

SEGUIMIENTO Y APOYO EN EL PROYECTO DE TEJIDO EMPRESARIAL PARA  
PERSPECTIVAS LTDA

LAURA MILENA MOSQUERA BOHÓRQUEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BUCARAMANGA

DICIEMBRE

2014

SEGUIMIENTO Y APOYO EN EL PROYECTO DE TEJIDO EMPRESARIAL PARA  
PERSPECTIVAS LTDA.

LAURA MILENA MOSQUERA BOHÓRQUEZ

DIRECTOR DE PRÁCTICA:

ING. SIOMARA HERNANDEZ SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BUCARAMANGA

DICIEMBRE

2014

Nota de aceptación

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

## **DEDICATORIA**

A Dios, a mis padres, mis hermanos y a Erick. Mis esfuerzos y sacrificios siempre fueron alentados por mi amor a ustedes.

## AGRADECIMIENTOS

Gracias especialmente, a PERSPECTIVAS LTDA. por permitirme desarrollar mi práctica profesional, brindandome la confianza necesaria para acceder a la información de la empresa y ofrecerles excelentes resultados, a mis compañeros de trabajo por su cordialidad y amabilidad.

A mi directora de práctica, por ofrecerme los medios para que este proyecto fuera desarrollado a tiempo y correctamente. Por su dedicación y apoyo.

A mis padres por apoyarme contantemente durante mi carrera profesional, por confiar en mis capacidades y ofrecerme todo lo necesario para poder lograr mis objetivos.

A mis hermanos, mis amigas y novio, por sus consejos, su apoyo constante, innumerables ayudas y el cariño brindado.

Y por último, pero no menos importante, a Dios, mi guía, mi ancla y mis alas. Con su ayuda sé que iré por más logros como este.

¡Gracias!

## CONTENIDO

<b>Introducción</b> .....	16
<b>1. Generalidades de la empresa</b> .....	17
<i>1.1 Nombre de la empresa</i> .....	17
<i>1.2 Actividad económica.</i> .....	17
<b>1.3 Productos o servicios.</b> .....	17
<i>1.4 Número de empleados.</i> .....	17
<i>1.5 Estructura organizacional.</i> .....	17
<i>1.6 Teléfono.</i> .....	18
<i>1.7 Dirección</i> .....	18
<i>1.8 NIT.</i> .....	18
<i>1.9 Reseña histórica</i> .....	18
<i>1.10 Descripción del área específica de trabajo.</i> .....	19
<i>1.11 Nombre y cargo del supervisor en la empresa.</i> .....	19
<b>2. Tejido Empresarial</b> .....	19
<b>3. Diagnóstico de la empresa</b> .....	20
<b>3.1 Crecimiento vs. Adaptabilidad.</b> .....	20
<b>3.2 Marketing para la institución educativa.</b> .....	21
<b>3.3 Grupos de interés para crear valor.</b> .....	22
<b>4. Antecedentes</b> .....	27
<i>4.1 Capacidad para crear valor.</i> .....	28
<b>4.2 Estrategia comercial y de mercadeo.</b> .....	29
<b>5. Justificación</b> .....	30
<b>6. Objetivos</b> .....	31
<i>6.1 Objetivo General</i> .....	31
<i>6.2 Objetivos específicos</i> .....	31
<b>7. Marco Teórico</b> .....	32
<i>7.1 Tejido empresarial.</i> .....	32
<i>7.1.1 Capacidad para crear valor.</i> .....	32
<i>7.1.2 Estrategia comercial y de mercadeo</i> .....	33
<b>7.2 Manual de Cargos y funciones</b> .....	33

<b>7.3 Organigrama empresarial</b> .....	33
<b>7.4 Plan de mercadeo</b> .....	34
<b>7.5 Proceso de inducción</b> .....	35
<b>7.6 Estudio del trabajo</b> .....	35
<b>8. Actividades desarrolladas en la práctica</b> .....	35
<b>8.1 Reestructuración del manual de cargos y funciones</b> .....	35
<b>8.1.1 Habilidades y evaluación de desempeño</b> .....	36
<b>8.1.2 Carga física y mental</b> .....	38
<b>8.2 Elaboración e implementación de un plan de mercadeo</b> .....	40
<b>8.3 Mejoramiento del proceso de inducción</b> .....	42
<b>8.4 Estudio del trabajo en el servicio de alimentación</b> .....	42
<b>9. Implementación de propuestas</b> .....	43
<b>9.1 Mejoras propuestas</b> .....	43
<b>9.2 Propuestas implementadas</b> .....	45
<b>9.3 Evaluación de resultados de la implementación</b> .....	46
<b>9.3.1 Manual de cargos y funciones</b> .....	46
<b>9.3.2 Organigrama empresarial</b> .....	46
<b>9.3.3 Proceso de inducción</b> .....	47
<b>9.3.4 Mercadeo</b> .....	47
<b>9.3.5 Estudio del trabajo</b> .....	47
<b>Conclusiones</b> .....	48
<b>Recomendaciones:</b> .....	50
<b>Bibliografía</b> .....	52
<b>Anexos</b> .....	54

**LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1.</b> Planes de acción para capacidad para crear valor.....	29
<b>Tabla 2.</b> Habilidades .....	37
<b>Tabla 3.</b> <i>Carga física y mental</i> .....	39

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Estructura organizacional de PERSPECTIVAS LTDA. ....	18
Figura 2.	<i>Grupo de interés – Comunidad</i> .....	22
Figura 3.	<i>Grupo de interés – Accionistas</i> .....	24
Figura 4.	<i>Grupo de interés – Empleados</i> .....	25
Figura 5.	<i>Grupo de interés – Clientes</i> .....	26
Figura 6.	Árbol causa-efecto para la creación de valor.....	28
Figura 7.	Pasos para la creación de un plan de mercadeo .....	34
Figura 8.	Organigrama propuesto.....	40
Figura 9.	<i>Publicidad del Liceo Nueva Generación</i> .....	41

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Archivo Zip con el nombre: Manuales de cargos y funciones.....	54
ANEXO 2. Archivo Zip con el nombre: Plan de mercadeo .....	54
ANEXO 3. Archivo zip con el nombre: proceso de inducción.....	54
ANEXO 4. Documento Excel con el nombre: Herramienta suplementos.....	54
ANEXO 5 Documento Word con el nombre: Resultados estudio del trabajo.....	54

## Glosario

**Adaptación al cambio:** Versatilidad y conductas adaptativas para sortear dificultades, nueva información o cambios.

**Apremio de tiempo:** Determinado en trabajos repetitivos por la necesidad de seguir una cadencia impuesta y en los trabajos no repetitivos por la necesidad de cumplir un cierto rendimiento.

**Aprendizaje continuo:** Inquietud constante para saber más, afán de poner en práctica los conocimientos propios y de ampliarlos, así como también transmitir estos conocimientos relacionados con el trabajo.

**Capacidad de escucha:** Saber prestar atención y atender en detalle una instrucción o una petición

**Carga física:** trabajo predominantemente muscular, se define como el conjunto de requerimientos físicos a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral

**Carga mental:** *Nivel de actividad intelectual necesario para desarrollar el trabajo.* La carga mental está determinada por la cantidad y el tipo de información que debe tratarse en un puesto de trabajo, es decir, al grado de procesamiento de información que realiza una persona para desarrollar su tarea.

**Complejidad – rapidez:** Esfuerzo de memorización, o por número de elecciones a efectuar, relacionado con la velocidad con que Debe emitirse la respuesta.

**Compromiso con la organización:** Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa.

**Comunicación asertiva:** Habilidad de transmitir de forma clara, comprensible y adecuada a la situación.

Incluye desde la transmisión de información hasta la relación de ideas. Dándose esta de forma oral o escrita. De una manera adecuada.

**Dirección de personal:** Implica la intención de hacer que los demás actúen según los objetivos propios utilizando adecuadamente y correctamente el poder personal o la autoridad

**Disciplina:** Capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un objetivo.

**Esfuerzo físico dinámico:** cuando hay una sucesión periódica de tensiones y relajaciones de los músculos que intervienen en la actividad, como el esfuerzo desarrollado, por ejemplo, al andar o al transportar un carro.

**Esfuerzo físico estático:** Cuando se trata de un esfuerzo sostenido en el que los músculos se mantienen contraídos durante un cierto periodo, como por ejemplo estar de pie o en una postura concreta. En este tipo de actividad hay un gran consumo de energía y un aumento del ritmo respiratorio.

**Estudio del trabajo:** Evaluación sistemática de los métodos utilizados para la realización de actividades con el objetivo de optimizar la utilización eficaz de los recursos y de establecer estándares de rendimiento respecto a las actividades que se realizan.

**Excelentes relaciones interpersonales:** Habilidad de relacionarse en un entorno de trabajo para la realización de alguna actividad

**Fluidez verbal:** Capacidad para usar las palabras de forma correcta y en un contexto adecuado

**Grupos de interés:** Conjunto de partes interesadas y/o afectadas por la actividad de una organización. Los grupos de interés pueden ser grupos o personas que representan a cosas o a intereses.

**Imparcialidad:** Capacidad de actuar o tomar decisiones sin tener en cuenta preferencias propias, sentimientos o afinidades.

**Iniciativa:** Identificación de un problema u oportunidad para posteriormente llevar a cabo acciones que den respuesta de manera proactiva y autónoma.

**Innovación:** Capacidad que permite identificar, plantear y resolver problemas de forma relevante y divergente. Habilidad de establecer relaciones de conocimiento distintas, realizar nuevas preguntas y dar respuestas originales.

**Liderazgo:** Supone la intención de tomar el rol de líder de un grupo o de un equipo de trabajo, para guiarlo y administrarlo.

**Manipulación de cargas:** Agotamiento físico, producido por un sistema de esfuerzos musculares dinámicos y/o estáticos al ejecutar operaciones de transporte o de sujeción de una carga por parte de uno o varios trabajadores

**Manual de cargos y funciones:** herramienta de recursos humanos que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos.

**Mejoramiento continuo:** La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora

**Minuciosidad:** Se tiene en cuenta en trabajos de precisión como una forma especial de atención.

**Nivel de atención:** referido a tareas automatizadas, tiene en cuenta la duración de la atención, la precisión del trabajo y las incidencias (trabajo en cadena, ambiente, duración del ciclo).

**Operaciones mentales:** entendidas como acciones no automatizadas en las que el trabajador elige conscientemente la respuesta.

**Organigrama:** Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

**Orientación a resultados:** Es la tendencia constante de la obtención de resultado, manteniendo un alto nivel de rendimiento y calidad. También implica el deseo de superar estándares propios y de la motivación hacia su labor.

**Planeación y organización:** Capacidad de priorizar y establecer líneas de acción, optimizando recursos y gestionando su propio trabajo y el de sus colaboradores.

**Postura de trabajo:** Estas son diversas y diferentes durante una jornada laboral, en todos estos casos, estas posiciones pueden crear incomodidades o sobrecargas en los músculos de las piernas, espalda u hombros.

**Prudencia:** Virtud de actuar de forma justa, adecuada y con cautela.

**Servicio al cliente:** Deseo de ayudar o servir a los clientes buscando satisfacer sus necesidades

**Tejido empresarial:** Proyecto liderado por Ecopetrol que junto con la universidad Jorge Tadeo Lozano y confecamaras busca fortalecer el crecimiento empresarial en diferentes ciudades del país.

**Toma de decisiones:** Capacidad de elegir un curso para llegar a un objetivo determinado analizando entre varias alternativas, teniendo cuenta el objetivo final y las alternativas. Consulta al superior inmediato cuando es necesario

**Trabajo en equipo:** Intención de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo, trabajar juntos, en comparación con trabajar competitivamente e individualmente

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** SEGUIMIENTO Y APOYO EN EL PROYECTO DE TEJIDO EMPRESARIAL PARA PERSPECTIVAS LTDA

**AUTOR(ES):** Laura Milena Mosquera Bohórquez

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** Siomara Hernández Sánchez

### **RESUMEN**

El proyecto aplicado hace parte de la fase de implementación del programa de tejido empresarial al cual ha ingresado la empresa. Se desarrollaron actividades de mayor importancia para PERSPECTIVAS LTDA. y se espera a partir de ello tener un nuevo punto de partida para la empresa cuyo objetivo principal es el crecimiento a nivel administrativo. Las diferentes actividades desarrolladas son independientes unas de otras, pero todas persiguen un mismo fin. entre estas está la reestructuración del manual de cargos y funciones, rediseño del organigrama empresarial, mejora del proceso de inducción, elaboración e implementación de un plan de mercadeo y un estudio del trabajo del servicio de alimentación de la empresa. La implementación de éstas actividades lograron mejoras significativas a nivel administrativo y de personal, promoviendo la identidad de perspectivas a nivel interno y externo.

### **PALABRAS**

#### **CLAVES:**

Tejido empresarial, manual de cargos, organigrama, mercadeo, valor, mejora continua.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**GENERAL SUMMARY OF WORK GRADE**

**TITLE:** MONITORING AND SUPPORT IN THE BUSINESS NETWORK PROJECT FOR PERSPECTIVAS LTDA.

**AUTHOR(S):** Laura Milena Mosquera Bohórquez

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Siomara Hernández Sánchez

**ABSTRACT**

The applied project is a part of the implementation phase of the program “Business network” which the company belongs. Important activities were developed for PERSPECTIVAS LTDA. expecting to have a new starting point for the main purpose of the company: growing at an administrative level. The different developed activities are independent one of each other, but all of them with the same aim. Among these are the restructuring of function manual, redesigning the organization chart, the improvement of the induction process, the improvement of marketing plan and a work study at the feeding service in the company. The implementation of these activities made significant improvements to administrative and personnel level and promoting the identity of PERSPECTIVAS LTDA. internally and externally.

**KEYWORDS:**

Business network, functions manual, organization chart, marketing, value, continual improvement.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## Introducción

El crecimiento de las empresas va acompañado por diversos cambios, pues el aumento de la demanda obliga también a aumentar la capacidad de atención al cliente, invirtiendo en recurso humano, infraestructura, servicio y tecnología. Este es el caso de PERSPECTIVAS LTDA, que con su aumento en la participación en el mercado desde su fundación hace un poco más de 15 años, ha experimentado una necesidad de cambio a nivel administrativo.

La empresa haciendo fidelidad a su política de mejora continua, ingresa al proyecto *Tejido empresarial*, para así guiarse correctamente durante este proceso de cambio. Ajustándose a la metodología dispuesta por el proyecto, se seleccionan dos áreas de gran importancia para PERSPECTIVAS LTDA. crear valor y estrategia comercial y de mercadeo, a partir de ello surgen diversas tareas y actividades a realizar para luego seleccionar algunas, las cuales serían las desarrolladas durante la práctica laboral.

Es importante hacer hincapié en la necesidad de un gran compromiso por parte de la empresa, sus directivos y la junta de socios, para disponer de su tiempo para el correcto desarrollo de las actividades resultantes, pues este factor en general se convierte en un limitante.

## 1. Generalidades de la empresa

### 1.1 Nombre de la empresa

PERSPECTIVAS LTDA.

### 1.2 Actividad económica.

Establecimientos que combinan diferentes niveles de educación. Con CIU: 8530

### 1.3 Productos o servicios.

La sociedad PERSPECTIVAS LTDA es administradora y Propietaria del Liceo Nueva Generación, prestador del servicio educativo desde preescolar hasta secundaria. Por otra parte, brinda el servicio de alimentación para empleados y alumnos. El colegio es reconocido en la región por su alto nivel académico y humano.

### 1.4 Número de empleados.

96 empleados incluyendo: directivos, personal administrativo, de servicios generales y docentes.

### 1.5 Estructura organizacional.

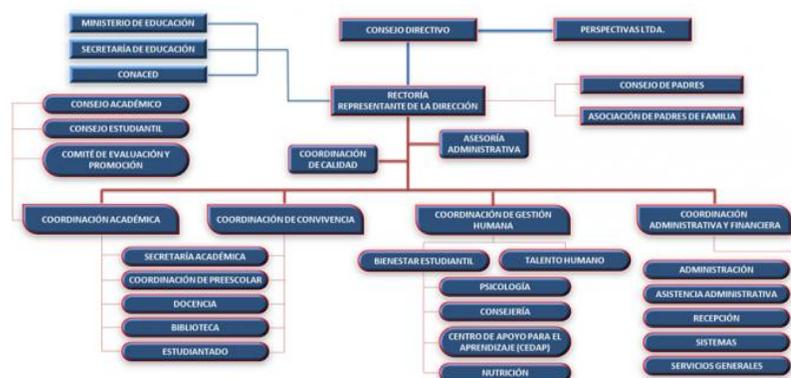


Figura 1. Estructura organizacional de PERSPECTIVAS LTDA.

### ***1.6 Teléfono.***

(577) 6201754

### ***1.7 Dirección***

Carrera 15 # D55 – 60. Barrio Pueblo Nuevo. Barrancabermeja, Santander.

### ***1.8 NIT.***

829001292-6

### ***1.9 Reseña histórica***

PERSPECTIVAS LTDA fue fundada en el año 1998 por un grupo de Licenciados de diferentes áreas quienes encontraron en la idea de crear una institución académica la oportunidad de beneficiar a la región y a ellos mismos. Con esta idea nació el liceo nueva generación.

El Liceo Nueva Generación fue fundado el 7 de septiembre de 1998 y su primer año de labores académicas inició en febrero de 1999 con 48 estudiantes distribuidos en los grados de Pre jardín, Primero a Sexto. Actualmente el Liceo cuenta con más de 500 estudiantes pertenecientes a los tres grados de preescolar, los cinco grados de Primaria y los seis grados de Bachillerato.

En el año 2004 se graduó la Primera Promoción de Bachilleres; según las pruebas ICFES SABER 11°, el Liceo se clasificó en el nivel Muy Superior y los estudiantes ocuparon posiciones destacadas a nivel nacional; en el año 2009 la institución obtuvo el reconocimiento Andrés Bello en Filosofía y las siguientes promociones de Bachilleres han obtenido igualmente excelentes puntajes en las pruebas SABER logrando mantener a la institución dentro de la categoría MUY SUPERIOR. En el año 2013 una estudiante de la institución recibió la beca Ecopetrol por ser una de las mejores 50 bachilleres del país.

#### ***1.10 Descripción del área específica de trabajo.***

El presente plan de trabajo corresponde al área administrativa de la organización, dividiéndose en dos temáticas específicas que son: capacidad para crear valor y estrategia comercial y de mercadeo.

El área administrativa y directiva se encarga de dirigir y gestionar todas las actividades y procesos de la organización.

#### ***1.11 Nombre y cargo del supervisor en la empresa.***

Teresa Azucena Calvete Jaimes, coordinadora administrativa.

## **2. Tejido Empresarial**

Ecopetrol en unión de Confecámaras, la Universidad Jorge Tadeo Lozano, la Corporación Calidad y 14 cámaras del comercio (De Arauca, Barrancabermeja,

Buenaventura, Cali, Cartagena, Casanare, Cúcuta, Dosquebradas, Neiva, Piedemonte Araucano, Putumayo, Sincelejo, Tumaco y Villavicencio) se unieron para estimular la actividad económica, el tejido empresarial y el empleo de las pyme en varias de las regiones del país.<sup>1</sup> Este proyecto de consultoría brinda a las empresas la posibilidad de mejorar sus proyectos actuales mediante la ayuda de diferentes herramientas y de un mentor que actuará como guía en este proceso.

### **3. Diagnóstico de la empresa**

#### **3.1 Crecimiento vs. Adaptabilidad.**

PERSPECTIVAS LTDA. Es una sociedad de 16 años en operación que en la actualidad administra un único plantel educativo, el Liceo Nueva Generación, este ofrece educación preescolar, básica primaria y básica secundaria y además cuenta con una segunda sede preescolar también en la Ciudad de Barrancabermeja. Igualmente ofrece el servicio de alimentación el cual es administrado directamente por la empresa.

A través de los años la institución ha crecido en varios aspectos; cantidad de estudiantes, tamaño de sus instalaciones y por consiguiente en cantidad de personal tanto docente como administrativo y número de actividades académicas y administrativas. Vemos como claramente la empresa está en una etapa de crecimiento en la cual es necesario realizar ajustes internos para facilitar el permanente crecimiento de la organización.

---

<sup>1</sup> Universidad Jorge Tadeo Lozano, Proyecto tejido empresarial, [En línea] <<http://www.utadeo.edu.co/es/proyecto/economia/63/fortalecimiento-del-tejido-empresarial>> [Citado el 21 de agosto de 2014]

La empresa al centrarse en un único “producto educativo” El liceo Nueva Generación, le ha restado la importancia debida a dar a conocer a Perspectivas como aquella que le da vida a la institución, limitando así la proyección y desaprovechando los años de funcionamiento de la empresa.

Ahora bien, Si gran parte de los empleados tienen claro que son contratados como empleados de Perspectivas Ltda., los estudiantes y padres de estos mismos no identifican plenamente a PERSPECTIVAS LTDA como aquel gestor del proceso académico que están adquiriendo.

Lo anteriormente mencionado se refleja directamente en la estructura organizacional de PERSPECTIVAS LTDA, ya que en esta se define al Liceo Nueva Generación y al servicio de alimentación como si estos representaran la totalidad de la empresa. Además se refleja en la misión, la visión y los valores de la empresa, ya que estos son orientados hacia el Liceo Nueva Generación y no definidos a nivel de empresa, lo cual es necesario para generar identidad como PERSPECTIVAS LTDA y poder así establecer un horizonte empresarial más ambicioso.

### **3.2 Marketing para la institución educativa.**

Actualmente la inversión de la institución en publicidad no ha reflejado los resultados esperados, se han dispuesto recursos en actividades publicitarias que no llegan al público objetivo y que no obtienen gran acogida en la comunidad. Además haciendo una comparación no muy alentadora sobre la publicidad de la competencia se encuentra como estos le apuestan a propuestas de mayor recordación y claro está, de

mayor inversión. Las decisiones sobre el marketing de la institución son tomadas de acuerdo a la inversión requerida para ello, pero no de acuerdo a una estrategia establecida o un plan de mercadeo estudiado.

Otro factor que está afectando a la institución es la estrategia de precios, ya que a pesar de brindar flexibilidad de pago, becas y descuentos; y además de tener un convenio con ECOPETROL para el plan educacional. Los clientes constantemente comparan la forma de pago en otras instituciones con la del Liceo Nueva Generación.

### 3.3 Grupos de interés para crear valor.

A través de la identificación de los grupos de interés de Perspectivas Ltda. Se pudieron crear los planes de acción necesarios para implementar la estrategia de crear valor a partir de los cuales se eligieron los más pertinentes para continuar desarrollando durante la práctica empresarial.

**Figura 2.** Grupo de interés – Comunidad.

GRUPOS DE INTERÉS - Comunidad	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	PLANES DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se generan problemas a la comunidad</li> <li>✓ Identificación de compromisos documentados en cuanto a responsabilidad social, definiendo beneficiarios y objetivos</li> </ul>	<p>Programa de responsabilidad social empresarial - RSE</p> 

*Fuente: Informe final Tejido empresarial para PERSPECTIVAS LTDA.*

Figura 3. Grupo de interés – Proveedores

GRUPOS DE INTERÉS - Proveedores	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	PLANES DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El proveedor se queja de tramitología</li> <li>✓ Establecer internamente los mecanismos de acción frente a los proveedores (documentos a solicitar al proveedor)</li> <li>✓ Requisitos de gestión de proveedores</li> </ul>	<p>Establecer un procedimiento claro y detallado para la Gestión de Proveedores (Depurar el listado de proveedores, Revisar requisitos de selección de proveedores, Capacitar al proveedor, entre otras actividades)</p> 

Fuente: Informe final Tejido empresarial para PERSPECTIVAS LTDA.

**Figura 3.** Grupo de interés – Accionistas

GRUPOS DE INTERÉS – Accionistas	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	PLANES DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualizar la Estructura organizacional</li> <li>✓ Caracteriza al personal de Perspectivas</li> <li>✓ Carencia de indicadores</li> <li>✓ No hay identidad como Perspectivas: falta definir, documentar y socializar el horizonte organizacional</li> <li>✓ No se identifica y caracteriza los componentes del entorno (comunidad, clientes, competencia, proveedores, gobierno, aspecto económico, aspecto tecnológico, aspecto social, aspecto político)</li> <li>✓ Identificar oportunamente los retos que el entorno impone a la organización, con el fin de mitigar o controlar los impactos</li> <li>✓ Identificar las características del líder de la organización</li> <li>✓ Identificar las características de la organización para alcanzar el liderazgo en el sector</li> <li>✓ Promover el liderazgo en los participantes de la organización</li> <li>✓ Identificar el estilo de liderazgo organizacional</li> <li>✓ Aplicar acciones como empresa para garantizar el cumplimiento y apropiación de la cultura organizacional</li> <li>✓ Replantear y definir nuevos indicadores, que incluyan la gestión de la organización y sus grupos de interés</li> <li>✓ Definir sistemas de información</li> </ul>	Estructurar la Planeación Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No hay reconocimiento de marca</li> <li>✓ No se cuenta con un factor diferenciador en la prestación del servicio</li> <li>✓ Identificar un factor diferenciador frente a la competencia</li> <li>✓ Posicionar la marca Perspectivas frente al reconocimiento alcanzado por su proyecto líder Liceo Nueva Generación</li> <li>✓ Ampliar el portafolio de servicio por medio de alianzas</li> <li>✓ Fortalecer el servicio actual y generar nuevos servicios a través de alianzas con empresas que ofrezcan productos y servicio complementarios de calidad</li> <li>✓ Caracterizar el líder del mercado</li> </ul>	Programa de Mercadeo
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necesidad de mayor rentabilidad</li> <li>✓ Maximizar utilidades</li> </ul>	Estudio de Costos y Gastos Análisis Horizontal y Vertical de Indicadores Financieros
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valorizar activos</li> </ul>	Fortalecer la planta física y capacidad operativa con el fin de atender la demanda

Fuente: Informe final Tejido empresarial para PERSPECTIVAS LTDA.

**Figura 4.** Grupo de interés – Empleados

GRUPOS DE INTERÉS – Empleados	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	PLANES DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta carga laboral en docentes</li> <li>✓ Revisar las actividades académicas, optimizando la funcionalidad del docente</li> </ul>	Estudio de tiempos y movimientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pocos espacios de integración y esparcimiento</li> <li>✓ Evidenciar programa de bienestar que asegure la equidad entre productividad vs remuneración vs responsabilidad vs desempeño laboral vs condiciones de trabajo vs satisfacción vs identidad</li> <li>✓ Establecer un programa de bienestar que fomente la integración de manera participativa con los docentes.</li> <li>✓ No conocen los beneficios otorgados por la institución</li> <li>✓ Documentar e implementar programas para la gestión ambiental</li> </ul>	Evidenciarlo en el Programa de Responsabilidad Social  Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estabilidad laboral</li> <li>✓ Establecer los costos de rotación de personal (Análisis a la luz del derecho laboral)</li> <li>✓ Establecer políticas de contratación y continuidad del personal</li> </ul>	Manual de Contratación
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insatisfacción salarial</li> <li>✓ Generar ajustes salariales</li> </ul>	Estudio salarial
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pocos estímulos al personal administrativo y operativo</li> </ul>	Programa de estímulos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potencializar el desempeño del personal (identificación de perfil de cargo y competencias, innovación, formación, capacitación, desempeño)</li> <li>✓ Fortalecer el programa de capacitación y formación a todos los niveles en la atención y solución de problemas a alumnos y padres de familia</li> <li>✓ Falta decisión para la toma de riesgos: capacitar a los socios en la evaluación de proyectos.</li> </ul>	Programa de Gestión de Personal

*Fuente: Informe final Tejido empresarial para PERSPECTIVAS LTDA.*

**Figura 5.** Grupo de interés – Clientes

GRUPOS DE INTERÉS – Clientes	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	PLANES DE ACCIÓN
<u>Alumnos.</u> ✓ Mayores espacios Recreativos. ✓ Trato y competencia del docente.	Mejoras de planta física: espacios recreativos
<u>Alumnos.</u> ✓ Calidad del servicio de alimentación y trato del personal de restaurante con alumnos.	Implementar BPM
<u>Padres de Familia.</u> ✓ Asegurar que el primer contacto con padres de familia sea efectivo	Fortalecer Programa de Capacitación
	Distribuir un CD con información básica de la institución
<u>Padres de Familia.</u> ✓ Atención, solución y comunicación a inquietudes oportuna. ✓ Programar la redirección de la Quejas, Reclamos y Sugerencias al responsable ✓ Identificar y socializar canales de comunicación y atención interno para el flujo de Quejas, Reclamos y Sugerencias.	Atender Quejas, Reclamos y Sugerencias online

Fuente: Informe final Tejido empresarial para PERSPECTIVAS LTDA.

#### **4. Antecedentes**

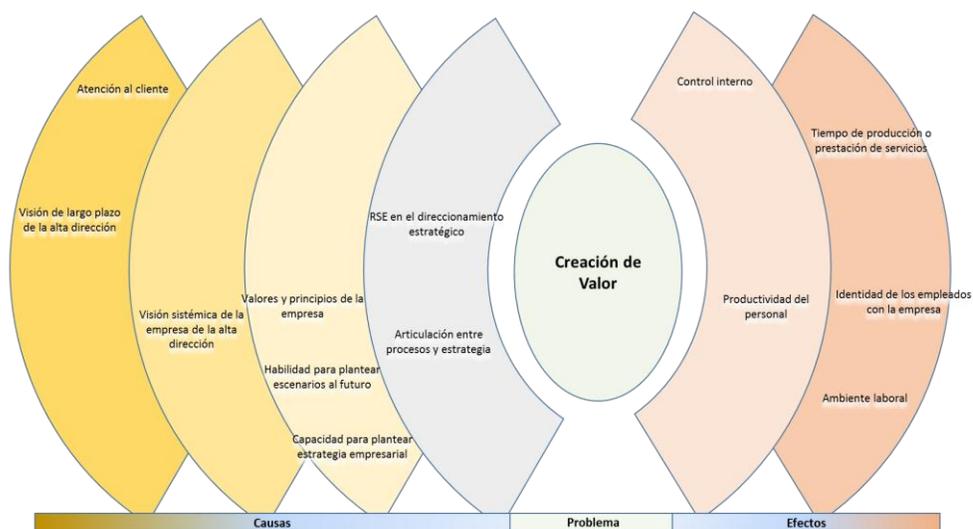
PERSPECTIVAS Ltda. Empezó a hacer parte del proyecto Tejido empresarial a partir del mes de Enero del 2014, iniciando con un diagnóstico profundo. En el mes de Mayo de 2014 se recibieron los resultados del diagnóstico y posteriormente, teniendo en cuenta las necesidades propias de los directivos de la organización y las identificadas mediante el diagnóstico se inició el proceso de tejido empresarial en dos áreas específicas: Creación de Valor y estrategia comercial y de mercadeo. En cada una de ellas se crea un equipo de trabajo que junto con el mentor designado se desarrollan las herramientas y actividades necesarias para la culminación del proyecto.

Durante el proyecto se identificaron algunos factores relevantes que hacen aún más necesaria la implementación de las estrategias antes mencionadas.

En los últimos años se ha hecho una labor importante mercadeo, se han generado propuestas llamativas que a pesar de pronosticar una buena acogida, no resultan serlo. Y precisamente una de las causas de estas fallas es la falta de la elaboración de un plan de mercadeo correctamente estructurado, en el cual se tenga en cuenta la importancia de hacer publicidad en el momento justo, con el presupuesto adecuado y estudiando correctamente el mercado al que se quiere llegar.

#### 4.1 Capacidad para crear valor.

Como resultado del diagnóstico del proyecto de tejido empresarial, se obtuvo un diagrama de causa y efecto en el cual es posible identificar las principales actividades que necesitan ser evaluadas.



**Figura 6.** Árbol causa-efecto para la creación de valor.

*Fuente: Marco del proyecto de Fortalecimiento del Tejido Empresarial UT UJTL-CC-Ecopetrol*

Al realizar el diagnóstico de la empresa teniendo en cuenta el árbol causa-efecto para la creación de valor se obtuvo una serie de planes de acción, en los cuales está encaminado este plan de trabajo. En la Tabla 1 se muestran los formatos en los cuales se trabajará para continuar con el plan de acción, se describe además las fechas de implementación de estas herramientas y los responsables de estas.

Tabla 1. Planes de acción para capacidad para crear valor

Nombre de la Herramienta	Actividades	Documentos, formatos, plantillas o material de apoyo	Fecha definición	Responsable
<i>Construcción del Modelo de Organización y Gestión para la Creación de Valor</i>	Descripción detallada de la organización como una empresa de "clase mundial", "creadora de valor"	Formato 1 - Características Organización Ideal Formato 2 - Características, Descriptores, Clasificación	Agosto 28 de 2014	Equipo convocado para la sesión de trabajo.
	Revisión de la Estructura Administrativa y asignación de responsables	Formato 9 - Procesos Característicos de los Subsistemas de Gestión Formato 10 - Procesos y Estructura Administrativa		Equipo convocado para la sesión de trabajo.
<i>Identificación y Cierre de Brechas en la Creación de Valor del Sistema Liderazgo Organizacional</i>	Evaluación del Sistema de Gestión Actual	Formato 2 - Observación del Perfil General de la Organización y su Contexto Formato 3 - Evaluación de Enfoque para el Sistema de Liderazgo de la organización Formato 4 - Evaluación de la Implementación para el Sistema de Liderazgo de la organización Formato 5 - Evaluación de Resultados del Sistema	Agosto 28 de 2014	Equipo convocado para la sesión de trabajo.

**Nota:** Fuente: Informe de entregables para PERSPECTIVAS LTDA. Capacidad para crear valor (D1)

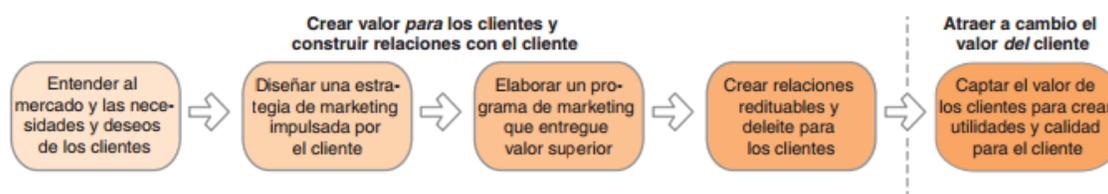
## 4.2 Estrategia comercial y de mercadeo

El mercadeo para instituciones educativas debe guiarse por los lineamientos del marketing especializado en esa área. Como claramente lo menciona Andrea Pallares, fundadora de Smart Up Marketing en uno de sus blogs, *“el marketing dirigido a Colegios e Instituciones Educativas debe ser enfocado de manera diferente, me refiero a que generalmente sus visiones y misiones son más humanas y menos de negocio, aunque así lo sean, pero su*

existencia está sustentada en el ideal de potenciar el crecimiento de las personas a través de la transmisión de conocimiento, habilidades y actitudes.”<sup>2</sup> Además menciona la importancia de cuidar la reputación y seriedad de los medios en los cuales se publicita, ya que una institución educativa debe reflejar sus valores y políticas también en la publicidad que contrata.

El marketing de la institución de igual manera que en una multinacional debe estructurarse, planearse y ejecutarse. Seguir un proceso simple descrito en la Figura 8 por Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro fundamentos de marketing.

Figura 8. Modelo simple del proceso de marketing.



Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de marketing,

## 5. Justificación

PERSPECTIVAS LTDA. Está buscando reestructurarse internamente para poder concebir la creación de nuevas ofertas de comercio para ofrecer en la región y sus alrededores. Este deseo de ir más allá del horizonte hasta ahora definido por su único producto el Liceo nueva generación, podrá llevarse a cabo generando un cambio interno, abordando la generación de identidad y la organización de procesos problemáticos. La principal necesidad, es la de no

<sup>2</sup> Andrea Pallares. Marketing para Pymes. fundadora Smart Up marketing

depender de un solo producto y Fortalecer su estructura administrativa para acometer con facilidad nuevos proyectos.

Además se requiere estructurar un plan de mercadeo el cual año a año pueda ser mantenido y actualizado por la organización. En el cual se tenga en cuenta la importancia del entorno, (clientes, competidores y ubicación) para obtener los resultados esperados llegando al mercado de manera efectiva.

## **6. Objetivos**

### ***6.1 Objetivo General***

Reestructurar a nivel administrativo aquellas actividades producto del proyecto de tejido empresarial, referentes a crear valor y a Estrategia comercial y de mercadeo para PERSPECTIVAS LTDA.

### ***6.2 Objetivos específicos***

- Rediseñar la estructura organizacional de la empresa de forma que esta refleje cada uno de las áreas que hacen parte de PERSPECTIVAS LTDA.
- Replantear y organizar los manuales de cargos y funciones apuntando a la productividad.
- Generar recordación de la empresa y de la institución en los clientes por medio de un plan de mercadeo.
- Crear un plan de mercadeo el cual pueda ser utilizado por la empresa para futuras decisiones.
- Implementar mejoras correspondientes en el proceso de inducción dejando una herramienta para uso de la organización

- Desarrollar un estudio del trabajo en el área del servicio de alimentación y generar resultados correspondientes.
- Coordinar la implementación de las actividades generadas por el proyecto de tejido empresarial.

## **7. Marco Teórico**

### ***7.1 Tejido empresarial.***

#### ***7.1.1 Capacidad para crear valor.***

La capacidad para crear valor se define como la habilidad de la empresa para que todas sus acciones mejoren de manera continua, generando valor se generan resultados mediante la creación de un sistema de gestión y de organización. El valor está definido en relación con los costos y los beneficios de estos que no son solo lucrativos. Se define además en la forma como la empresa es sostenible, competitiva, el progreso que ha tenido y la forma como se abordan los desafíos.

Los objetivos de la solución de crear valor son:

- Construir relaciones que permitan comprender cuál es el valor que ha de ser creado para los principales grupos sociales de interés.
- Establecer cuáles son las dinámicas que deben desarrollarse en la organización para crear valor a los diferentes grupos de interés.
- Ejecutar un conjunto de prácticas de gestión que favorezcan la creación de valor

### ***7.1.2 Estrategia comercial y de mercadeo***

El plan de mercadeo es una característica de todas las empresas que incluye todas las características de producto a ofrecer, la promoción, la comunicación, los canales de distribución y el servicio al cliente. Y hacer marketing es la forma como se planean coordinan y organizan estas variables.

### ***7.2 Manual de Cargos y funciones***

Para el replanteamiento del manual de cargos y funciones será necesario realizar una entrevista con los funcionarios y además consultar a la dirección sobre lo que se espera y requiere del cargo al cual se le requiera modificar sus funciones. Se revisará cada una de sus actividades y se eliminará aquellas funciones que no correspondan y se incluirán las que se estén ejecutando.

Se debe definir un perfil del empleado de perspectivas lo cual dará lineamientos a la hora de contratación de personal. Al empleado además se le mostrará una lista de habilidades, en la cual resaltará aquellas que sean necesarias para la correcta ejecución de sus funciones.

### ***7.3 Organigrama empresarial***

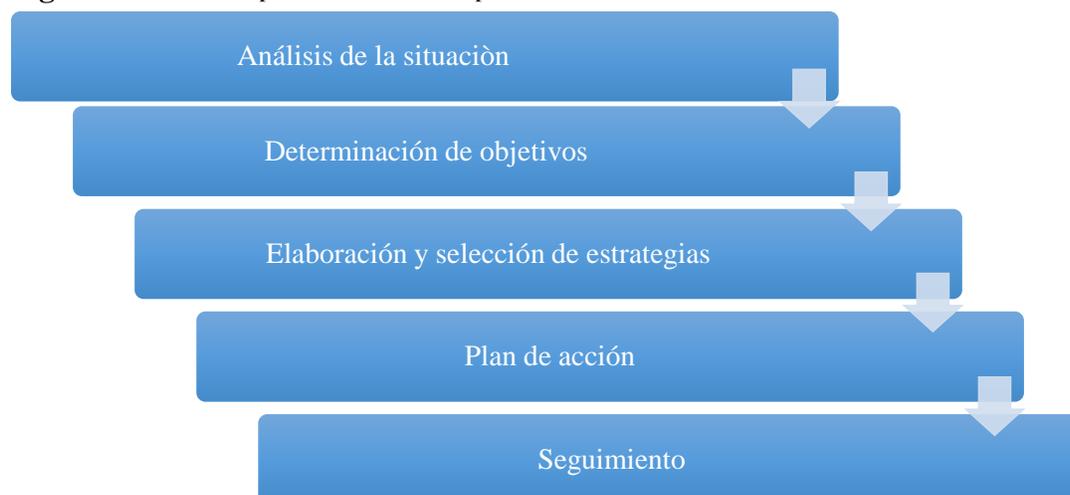
La creación o el re-diseño de un organigrama empresarial depende en gran medida de la formalidad, el tamaño, el tipo de organización y la jerarquía de esta, siendo estos solo algunos de los parámetros que pueden incidir en este diseño. Pero, si bien es cierto que estos parámetros establecen algunos lineamientos, en realidad no se puede afirmar que exista una forma o diseño universal o uno al cual se le dé la cualidad de ser el mejor. Cada estructura tiene sus exigencias, sus limitaciones o muestra sus diferentes alcances.

Por lo tanto se deben tener en cuenta la realidad de la organización, la misión de esta, sus objetivos, prioridades y sus actividades fundamentales. El organigrama empresarial deberá reflejar la estructura que compone la totalidad de la empresa y mostrar sus divisiones más importantes.

#### **7.4 Plan de mercadeo**

Las etapas necesarias para la elaboración de un plan de mercadeo son:

**Figura 7.** Pasos para la creación de un plan de mercadeo



Fuente: Autor

#### **7.5 Proceso de inducción**

La inducción, en muchas organizaciones, no pasa de ser un formalismo al cual no se le asigna la importancia que tiene y en muchos casos terminan siendo unas sesiones llenas de información y documentación que no necesariamente garantizan el conocimiento requerido ni de la empresa y mucho menos de las funciones o responsabilidades del cargo que desempeñará la persona en la organización.

La inducción implica un proceso de preparación por parte de la organización, especialmente cuando se trata de cargos directivos o especializados, implica un esfuerzo previo que le muestre al recién llegado que se le estaba esperando y que su contribución es importante y necesaria.<sup>3</sup>

## **7.6 Estudio del trabajo.**

El estudio del trabajo es una evaluación sistemática de los métodos utilizados para la realización de actividades con el objetivo de optimizar la utilización eficaz de los recursos y de establecer estándares de rendimiento respecto a las actividades que se realizan. Por ende se deduce que el Estudio de Trabajo es un método sistemático para el incremento de la productividad, es decir *"Es una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos del Ingeniero Industrial"*.<sup>4</sup>

## **8. Actividades desarrolladas en la práctica**

### **8.1 Reestructuración del manual de cargos y funciones**

El proceso de reestructuración del manual de cargos y funciones, inició con la recopilación de información por medio de entrevistas a los empleados de la empresa que ocupan los cargos administrativos para iniciar con ellos este trabajo. En un principio se observaron algunas inconsistencias con las labores actualmente realizadas por los empleados con las descritas en el manual, ya que habían actividades que no se realizaban estando plasmadas en el manual u otras

---

<sup>3</sup>La inducción a la empresa, una estrategia de permanencia, José Manuel Vecino P. Gerente de JOB MANAGEMENT VISION, Consultor empresarial y Docente Universitario.

<sup>4</sup>Ingeniería industrial on-line [En línea] < <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/estudio-del-trabajo/>> [Citado en Diciembre 28]

que sí se estaban realizando pero no estaban evidenciadas en este documento. Del mismo modo se encontró que algunos perfiles de los empleados de la empresa no coincidían con los respectivos descritos en el manual de cargos y funciones. Por lo tanto se inició la reestructuración del documento teniendo en cuenta estas inconsistencias para corregirlas y obtener un manual de cargos y funciones que refleje el perfil del trabajador y sus actividades de forma veraz.

Después de obtener la información necesaria, se inició corrigiendo los items de: jefe inmediato, personal a cargo, objetivo del cargo, educación, habilidades y además agregando la carga física y mental de cada un de los cargos trabajados. Posteriormente se organizaron las funciones y responsabilidades de tal forma que estas se relacionaran entre sí y tuvieran una secuencia y un orden definidos para hacer que este documento sea comprensible para los empleados y terceros que lo llegasen a leer. En el ANEXO 1. se presentan los manuales de cargos desarrollados.

### **8.1.1 Habilidades y evaluación de desempeño**

En este ítem del manual, se trabajo de manera especial, pues estas habilidades debían ser apreciadas en la evaluación de desempeño de la organización y reflejar además el perfil del trabajador que se requiere para cada puesto de trabajo.

Las habilidades generales seleccionadas y de las cuales se elegían las necesarias según el cargo fueron las siguientes:

**Tabla 2.** Habilidades

<i>HABILIDADES</i>	<i>DEFINICIÓN</i>
Adaptación al cambio	Versatilidad y conductas adaptativas para sortear dificultades, nueva información o cambios.
Aprendizaje continuo	Inquietud constante para saber más, afán de poner en práctica los conocimientos propios y de ampliarlos, así como también transmitir estos conocimientos relacionados con el trabajo. ¿Actúa con curiosidad para aprender y transmitir conocimientos?
Capacidad de escucha	Saber prestar atención y atender en detalle una instrucción o una petición
Compromiso con la organización	Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa. ¿Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las necesidades y los objetivos de la organización?
Comunicación asertiva	Habilidad de transmitir de forma clara, comprensible y adecuada a la situación. Incluye desde la transmisión de información hasta la relación de ideas. Dándose esta de forma oral o escrita. De una manera adecuada. ¿Sabe la persona transmitir la información de forma comprensible?
Dirección de personal	Implica la intención de hacer que los demás actúen según los objetivos propios utilizando adecuadamente y correctamente el poder personal o la autoridad ¿Establece la persona estándares de comportamiento firmes y se los exige a los demás?
Disciplina	Capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un objetivo
Excelentes relaciones interpersonales	Habilidad de relacionarse en un entorno de trabajo para la realización de alguna actividad
Fluidez Verbal	Capacidad para usar las palabras de forma correcta y en un contexto adecuado
Imparcialidad	Capacidad de actuar o tomar decisiones sin tener en cuenta preferencias propias, sentimientos, afinidades etc...
Iniciativa	Identificación de un problema u oportunidad para posteriormente llevar a cabo acciones que den respuesta de manera proactiva y autónoma. ¿Reacciona ante las urgencias y/o la persona se anticipa a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?
innovación	Capacidad que permite identificar, plantear y resolver problemas de forma relevante y divergente. Habilidad de establecer relaciones de conocimiento distintas, realizar nuevas preguntas y dar respuestas originales. ¿Le da un enfoque innovador a su trabajo?
Liderazgo	Supone la intención de tomar el rol de líder de un grupo o de un equipo de trabajo, para guiarlo y administrarlo. ¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficazmente?
Orientación a resultados	Es la tendencia constante de la obtención de resultado, manteniendo un alto nivel de rendimiento y calidad. También implica el deseo de superar estándares propios y de la motivación hacia su labor.

Planeación y organización	Capacidad de priorizar y establecer líneas de acción, optimizando recursos y gestionando su propio trabajo y el de sus colaboradores.	¿Realiza una gestión eficaz de su propio trabajo y el de los demás?
Prudencia	Virtud de actuar de forma justa, adecuada y con cautela.	
Servicio al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes buscando satisfacer sus necesidades	¿Actúa la persona en beneficio del cliente?
Toma de decisiones	Capacidad de elegir un curso para llegar a un objetivo determinado analizando entre varias alternativas, teniendo cuenta el objetivo final y las alternativas. Consulta al superior inmediato cuando es necesario	
Trabajo en equipo	Intención de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo, trabajar juntos, en comparación con trabajar competitivamente e individualmente.	¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del que forma parte?

Fuente: Autor

### 8.1.2 Carga física y mental

Teniendo como guía el método LEST desarrollado por F. Guélaud, M.N. Beauchesne, J. Gautrat y G. Roustang, miembros del Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail (LEST) el cual pretende la evaluación de las condiciones de trabajo de la forma más objetiva y global posible, se establecieron las posibles cargas físicas y mentales de los puestos de trabajo estudiados. A continuación en la tabla 3. Se muestran las cargas que se presentan en cada uno de los cargos.

**Tabla 3. Carga física y mental**

CARGA MENTAL	CARGO																				
	Administrador	Auxiliar admin de serv generales	Asistente administrativo	asistente sg	Aux. de Serv. Generales	Auxiliar administrativo	Biblioteca	contador	coord administrativo (a)	coord de preescolar	coord. de gestión humana	coordinador SG	coord. De convivencia	coordinadores Acad.	Doce nte	Nutricio nista	Pedagog ista	psicól ogo	Recepc ión	secr. Acadé mica	Técni co de sistem as
1. Apremio de tiempo	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
2. Complejidad-Rapidez		✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	
3. Atención (concentración)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. Minuciosidad					✓			✓													✓
5. Operaciones Mentales	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. Nivel de atención	✓	✓	✓		✓				✓			✓									
<b>CARGA FÍSICA</b>																					
1. Esfuerzo físico																					
Esfuerzo físico estático					✓										✓						✓
Esfuerzo físico dinámico		✓			✓		✓		✓						✓				✓		✓
2. Postura de trabajo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Manipulación de cargas		✓			✓																✓

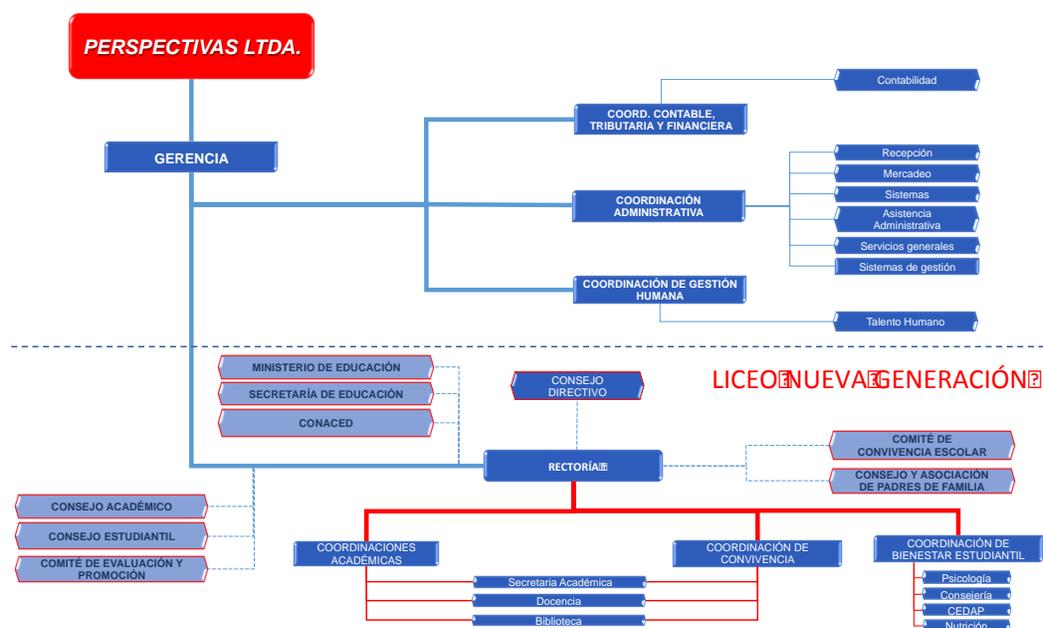
Fuente : Autor

## 8.2 Rediseño del organigrama empresarial

El principal objetivo que guió el rediseño del organigrama fue que este reflejara en su estructura a PERSPECTIVAS LTDA, ya que en un principio su estructura fue diseñada para el colegio administrado, el Liceo Nueva Generación y en este no se mostraba la totalidad de dependencias que hacían parte de la empresa.

El organigrama propuesto y aceptado por Perspectivas es el presentado en la figura 10.

**Figura 8.** Organigrama propuesto.



*Fuente: Autor*

### 8.2 Elaboración e implementación de un plan de mercadeo.

A partir de un análisis de la situación actual de la organización y del impacto de las estrategias implementadas en años anteriores se parte para la elaboración de un plan de mercadeo. Con lo

cual se encontró la necesidad de establecer nuevas estrategias y crear un cronograma el cual incluya actividades de mercadeo que se efectúen a lo largo del año. Se establecieron los objetivos más importantes para la institución y las estrategias suficientes para cumplirlos.

Posterior a la realización del plan de mercadeo, se llevaron a cabo las propuestas aceptadas por la institución, incluyendo esto la elaboración de una política de precios y descuentos, publicidad mediante vallas convencionales y electrónicas, pasacalles e implementando la importancia del servicio al cliente.

A continuación se presentan algunas de las publicidades utilizadas por el Liceo nueva Generación.

**Figura 9.** Publicidad del Liceo Nueva Generación



Fuente: Intranet PERSPECTIVAS LTDA.

Ver el ANEXO 2. Plan de mercadeo

### ***8.3 Mejoramiento del proceso de inducción***

Se realizó un cambio sencillo de la herramienta utilizada para el proceso de inducción en PERSPECTIVAS LTDA. El cual consistió en un principio en hacer una recopilación de toda aquella información clave que los nuevos empleados necesitaran conocer, según el cargo a ocupar, para así, contrastarla con la información que anteriormente se estaba compartiendo en el proceso de inducción. Posteriormente se decidió dividir en tres diferentes carpetas la información que se daría a conocer en el proceso de inducción, pues el proceso a seguir es diferente en los cargos administrativos, de docencia o para servicios generales, haciendo importante en cada uno de estos procesos, profundizar en el área correspondiente. Siendo para los cargos administrativos: Gestión de recursos y talento humano; para docencia: enseñanza-aprendizaje y gestión del currículo; y en el caso de servicios generales el cual incluye el personal del servicio de alimentación: Manipulación de máquinas y buenas prácticas de manufactura; Además de los procesos generales para todos los cargos administrativos.

Ver ANEXO 3. Proceso de inducción

### ***8.4 Estudio del trabajo en el servicio de alimentación.***

Este estudio cualitativo se realizó con el fin de evaluar las cargas laborales e identificar los factores que generaban demoras, pérdidas o lesiones en el personal. Para el desarrollo de esta actividad, se hizo una observación directa de las actividades del personal del servicio de alimentación de PERSPECTIVAS LTDA. Se identificaron los puestos de trabajo y en cada uno de ellos se evidenciaron los factores a evaluar.

Para llevar a cabo este estudio se utilizó una herramienta obtenida del documento *introducción al estudio del trabajo* de la oficina internacional del trabajo en el cual se describen los factores llamados suplementos que se deben tener en cuenta al momento de un estudio del trabajo. Apartir de esta herramienta se hicieron conclusiones respectivas también con ayuda de la observación directa y la toma de algunos tiempos de producción.

En el ANEXO 4. se presenta la herramienta utilizada y los suplementos que se identificaron en los puestos de trabajo. Y en el ANEXO 5, se encuentran los resultados obtenidos mediante este estudio y las conclusiones pertinentes.

## **9. Implementación de propuestas**

### **9.1 Mejoras propuestas**

- Utilizar para el manual de cargos la carga física y carga mental definida por el método LEST.
- Estructurar el nuevo organigrama empresarial de manera que se diferencie el producto académico y las actividades fundamentales de la organización.
- Realizar el estudio del trabajo con la ayuda de los suplementos planteados en el
- Diferenciar el proceso de inducción en tres diferentes procesos, diferenciando estos según cargos administrativos, cargos de docencia y de servicios generales.
- Propuestas de mercadeo:
  - Incentivar inscripciones adelantadas
  - Establecer políticas de descuentos y de becas

- ofrecer promociones sobre el precio de las inscripciones
- Ofrecer Beneficios y/o descuentos a padres por referidos que se vinculen con la institución.
- Ofrecer dentro de las instalaciones del colegio la posibilidad de realizar pagos por medio de cheque o tarjeta.
- Incluir en toda la publicidad visual un mapa con la ubicación de la institución.
- Hacer aún más visible la institución; elaborar e instalar publicidad en las instalaciones.
- Promocionar el “open Day” en mayor medida para aumentar el número de visitantes de ese día.
- Publicitar en Valla electrónicas.
- Mejorar y mantener actualizada la página institucional y las cuentas de Facebook y twitter.
- Pedir en la página principal de la institución un correo de contacto de quien visita la página y busque ampliar la información sobre la institución
- Compartir en la página del colegio información constantemente actualizada de las actividades de la institución, para así aumentar la frecuencia con la que esta es visitada.
- Capacitar mediante un taller a docentes y personal que tendrá contacto con los clientes.

- Adecuar la oficina donde son atendidos los padres de familia con bombas con el logo de la institución, para darlas a los niños que visiten el colegio como recordatorio.
- Preparar Brochures para mostrar a padres, información más gráfica.
- Para el estudio de trabajo, utilizar un método de valoración del trabajo cualitativo ya que las labores diarias entre puestos de trabajo en el servicio de alimentación no están estandarizadas.
- Realizar el estudio del trabajo mediante los suplementos propuestos en el documento *introducción al estudio del trabajo* de la oficina internacional del trabajo.

## ***9.2 Propuestas implementadas***

- Utilizar para el manual de cargos la carga física y carga mental definida por el método LEST.
- Estructurar el nuevo organigrama empresarial de manera que se diferencie el producto académico y las actividades fundamentales de la organización.
- Diferenciar el proceso de inducción en tres diferentes procesos, diferenciando estos según cargos administrativos, cargos de docencia y de servicios generales.
- Propuestas de mercadeo:
  - Incentivar inscripciones adelantadas
  - Establecer políticas de descuentos y de becas
  - Publicitar en Valla electrónicas.
  - Mejorar y mantener actualizada la página institucional y las cuentas de Facebook y twitter.

- Compartir en la página del colegio información constantemente actualizada de las actividades de la institución, para así aumentar la frecuencia con la que esta es visitada.
  - Capacitar mediante un taller a docentes y personal que tendrá contacto con los clientes.
  - Adecuar la oficina donde son atendidos los padres de familia con bombas con el logo de la institución, para darlas a los niños que visiten el colegio como recordatorio.
- Para el estudio de trabajo, utilizar un método de valoración del trabajo cualitativo ya que las labores diarias entre puestos de trabajo en el servicio de alimentación no están estandarizadas.
  - Realizar el estudio del trabajo mediante los suplementos propuestos en el documento *introducción al estudio del trabajo* de la oficina internacional del trabajo.

### ***9.3 Evaluación de resultados de la implementación***

#### **9.3.1 Manual de cargos y funciones**

La totalidad de la reestructuración del manual de cargos y funciones se realizó con la aprobación de la coordinación administrativa, por lo cual se debió seguir una estructura determinada y unas propuestas ya planteadas en este caso.

#### **9.3.2 Organigrama empresarial**

La propuesta presentada de re-diseño del organigrama empresarial fue aceptada y ajustada a las necesidades de la junta de socios. Así que el resultado obtenido fue modificado con las propuestas de los directivos de la institución.

Cabe aclarar que es probable que este organigrama no es un producto final el cual se seguirá evaluando, hasta tener la aprobación de la totalidad de socios de PERSPECTIVAS LTDA

### **9.3.3 Proceso de inducción**

Además de ser aceptada e implementada la propuesta planteada, la totalidad del diseño de la herramienta a utilizar en el proceso de inducción fue elaborada por el autor, la cual tuvo la aprobación de la junta de socios para ser utilizada en el año vigente para la recepción de los nuevos empleados de PERSPECTIVAS LTDA.

### **9.3.4 Mercadeo**

En el proceso de implementación de propuestas de mercadeo hubo diversos inconvenientes, dentro de los cuales se encontró la falta de tiempo para llevar a cabo algunas propuestas de publicidad, las cuales se aplazaron para el presente año. En el caso de propuestas de descuentos, incentivos y pagos con tarjeta en la institución; se rechazaron debido a la inversión que se necesitaría hacer para ello.

### **9.3.5 Estudio del trabajo**

Mediante la herramienta utilizada en el estudio de trabajo se pudieron obtener las conclusiones necesarias para dar respuesta a los interrogantes que se presentaban en la coordinación administrativa sobre el trabajo del servicio de alimentación.

## Conclusiones

- Manual de cargos y funciones
  - La reestructuración del manual de cargos le da a la empresa la posibilidad de sistematizar las funciones de sus empleados. Ya que no será necesario realizar ajustes improvisados al momento de requerir e ingresar nuevo personal.
  - El manual de cargos y funciones funciona como guía para el personal de la empresa, por lo tanto es completamente necesario que toda la información allí mencionada sea pertinente y correcta.
  - Entre mayor organizadas y descritas estén las funciones de un cargo específico, mayor será la organización en la ejecución de sus labores por parte de los empleados
- Organigrama empresarial
  - El cambio del organigrama empresarial representa los propósitos de PERSPECTIVAS LTDA. pues con este rediseño se refleja la capacidad de nuevos alcances para la empresa.
  - Mediante este rediseño se le da mayor importancia a cada una de las actividades de la organización, tanto académicas como administrativas.
- Proceso de inducción
  - Este paso inicial le da a los nuevos empleados una visión general de la empresa, lo cual es de gran importancia al momento de compartir información esencial y dar una guía sobre los procesos internos de la organización

- El correcto desarrollo de los diferentes procesos internos de la empresa por parte de los nuevos empleados, depende en gran medida de un eficaz proceso de inducción.
- Mercadeo
  - Si las estrategias comerciales y de mercadeo que se han utilizado a lo largo de los años no están dando resultados, se debe reconsiderar seriamente la efectividad de estas.
  - Algunas estrategias de publicidad tienden a caducar con el paso de los años, tales como revistas de sectores de la comunidad y en algunos casos el volanteo, por lo cual es importante innovar y apuntar a nuevas alternativas, este es el caso de las vallas electrónicas, que en la ciudad han tenido una gran acogida
- Estudio del trabajo
  - Un puesto de trabajo correctamente organizado, fomenta un desarrollo de labores constante sistematizado y eficaz
  - Es importante crear un canal de comunicación directo con los trabajadores, ya que ellos son los primeros en notar las fallas de algún sistema de producción

### **Recomendaciones:**

- Manual de cargos y funciones
  - Debido a que PERSPECTIVAS LTDA. es una empresa en constante crecimiento se recomienda actualizar los manuales de cargos a medida que se encuentre la necesidad de nuevos puestos de trabajo, ya que lo incorrecto sería hacer un proceso de contratación si tener correctamente definidas las funciones de este cargo
  - Aunque por el momento se presenta dificultad en definir areas de responsabilidades unicas por cada puesto de trabajo, se recomienda a medida que se vaya ajustando los puestos de trabajo dividir areas ya sean de recurso humano, financiera, nómina, mercadeo entre otras.
  - Se recomienda que el empleado tenga acceso al manual de cargos y funciones.
- Organigrama empresarial
  - Se debe continuar con el propósito inicial del rediseño del organigrama, el cual es diferenciar su estructura como PERSPECTIVAS LTDA y su institución administrada, para que en un futuro, puedan incluirse en este nuevos servicios ofrecidos por la institución.
- Proceso de inducción.
  - Se recomienda semestralmente actualizar la información que se es compartida con los nuevos empleados, pues es claro que la información constantemente cambia, mejora o aumenta.

- Mercadeo
  - Es esencial ajustar cronogramas y disposición de tiempo de algunos empleados para ser dedicado a el proceso que require mercadeo.
- Estudio del trabajo
  - Es de gran importancia hacer cambios en el área de trabajo del servicio de alimentación. Mejorar la disposición de algunas máquinas para así mejorar su correcto uso y aprovechar en mayor medida el espacio del área de producción.

## Bibliografía

- Alcaldía de Bogotá, Normas. [En línea] <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>> [Citado el 21 de agosto de 2014]
- Smart Up Marketing, Pymes marketing off y online [En línea] <<http://www.smartupmarketing.com>> [Citado el 21 de agosto de 2014]
- Fundamentos de marketing, Kotler y Armstrong. [En línea] <<http://www.caja-pdf.es/2013/08/26/fundamentos-de-marketing-kotler-8edi/fundamentos-de-marketing-kotler-8edi.pdf>> [Citado el 21 de agosto de 2014]
- Strategic Marketing for Educational Institutions by Philip Kotler; Karen F. A. Fox, Review. [En línea] <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1981323?uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104612217153>> [Citado el 21 de agosto de 2014]
- Universidad Jorge Tadeo Lozano, Proyecto tejido empresarial, [En línea] <<http://www.utadeo.edu.co/es/proyecto/economia/63/fortalecimiento-del-tejido-empresarial>> [Citado el 21 de agosto de 2014]
- Introducción al estudio del trabajo. Organización internacional del trabajo [en línea] <<http://teacherke.files.wordpress.com/2010/09/introduccion-al-estudio-del-trabajo-oit.pdf>> [Citado el 5 de enero de 2015]
- Ingeniería industrial on line. [en línea] <<http://www.ingenieriaindustrialonline.com>> [Citado el 10 de enero de 2015]
- Prevención de riesgos ergonómicos. [en línea] <<http://www.croem.es/prevergo/formativo/2.pdf>> [citado el 10 de enero de 2015]

- Revista conciencia rural. Para que sirve una descripción de puestos en mi empresa. [en línea <[http://www.concienciarural.com.ar/informacion-general/laborales/para-que-sirve-una-descripcion-de-puestos-en-mi-empresa\\_a4426](http://www.concienciarural.com.ar/informacion-general/laborales/para-que-sirve-una-descripcion-de-puestos-en-mi-empresa_a4426)> [Citado en 10 de enero de 2015]
- Guía de la calidad. Mejora continua [En línea] <<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>> [citado en 11 de enero de 2015]
- Promo negocios. Organigrama [En línea] <<http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>> [Citado en 11 de enero de 2015]
- Acevedo Bermúdez, Silvia Verónica. Chaparro Aldana, marinela. Estudio y administrativo para la creación de una institución educativa en el área metropolitana a nivel primario y secundario con una metodología autodidacta e investigativa

## **Anexos**

ANEXO 1. Archivo Zip con el nombre: Manuales de cargos y funciones

ANEXO 2. Archivo Zip con el nombre: Plan de mercadeo

ANEXO 3. Archivo zip con el nombre: proceso de inducción

ANEXO 4. Documento Excel con el nombre: Herramienta suplementos

ANEXO 5 Documento Word con el nombre: Resultados estudio del trabajo.