. El personal de SEAPTO S.A. se caracteriza por su alta preparación técnica; su excelente calidad humana y de vida; y su constante preocupación por la calidad del servicio al cliente. Los recursos de SEAPTO S.A. son utilizados de forma optima en su core business el cual es específicamente las apuestas permanentes, su red de distribución comercial se encuentra soportada 100% en tecnología de comunicaciones de punta logrando así la optimización de los costos y procesos de escrutinio y pago de premios. Dicho soporte es utilizado al mismo tiempo para la distribución de nuevos juegos logrando así la

diversificación, máxima explotación de la red y aumento de las ventas brutas. (Figura 2)

7.1 EL JUEGO

El juego esta basado en el tablero del monopolio pero cada casilla se identificara con un color que caracteriza la etapa del cambio y que corresponde al mismo color del cronograma, dicho tablero es dinámico, lo que significa que los colores y actividades cambiaran de acuerdo a la etapa o etapas en transcurso.

7.1.1 OBJETIVOS DEL JUEGO

- **MOTIVAR LA PARTICIPACIÓN:** El juego de azar como actividad principal de la empresa debe darle identidad a este juego también, los participantes deben apostar su tiempo y compromiso a cambio de algún tipo de premio material o de dinero que los motive. Lo que se quiere es que los participante sientan algo similar a lo que apostadores o clientes sienten todos los días, es dirigir este sentimiento hacia el objetivo de cambio de la empresa. En empresas como la Philip Morris tener un paquete de cigarrillos en el escritorio y fumar es parte de la identidad, en SEAPTO S.A. el mismo juego de azar puede ser motivador de sus actividades.

- **POTENCIALIZAR:** El juego debe dar fuerza a las actividades y ayudar a que sean realidad de una forma divertida.

- **DAR ORDEN:** El juego debe servir como herramienta para dar claridad, orden y cohesión a los momentos del cambio en SEAPTO S.A.

- **INTEGRAR:** El juego debe motivar además la integración, por lo tanto algunas recompensas deben estar diseñadas para todo un grupo o área de acuerdo a su desempeño pues en este juego los participantes tienen en algunas partes el “dominio de su propia suerte” pues muchas de los premios no dependerán del propio azar sino más bien de los resultados. Además es decisión del equipo que hacer con los premios, pueden crear un fondo para los premios en efectivo y sorteo entre los integrantes para los premios materiales; o simplemente cada persona gana lo de su turno. Esto es dejado en manos de cada área para fomentar su creatividad en la solución de este tipo de situaciones, las cuales servirán para crear integración y la iniciativa propia de crear reglas que fomenten la igualdad entre ellos.

7.1.2 EL TABLERO

Es la parte esencial del juego, este debe ser una especie de alfombra que se pueda extender en un salón cada vez que se vaya hacer una jugada, tiene la forma de un tablero de monopolio (11*13 cuadros y un total de 44 cuadros), dichos cuadros son dinámicos o cambian a través del proceso de cambio, acordémonos que es un juego que durara casi 3 años y que estará sujeto a constantes cambios de acuerdo al momento del proceso o a las necesidades de la empresa. Si alguna parte del proceso se esta haciendo lenta se pueden diseñar casillas con actividades que le den impulso.

En el centro de tablero se encuentran ubicadas las tarjetas de **semáforo rojo o semáforo verde**. Las tarjetas de semáforo verde son positivas tales como premios sorpresa, puntos o salvavidas, pues también existen trampas dentro del juego. Y las tarjetas rojas son negativas tales como pérdida de puntos, pérdida de turnos, retroceder etc.

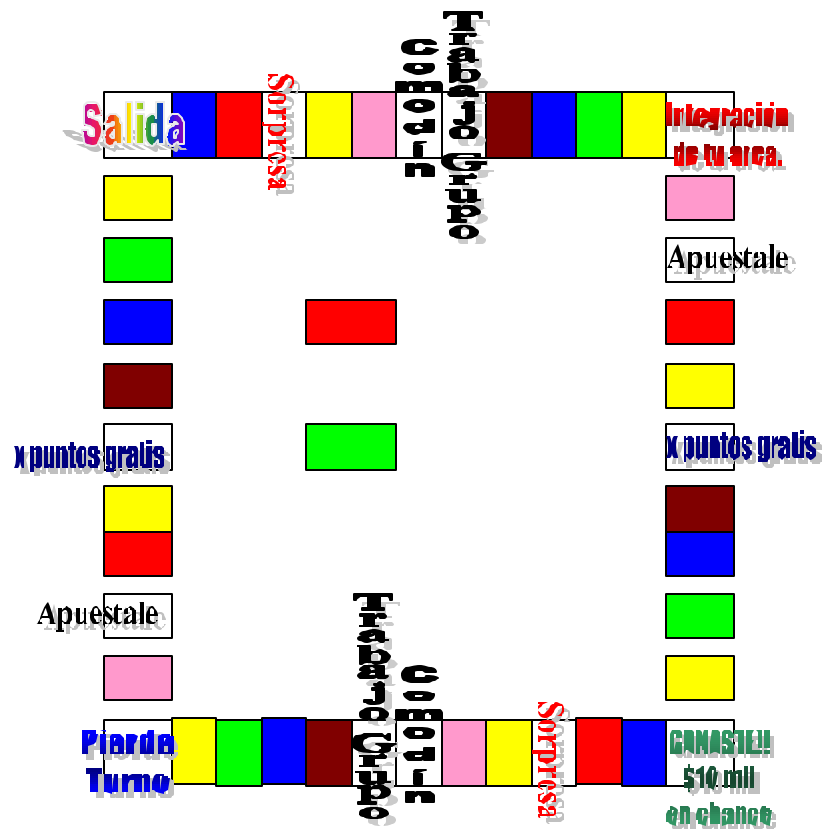


FIGURA 11. TABLERO DEL JUEGO.

Los cuarenta y cuatro (44) cuadros que rodean el tablero se dividen así:

1. Ocho (8) semáforos verdes y rojos, cada vez que caiga en una de estas casillas toma una carta del centro de acuerdo al color en que caiga.

2. Cuatro (4) esquinas así: *Salida*, cada vez que pase acumulara cierta cantidad de puntos los cuales serán canjeados por premios especiales que se publicaran en una tabla, algo muy similar a lo que hacen supermercados como el éxito, dicha tabla también debe variar. (Pueden ser electrodomésticos, dinero, viajes, bonos para jugar chance etc.) *Pierde turno*, como su nombre lo indica la persona no lanzara los dados en su siguiente turno y puede perder la oportunidad de apoyar el proceso, ganar premios o acumular puntos. *Ganaste \$10 mil en chance*, la persona que juegue ganara un bono por esta cantidad de dinero para poder jugar chance, esta es libre de utilizarlo como quiera, puede compartirlo con su área o utilizarlo por si sola. *Integración de tu área*, la persona que juegue y caiga acá debe preparar una actividad cuyo objetivo sea integrar a toda su área, no debe ser algo complicado, la única condición que debe cumplir es que reúna a todas las personas y que dicha actividad se debe hacer dentro de la siguiente semana después de la jugada. Puede ser algo tan simple como reunirlos a todos a tomar café y comer donas en un salón, lo importante es el significado de la unión de grupo, además dichas reuniones pueden ser aprovechadas para llevar a cabo otras actividades que le interese al área dentro del juego, acordémonos que cada jugador esta representando un equipo o área.
3. Dos (2) *comodines*, estos comodines pueden ser usados para lo siguiente:
 - La persona puede remplazar el comodín por cualquier numero que quiera en un chance, por ejemplo si hace un chance con el numero 567 y cae 467 el comodín puede remplazar al 5 y de esta forma ganar el premio (no son acumulables).

- La persona puede conservar el comodín y en caso de ser retado por otro participante lo puede usar para no perder el porcentaje de puntos que perdería al no aceptar el reto.
4. Dos (2) casillas de *X puntos gratis*, la cantidad de puntos debe ser proporcional a la tabla de premios y la cantidad de premios que se desean entregar.
 5. Dos (2) casillas de *Apuéstale*, en esta casilla el participante elige a otro participante y el moderador del juego elige la actividad por la que van a apostar el dinero, los parámetros para saber quien es el ganador deben ser claros, la apuesta máxima se debe hacer explícita y si el contrincante no acepta la apuesta debe entregar automáticamente (al menos que use su comodín) un porcentaje (puede ser 5%) del total de sus puntos.
 6. Dos (2) casillas *sorpresa*, estas casillas pueden tener premios pequeños, actividades remuneradas o no remuneradas, pérdida de puntos, comodines, etc. Cuando el participante caiga en esta casilla tiene la posibilidad de elegir si quiere o no quiere la sorpresa; en caso de decir que no deberá lanzar de nuevo. Se debe ser muy inteligente en el manejo de esta casilla., pues se puede incentivar con buenos premios durante un tiempo y dar malos cuando se piense que los participantes van a dar un si.
 7. El resto de las veinticuatro (24) casillas se dividen así:
 - **Hacer (8 casilla amarillas)**, de acuerdo al momento del proceso de cambio esta casilla debe corresponde a hacer algún tipo de actividad o material que apoye dicho proceso, por ejemplo si nos encontramos en el proceso de desarrollar

el plan de comunicación interno, “el hacer” puede ser el boletín informativo de la semana o una nota para la cartelera etc.

- **Innovar (6 casillas azules)**, al igual que la anterior se debe crear en esta casilla actividades que se caractericen por ser nuevas, un ejemplo parecido al anterior puede ser innovar un nuevo medio de comunicación para la comunicación interna de la empresa, innovar una actividad que cree la integración entre departamentos, innovar un medio de evaluación para su área etc. Todas las propuestas deben ser escuchadas y aceptadas, como parte del proceso de empowerment se debe ir creando esa confianza en los colaboradores.

- **Exponer (4 casilla marrón)**, esta es una forma de reforzar lo que se está aprendiendo durante el proceso además de crear el buen hábito de hablar en público de los empleados, participar sus opiniones y ser escuchados. Por ejemplo exponer la importancia de un programa de capacitación, exponer dicho programa, exponer la importancia de algunos valores o antivalores, exponer los objetivos del programa de comunicación, exponer los cambios de proceso de la empresa. Todas estas actividades servirán para apoyar al equipo piloto en sus tareas pues hacen que el proceso sea participativo y así aliviar algunas cargas.

Cada vez que se llegue a una de estas casillas se apostará una cantidad de puntos determinada a cambio de cumplirla y recibir a cambio otra cantidad de puntos mayor, estos puntos deben ser

determinados proporcionalmente al plan de premios presupuestado.

- **Te apuesto a que tu puedes (4 casillas rosadas)**, son actividades programadas por el grupo piloto que desafíen los límites de lo que una persona puede hacer a cambio de un incentivo muy grande, algo así como un “todo por la plata”, lo importante de esta actividad es que si la persona acepta el desafío este debe ser del conocimiento de toda la empresa para así crearle el suspenso y la motivación necesaria a dicha actividad. Deben ser actividades muy innovadoras, divertidas y productivas; además el incentivo debe estar a la medida del reto.

8. Dos (2) casillas *trabaja con el grupo*, en esta casilla el participante por una cantidad de puntos trabajara junto al grupo piloto (en el horario preestablecido por el grupo) durante una semana, ayudara a coordinar actividades del momento e incluso aportara nuevas ideas a este juego.

7.1.3 TABLA DE PREMIOS

La tabla de premios debe ser diseñada por el grupo piloto de acuerdo a lo presupuestado en recompensas y el tiempo en que se pueden acumular esos puntos, por lo tanto es necesario hacer simulaciones del juego antes de ponerlo en práctica.

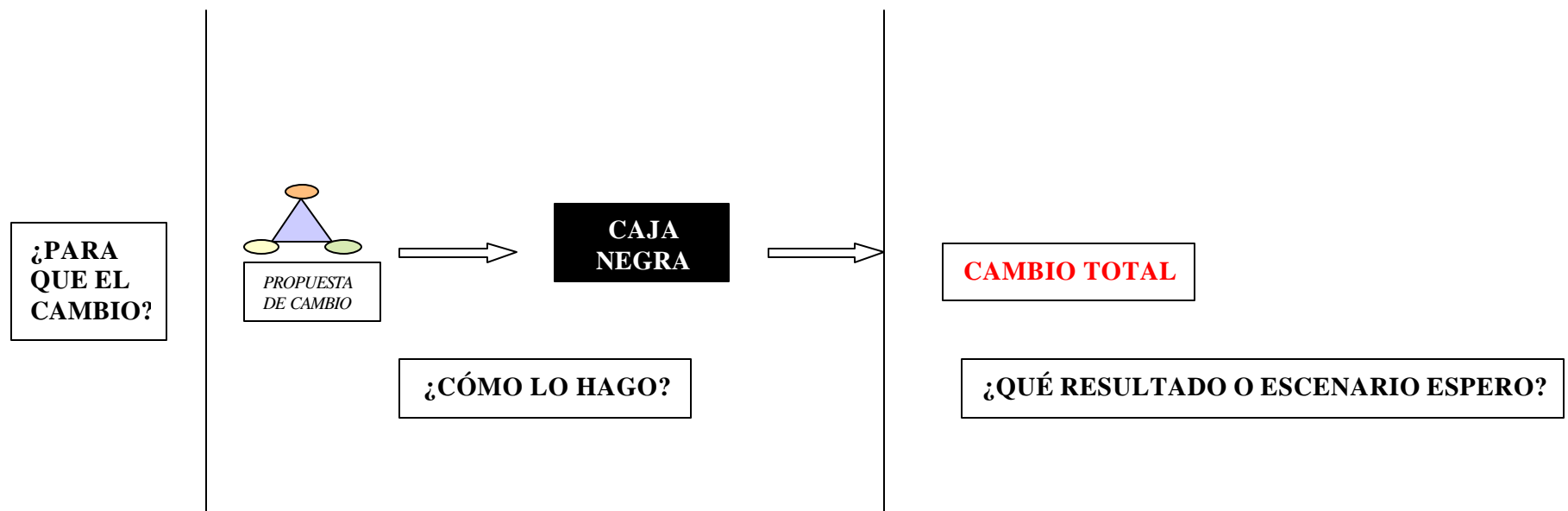
7.1.4 COMO SE JUEGA

- Se elige un representante de cada área por cada turno a los dados, deben pasar todos antes de que alguien repita turno.

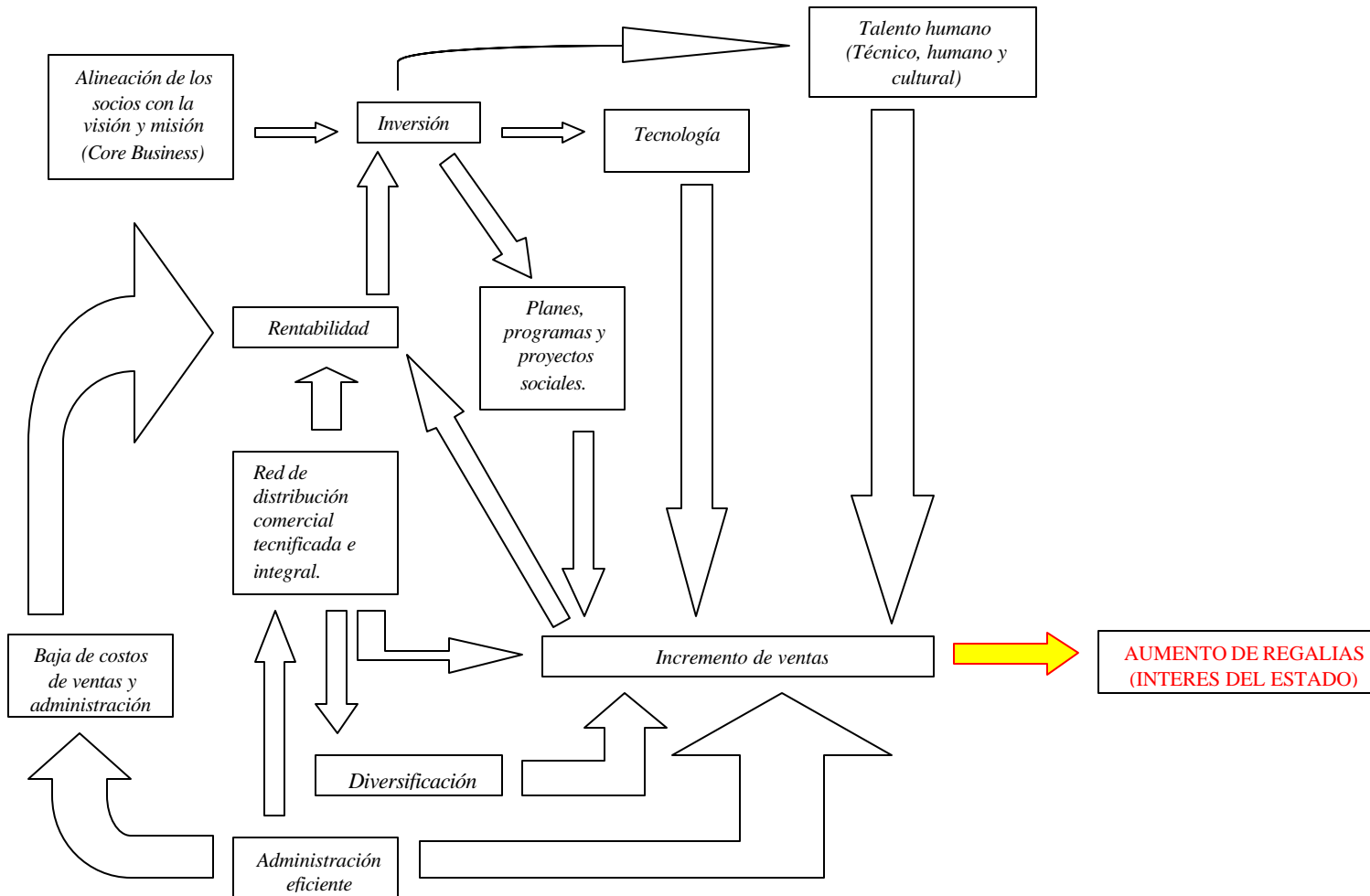
- Inicialmente se entrega una cierta cantidad de puntos que van a ser apostadores durante el transcurso del juego.
- El manejo de los premios y puntos son responsabilidad exclusiva de cada área.
- Se jugara cada semana, pueden ser los lunes en la mañana, se deben dar 15 minutos al inicio de la jornada para reunir a todos los empleados. Este es también un excelente espacio de integración para iniciar cada semana.

NOTA: El juego debe estar en constante evaluación y evolución.

IDEA DE COHESIÓN DE LA PROPUESTA (*FIGURA 12*)



ESCENARIO DESEADO (FIGURA 13)



INTERIOR DE LA CAJA NEGRA (*FIGURA 14*)

CAJA NEGRA

- CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES PROPUESTAS.
- JUEGO QUE POTENCIALICE LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL E INTEGRE LA PROPUESTA DE FORMA ORDENADA.
- AUDITORIA EXTERNA DEL ESTADO (AUMENTO DE VENTAS BRUTAS).
- ASESORIA Y AUDITORIA EXTERNA CONTRATADA POR SEAPTO S.A. (AUMENTO DE VENTAS, DISMINUCIÓN DE COSTOS, TALENTO HUMANO, ESTRUCTURA, PLANIFICACION).

Fase inicial



Preparación del Gerente

Conformar Grupo Piloto						
	Planeación evento					
		Evento "todos con la camiseta puesta"				
			Implementación programa de aprendizaje integral			
				Implementación programa de comunicación interna.		
Toma decisiones						
			Planear y accionar estrategias			
				Control y evaluación estrategias		
				Actualización Cte. organigrama		
				Certificación iso9000		
			Actualización del reglamento interno			
				Implementación programa de formación cultural		

CRONOGRAMA GENERAL DEL PLAN DE CAMBIO DE SEAPTO S.A. (CUADRO 7)

FASE INICIAL

	ENE/2004	FEB/2004	MAR/2004	ABR/2004	MAY/2004	JUN/2004
ENTREGA DE PROPUESTA						
REVISION DE LA PROPUESTA (ASAMBLEA GEN.)						
FORMALIZAR PROPUESTA DE CAMBIO						
ALINEACION DE LOS SOCIOS CON PROPUESTA						
PREPARAR AL GERENTE						

	JUL/2004	AGO/2004	SEP/2004	OCT/2004	NOV/2004	DIC/2004
ENTREGA DE PROPUESTA						
REVISION DE LA PROPUESTA (ASAMBLEA GEN.)						
FORMALIZAR PROPUESTA DE CAMBIO						
ALINEACION DE LOS SOCIOS CON PROPUESTA						
PREPARAR AL GERENTE						

	ENE/2005	FEB/2005	MAR/2005	ABR/2005	MAY/2005	JUN/2005
ENTREGA DE PROPUESTA						
REVISION DE LA PROPUESTA (ASAMBLEA GEN.)						
FORMALIZAR PROPUESTA DE CAMBIO						
ALINEACION DE LOS SOCIOS CON PROPUESTA						
PREPARAR AL GERENTE						

	ENE/2005	FEB/2005	MAR/2005	ABR/2005	MAY/2005	JUN/2005
<u>MOMENTO 1</u>						
ELEGIR INTEGRANTES GRUPO PILOTO						
<u>MOMENTO 2</u>						
PLANEACION DE EVENTO DE LANZAMIENTO						
<u>MOMENTO 3</u>						
EVENTO "TODOS CON LA CAMISETA PUESTA"						
<u>MOMENTO 4</u>						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA.						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE APRENDIZAJE INTEGRAL						
<i>ACCION ESTRATEGICA</i>						
DECISIÓN ESTRATEGIAS						
PLANEAR Y ACCIONAR ESTRATEGIAS						
CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATEGIAS						
<i>ACCION ESTRUCTURAL</i>						
<i>ACTUALIZACION CTE. ORGANIGRAMA</i>						
CERTIFICACIÓN ISO9000						
<i>ACCION CULTURAL</i>						
ACTUALIZACION DEL REGLAMENTO INTERNO						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE FORMACIÓN CULTURAL						

	JUL/2005	AGO/2005	SEP/2005	OCT/2005	NOV/2005	DIC/2005
<u>MOMENTO 1</u>						
ELEGIR INTEGRANTES GRUPO PILOTO						
<u>MOMENTO 2</u>						
PLANEACION DE EVENTO DE LANZAMIENTO						
<u>MOMENTO 3</u>						
EVENTO "TODOS CON LA CAMISETA PUESTA"						
<u>MOMENTO 4</u>						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA.						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE APRENDIZAJE INTEGRAL						
<i>ACCION ESTRATEGICA</i>						
DECISIÓN ESTRATEGIAS						
PLANEAR Y ACCIONAR ESTRATEGIAS						
CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATEGIAS						
<i>ACCION ESTRUCTURAL</i>						
<u>ACTUALIZACION CTE. ORGANIGRAMA</u>						
CERTIFICACIÓN ISO9000						
<i>ACCION CULTURAL</i>						
ACTUALIZACION DEL REGLAMENTO INTERNO						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE FORMACIÓN CULTURAL						

	ENE/2006	FEB/2006	MAR/2006	ABR/2006	MAY/2006	JUN/2006
<u>MOMENTO 1</u>						
ELEGIR INTEGRANTES GRUPO PILOTO						
<u>MOMENTO 2</u>						
PLANEACION DE EVENTO DE LANZAMIENTO						
<u>MOMENTO 3</u>						
EVENTO "TODOS CON LA CAMISETA PUESTA"						
<u>MOMENTO 4</u>						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA.						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE APRENDIZAJE INTEGRAL						
<i>ACCION ESTRATEGICA</i>						
DECISIÓN ESTRATEGIAS						
PLANEAR Y ACCIONAR ESTRATEGIAS						
CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATEGIAS						
<i>ACCION ESTRUCTURAL</i>						
<u>ACTUALIZACION CTE. ORGANIGRAMA</u>						
CERTIFICACIÓN ISO9000						
<i>ACCION CULTURAL</i>						
ACTUALIZACION DEL REGLAMENTO INTERNO						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE FORMACIÓN CULTURAL						

	JUL/2006	AGO/2006	SEP/2006	OCT/2006	NOV/2006	DIC/2006
<u>MOMENTO 1</u>						
ELEGIR INTEGRANTES GRUPO PILOTO						
<u>MOMENTO 2</u>						
PLANEACION DE EVENTO DE LANZAMIENTO						
<u>MOMENTO 3</u>						
EVENTO "TODOS CON LA CAMISETA PUESTA"						
<u>MOMENTO 4</u>						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA.						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE APRENDIZAJE INTEGRAL						
ACCION ESTRATEGICA						
DECISIÓN ESTRATEGIAS						
PLANEAR Y ACCIONAR ESTRATEGIAS						
CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATEGIAS						
ACCION ESTRUCTURAL						
ACTUALIZACION CTE. ORGANIGRAMA						
CERTIFICACIÓN ISO9000						
ACCION CULTURAL						
ACTUALIZACION DEL REGLAMENTO INTERNO						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE FORMACIÓN CULTURAL						

	ENE/2007	FEB/2007	MAR/2007	ABR/2007	MAY/2007	JUN/2007
<u>MOMENTO 1</u>						
ELEGIR INTEGRANTES GRUPO PILOTO						
<u>MOMENTO 2</u>						
PLANEACION DE EVENTO DE LANZAMIENTO						
<u>MOMENTO 3</u>						
EVENTO "TODOS CON LA CAMISETA PUESTA"						
<u>MOMENTO 4</u>						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA.						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE APRENDIZAJE INTEGRAL						
<i>ACCION ESTRATEGICA</i>						
DECISIÓN ESTRATEGIAS						
PLANEAR Y ACCIONAR ESTRATEGIAS						
CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATEGIAS						
<i>ACCION ESTRUCTURAL</i>						
ACTUALIZACION CTE. ORGANIGRAMA						
CERTIFICACIÓN ISO9000						
<i>ACCION CULTURAL</i>						
ACTUALIZACION DEL REGLAMENTO INTERNO						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE FORMACIÓN CULTURAL						

	JUL/2007	AGO/2007	SEP/2007	OCT/2007	NOV/2007	DIC/2007
<u>MOMENTO 1</u>						
ELEGIR INTEGRANTES GRUPO PILOTO						
<u>MOMENTO 2</u>						
PLANEACION DE EVENTO DE LANZAMIENTO						
<u>MOMENTO 3</u>						
EVENTO "TODOS CON LA CAMISETA PUESTA"						
<u>MOMENTO 4</u>						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA.						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE APRENDIZAJE INTEGRAL						
<i>ACCION ESTRATEGICA</i>						
DECISIÓN ESTRATEGIAS						
PLANEAR Y ACCIONAR ESTRATEGIAS						
CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATEGIAS						
<i>ACCION ESTRUCTURAL</i>						
ACTUALIZACION CTE. ORGANIGRAMA						
CERTIFICACIÓN ISO9000						
<i>ACCION CULTURAL</i>						
ACTUALIZACION DEL REGLAMENTO INTERNO						
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE FORMACIÓN CULTURAL						

8. CONCLUSIONES

La propuesta que se desarrolló para generar un proceso de cambio en SEAPTO S.A. se constituye en una alternativa para ubicar la empresa a la vanguardia del sector de los Juegos de Suerte y Azar, en el uso de nuevas tecnologías para el mejoramiento de los índices de productividad, la creación de una nueva cultura organizacional abierta al aprendizaje, a la comunicación y promotora del desarrollo del liderazgo, la implementación de nuevos procesos de investigación y de mercadeo profesional para la apertura a escenarios de diversificación y de nuevos mercados, y en consecuencia, mayores beneficios sociales interpretados en el incremento de las regalías para el sector de la salud del país.

Hoy la globalización constituye un desafío permanente para el mejoramiento de las condiciones de competitividad en la certeza de que lo único permanente es el cambio, y allí es donde la propuesta representa un horizonte de nuevas posibilidades a través de una metodología innovadora, sencilla en su lenguaje, humanista, participativa, y de fácil implementación.

En lo personal constituye un reto, el refinamiento del conocimiento y el mejoramiento de habilidades para generar estrategias asertivas a la hora de traducir experiencias de otras latitudes, e identificar la pertinencia de nuevas tecnologías ante un entorno con características tan sui generis, por las realidades sociales, políticas y de mercado, que nos demanda como protagonistas de cambio, de transformación y de esperanza.

BIBLIOGRAFÍA

- **BECKHARD, Richard & PRITCHARD, Wendy**, “Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total”, Grupo editorial Norma, Bogotá, 1993, p. 106.

- **CUESTA FERNÁNDEZ, Felix**. “La empresa virtual”, Mc Graw Hill, Madrid, 1998, p 333.

- **SALLENAVE, Jean Paul**. “La gerencia integral”, Grupo Editorial Norma, Bogota, 1994, p 259.

- **FIRTH, David**. “Lo fundamental y mas efectivo acerca del cambio”, Mc Graw Hill, Bogotá, 2000. p 230.

- **MOTTA, Paulo Roberto**. “transformación organizacional”, Ediciones Uniandinas y Alfaomega, Bogotá, 2001. p 188.

- **CALDERON HERNÁNDEZ**, Gregorio. **ZAPATA DOMÍNGUEZ**, Alvaro & **ARDILA SOTO**, Victor. “Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana”, Ascolfa, 1ed, Bogota, 2002. p 133.
- **SALAZAR**, Parmenides. “El juego del chance en el derecho colombiano”, Andaqui impresores, 2ed, Bogotá, 1990. p 202.
- **MARIN**, Henry. “Organización de aprendizaje-Cultura organizacional- Gerencia del cambio”, Medellín, 1998. p 199.
- **SENGE**, Peter. “La danza del cambio”, Editorial Norma, Bogotá, 2000. p 498.
- **SERNA GOMEZ**, Humberto, “Planeación y gestión estratégica”, Fondo editorial Legis, Bogotá, 1994. p 374.
- **KOONTK**, Harold & **WEICHRICH**, Heinz, “Administración, una perspectiva global”, Mc Graw Hill, 11ed, México, 1998. p 790
- Manual de Funciones de SEAPTO S.A., 1998

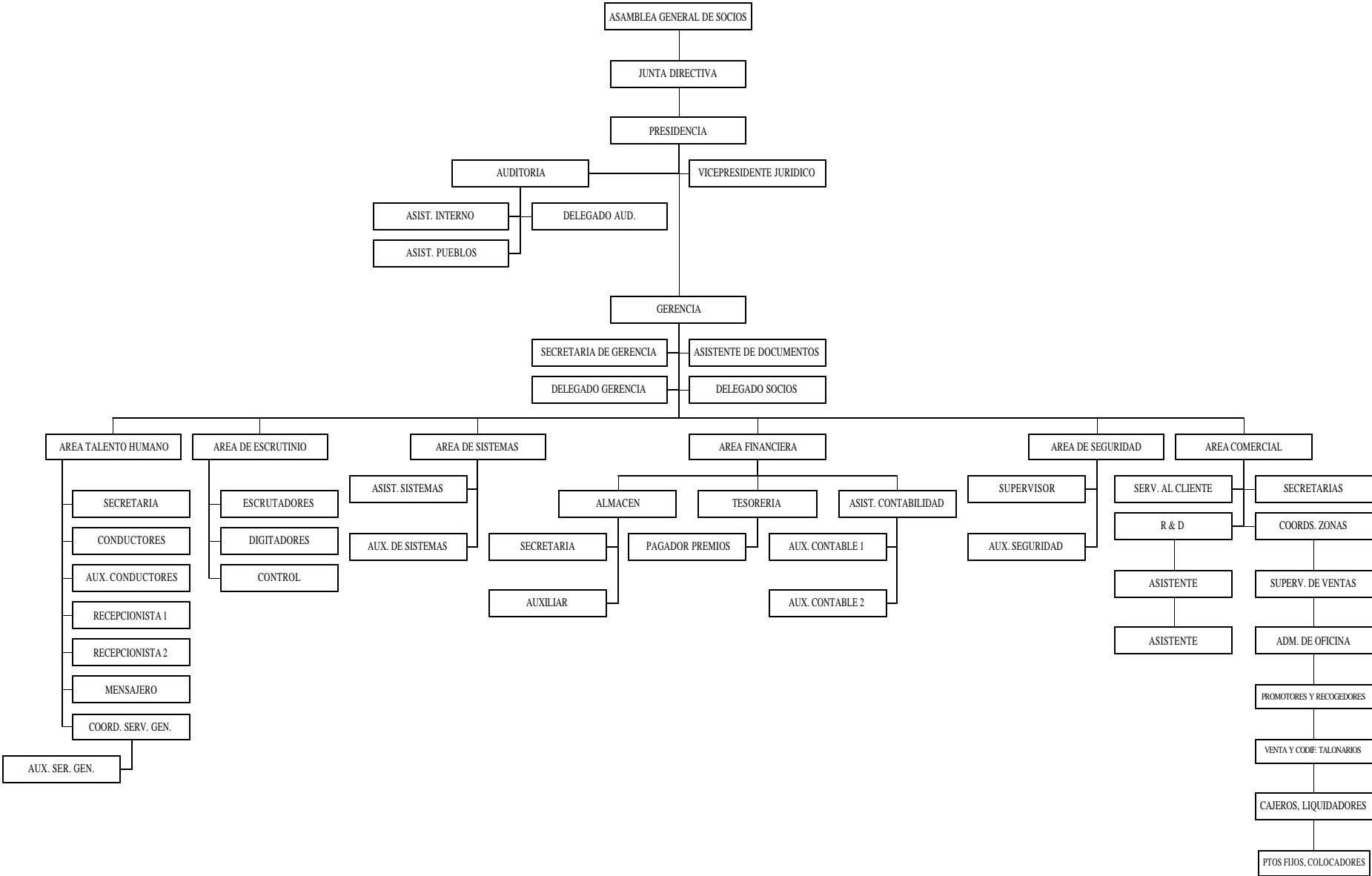
PAGINAS DE INTERNET

- <http://www.acanomas.com/historia/3,300,001.htm>
- <http://www.cop.es/colegiados/M-13641/nosol.htm>
- <http://www.racsa.co.cr/asamblea/diputado/zurcher/ludopatia.doc>
- <http://www.azajer.com/?ap=detalle&id=20011025031823237576>

	CUBRIMIENTO GEOGRAFICO	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	FLUJOS DE INFORMACION	APUESTAS Y PREMIOS	PUBLICACIÓN DE RESULTADOS
BALOTTO	Es nacional solo en ciudades capitales y municipios de relevancia	Puntos de venta sistematizados por concesión. (alianzas con el comercio 0.8%)	Tecnología satelital y Radio microondas.	Precio único. Acumulado pozos. Miércoles y sábados.	TV nacional, prensa e Internet.
ASTRO	Es nacional, en ciudades y municipios. 11 municipios en el Tolima incluido Ibagué.	Puntos de venta manual, local, cajón y ambulante por comisión 23%	Manual.	Precio flexible con topes.	TV nacional, prensa, radio local, Internet.
RIFAS	Municipal.	Ambulantes por comisión del 30% mas incentivo por vender boleta ganadora.	Manual.	Precio único.	TV nacional, prensa, radio local, Internet.
LOTERÍAS	Nacional, incluido Ibagué.	Vendedores ambulantes y casetas de revistas por comisión del 20%. Internet.	Vía MODEM.	Precio único.	Tv. nacional, prensa, radio local, Internet.
BINGOS	Municipal.	Establecimientos localizados.	Baloteros automáticos, circulación cerrado, TV	Precio único.	Círculo cerrado.
CHANCE BLANCO	Ibagué y Espinal. (Ilegal)	Vendedores ambulantes ilegales 25% de comisión.	Manual.	El apostador elige su apuestas y la forma.	TV nacional, prensa, radio local, Internet.
SEAPTO S.A.	Departamental casco urbano y zonas rurales de todo el departamento.	Puntos de venta sistematizados a contrato. Puntos de venta manual a contrato. Venta ambulante relación comercial.	Radio, en 60 puntos (tiempo real). Compact Flash memory)	El apostador elige su apuestas (monto y forma). El premio varia de acuerdo al monto y forma.	TV nacional, prensa, radio local, Internet.

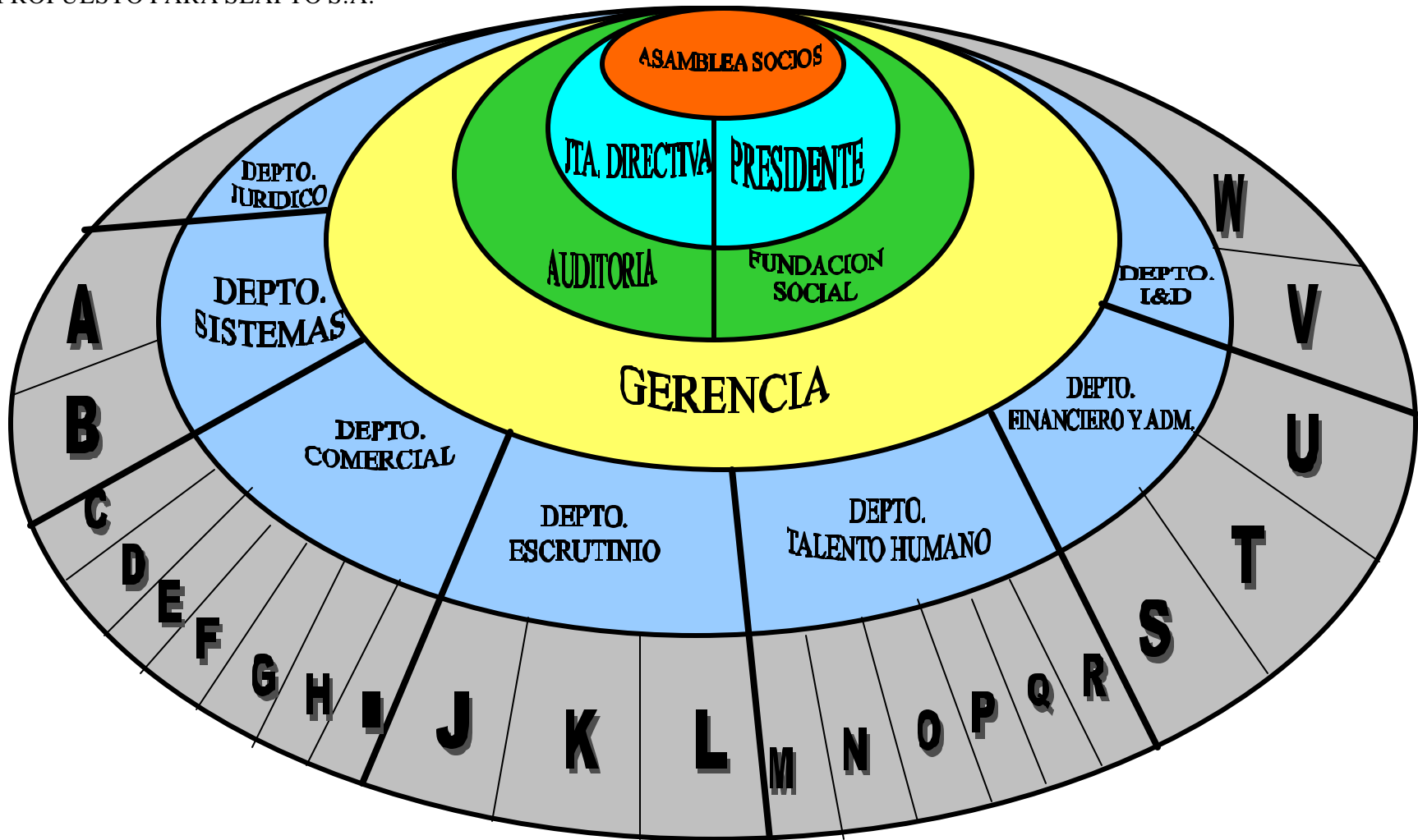
ANEXO 4. Matriz de análisis de posicionamiento competitivo.

ORGANIGRAMA SEAPTO S.A.



ANEXO 5. ACTUAL ORGANIGRAMA DE SEAPTO S.A.

ANEXO 6 ORGANIGRAMA
PROPUESTO PARA SEAPTO S.A.



A. ASISTENTE DE SISTEMAS.

B. AUXILIAR DE SISTEMAS.

C. MERCADEO.

D. COORDINADORES ZONA.

E. SERVICIO AL CLIENTE.

F. VENTAS (PUNTOS FIJOS).

G. ADMINISTRADORES Y PROMOTORES.

H. CAJEROS Y LIQUIDADORES TALONARIOS.

I. COORDINACION VENDEDORES INDEPENDIENTES.

J. ESCRUTADORES DE JUEGO.

K. DIGITADORES DE PREMIO.

L. CONTROL DIGITACION.

M. SECRETARIA.

N. SEGURIDAD Y TRANSPORTE.

O. RECEPCIÓN.

P. SERVICIOS GENERALES.

Q. ARCHIVO

R. MENSAJERIA.

S. COMPRAS Y SUMINISTROS.

T. TESORERIA.

U. CONTABILIDAD.

V. DESARROLLO ESTRATÉGICO.

W. CREACIÓN GENERAL.

SEAPTO S.A.
Grupo Piloto Proceso de cambio
TODOS CON LA CAMISETA PUESTA!

Encuesta piloto

El Grupo piloto desea conocer por intermedio de usted algunos aspectos sobre la comunicación en la entidad. Las preguntas son cortas y sencillas, y sus respuestas son de carácter confidencial.

Cargo:

Tiempo que lleva en la empresa:

1. ¿Cómo ingresó?

2. ¿Qué conocía de SEAPTO S.A.?

3. ¿Al ingresar a la empresa tuvo información sobre ella?

4. ¿Quién le dio esta información?

5. ¿Ha quedado satisfecho con el reconocimiento que le ha hecho la empresa por el desempeño de su trabajo?

6. ¿Dentro de la empresa quién le ha manifestado ese reconocimiento y de qué forma?

7. ¿Posee la preparación y los elementos necesarios para sentirse seguro en el ejercicio de su trabajo?

8. ¿De quién recibe órdenes?

9. ¿Cómo las recibe?

10. ¿Dentro de la empresa tiene oportunidad de hacer amistad con sus compañeros de trabajo?

11. ¿Cómo cree usted que se da a conocer SEAPTO S.A. a las personas que se encuentran fuera de ella?

SEAPTO S.A.
Grupo Piloto Proceso de cambio
TODOS CON LA CAMISETA PUESTA!

Encuesta diagnóstica

El Grupo piloto desea conocer por intermedio de usted algunos aspectos sobre la comunicación en la entidad. Las preguntas son cortas y sencillas, y sus respuestas son de carácter confidencial..

DEPENDENCIA:

TIEMPO QUE LLEVA EN LA EMPRESA:

1. ¿Cómo ingresó a la SEAPTO S.A.?

Por concurso___ por iniciativa propia___

Por recomendación___ otros___

2. Al ingresar a la empresa se le evaluó por medio de:

Entrevista___ otros___

Examen de aptitudes___

3. ¿Quién le hizo esta evaluación?

Jefe de Talento Humano___ otro___

Jefe inmediato___

4. Fue informado sobre:

Políticas de la empresa___

Planes de personal___ (capacitación, bienestar)

5. ¿Conoce los deberes y derechos que tiene como empleado de SEAPTO S.A.?

SI ____ NO ____

6. ¿De quién recibe órdenes?

Jefe inmediato ____ otros ____

7. ¿Quién le informa de las actividades o eventos especiales que realiza la empresa?

Jefe inmediato ____ carteleras ____

Compañeros ____ otros ____

8. Cuando se programan estas actividades, generalmente se le avisa:

30 días antes ____ 8 días antes ____
15 días antes ____ menos de 8 días ____

9. ¿Aprovecha su superior las oportunidades que se le presentan para fomentar sus intereses?

SI ____ NO ____

10. ¿Se siente en libertad para discutir con su superior los problemas y dificultades que se le presentan en el trabajo?

SI ____ NO ____

11. ¿Considera que su jefe inmediato lo mantiene informado sobre todas las cosas que le conciernen?

SI ____ NO ____

12. ¿Ha estado desarrollando su tarea de la misma manera desde que ingresó?

SI ____ NO ____

13. ¿Ha recibido usted entrenamiento y capacitación por parte de la empresa para mejorar su tarea?

SI ____ NO ____

14. ¿Cómo se entera de los cursos de capacitación que ofrece la empresa?

Circulares ____ reuniones ____
Cartelera ____ otros ____
Rumores ____

15. ¿Qué medios se utilizan para realizar la capacitación dentro de la empresa?

Cartelera ____ conferencias ____
Video beam ____ otros ____
Retroproyector ____

16. ¿Ha recibido y participado en actividades de bienestar social organizados o promovidos por la entidad?

SI ____ NO ____

17. ¿Cómo se entera de las actividades y programas de bienestar?

Circulares ____ reuniones ____
Cartelera ____ otros ____
Rumores ____

18. ¿Qué medios o estrategias se utilizan para realizar las actividades de bienestar?

Paseos ____ talleres ____
Conferencias sobre temas de interés general ____
Actividades por fechas especiales ____
Reuniones de integración ____ otros ____

19. ¿Su familia ha sido invitada a actividades de bienestar social?

SI ____ NO ____

20. ¿Se reúne con algunos de sus compañeros fuera de la empresa?

SI ____ NO ____

(Anexo 10)

LEY 634 DEL 2001
CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES

Definición. El monopolio de que trata la presente ley se define como la facultad exclusiva del Estado para explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar todas las modalidades de juegos de suerte y azar, y para establecer las condiciones en las cuales los particulares pueden operarlos, facultad que siempre se debe ejercer como actividad que debe respetar el interés público y social y con fines de arbitrio rentístico a favor de los servicios de salud, incluidos sus costos prestacionales y la investigación.

Titularidad. Los departamentos, el Distrito Capital y los municipios son titulares de las rentas del monopolio rentístico de todos los juegos de suerte y azar, salvo los recursos destinados a la investigación en áreas de la salud que pertenecen a la nación.

El monopolio rentístico de juegos de suerte y azar será ejercido de conformidad con lo dispuesto en la presente ley. La explotación, organización y administración de toda modalidad de juego de suerte y azar estará sujeta a esta ley y a su reglamentación, expedida por el Gobierno Nacional, la cual es de obligatoria aplicación en todo el territorio del país, cualquiera sea el orden o nivel de gobierno al que pertenezca la dependencia o entidad administradora bajo la cual desarrolle la actividad el operador. La vigilancia será ejercida por intermedio de la Superintendencia Nacional de Salud.

Parágrafo. Los distritos especiales se registrarán en materia de juegos de suerte y azar, por las normas previstas para los municipios y tendrán los mismos derechos.