

**DIAGNÓSTICO Y DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “HOGAR  
INFANTIL CAUCANITOS” EN LA CIUDAD DE POPAYÁN CAUCA**

MIRTA CECILIA ROMERO CALDÓN

TRABAJO DE PASANTIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

(Mg)CARLOS DANILO MILLÀN

Asesor académico

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

POPAYÁN

2009

**DIAGNÓSTICO Y DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “HOGAR  
INFANTIL CAUCANITOS” EN LA CIUDAD DE POPAYÁN CAUCA**



MIRTA CECILIA ROMERO CALDÓN



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

POPAYÁN

2009

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	11
1. JUSTIFICACIÓN .....	13
2. OBJETIVOS .....	14
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
3. MARCO REFERENCIAL.....	15
4 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS .....	19
4.1 Organización.....	19
4.2 Planeación .....	20
4.3 Control.....	21
4.4 Personal .....	21
4.5 Dirección .....	23
4.6 Análisis financiero.....	24
4.7 Clientes .....	26
5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) DEL HOGAR INFANTIL CAUCANITOS.....	27
5.1 Fortalezas.....	27
5.2 Debilidades .....	28

<b>5.3</b>	<b>Análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) del HOGAR INFANTIL CAUCANITOS.....</b>	<b>31</b>
<b>6.</b>	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LOS HOGARES INFANTILES .....</b>	<b>31</b>
<b>6.1</b>	<b>Variables económicas.....</b>	<b>32</b>
<b>6.2</b>	<b>Variables sociales .....</b>	<b>39</b>
<b>6.3</b>	<b>Variables políticas y legales.....</b>	<b>41</b>
<b>6.4</b>	<b>Variables tecnológicas.....</b>	<b>42</b>
<b>7.</b>	<b>MATRIZ DEL PERFIL DEL CONTEXTO .....</b>	<b>43</b>
<b>8.</b>	<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) DE LOS HOGARES INFANTILES .....</b>	<b>44</b>
<b>8.1</b>	<b>Amenazas.....</b>	<b>44</b>
	<b>8.1.1 La disminución de las transferencias de dinero a los hogares infantiles por parte del ICBF .....</b>	<b>44</b>
	<b>8.1.2 La creación de nuevos hogares infantiles de carácter privado.....</b>	<b>44</b>
	<b>8.1.3 Escasos Hogares Infantiles del ICBF.....</b>	<b>45</b>
<b>8.2</b>	<b>Oportunidades.....</b>	<b>45</b>
	<b>8.2.1 Demanda de cupos en los hogares infantiles del ICBF.....</b>	<b>45</b>
	<b>8.2.2 El aspecto social cultural y las preferencias por los hogares infantiles del ICBF .....</b>	<b>46</b>
<b>8.3</b>	<b>Análisis de la matriz EFE de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS .....</b>	<b>48</b>
<b>9.</b>	<b>MATRIZ DOFA DE LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS .....</b>	<b>50</b>
<b>10.</b>	<b>ANALISIS DE LA COMPETENCIA DE LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS .....</b>	<b>51</b>
<b>10.1</b>	<b>HOGAR INFANTIL SAN PABLO.....</b>	<b>51</b>
<b>10.2</b>	<b>HOGAR INFANTIL LOS HOYOS.....</b>	<b>52</b>
<b>10.3</b>	<b>HOGAR INFANTIL PABLO SEXTO .....</b>	<b>53</b>

10.4	HOGAR INFANTIL FRANCISCO JOSE DE CALDAS .....	53
10.5	HOGAR INFANTIL DUENDECILLOS.....	54
10.6	HOGAR INFANTIL LA ESMERALDA .....	54
10.7	HOGAR INFANTIL DIVINO NIÑO.....	55
10.8	HOGAR INFANTIL PEQUEÑINES .....	55
11.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DEL HOGAR INFANTIL CAUCANITOS .....	56
11.1	Análisis de la matriz de perfil competitivo (MPC) del HOGAR INFANTIL CAUCANITOS .....	57
12.	AUDITORIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO .....	59
12.1	Diseño de la auditoría .....	60
12.1.1	Tipo de investigación .....	60
12.1.2	Fuentes de información.....	61
12.1.3	Técnicas de escala .....	61
12.1.4	Diseño del instrumento .....	62
12.1.5	Población y muestra .....	62
12.1.6	Marco muestral.....	63
12.1.7	Tipo de muestreo .....	63
12.1.8	Tamaño de la muestra para Hogar Infantil Caucanitos.....	63
12.1.9	Distribución de la muestra .....	64
12.2	Trabajo de campo.....	65
12.3	Análisis de resultados de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS 66	
13.	PROCESOS INTERNOS (CADENA DE VALOR).....	67
13.1	Análisis de la logística interna .....	67
13.2	Servucción .....	68
13.2.1	Servucción de la empresa Hogar Infantil Caucanitos.....	68
13.2.2	Participación de clientes .....	69
13.2.3	Personal de contacto .....	70
13.2.4	Soporte físico .....	72

13.3 Logística externa.....	73
13.3.1 Distribución física de Hogar Infantil Caucanitos.....	73
13.4 Mercadeo.....	73
13.4.1 Precio .....	73
13.4.2 Promoción y publicidad.....	74
<b>14. FORMACIÓN Y CRECIMIENTO (HUMANO).....</b>	<b>75</b>
14.1 Vinculación del personal .....	75
14.1.1 Análisis del puesto de trabajo .....	75
14.1.2 Reclutamiento .....	76
14.1.3 Selección .....	77
14.1.4 Contratación .....	77
14.1.5 Inducción .....	77
14.2 Desarrollo de personal.....	78
14.2.1 Capacitación.....	78
14.2.2 Promoción .....	78
14.2.3 Salarios .....	79
14.2.4 Valoración y méritos.....	79
14.2.5 Evaluación por competencias.....	80
14.3 Bienestar .....	80
14.3.1 Salud ocupacional .....	80
14.3.2 Clima organizacional .....	81
<b>15. RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS .....</b>	<b>92</b>
<b><i>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</i></b>	<b>93</b>
<b>16. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>94</b>
16.1 Misión .....	96
16.2 Visión.....	97
16.3 Objetivos organizacionales .....	97
16.3.1 Largo Plazo .....	97
16.3.1.1 Cobertura.....	97

16.3.1.2 Mejorar la Infraestructura .....	97
16.3.2 Mediano Plazo .....	98
16.3.2.1 Estructura Organizacional.....	98
16.3.2.2 Conocimiento del Mercado .....	98
16.3.2.3 Rentabilidad.....	98
16.3.3 Corto Plazo .....	99
16.3.3.1 Servicio al cliente .....	99
16.3.3.2 Desarrollo del talento humano.....	99
16.3.3.3 Índices de gestión .....	99
17. DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS .....	100
18. PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS.....	102
19. DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	102
19.1 Dimensiones de la estructura.....	103
19.1.1 Formalización.....	103
19.1.2 Centralización .....	104
19.1.3 Complejidad .....	104
19.2 Estructura organizacional.....	105
19.3 Organigrama Actual De La Empresa Hogar Infantil Caucanitos .....	106
19.4 Tramo de control .....	107
19.5 Delegación de autoridad.....	108
19.6 Canales de comunicación.....	109
20. PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS.....	110
20.1 Propuesta de organigrama para la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS. ....	112
20.2 Tramo de control .....	113

<b>20.3 Delegación de autoridad.....</b>	<b>113</b>
<b>20.4 Canales de comunicación.....</b>	<b>114</b>
<b>21. PLAN DE MEJORAMIENTO.....</b>	<b>118</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>123</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>126</b>



## TABLA DE CONTENIDO (TABLAS)

	Pág.
TABLA N° 1: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) DE LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS .....	30
TABLA N° 2: MATRIZ DEL PERFIL DEL CONTEXTO DE LOS HOGARES INFANTILES .....	43
TABLA N° 3: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) DE LOS HOGARES INFANTILES.....	47
TABLA N° 4 : MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DEL HOGAR INFANTIL CAUCANITOS .....	56
TABLA N° 5 : FORMULA DE MUESTRA FINITA .....	64
TABLA N° 6 : DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA.....	65
TABLA N° 7 : MATRIZ DE NIVELES DE SATISFACCIÓN.....	67

## TABLA DE CONTENIDO DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO B .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO C .....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO D .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO E .....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO F .....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO G .....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO H .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO I .....</b>	<b>152</b>

## INTRODUCCIÓN

El papel de los Administradores en la distribución de los recursos escasos de las empresas en la actualidad, resalta con más intensidad debido a que por la falta de dinero y por la aplicación del concepto de calidad total, las organizaciones se han visto en la penosa decisión de recortar personal por lo que los administradores van en miras de realizar ajustes en la estructura de las organizaciones a fin de volverlas más flexibles. La lucha por la adecuación de las estructuras organizacionales los ha forzado a menudo a distanciarse enormemente de los objetivos por los cuales se han creado dichas instituciones.

La ilusión de que las próximas generaciones tengan un mejor nivel de vida, es la fuerza que mueve a los padres de familia actuales para tomar la decisión de hacer estudiar o colocar a trabajar a sus hijos pero como el gobierno no les ofrece las mejores posibilidades y facilidades para que las familias que pertenecen a población vulnerable accedan al derecho a la educación y alimentación adecuada en la etapa inicial y tal vez más importante de su camino formativo como lo es la etapa de la niñez.

Existe en Colombia y en sus diferentes departamentos un gran número de Hogares Infantiles subsidiados por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, específicamente en el Departamento del Cauca está ubicada la empresa conocida como “HOGAR INFANTIL CAUCANITOS” que en su objeto social tiene la educación y alimentación a la niñez clasificada en los niveles I y II del SISBEN.

Por esta razón, la labor que se hace en la institución por parte de todos los empleados es de gran satisfacción porque se ve reflejada en la alegría de los 187 niños a la hora de comer, jugar y dormir, el mejor regalo que se recibe al laborar ahí es mirar la sonrisa de los niños.

A pesar de las pocas oportunidades de empleo que hay en el país, los padres de familia actuales se han concientizado hacia la inversión en la educación de sus hijos, ya que están mirando que sin estudio es mucho más difícil conseguir un mejor desarrollo para la familia y para la sociedad en general.

Por consiguiente, se desarrollará un diagnóstico y diseño organizacional que permitan visualizar la situación actual de la empresa, contexto en el que interactúa; con el fin de mejorar el funcionamiento y dirección de la organización que conlleven al crecimiento e incrementación de la eficiencia de la empresa "HOGAR INFANTIL CAUCANITOS".

Para mejor claridad del trabajo que se realizó, se dan a conocer con más especificación las partes que lo componen, como lo es la descripción de la situación encontrada en la institución en el momento de empezar la pasantía y la propuesta que se entrega a la institución con el fin de buscar un mejor desarrollo de las actividades que ahí se llevan a cabo con el fin de lograr incrementar la eficiencia.

## 1. JUSTIFICACIÓN

El diagnóstico organizacional es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización. Las empresas en general sean grandes, medianas o pequeñas o pertenezcan a actividades industriales, comerciales o de servicios requieren a lo largo de su vida, examinar la situación. Todo gerente debe saber que ante situaciones nuevas debe adaptarse, no solo a las crisis sino también los periodos de éxito.

En todos los casos que se presentan con mayor frecuencia en las empresas, es necesario examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas.

El Diseño Organizacional es el proceso de elegir e implementar estructuras que combinen mejor los recursos para servir a la misión y los objetivos de la organización. El objetivo final del Diseño Organizacional es crear estructuras que faciliten la implementación de estrategias. Es importante señalar que el proceso de Diseño Organizacional es una actividad de solución de problemas que debe enfocarse de manera *contingente* o *particular*. Es decir, las estructuras deben diseñarse para que se adapten a las necesidades únicas de una organización.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar el Diseño Organizacional para la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS en la ciudad de Popayán, que le permita evaluar de manera integral la empresa, siendo capaz así de brindar un mejor servicio a sus usuarios.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar un Diagnóstico Interno y Externo para la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS.
- Desarrollar un Direccionamiento Estratégico para la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS.
- Establecer las líneas de autoridad para la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS.

### 3. MARCO REFERENCIAL

El 1 de diciembre de 1976, la institución empezó a funcionar como CAIP, Centro de Atención Integral al Preescolar con el nombre de Damas Grises, con una cobertura de 360 niños y 40 empleados, se encontraba ubicado en la calle 10 entre carrera 4 y 5; el CAIP estaba organizado de la siguiente forma:

- ❖ Salacuna menor con tres jardineras
- ❖ Salacuna mayor con tres jardineras
- ❖ Parvulario 1 con tres jardineras
- ❖ Parvulario 2 con tres jardineras
- ❖ Prejardín 1 con tres jardineras
- ❖ Prejardín 2 con tres jardineras
- ❖ Jardín 1 con tres jardineras
- ❖ Jardín 2 con tres jardineras
- ❖ Servicios generales 4
- ❖ Administrativos 2
- ❖ Para la cocina 2

Fue así como en abril de 1983 a raíz del terremoto empezó a funcionar como hogar infantil con una cobertura de 145 niños, y a medida que corría el tiempo el personal que por diferentes circunstancias renunciaba, no se reemplazaba hasta llegar al momento de que en cada grupo quedara una sola jardinera con un total de 30 a 33 niños.

El hogar infantil define su metodología con el Proyecto Pedagógico Educativo Comunitario del ICBF, enfatizando en los derechos y deberes de los niños y las niñas; se proyecta a la comunidad y en general a la educación y formación de los

padres de familia de acuerdo a los diagnósticos.

Los protagonistas son: el niño, la familia, la comunidad y el educador comunitario, en la actualidad se tiene en cuenta el grupo de roles tales como vida familiar, vida del grupo infantil, vida social y comunitaria, es así donde empezamos a comprometernos con el Proyecto Pedagógico Educativo Comunitario con esto se busca sensibilizar a las personas y calidad de trabajo.

La finalidad de la institución, es motivar la participación ciudadana en torno a la niñez y a la familia, veeduría consciente y progresiva, buscando estrategias con una concepción amplia sensibilizando a empleados, padres de familia y miembros de la comunidad para que se capaciten y se vinculen a los comités de acción, para que cada día nuestra labor en beneficio de la niñez y la familia colombiana sea con mayor eficacia.

Actualmente, el “HOGAR INFANTIL CAUCANITOS” maneja los siguientes objetos sociales:

- A.** El cuidado de niños de un año hasta los cinco años de edad en el horario de 7 y 30 a.m. hasta las 4 y 30 p.m.
- B.** La alimentación de 187 niños de población vulnerable de las edades anteriormente descritas.
- C.** La formación integral de los niños que ingresan a la institución desde los niveles de Salacuna hasta Jardín.

Cuenta con una planta física con siete salones de clase, dos oficinas, un salón de expresión corporal, una cocina, dos bodegas, un comedor, un salón múltiple, una biblioteca, seis unidades sanitarias, y una amplia zona verde.



Además, tiene 2 empleados de contratación indefinida desde la época en que se creó la institución, los 12 trabajadores restantes se los contrata cada año de manera fija.

El servicio que presta es:

- © **Alimentación y educación:** se reciben a los niños de un año hasta los cinco para que se sometan a una alimentación balanceada, controlada por el Instituto colombiano de Bienestar Familiar y se les forma de manera íntegra de acuerdo con los lineamientos que el ICBF genere para cada periodo académico.

En la actualidad, El HOGAR INFANTIL CAUCANITOS se encuentra bajo la Dirección de la Señora Ruby Yarpaz Chaux.

***DIAGNÓSTICO  
INTERNO Y  
EXTERNO***

## **4 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS**

El objetivo del diagnóstico interno es poner en manifiesto la situación en la que se encuentra la empresa “HOGAR INFANTIL CAUCANITOS”.

### ***4.1 Organización***

En el “EL HOGAR INFANTIL CAUCANITOS”, existe un organigrama definido, pero como el personal no tiene clara la línea de autoridad que existe en la institución, esto conlleva a que el personal solo desarrolle las actividades que se le asignen, es por esto que al no tener claro cuáles son sus funciones específicas; en el caso de los empleados de la institución en especial las jardineras y las ecónomas (personas que preparan los alimentos) están capacitados para realizar cualquiera de las actividades, excepto las contables, es decir, que ellos no se dedican exclusivamente a cumplir una labor, sino que siempre están rotando. En cuanto a la responsabilidad, cada persona responde por el trabajo que realiza cada día, no se lleva un control específico que determine quién es el responsable de cada actividad, puesto que solo la Directora y el Asistente Administrativo y Financiero están a cargo de toda la empresa.

Los empleados llevan a cabo su trabajo por la experiencia que han adquirido y porque al ingresar a la empresa, la Directora da una inducción general de las actividades a realizar. No existe un sistema claro de información y por ende, la autoridad es ejercida solo por los directivos de la empresa.

## **4.2 Planeación**

La Directora es la encargada de llevar a cabo esta función con el apoyo del Asistente Administrativo y Financiero pero de manera informal, en vista que, la planeación se hace de acuerdo a las necesidades que existen en la empresa; se realiza al inicio de cada año, pero en forma general. De igual manera, se plantean objetivos y estrategias para todo el año lectivo pero no se aplican porque queda escrito en la agenda de la Directora y al transcurso del año se van resolviendo los inconvenientes de acuerdo a las circunstancias, a la opinión de las personas que se le consulta para tomar una decisión y dependiendo de la persona implicada en el problema, por lo anterior se entiende que no hay un procedimiento para la solución de problemas. Tanto la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias globales son conocidos por el gerente, pero no por los trabajadores porque no están bien definidos y no están escritos de manera visible en un cartel donde se pueda leer tanto por los trabajadores y por los clientes.

Existe cierto conocimiento por parte de la Gerencia de las fortalezas y debilidades que existen en la empresa informalmente, puesto que las primeras han ayudado a ubicar la empresa como uno de los hogares Infantiles que mas reconocimiento tiene a nivel local. En cuanto al análisis de las tendencias del entorno, el servicio de educación preescolar está siempre retroalimentado por la información que es suministrada el ICBF, constantemente; los hogares obtienen la información gracias a la participación de la Directora y del Asistente a diferentes reuniones y capacitaciones que hacen a lo largo del año.

Aunque en la empresa no se encuentran formalmente establecidos los valores corporativos, el personal tiene claro que la confianza, la amabilidad, la responsabilidad, el respeto, la honradez y la seriedad; son claves para la ejecución

de las tareas y para la prestación del servicio. La Directora ha creado un ambiente de confianza, respeto y amabilidad que se ve reflejado en la empresa.

### ***4.3 Control***

El control de las actividades lo hace cada trabajador; cada quien tiene la responsabilidad de llevar a cabo su trabajo de la mejor manera, de no hacerlo, afectaría todo el funcionamiento de la empresa, ya que en las visitas que hace el ICBF cada tres meses, los supervisores que van miran cada componente de la gestión de calidad de acuerdo a la educación, planeación de actividades escolares, manejo contable, manejo administrativo y la higiene en los espacios adecuados para la preparación y la distribución de los alimentos. La Directora ha depositado confianza en sus trabajadores, lo que disminuye el control de sus obligaciones, trayendo como consecuencia que al momento que se acerca la visita del ICBF se hagan las cosas a la carrera y dejando de lado el verdadero sentido de responsabilidad con su labor diaria.

Cabe anotar, que no hay un sistema de control de gestión que permita conocer la efectividad de las actividades. Por ende, solo se controla la información que los programas contables y de sistemas que tiene la empresa suministren.

### ***4.4 Personal***

La empresa no cuenta con un departamento de personal definido, pero si hay una persona a cargo, quien maneja todo lo relacionado con nómina, seguridad social, dotaciones, vacaciones, permisos, con la autorización de la Gerencia.

El reclutamiento de personal se hace por medio de los trabajadores que están vinculados a la empresa, ellos recomiendan las personas que pueden estar

capacitadas para determinados cargos; también se ha hecho a través de la elección de la persona correcta por parte del Representante Legal de la Junta Administradora del Hogar. Lo anterior cuando se ve la necesidad de un puesto, la inducción del personal la realiza la Directora para dar a conocer la empresa y su contexto y para los procesos que debe realizar el nuevo trabajador los indica la directora en compañía del representante legal. Las capacitaciones se realizan cuando organizaciones como la Alcaldía Municipal de Popayán, ICBF o los cursos que se logra obtener por parte de algunos trabajadores en convenio con instituciones como la defensa civil; y la empresa las brinda a sus empleados cuando es un tema relacionado con los diferentes puestos de la empresa.

En cuanto a la motivación, las personas se encuentran medianamente motivadas, porque ante la crisis que la empresa atraviesa por los embargos judiciales por los malos manejos administrativos y financieros de las anteriores administraciones, los salarios de los trabajadores se han visto afectados y el horario de trabajo se ha prolongado; conllevando al no pago de las horas adicionales. En ciertas ocasiones, se han promovido trabajadores dentro de la empresa, dependiendo de su desempeño y sus capacidades. Cada trabajador tiene claro cuáles son las funciones que deben desempeñarse en la empresa, por lo que están en constante rotación y por la experiencia que han adquirido; la Directora y una Maestra Jardinera son las únicas que permanecen en su puesto. A pesar de conocer las funciones, existe una debilidad porque no se cumplen a cabalidad. La remuneración que se da a los trabajadores es la que dispone el ICBF, la mayoría de ellos ganan el salario mínimo. Cuando se presentan quejas y reclamos por parte de los trabajadores, se hace de manera informal, es decir, se habla con la Directora y se trata de llegar a algún acuerdo. Por último, si un trabajador comete una falta, dependiendo de su gravedad, se pasa un llamado de atención por parte del Representante Legal de la Junta Administradora.

#### **4.5 Dirección**

Los trabajadores consideran que sus aportes y opiniones no se toman mucho en cuenta, algunas veces se les informa de las actividades de la empresa, sin embargo no pueden tomar decisiones; a pesar de esto, opinan que su compromiso con la empresa es: poder llegar a aportar y ayudar, de acuerdo a las tareas que les asignen se comprometen con la empresa, sí tienen una persona que los pueda guiar paso a paso estarían dispuestos a pertenecer más a la empresa. Por otro lado, las expectativas que tienen con la empresa son: desearían que fuera más participativa, que trascienda de generación en generación, ampliar el servicio a más niños, entrar en el mercado de los niños de edad de transición, poder demostrar mayor solidez en la empresa y pertenecer más de lleno a la empresa. Por último, para un futuro próximo estarían comprometidos a trabajar de acuerdo a los aportes que pueden hacer con respecto a su carrera profesional, como es el caso de la psicología para trabajar la parte humana de los padres de familia, llegar a ser la “mano derecha” de la Directora, estar permanentemente informados para poder aportar en la toma de decisiones y formar el área de talento humano que tanto necesita la empresa.

Por último, consideran que si existe diálogo, flexibilidad y escucha para conocer sus pensamientos y opiniones, los trabajadores podrían pertenecer más a la empresa y ya no ser sólo de nombre.

Para el Hogar Infantil Caucanitos, el Asistente Administrativo y Financiero además de ser el contador de toda la empresa es el jefe inmediato para los empleados cuando la Directora no está, quien puede tomar decisiones operativas más no decisiones globales e importantes para la empresa, ya que estas siempre deben estar avaladas por la Directora y el Representante Legal.

En suma, la dirección es una función liderada únicamente por la Directora.

#### **4.6 Análisis financiero**

La mayor parte de activos con que cuenta la empresa son corrientes, de igual manera pasa con el pasivo, junto con esto el patrimonio no es suficiente para respaldar a cabalidad con sus obligaciones. Lo anterior, es ocasionado por los montos tan pequeños que el ICBF aporta a la Institución, ya que el ICBF, dice que se debe subsidiar con los aportes que los padres de familia hagan cada mes, es decir con las mensualidades que pagan por el servicio, y la realización de actividades para la consecución de recursos económicos, tales como bingos, bazares, viejotecas, etc., pero lo que el Instituto no tiene en cuenta es que la población que se beneficia de los servicios del Hogar Infantil Caucanitos no cuenta con la suficiente capacidad económica para responder por pensiones costosas por lo que solo están dispuestos a pagar un máximo de veinte mil pesos mensuales, y en cuanto a la realización de actividades, ya se han hecho pero la gran mayoría de los padres de familia no pueden responder por la venta de boletería y tienen que sacar de sus bolsillos para poder estar a paz y salvo con la institución cosa que disgusta mucho a los padres de familia.

El dinero que se logra recaudar a lo largo del año lectivo por lo general se va en el pago de todas las obligaciones presupuestadas aunque dos años atrás estos dineros no han sido suficientes, ya que los gastos presupuestados han resultado ser menores que los que verdaderamente se hacen, los rubros que más costosos salen son lo planta de personal y los de raciones (alimentación), seguido de los servicios públicos y material didáctico. Cada una de las transacciones y pagos que se hacen se van registrando en registros contables manuales que se llevan por parte del Asistente y que son supervisados por la Directora y el Representante Legal. De la misma manera se deben enviar informes mensuales al ICBF, reportando los ingresos y gastos del mes de acuerdo a los lineamientos que este les da a los hogares infantiles, pero dichos informes se presentan de acuerdo a la



manera como cada Hogar disponga, es decir, en formatos en Word o Excel, todo depende del manejo y habilidad que los asistentes tengan y entiendan mejor.

Actualmente, el Hogar tiene unos formatos base que la pasante ha dejado planteados y que se están utilizando, esto con el fin de mejorar la presentación de los informes y de agilizar la entrega evitando de esta manera retrasos en los giros por parte del ICBF, ya que este no envía giros si no se está al día con los informes.

Debido a que le ICBF cuenta con un revisor fiscal encargado de los hogares infantiles, los arqueos de caja son cada tres meses en presencia de la directora, el asistente y por supuesto el revisor fiscal, se cuenta y se confronta con la información registrada en los libros de caja y el de tasas compensatorias, de la misma manera se hace con la caja menor.

La empresa cuenta con una carpeta para cada proveedor, donde se van archivando las facturas y al cabo del mes se procede a sumar su totalidad y a cancelar, de igual forma se tiene un folder para los servicios públicos, cada ocho días se hace el mercado y se debe sacar una orden de pago para la compra de mercado de galería, en cuanto a los ingresos por concepto de tasas compensatorias(mensualidades), cada niño tiene una tarjeta donde se registra el valor que cada uno cancela y el número del recibo con el que pago, dicho valor se registra también en el libro de tasas compensatorias donde se suma lo que se recauda diariamente y se pasa el valor al libro de caja.

## **4.7 Clientes**

La empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS tiene como clientes a los respectivos padres de familia que tienen a sus hijos en la institución. En el negocio de educación preescolar solo se tienen usuarios finales. Por lo anterior, se estudió las necesidades del cliente y los aspectos relacionados con el sistema de investigación de mercados y la evaluación de satisfacción del cliente.

### Educación preescolar

En el negocio de educación preescolar del Hogar Infantil Caucanitos, no se realizan investigaciones para conocer su mercado, encuestas sobre las necesidades y expectativas del cliente, no se busca información de los usuarios, no se elaboran perfiles de sus clientes, no se utilizan métodos para escuchar al cliente y no tiene claramente definidos los objetivos para cada segmento del cliente; porque suponen que hay muchos clientes para este hogar y que la demanda es mayor que la oferta y por tanto nunca van a tener necesidad de buscar clientes para llenar el cupo.

## 5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) DEL HOGAR INFANTIL CAUCANITOS

### 5.1 Fortalezas

**5.1.1 Cobertura:** La empresa ha logrado tener una excelente cobertura puesto que todos los años se presenta mayor demanda de cupos a la capacidad que se tiene, el Hogar está capacitado para atender a 145 niños, sin embargo se reciben a 187 cada año, durante el año hay niños que no se adaptan, que se enferman o que los retiran por diferentes motivos pero inmediatamente se llena el cupo pues se tiene una lista de espera.

**5.1.1 Ubicación geográfica:** La ubicación de la empresa es en el Barrio Santa Elena en la carrera 26 No. 6-85 de la ciudad de Popayán, la Institución a pesar de que está contiguo al Hogar Infantil Pequeñines, los padres de familia manifiestan la preferencia por el Hogar Infantil Caucanitos.

**5.1.2 Reconocimiento de la empresa:** La antigüedad de la empresa, seriedad y la confianza que ofrece hacia los clientes contribuye para obtener un reconocimiento como el mejor Hogar Infantil del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de la Ciudad de Popayán.

**5.1.3 Base de clientes:** La empresa por su antigüedad y trabajo ha alcanzado a tener buena cantidad de clientes que luchan por obtener un cupo en esta Institución, los padres de familia que no alcanzan cupo dejan sus datos con la Directora para que en caso de retiro de algún niño se le sea asignado, de igual manera los padres de los niños que ya se gradúan en el nivel de Jardín y tienen niños próximos a entrar recomiendan que se les guarde el cupo para así seguir perteneciendo a la familia Caucanitos.

**5.1.4 Personal de confianza y comprometido con la empresa:** La antigüedad y la experiencia que ha adquirido parte del personal han logrado que a pesar de no tener manuales de funciones, reglas y políticas formales, su desempeño se realice con exactitud hasta el punto de poder brindarles la confianza necesaria para el manejo del Hogar.

## **5.2 Debilidades**

**5.2.1 Falta de inducción para el personal:** Por ser una empresa de servicios, el personal cumple un papel importante al estar en contacto con el cliente. Por consiguiente, el desarrollo de una inducción informal por parte de la Directora no es suficiente para enseñar las diferentes actividades y funciones que el empleado debe desarrollar.

**5.2.2 Conocimiento de funciones por parte de todos los empleados:** Todos los miembros de la empresa tienen una definición de las actividades que se deben realizar en los cargos operativos, lo que ocasiona muchas veces, que una actividad sea ejecutada por todos al mismo tiempo, generando atrasos y contratiempos.

**5.2.3 Capacitación de personal:** No hay capacitaciones que permitan saber con claridad las funciones, la metodología y los procedimientos a seguir en cada proceso del servicio. Además, faltan capacitaciones que contribuyan a aumentar la efectividad de los diferentes cargos.

**5.2.4 Manual de funciones:** Todo el personal conoce las funciones que debe desarrollar por la práctica y la experiencia que han alcanzado, sin embargo, a pesar de que las funciones que se deben desempeñar en cada cargo estén escritas en la guía técnica que el ICBF le da a cada Hogar, los

trabajadores las conocen porque las han leído en alguna ocasión en los grupos de estudio, pero no las aplican puesto que no existe un manual de procesos y procedimientos para cada cargo y que sea de fácil entendimiento por cada uno de los empleados.

**5.2.5 *Inexistencia de las áreas funcionales:*** No están definidas áreas como Mercadeo, Procesos, Finanzas y Personal; las funciones de las áreas de Finanzas y Personal son ejecutadas por dos personas. Sin embargo no cubre todas las funciones que se deben llevar a cabo en cada una de ellas. En el área de Personal solo se maneja nómina, permisos e incapacidades, dotaciones y en la de Finanzas se maneja la contabilidad por medio del sistema (Excel) y manual, pagos, consignaciones, cobros, compra de mercado y actividades administrativas que abarcan mucho tiempo, lo cual ocasiona no poder cubrir en su totalidad las funciones de finanzas por la sobrecarga de actividades tanto administrativas como contables.

**5.2.6 *Evaluación del desempeño:*** No se realiza la evaluación continua y objetiva del personal para identificar los posibles errores que se pueden cometer y para conocer si se están cumpliendo las metas. Puesto que la evaluación se hace cada año en unos formatos que se tienen para cada cargo en los cuales no estipula con claridad las funciones de cada cargo y los logros obtenidos en un periodo de tiempo.

Con los aspectos anteriores, se desarrollo la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) dándole peso a los factores así: 0.0 para los no importantes a 1.0 para los absolutamente importantes; una calificación de 1 para una debilidad fuerte, 2 para una debilidad débil, 3 para una fortaleza corriente y 4 para una fortaleza importante.

**Tabla N° 1: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
Cobertura	0.10	3	0.30
Ubicación geográfica	0.09	3	0.27
Reconocimiento de la empresa	0.10	4	0.40
Base de clientes	0.09	3	0.27
Personal de confianza y comprometido con la empresa	0.10	3	0.30
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de inducción para el personal	0.09	1	0.09
Conocimiento de funciones por parte de todos los empleados	0.08	2	0.08
Capacitación de personal	0.09	1	0.18
Manual de funciones	0.08	1	0.08
Inexistencia de las áreas funcionales	0.08	2	0.08
Evaluación del desempeño	0.10	1	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.25</b>

*(Fuente propia de la investigación)*

<b>FORTALEZA</b>		<b>DEBILIDAD</b>	
Mayor	4	Mayor	1
Menor	3	Menor	2

### **5.3 Análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) del HOGAR INFANTIL CAUCANITOS.**

En comparación con los demás Hogares del municipio pertenecientes al ICBF; La fuerza más importante del Hogar es la siguiente al tener una calificación de 4:

- ✓ antigüedad

Sin embargo, las demás fortalezas también son importantes porque que gracias a estas la empresa supera a la competencia y además son las que contribuyen para que el Hogar Infantil Caucanitos sea uno de los mejores Hogares de la Ciudad de Popayán.

Las mayores debilidades de la empresa con calificaciones de 1 son:

- ✓ Falta de inducción para el personal
- ✓ Capacitación de personal
- ✓ Manual de funciones
- ✓ Evaluación del desempeño

El Hogar Infantil Caucanitos presenta un ambiente interno propicio para mejorar la organización, como en las áreas funcionales y en la manera como se les va a dar a conocer las funciones a los empleados, que permitirá mejorar su posición en el mercado, crecer y proyectarse.

## **6. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LOS HOGARES INFANTILES**

Analizar el entorno comprende identificar las organizaciones, instituciones, objetos o elementos de cualquier naturaleza que, siendo exteriores a la empresa tengan alguna significación para ella. El proceso de análisis del entorno empieza con la

selección de variables económicas, político-legales, tecnológicas, sociales, culturales, demográficas y geográficas; que permite estudiar la organización en interacción con el medio y evaluar las oportunidades y amenazas que este le ofrece, representándolas en la Matriz de los Factores Externos (EFE), la cual permite resumir y evaluar las variables anteriormente mencionadas dándoles un peso de acuerdo a su importancia y una calificación con base en la situación actual de la empresa en relación con el entorno. Seguidamente, se identifica el clúster de la empresa, evaluando en primer lugar la cadena productiva con sus eslabonamientos hacia delante y hacia atrás. La segunda parte consiste en evaluar las empresas relacionadas y de apoyo y las instituciones que de una u otra manera contribuyen a la actividad de la organización y de las otras organizaciones que comparte, cooperan y compiten con ella. Por último, se realiza el análisis de la competencia donde se evalúan los competidores más representativos y se identifican los factores relevantes del negocio, haciendo una comparación con la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS para conocer cuáles son las ventajas y desventajas que se tienen con respecto a los demás.

## **6.1 Variables económicas**

### **6.1.1 Demanda de cupos en los hogares infantiles**

En Colombia hay 6.683.000 niños entre 0 y 6 años, de los cuales el 19% (1.289.875) tiene necesidades básicas insatisfechas, situación que ocasiona problemas nutricionales impidiendo su adecuado crecimiento y desarrollo.



Además el grupo de edad de mayor prevalencia de desnutrición crónica está entre los 12 y los 23 meses (19.8%), que a su vez es el conjunto de más alto riesgo de sufrir desnutrición severa.

A ello se suma que el porcentaje de niños menores de 5 años con anemia por deficiencia de hierro es de 23% en 1995, y el grupo más afectado es de 12 a 24 meses con 36.7%.<sup>1</sup>

De acuerdo con los resultados del Censo DANE 2005<sup>2</sup>. El Departamento del Cauca se tiene una población de un millón ciento ochenta y dos mil veintidós (1.182.022) distribuidos en una pirámide de base ancha, con una población menor de 5 años del 10.74% y mujeres en edad reproductiva MEF de 15 a 44 años que representa el 45.54% de las mujeres.

Los menores de 18 años son la base más grande de la población caucana, así el 40% de la población Caucana es decir 449.078 habitantes pertenecen a este grupo y la población total menor de 6 años es de 163.359 con un porcentaje del 36.3% con respecto a la población menor de 18 años.

Según las cifras obtenidas de Secretaria de Educación Departamental el Departamento del Cauca presenta un déficit considerable de cobertura en educación según la población en edad escolar y la matrícula total atendida (oferta total de cupos del sector, según censo DANE 2.005) de **68.458** estudiantes, concentrados en el nivel de preescolar, primaria y secundaria. En consecuencia, la capacidad del sector oficial en contraste con la población en edad escolar arroja un déficit de cobertura, del **61.77%**, **21.29%** y **59.55%** respectivamente encontrándose la necesidad de focalizar la atención en estos niveles, en donde se

---

<sup>1</sup> <http://www.popayan.gov.co>

<sup>2</sup> Censo DANE versión conciliada a 2007 que está disponible en [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

encuentra un potencial de niños, niñas, jóvenes y adultos susceptibles de atender mediante la implementación de metodologías flexibles que permitan el acceso y permanencia en el sistema. A nivel de básica secundaria el 45.4% de los adolescentes hombres asisten a la escuela frente al 52.30% de las mujeres. Aunque llama la atención la diferencia de casi 7 puntos entre adolescentes hombres y mujeres que asisten a la básica secundaria. Es mucho preocupante el salto de la educación básica primaria que reporta un cubrimiento del 81% de la población frente a un escaso 49% de la educación secundaria.

En el Cauca se ha observado un incremento del porcentaje de mujeres adolescentes que son madres o se encuentran en embarazo<sup>3</sup>. La experiencia de la maternidad en la adolescencia, además de los riesgos que representa para la salud, supone cambios drásticos en los proyectos de vida, limitando en algunos casos las opciones de desarrollo personal y social de la adolescente. La maternidad temprana marca el inicio de una responsabilidad económica a largo plazo, para la cual las madres jóvenes cuentan con pocos recursos y limitadas oportunidades laborales. El embarazo temprano tiende a ser una pauta aprendida de una madre que lo fue también en la adolescencia. Su frecuencia es mayor en condiciones de pobreza, por tanto, la repetición intergeneracional del embarazo adolescente puede ser un mecanismo intermediario en la reproducción de la pobreza.

- Cobertura primera infancia 74.1% ICBF
- Cobertura en preescolar de 38.23%,
- Cobertura en educación primaria 78.71%.
- Cobertura en educación secundaria 40.45%.
- Deserción en preescolar de 19%
- Deserción en primaria. 22%

---

<sup>3</sup> Censo DANE versión conciliada a 2007 que está disponible en [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

- Deserción en secundaria. 32%

El número de niños que ingresa al grado de transición es bajo para el total del Departamento (17.012 cuando debería ser como mínimo una quinta parte de los de básica primaria, es decir, debería estar cercano a 37.000 niños). Para Popayán, siendo ciudad capital, si se aplica el mismo parámetro, se esperaría que la matrícula de transición fuera cercana a los 5,800 niños. En el resto del Departamento se esperaría una matrícula de 31.000 niños en el nivel de transición frente a los 13.011 registrados.

La matrícula de básica secundaria (4 grados) debería ser cerca de cuatro quintas partes de la básica primaria si no existiera deserción; lo cual indica que el 88% en Popayán accede a la básica secundaria y el 36% en el resto del Departamento. Para el total del Cauca este índice es del 45%.

La matrícula de la educación media debería ser la mitad de la básica secundaria, en el Departamento 61% de los que acceden a la secundaria alcanza este nivel, en Popayán 74% y en el resto del Departamento 55%.

En consecuencia, respecto a esfuerzo en incremento de matrícula, Popayán debe dar prioridad a lograr la continuidad de estudios de básica secundaria a aproximadamente 2.800 niños que no están accediendo a este nivel. La segunda prioridad del Departamento debería dirigirse a mejorar la cobertura en la media, donde otros 2.700 de los que cursaron la secundaria no están llegando. La tercera prioridad sería captar los poco más de 1.800 niños que no están ingresando al grado de transición.

Por su parte, el resto del Departamento debe concentrar esfuerzos de matrícula en la básica secundaria, donde aproximadamente 80.000 niños se están quedando por fuera. En segundo lugar, requiere impulsar la media para vincular a los más de 10.000 que a pesar de ingresar a la básica primaria no llegan a ésta y, por último, incentivar el acceso a transición, pues se están quedando por fuera otros 18.000 potenciales.<sup>4</sup>

### **6.1.2 La disminución de las transferencias de dinero a los hogares infantiles por parte del ICBF**

Los Hogares Infantiles en Colombia y su relación con el financiamiento del sector público, al igual, que en varios países en vías de desarrollo, particularmente latinoamericanos, deben destinar su producido a financiar el sector salud, se dice que el sector salud porque los hogares del ICBF pertenecen a dicho sector que se encuentra dentro del Ministerio de Protección Social. La cantidad de recursos que el ICBF aporta a los hogares infantiles ha alcanzado en algunos años anteriores para prestar servicios de alta calidad, pero en la actualidad dichos montos van disminuyendo, dejando gran parte de los gastos de las instituciones a cargo de los padres de familia. Por lo anterior la calidad y cantidad del servicio prestado se ha visto afectada y como los padres de familia de dichos estratos económicos no tienen a capacidad de financiar los altos costos de pensión y demás requisitos que se piden para poder acceder a los cupos de los Hogares Infantiles del ICBF.

---

<sup>4</sup> [www.popayan.gov.co/PlandeeducaciondelCaucaano2008](http://www.popayan.gov.co/PlandeeducaciondelCaucaano2008).

### **6.1.3 La creación de nuevos hogares infantiles de carácter privado**

En el Cauca los Hogares de Bienestar Familiar tienen 53.448 niños. Los restaurantes escolares tienen 128.630 estudiantes. Bienestar Familiar ha crecido en 35.364 nuevos cupos para niños de población vulnerable en el Cauca.<sup>5</sup>

En el Cauca los niveles de pobreza según los estratos económicos más vulnerables son:

Estrato 1: 56 178 personas

Estrato 2: 32.708 personas

Para un total de 88.886 personas con necesidades básicas insatisfechas; lo cual equivale al 91.4%.

Constituyen problemas de salud críticos y de alerta los ocasionados por:

- Migración e inmigración constante con presencia permanente de un alto número de población flotante.
- Alto número de población en condiciones de hacinamiento.
- Tasa de crecimiento elevado.
- Población del área rural dispersa.
- Éxodos campesinos.
- Violencia socio-política, enfrentamientos armados.
- Promiscuidad sexual, alcoholismo, prostitución, desintegración del núcleo familiar, y madre soltera. Por atavismos culturales, imposición de valores asociados a la economía informal ilegal y falta de ofertas sanas de recreación y ocupación del tiempo libre los consumos de bebidas alcohólicas son en extremo elevadas.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> [www.SNE.com/gobiernoenlinea/cauca](http://www.SNE.com/gobiernoenlinea/cauca)

<sup>6</sup> [www.popayan.gov.co/Plandesalud delCaucaano2008](http://www.popayan.gov.co/PlandesaluddelCaucaano2008).

En Colombia, el 52% del total de la población está por debajo de la línea de pobreza, siendo el 65% menor de 18 años. De ésta, el 15,82 % son niños entre los 0 y los 5 años de edad<sup>2</sup>. Para superar esta situación y contribuir a un crecimiento que contrarreste las carencias, el Ministerio de Educación Nacional y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar firmaron un convenio por 34.540 millones de pesos para la vigencia 2007- para ofrecer atención integral a niños y niñas menores de cinco años de población vulnerables y desplazada, entre ellos los infantes de los niveles 1 y 2 del SISBEN. Esta unión de esfuerzos trabajará en la Política Educativa para la Primera Infancia, en los ejes de calidad, cobertura y eficiencia para la atención a 400.000 niños y niñas menores de cinco años durante el periodo 2007-2010.

Se trata de asegurar el derecho al desarrollo integral en la primera infancia: educación, salud, protección, nutrición y recreación son objetivos que van de la mano. "Históricamente los recursos se concentraban sólo en educación, o en supervivencia y salud, por ejemplo; y aunque los niños pueden haber tenido esta atención, no logran superar la pobreza porque no se ataca de manera integral", señala Rocío Gómez, asesora en primera infancia del ICBF. "Es necesario que los niños tengan un desarrollo humano completo, que incluya su parte física, cognitiva, social, emocional y afectiva. Tenemos que atacar las deficiencias al tiempo", agrega.

La atención incluye el complemento educativo dirigido a niños y niñas de los hogares comunitarios del ICBF; la atención semipresencial a los niños de las zonas rurales apartadas que por razones sociales, geográficas, económicas o de seguridad, entre otras, no pueden asistir regularmente a una institución educativa; y la contratación de organizaciones especializadas en el servicio de cuidado, nutrición y educación a los niños de las zonas urbanas que aún no reciben esta atención.

En 2007, el convenio se desarrolló en 16 entidades territoriales: Antioquia, Medellín, Bogotá, Cartagena, Boyacá, Caldas, Manizales, Cauca, Cundinamarca, Guaviare, La Guajira, Armenia, Quindío, Sucre, Buenaventura y Valle del Cauca que fueron seleccionadas mediante una convocatoria nacional en la que se presentaron 34 propuestas. Trabajaron conjuntamente con las respectivas secretarías de educación y las direcciones regionales del ICBF para atender los servicios de nutrición, cuidado y educación inicial a 40 mil niños en hogares comunitarios, 5 mil en las zonas rurales y cabeceras municipales, y otros 5 mil que asistan a instituciones.<sup>7</sup>

## **6.2 Variables sociales**

### **6.2.1 El aspecto social cultural y las preferencias por los Hogares Infantiles del ICBF.**

Los Hogares Infantiles que pertenecen al ICBF, son los que los padres de familia prefieren porque en estos sitios además de la educación se les brinda a los niños la alimentación a un costo mensual que no sobre pasa el valor de \$20.000; además la jornada de labor de estos hogares es bastante extendida que facilita el trabajo de sus padres de familia.

### **6.2.2 Escasos Hogares Infantiles del ICBF**

El mundo de la Educación Preescolar le brinda la oportunidad a las madres y padres de familia de que trabajen sin tener la preocupación de que corren algún peligro en la calle si se los llevan a trabajar o si los dejan solos en casa.

---

<sup>7</sup> [www.altablero.com.co](http://www.altablero.com.co)

En el país se han establecido, desde 1975, cerca de 1.500 Hogares, la mayor parte de ellos en las capitales departamentales (el 90% en áreas urbanas). El número de niños atendidos ha ido en aumento: de 72.000 en 1980, a más de 200.000 en 1984 (ICBF Informes 1982, 1984). Pero a pesar de ello, la cobertura de la población de bajos ingresos, menor de 7 años, es baja: entre el uno y el cinco por ciento. En Bogotá, se estimó esta proporción en el 1.5% en 1981 (Bonilla 1981); en 1984, el DNP señaló que la cobertura nacional era del 2.8% (Puyana, 1984), y en 1985 la Sede Regional de Bogotá afirmó que sólo el 5% de los niños bogotanos en “alto riesgo” era atendido en los Hogares del ICBF.

Hasta 1986, cuando se realizaron las investigaciones en que se basa este artículo, no parecía haber posibilidades de ampliación de las coberturas, pero sorpresivamente, a principios de 1987, se conoció el plan de los Hogares Comunitarios que busca atender a un millón 500 mil niños en el país, mediante la creación de 100.000 Hogares, dirigidos por madres de los sectores populares, a quienes se otorgan honorarios de \$ 15 mil mensuales y un aporte para la alimentación de cada niño. Este plan aún no ha sido evaluado; por el momento puede decirse que mediante esos Hogares (se han establecido hasta la fecha 8.033 en todo el país) se podrán abrir posibilidades de organización y discusión en las comunidades acerca de la niñez y de la responsabilidad del Estado al respecto. Pero subsiste la duda acerca de la calidad que pueda tener esa atención debido a los escasos recursos que se asignan al plan, y por lo mismo, puede servir para que se continúe ampliando la brecha entre los cuidados y la educación pre-escolar que reciben los niños de los sectores privilegiados, una minoría, y los niños de los sectores populares. En editorial, *El Tiempo* (diciembre 4 de 1987), manifestaba las dudas que le suscitaban las palabras del director del ICBF respecto al “éxito” del programa, ya que había ocurrido una manifestación de



protesta frente a la sede nacional del Instituto, precisamente demandando mejor atención para los niños de los Hogares Infantiles.<sup>8</sup>

### **6.3 Variables políticas y legales**

#### **6.3.1 Impuestos para los Hogares Infantiles**

Según la Ley 590 de 2001

Muchas veces el desconocimiento de la ley no permite que las empresas no obtengan beneficios tributarios como los de la ley mi pymes en la que se establecen beneficios a las empresas que se creen a partir de dicha ley. Se pueden obtener beneficios en la reducción de aportes parafiscales (Sena, ICBF Y Cajas de compensación familiar). Basta con comprobar que una empresa es micro, pequeña o mediana (micro: menos de 10 empleados y activos totales inferiores a 501 SMMLV. Pequeña. Entre 11 y 50 empleados y activos entre 501 y 5.001 SMMLV. Mediana: Entre 51 y 200 empleados y activos entre 5.001 y 30.001 SMMLV) y que fue creada después del 10 de julio de 2.000. Para lo cual la empresa envía un memorial dirigido a la DIAN en la ciudad respectiva y en la cual manifiesta la intención de acogerse a los beneficios que otorga el artículo 43, especifica la actividad económica a la que se dedica , el capital de la empresa, lugar de ubicación de la planta física y el domicilio principal. Si se cumple con éstos requisitos, la empresa puede descontar de los aportes parafiscales (Sena, ICBF y caja de compensación), el 75% el primer año, el 50% el segundo y el 25% el tercer año.

---

<sup>8</sup> [http://www.pedagogica.edu.co:8080/pgil/storage/rce/articulos/20\\_11pole.pdf](http://www.pedagogica.edu.co:8080/pgil/storage/rce/articulos/20_11pole.pdf).

El 100% de exoneración de industria y comercio, avisos y tableros, para negocios de expendio de libros, educación privada, la investigación social, tecnológica y científica realizada por instituciones sin ánimo de lucro, las obras de beneficencia, actividades desarrolladas por entidades del sector solidario, las empresas asociativas de trabajo, los hoteles que se establezcan en Manizales, las nuevas empresas promotoras de turismo y las actividades de los Hogares Infantiles del ICBF.<sup>9</sup>

## **6.4 Variables tecnológicas**

### **6.4.1 Aprovechamiento de las innovaciones tecnológicas**

Todas las innovaciones que se están presentando en la educación, se está aplicando a la preescolar. Un ejemplo típico son los hogares infantiles privados que dentro de su plan educativo tienen la asignatura de computación. En el caso de los hogares del ICBF la tecnología como la de la computación no se aplica pero el personal encargado del cuidado de los niños están en constante capacitación para actualizar los métodos de enseñanza y alimentación, a pesar de que no se cuenta con las instalaciones adecuadas con todos los implementos que se debería tener se trata de trabajar de la mejor manera posible con lo que se tiene siempre buscando la calidad y el bienestar de los niños.

---

<sup>9</sup><http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO20IV/estimulos1.htm>

## 7. MATRIZ DEL PERFIL DEL CONTEXTO

**Tabla N° 2: Matriz del perfil del contexto de los hogares infantiles**

ENTORNOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>ENTORNO ECONOMICO</b>						
Demanda de cupos en los hogares infantiles del ICBF	X					
La disminución de las transferencias de dinero a los hogares infantiles por parte del ICBF				X		
La creación de nuevos hogares infantiles de carácter privado					X	
<b>ENTORNO SOCIAL</b>						
El aspecto social cultural y las preferencias por los hogares infantiles del ICBF	X					
Escasos Hogares Infantiles del ICBF				X		
<b>ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL</b>						
Impuestos para los hogares infantiles		X				
<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>						
Aprovechamiento de las innovaciones tecnológicas	X					

*Fuente propia de la investigación*

## **8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) DE LOS HOGARES INFANTILES**

### **8.1 Amenazas**

**8.1.1 La disminución de las transferencias de dinero a los hogares infantiles por parte del ICBF:** La cantidad de recursos que el ICBF aporta a los Hogares infantiles ha alcanzado en algunos años anteriores para prestar servicios de alta calidad, pero en la actualidad dichos montos van disminuyendo, dejando gran parte de los gastos de las instituciones a cargo de los padres de familia. Por lo anterior la calidad y cantidad del servicio prestado se ha visto afectada y como los padres de familia de dichos estratos económicos no tienen a capacidad de financiar los altos costos de pensión y demás requisitos que se piden para poder acceder a los cupos de los Hogares Infantiles del ICBF.

**8.1.2 La creación de nuevos Hogares Infantiles de carácter privado:** Este factor se torna como una amenaza para la institución a pesar de que en Colombia, el 52% del total de la población está por debajo de la línea de pobreza, siendo el 65% menor de 18 años. De ésta, el 15,82 % son niños entre los 0 y los 5 años de edad. Para superar esta situación y contribuir a un crecimiento que contrarreste las carencias, el Ministerio de Educación Nacional y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar firmaron un convenio por 34.540 millones de pesos -para la vigencia 2007- para ofrecer atención integral a niños y niñas menores de cinco años de población vulnerables y desplazada, entre ellos los infantes de los niveles 1 y 2 del SISBEN. Pero al no existir la

suficiente cobertura en los hogares de Bienestar Familiar pues los padres de familia por no dejar a sus hijos desprotegidos van a optar por utilizar los servicios de los hogares públicos llevándose de esta manera gran cantidad de los clientes nuestros para esos lugares.

**8.1.3 Escasos Hogares Infantiles del ICBF:** Los Hogares Comunitarios que busca atender a un millón 500 mil niños en el país, mediante la creación de 100.000 Hogares, dirigidos por madres de los sectores populares, a quienes se otorgan honorarios de \$ 15 mil mensuales y un aporte para la alimentación de cada niño. Es una amenaza puesto que debido a la escasez de estas instituciones, los clientes futuros del hogar pueden acudir a otras instituciones de carácter privado, a guarderías clandestinas o a hogares que no les ofrece los mismos beneficios que las instituciones que pertenecen al ICBF, ya que estos además de la educación les ofrecen también la alimentación y cuidado que los infantes necesitan para su desarrollo.

## **8.2 Oportunidades**

**8.2.1 Demanda de cupos en los hogares infantiles del ICBF:** Cauca tiene un crecimiento poblacional de niños y jóvenes en edad escolar (5 a 17 años) ligeramente superior a los 3.000 por año, de los cuales Popayán participa con menos de 150, pues su tasa de crecimiento es menor que la del resto del Departamento. La población de interés prioritario de la educación superior, más de 150.000 jóvenes en el Cauca, y con un crecimiento anual cercano a los 1.700, es un indicador de la demanda potencial y del esfuerzo requerido para el aumento de cobertura en este nivel.

### **8.2.2 El aspecto social cultural y las preferencias por los Hogares**

**Infantiles del ICBF:** Los Hogares Infantiles que pertenecen al ICBF, son los que los padres de familia prefieren porque en estos sitios además de la educación se les brinda a los niños la alimentación a un costo mensual que no sobre pasa el valor de \$20.000; además la jornada de labor de estos Hogares es bastante extendida que facilita el trabajo de sus padres de familia.

### **8.2.3 Impuestos para los Hogares Infantiles:**

El 100% de exoneración de industria y comercio, avisos y tableros, para negocios de expendio de libros, educación privada, la investigación social, tecnológica y científica realizada por instituciones sin ánimo de lucro, las obras de beneficencia, actividades desarrolladas por entidades del sector solidario, las empresas asociativas de trabajo, los hoteles que se establezcan en Manizales, las nuevas empresas promotoras de turismo y las actividades de los Hogares Infantiles del ICBF.

### **8.2.4 Aprovechamiento de las innovaciones tecnológicas:**

Todas las innovaciones que se están presentando en la educación, se está aplicando a la preescolar. Un ejemplo típico son los hogares infantiles privados que dentro de su plan educativo tienen la asignatura de computación.

**Tabla N° 3: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) de los hogares infantiles**

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Amenazas</b>			
La disminución de las transferencias de dinero a los hogares infantiles por parte del ICBF	<b>0.15</b>	<b>1</b>	<b>0.15</b>
La creación de nuevos hogares infantiles de carácter privado	<b>0.09</b>	<b>2</b>	<b>0.18</b>
Escasos Hogares Infantiles del ICBF	<b>0.18</b>	<b>1</b>	<b>0.18</b>
<b>Oportunidades</b>			
Demanda de cupos en los hogares infantiles	<b>0.18</b>	<b>4</b>	<b>0.72</b>
El aspecto social cultural y las preferencias por los hogares infantiles del ICBF	<b>0.12</b>	<b>3</b>	<b>0.36</b>
Impuestos para los hogares infantiles del ICBF	<b>0.15</b>	<b>4</b>	<b>0.60</b>
Aprovechamiento de las innovaciones tecnológicas	<b>0.13</b>	<b>3</b>	<b>0.39</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.58</b>

*Fuente propia de la investigación*

*Nota: el peso para cada uno de los conceptos fueron determinados por la pasante en compañía de la Directora de acuerdo a la importancia que cada uno de estos tiene para la institución.*

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Importante	4	Fuerte	1
Corriente	3	Débil	2

NIVEL DE FAVORABILIDAD DEL MEDIO	
1.00 - 1.75	Muy Dificil
1.76 - 2.50	Dificil
2.51 - 3.25	Favorable
3.26 - 4.00	Muy Favorable

### **8.3 Análisis de la matriz EFE de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS**

En la Matriz de Nivel de Favorabilidad del Entorno, el puntaje para la empresa fue de 2.58, lo cual indica una ubicación en un medio favorable para Hogar Infantil Caucanitos. Este nivel de favorabilidad se presenta principalmente por que las familias que pertenecen a los estratos 1, 2 y 3 tienen en promedio 5 o 6 hijos por lo que la tendencia de dichos padres de familia es de la utilización de los servicios de los hogares Infantiles pertenecientes al ICBF puesto que los costos son más bajos lo cual hace que sus ingresos les alcance para todos los gastos que una familia tiene. De la misma manera, como las oportunidades que el mercado le ofrece al Hogar en este caso son mayores de las amenazas es por eso que el puntaje fue medianamente alto, lo cual se debe aprovechar esta situación para lograr el crecimiento en el mercado y el incremento de la cobertura con los servicios de este tipo de instituciones. La tarea entonces de los administrativos de estas entidades está en la petición a los entes gubernamentales para que incrementen sus aportes a los Hogares Infantiles puesto que se le está brindando un servicio a la infancia perteneciente a las clases sociales menos favorecidas y



que al igual que los demás niños que han nacido en las comodidades económicas tienen derecho a ser protegidos y educados con la mejor calidad posible.

La creación de Hogares Infantiles de carácter privado tiene igualmente un mayor peso (18 puntos) que la escasez de Hogares Infantiles del ICBF es considerada una amenaza fuerte, porque la penetración de los hogares y guarderías al mercado de educación preescolar va a la par con el decremento en la cantidad de instituciones que ofrezcan servicios buenos y con un costo moderado que esté al alcance de los ingresos de las familias menos favorecidas económicamente hablando.

Dentro de sus oportunidades más relevantes están la demanda de cupos en los Hogares Infantiles del ICBF y la preferencia en cuanto a los impuestos se refiere, ya que debido a la labor social que desempeñan los Hogares del ICBF el gobierno ha decidido premiarlas con el favorecimiento tributario exonerándolas de impuestos tales como el de publicación de avisos, la declaración de renta , pago de IVA entre otros, de la misma manera como su servicio es moderadamente económico en comparación con los privados, gran cantidad de padres de familia se acercan en época de matrículas a solicitar cupo para sus hijos pero lastimosamente en su mayoría se quedad sin el cupo porque hay familias que tienen prioridad que otras según las normas técnicas que el ICBF les da a los Hogares Infantiles.

## 9. Matriz DOFA de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cobertura</li> <li>2. Ubicación geográfica</li> <li>3. Reconocimiento de la empresa</li> <li>4. Base de clientes</li> <li>5. Personal de confianza y comprometido con la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de inducción para el personal</li> <li>2. Conocimiento de funciones por parte de todos los empleados</li> <li>3. Manual de funciones</li> <li>4. Inexistencia de las áreas funcionales</li> <li>5. Evaluación del desempeño</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda de cupos en los hogares infantiles del ICBF</li> <li>2. El aspecto social cultural y las preferencias por los hogares infantiles del ICBF</li> <li>3. Impuestos para los hogares</li> <li>4. Aprovechamiento de las innovaciones tecnológicas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Estrategia de comunicación para generar una administración más participativa</li> <li>1.2. Buscar medios para recolectar dinero para el mejoramiento de la planta física de manera tal que se adecue para la ampliación de la cobertura</li> <li>1.3. Realización de programas de seguimiento de desempeño para los empleados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.4. Programa de capacitación y desarrollo del personal.</li> <li>1.5. Implementación de un programa de servicio al cliente tanto para el cliente interno como para el externo.</li> <li>1.6. Sistema de control interno que permita evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos de calidad del servicio.</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La disminución de las transferencias de dinero a los hogares infantiles por parte del ICBF</li> <li>2. La creación de nuevos hogares infantiles de carácter privado</li> <li>3. Escasos Hogares Infantiles del ICBF</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.7. Proceso de gestión de los recursos necesarios para cada uno de los empleados.</li> <li>1.8. Establecimiento de un programa contable para que al asistente no se le acumule tanto trabajo repetitivo si se sigue haciendo de manera manual.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.9. Establecimiento de un manual de procesos y procedimientos y de esta manera brindar calidad en los servicios</li> <li>1.10. Realización de programas de capacitación al personal que permita estar en contacto con la dinámica del sector.</li> <li>1.11. Creación de un diseño organizacional para el fortalecimiento interno que ayude a la empresa a ser más competitiva</li> <li>1.12. Selección y contratación de profesionales con calidad y preparación para las áreas funcionales de la empresa con el fin de brindar un mejor servicio.</li> </ol>

(Fuente propia de la investigación)

## **10. ANALISIS DE LA COMPETENCIA DE LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS**

Los Hogares Infantiles pertenecientes al ICBF que existen en el municipio de Popayán y son competencia para la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS son:

### **10.1 HOGAR INFANTIL SAN PABLO**

El Hogar Infantil está ubicado en el Barrio El Retiro Plaza Principal, tiene una cobertura de 85 niños, este Hogar cubre a las comunas 9, 10 y 11. La institución cuenta con 10 trabajadores los cuales están repartidos entre 6 jardineras, 3 ecónomas y 1 Directora que desempeña también el cargo de Asistente Administrativa. El capital con el cual se financia proviene del ICBF pero a diferencia de todos los demás hogares de la ciudad éste cobra unas mensualidades demasiado altas, a pesar de que recibe aportes del municipio, de una ONG, esto con el fin de dar a los empleados un periodo de descanso con derecho a vacaciones en otro lugar de la ciudad con todos los gastos pagos. Cosa que a pesar de que se han quejado ante el ICBF, no se ha dado solución, los padres de familia reclaman que los dineros que se recauden por otros medios deberían ser utilizados en la prestación del servicio de los niños en especial el de la alimentación porque éste hogar se caracteriza por brindar a los niños y niñas únicamente la alimentación y el cuidado de los pequeños y no la educación pues es muy poca la enseñanza que se les hace en este plantel y no en la diversión de los empleados.

Se trabaja en horario de jornada continua de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Sus empleados son contratados por la junta administradora; es personal técnico en disciplinas de educación preescolar, administración de empresas o contaduría y en manipulación de alimentos. Todos los meses debe entregar informa al ICBF de la gestión del dinero que el instituto le gira.<sup>10</sup>

## **10.2 HOGAR INFANTIL LOS HOYOS**

HOGAR INFANTIL LOS HOYOS es un Hogar Infantil de naturaleza jurídica privado sin ánimo de lucro cuyo objeto social es la atención, alimentación y educación de los niños y niñas de la ciudad de Popayán, con domicilio en la ciudad de Popayán Departamento del Cauca.

La cobertura en el Hogar es solo en la ciudad de Popayán con la atención de 114 niños y niñas.<sup>11</sup>

Se cuenta con una Directora y una Asistente que son las encargadas de la administración de la institución. Trabaja en horario de jornada continua de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4 p.m.

Sus clientes son niños y niñas que pertenezcan a las comunas mencionadas al inicio, hijos de padres de familia que trabajen y que no tengan con quien dejar a los infantes y que no tengan la capacidad económica para pagar un hogar infantil privado.

---

<sup>10</sup> Fuente propia de la Investigación.

<sup>11</sup> Fuente propia de la Investigación

### **10.3 HOGAR INFANTIL PABLO SEXTO**

Su sede queda ubicada en la ciudad de Popayán en el barrio Alfonso López en la calle 14 No. 5-42 barrio Alfonso López, a través del sistema de Bienestar Familiar está en la posibilidad de entregar su servicio a 125 niños y niñas.

Sus clientes son niños que estén entre las edades de 1 año a los 5 años, hijos de padres que pertenezcan a los niveles 1 y 2 del SISBEN y que vivan en los barrios que comprendan las comunas a las cuales atiende en hogar.

Maneja sus procesos administrativos de acuerdo a los lineamientos del ICBF. Cuanta con una junta administradora que le colabora con lo referente a la contratación del personal y demás tareas emanadas por la directora. Se cuenta con dos personas encargadas de la administración que son la directora y la asistente Administrativa, 6 jardineros, 3 ecónomas y 1 vigilante.<sup>12</sup>

### **10.4 HOGAR INFANTIL FRANCISCO JOSE DE CALDAS**

HOGAR INFANTIL FRANCISCO JOSE DE CALDAS es un Hogar de naturaleza jurídica privado sin ánimo de lucro cuyo objeto social es la atención, alimentación y educación de los niñas y niños de la ciudad de Popayán, con domicilio en la ciudad de Popayán –Cauca. En la calle 2 No. 2-43 del barrio Caldas.

Atiende a 115 niños y niñas entre las edades de 1 y medio a los 4 años esto porque no se cuenta con los recursos para atender a bebés los cuales necesitan

---

<sup>12</sup> Fuente propia de la Investigación

de atención especial tanto en la comida como en las instalaciones y material didáctico.<sup>13</sup>

### **10.5 HOGAR INFANTIL DUENDECILLOS**

El Hogar Infantil está ubicado en el barrio Centro en la carrera 8 No. 7-37, tiene una cobertura de 130 niños. La Institución cuenta con 14 trabajadores los cuales están repartidos entre 7 jardineras, 4 ecónomas, un vigilante, 1 Directora y una asistente.<sup>14</sup>

### **10.6 HOGAR INFANTIL LA ESMERALDA**

Su sede queda ubicada en la ciudad de Popayán en el barrio La Esmeralda en la calle 8 No. 18-54. A través del sistema de Bienestar Familiar está en la posibilidad de entregar su servicio a 160 niños y niñas.<sup>15</sup>

En la actualidad es uno de los hogares que tiene más solvencia económica puesto que la administración en compañía con los padres de familia que conforman la Junta Administradora han gestionado recursos con entidades gubernamentales y con almacenes de cadena obteniendo así la liberación de dineros destinados para material didáctico para cubrir otros gastos relacionados con el funcionamiento de la institución.

---

<sup>13</sup> Fuente propia de la Investigación

<sup>14</sup> Fuente propia de la Investigación

<sup>15</sup> Fuente propia de la Investigación

## **10.7 HOGAR INFANTIL DIVINO NIÑO**

Ubicado en la calle 4 No. 0-55 del barrio Alfonso López. Su principal diferencia es que está administrado por dos religiosas las cuales desempeñan el cargo de Directora y Asistente Administrativa desde hace muchos años atrás, sus instalaciones son las más dotadas de todos los recursos físicos y material didáctico posible puesto que cuentan con la ayuda de comunidades religiosas de otros países, de la alcaldía, del ICBF y demás recursos económicos que recauden, son muy cuidadosas con el dinero que entra y lo invierten en todo lo relacionado con la atención y bienestar de los infantes.<sup>16</sup>

Es uno de los hogares de la ciudad de Popayán que está gozando de una solidez económica y que no tiene problemas para el pago de salarios y de realizar protestas para el desembolso de recursos por parte del ICBF puesto que su administración ha sido transparente. En la actualidad atiende a 460 niños y niñas entre las edades de 1 año a 4 años.

## **10.8 HOGAR INFANTIL PEQUEÑINES**

Su sede queda ubicada en la ciudad de Popayán en el barrio Santa Elena en la carrera 26 No 6-00. A través del sistema de Bienestar Familiar está en la posibilidad de entregar su servicio a 460 niños y niñas. Atiende a niños entre las edades de un año de vida hasta los 5 años, este hogar cuenta con la planta física y el talento humano para prestar el servicio desde el nivel de Salacuna hasta el de transición.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Fuente propia de la Investigación

<sup>17</sup> Fuente propia de la Investigación

## 11. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DEL HOGAR INFANTIL CAUCANITOS

Tabla N° 4 : Matriz de perfil competitivo del HOGAR INFANTIL CAUCANITOS

FACTORES	PESO	Hogar Infantil San Pablo		Hogar Infantil Los Hoyos		Hogar Infantil Pablo sexto		Hogar Infantil Francisco José de Caldas		Hogar Infantil Duendecillos		Hogar Infantil La Esmeralda		Hogar Infantil Divino Niño		Hogar Infantil Pequeñines	
		Cal	Total	Cal	Total	Cal	Total	Cal	Total	Cal	Total	Cal	Total	Cal	Total	Cal	Total
Número de usuarios atendidos	18	2	36	3	54	3	54	3	54	3	54	4	72	5	90	5	90
Nivel de autoridad de personal Administrativo	13	3	39	4	52	4	52	4	52	4	52	4	52	5	65	4	52
Imagen de la institución	15	2	30	3	45	3	45	3	45	3	45	4	60	5	75	3	45
Cobertura a nivel de comunas	20	2	40	3	60	4	80	4	80	4	80	4	80	4	80	4	80
Infraestructura	12	2	24	3	36	3	36	3	36	3	36	4	48	5	60	4	48
Dotación de material didáctico	10	2	20	3	30	3	30	3	30	3	30	4	40	5	50	4	40
Calidad del personal de la empresa	12	3	36	4	48	4	48	4	48	4	48	4	48	4	48	3	36
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>225</b>		<b>325</b>		<b>345</b>		<b>345</b>		<b>345</b>		<b>400</b>		<b>468</b>		<b>391</b>

Fuente propia de la investigación



*Nota: Para determinar la calificación de cada uno de los ítems, fue asignada por parte de la Directora y de la Pasante, una puntuación de 1 a 5, donde 1 es lo más bajo, es decir que tiene únicamente lo básico y 5 es lo más alto, es decir que están por encima de lo que normalmente una institución debe tener según los lineamientos del ICBF. Esto se tomo de acuerdo o en base a los estándares mínimos de calidad mínimos con los que son evaluados los hogares por el ICBF. De igual manera se baso en esto para dar el peso a cada uno de los ítems, de acuerdo a la importancia de cada uno de ellos para la institución.*

### **11.1 Análisis de la matriz de perfil competitivo (MPC) del HOGAR INFANTIL CAUCANITOS**

Como se observa en la matriz de perfil competitivo (MPC) del Hogar Infantil Caucanitos, el HOGAR INFANTIL DIVINO NIÑO, es la que obtiene un mayor puntaje (468 puntos), por obtener una calificación de 5 puntos en los siguientes factores: número de usuarios atendidos, nivel de autoridad del personal administrativo, imagen de la institución, infraestructura y dotación de material didáctico y en los dos factores restantes que se analizaron obtuvo una calificación de 4 lo cual indica la cómoda situación en la que se encuentra dicho hogar, esto por la calidad del personal que lo conforma, los muchos años de trabajo arduo que ha llevado la administración y porque en los objetivos que se han propuesto desde hace una década atrás se han ido consiguiendo debido a la continuidad y entrega de la las personas que han estado a la cabeza de la institución cosas que no ha ocurrido con los demás hogares, puesto que cada año llegan nuevas ideas, nuevo personal con ideas diferentes lo que hace que lo que se ha conseguido en los años anteriores se pierda.

Los factores que incidieron para que la calificación de HOGAR INFANTIL LA ESMERALDA estuviera en el segundo lugar por la diferencia de 68 puntos, fueron: número de usuarios atendidos, nivel de autoridad del personal administrativo, imagen de la institución, infraestructura, dotación de material didáctico, personal de la empresa y nivel de cobertura a nivel de comunas. Esto porque al igual que el Hogar Divino Niño pero en menor intensidad la administración ha trabajado a pesar de que hace 8 años atrás un asistente que hubo se logró llevar 8 millones de pesos los cuales todavía no se han logrado recuperar por la falta de pruebas concretas que lo comprometan.

En tercer lugar se encuentra HOGAR INFANTIL PEQUEÑINES con 391 puntos. Lo que impide que esté por encima de los anteriores hogares es principalmente por el débil posicionamiento del Hogar en el mercado, es decir, la imagen que tienen de la institución es regular y el personal que conforma la nómina no tiene el carisma para la atención de los niños, además la formación profesional no es muy calificada puesto que apenas son bachilleres con cursos en educación preescolar.

## 12. AUDITORIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO

"La auditoria de servicio es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos"<sup>18</sup>. Es una herramienta empleada en los programas de servicio al cliente, componente básico de las estrategias de competitividad de una empresa.

### a) Indicadores de satisfacción del cliente externo

En la Auditoria del servicio se emplean ciertos parámetros de referencia que permiten evaluar y cuantificar la calidad del servicio que la empresa ofrece a sus clientes, en términos comparativos con respecto a la competencia. Estos son:

Clases de índices de Satisfacción en la Auditoria de Servicio al Cliente externo<sup>19</sup>.

1. Índices Generales: Los índices generales son aquellos que resultan de compaginar e integrar toda la información obtenida y procesada en la auditoria. Dichos índices se clasifican en dos categorías:

a) Índice Real: El índice de satisfacción y competitividad real, es aquel que se obtiene como resultado del cálculo matemático de ponderar los índices objetivos particulares de cada concepto evaluado. El índice real es la calificación que hace el cliente sobre índices

---

<sup>18</sup> SERNA Gómez Humberto, Auditoria del Servicio. Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente. RAM editores Cía Ltda. Pág. 19.

<sup>19</sup> SERNA Gómez Humberto, Auditoria del Servicio. Como medir y satisfacer las necesidades del cliente. RAM editores Cía Ltda. Pág. 23.

objetivos del servicio, y es real porque se basa en hechos cuantificables. Por ejemplo: Tiempo de entrega, despachos, solución de reclamos.

- b) Índice Perceptivo: El índice de satisfacción perceptivo, es aquel que define el cliente de acuerdo con su percepción general de la calidad del servicio que recibe. Este es un índice subjetivo que puede estar influenciado por la calidad de la última experiencia del cliente con la organización. Ejemplo de este índice son amabilidad, atención, oportunidad, trato personal, opinión y trato de los colaboradores.
- c) Índices Específicos: Además de los índices generales, la auditoria debe proveer índices específicos sobre diferentes áreas relacionadas con el servicio al cliente. Estos pueden clasificarse en índices de infraestructura, imagen corporativa, comerciales, de procesos internos, de productos, de recurso humano y post - venta, así como índices perceptivos propiamente dichos.

## **12.1 Diseño de la auditoria**

### **12.1.1 Tipo de investigación**

Para el desarrollo de este trabajo inicialmente se realizó una investigación exploratoria, que de acuerdo a la teoría existente, es aquella cuyo objetivo consiste en examinar o buscar a través del problema, los elementos que permitan tener una mejor idea o comprensión del mismo.

Esta investigación permitió el reconocimiento y definición de las dificultades que presenta la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS en relación a la prestación del servicio que ofrece a sus clientes, pues el objetivo de la

auditoria es identificar el grado de satisfacción relacionado con el servicio ofrecido y con base a ello formular el plan de mejoramiento como curso de acción a las alternativas que debe implementar la empresa para la toma de decisiones. Posteriormente se realizó una investigación descriptiva, encaminada a determinar los índices de satisfacción e insatisfacción obtenidos a través de los clientes, donde se evaluó la calidad del servicio ofrecido hasta el momento por la organización analizada.

### **12.1.2 Fuentes de información**

*Fuente secundaria:* Para la realización de la auditoria del servicio la fuente secundaria que se tomo en cuenta fue:

Toda la información que suministró la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS.

*Fuente primaria:* En esta investigación se tomó como fuente primaria a los padres de familia y a los empleados del Hogar Infantil.

### **12.1.3 Técnicas de escala**

La técnica de escala que se aplicó en el formato de la encuesta para la investigación en la auditoria del servicio de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS fue:

a. *Escala de satisfacción*

Muy bueno	<b>MB</b>
Bueno	<b>B</b>
Regular	<b>R</b>
Malo	<b>M</b>
Muy malo	<b>MM</b>

#### **12.1.4 Diseño del instrumento**

El instrumento que se consideró utilizar para la obtención de datos del trabajo de investigación fue la *Encuesta*, ésta se aplicó de manera personal a los clientes (los padres de familia que tienen a sus hijos en esta institución) con el propósito de conseguir información precisa respecto a la forma como ellos perciben la prestación de los servicios que brinda la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS. (Ver anexo A)

#### **12.1.5 Población y muestra**

Para conocer cuál es el nivel de satisfacción de los clientes de educación preescolar (usuario final), se realiza una encuesta para este tipo de cliente.

- a. Elemento: padres de familia; clientes de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS en la ciudad de Popayán.
- b. Unidad De Muestreo: plantel educativo en la ciudad de Popayán
- c. Extensión: Popayán, en el departamento del Cauca, para las encuestas se debe tener en cuenta que los padres de familia están divididos de acuerdo a los niveles en los que están sus hijos.
- d. Tiempo: Octubre 20 de 2008 a 23 de Octubre de 2008.

### **12.1.6 Marco muestral**

La empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS, tiene bases de datos de los niños que asisten a la institución y por supuesto de sus padres, y se cuenta con una población de 120 padres de familia que son clientes de la empresa.

### **12.1.7 Tipo de muestreo**

#### *a. Muestreo Estratificado*

El Muestreo Estratificado implica primero conocer la población de origen y poderla categorizar en diferentes estratos (subdivisiones) y luego proceder a muestrear proporcionalmente cada estrato y se utiliza cuando existen subpoblaciones dentro de una población. Los estratos pueden o no estar compuestos por el mismo número de unidades, debe excluirse mutuamente, es decir, no debe tener elementos comunes. La metodología del *Muestreo Estratificado* consiste en dividir primero a la población en estratos y tomar después muestras al azar de cada uno de ellos, para constituir la muestra definitiva; la muestra así obtenida es una muestra estratificada, la que permite disminuir la varianza poblacional.<sup>20</sup>

### **12.1.8 Tamaño de la muestra para Hogar Infantil Caucanitos**

Para identificar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de población finita donde se trabajó con un margen de error del 8%, un nivel de confianza del 90% y un valor de 50% para q. Se aplicó la siguiente fórmula:

---

<sup>20</sup> [www.rincondelvago.com/muestreo.html](http://www.rincondelvago.com/muestreo.html)

**Tabla Nº 5 : Formula de muestra finita**

FORMULA	DESCRIPCION
$n = \frac{NZ^2 \times p(1-q)}{e^2 (N-1) + Z^2 p(1-q)}$	<p><b>n</b> = Tamaño de la muestra  <b>z</b> = % de nivel de confianza  <b>p</b> = % de veces que se supone que ocurre un fenómeno en la población  <b>q</b> = Es la no ocurrencia del fenómeno (1-p)  <b>e</b> = Margen de error.</p>

**Para la investigación se aplicaron los siguientes valores:**

**z** = 90%, que equivale en la Tabla de distribución de la Normal a 1.645

**p** = **q** = 0.5 proporción.

**e** = 8%

$$n = \frac{120(1.645)^2 \times 0.5(1-0.5)}{(0.08)^2(120-1) + (1.645)^2 \times 0.5(1-0.5)}$$

n = 56.5

**n = 57 elementos a consultar**

### 12.1.9 Distribución de la muestra

La población es de 120 padres de familia los cuales están distribuidos en los diferentes niveles educativos como se menciona anteriormente en la descripción de la extensión pero como los padres de familia asisten todos los días a la institución a dejar y a recoger a los niños pues se aprovecha esta ocasión para hacerles la encuesta. Sin embargo, se debe tener en cuenta que en cada nivel existe un número diferente de padres de familia por lo que se procedió a realizar la siguiente distribución para que el número los encuestados sean equivalentes a la cantidad existente en cada nivel.



**Tabla Nº 6 : Distribución de la muestra**

<b>SUCURSALES</b>	<b>PORCENTAJE POR SUCURSAL</b>	<b>MUESTRA</b>
Salacuna	$20 / 120 = 0.17$	$0.17 * 57 = 10$
Parvulario	$30 / 120 = 0.25$	$0.25 * 57 = 14$
Pre jardín	$30 / 120 = 0.25$	$0.25 * 57 = 14$
Jardín	$40 / 120 = 0.33$	$0.33 * 57 = 19$
<b>TOTAL</b>		<b>57</b>

Nota: Todos los porcentajes y valores se aproximaron al entero más cercano.

La distribución de la muestra para la aplicación del cuestionario se realizó con información suministrada por la Directora, donde se identificaron los padres de familia que están registrados en la ficha de cada niño.

### **12.2 Trabajo de campo**

Diseñadas las encuestas y determinada la muestra para cada nivel, se procedió a encuestar en cada salón, para lo cual se destinó un día por nivel.

- a. SALACUNA: Octubre 20.
- b. PARVULARIO: Octubre 21.
- c. PREJARDIN: Octubre 22.
- d. JARDIN: Octubre 23.

Cabe anotar, que en los niveles de Salacuna, Parvulario y Jardín que están divididos en dos salones se los encuestaron en un mismo día ya que se los citó media hora antes de entregarles a los hijos para que colaboraran con las encuestas esto para ser más eficientes y emplear menos tiempo. Con el fin de facilitar el desarrollo de la encuesta, la persona encargada de actuar como entrevistador fue la estudiante del programa de Administración de

Empresas que realizó este trabajo como pasantía en la empresa, dada su responsabilidad con el trabajo y el conocimiento sobre el tema objeto de la investigación.

### **12.3 Análisis de resultados de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS**

Para el procesamiento de la información se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Revisión total de los cuestionarios con el fin de verificar que hayan sido diligenciados correctamente.
- Se le asigna un código a cada una de las alternativas de respuesta de las preguntas cerradas con el propósito de facilitar su proceso de tabulación.
- Clasificación de las preguntas cerradas teniendo en cuenta el tipo de factor que se evalúa.

De acuerdo al tipo de pregunta utilizado, se asignó a cada una de estas un porcentaje de satisfacción dentro del cuestionario para finalmente obtener el índice de satisfacción por pregunta (Ver anexo B)

Para mostrar la información derivada del trabajo de investigación, se utilizó la **matriz de niveles de satisfacción (MNS)**<sup>21</sup> cuyo objetivo fundamental es clasificar los índices obtenidos, con el propósito de determinar los factores generadores de insatisfacción críticos, y los factores generadores de satisfacción estables y diferenciadores. En la construcción de la matriz se

---

<sup>21</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Servicio al Cliente Métodos de Auditoria y Medición Pág. 156

tuvieron en cuenta cuatro niveles de satisfacción, dónde el rango porcentual se determina de aplicaciones internacionales de Auditorias del Servicio así:

**Tabla Nº 7 : Matriz de niveles de satisfacción**

NIVEL DE SATISFACCIÓN	RANGO PORCENTUAL	CLASE DE FACTOR
1. Bajo	(0...89)	Crítico
2. Aceptable	(90...94)	Estable
3. Bueno	(95...99)	Diferenciador Leve
4. Excelente	100	Diferenciador

*Fuente: Libro Servicio al Cliente Métodos de Auditoria y Medición*

### **13. PROCESOS INTERNOS (Cadena de Valor)**

#### ***13.1 Análisis de la logística interna***

Para analizar los procesos logísticos de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS se desarrolló el cuestionario: ¿Cómo está la logística de su empresa?, test de autoevaluación diseñado por María Fernanda Rey, Directora Ejecutiva de Latin America Logistics Center. La autoevaluación consiste en 9 elementos que caracterizan una implantación exitosa de una estrategia logística. La autoevaluación se desarrolló con los conocimientos de la Directora de la empresa, quien respondió las preguntas del test (ver anexo C). Los resultados de la autoevaluación se califican en intervalos (0-3; 3-5; 5-7; 7-9) de acuerdo con las respuestas obtenidas.

De la información suministrada por la Directora se puede resaltar que en cuanto a las preguntas: ¿La definición de logística incluye los flujos de

materiales como información y dinero dentro de una instalación física, la organización y la cadena de abastecimiento?, la empresa los lleva a cabo pero no se tiene documentación para corroborar dicha parte del proceso logístico; ¿La función logística en la organización es responsable de los procesos de captura/procesamiento de pedidos, gerencia de inventarios y la gestión de compras, transporte y distribución?, aunque los procesos se realizan para hacer efectivos los servicios, falta un seguimiento de estos para su control y evaluación; ¿La estrategia logística busca y mide la utilización de los costos totales de logística que, al mismo tiempo, permitan cumplir la promesa de servicio al cliente?, solo se miden los más relevantes que tengan relación directa con el negocio en sí, es por eso, que hay muchos detalles de logística que no se tienen en cuenta.

Por lo tanto, la calificación de la empresa fue de 6 puntos positivos, dando como resultado el siguiente análisis y la estrategia logística: La organización encuentra en logística un área de apoyo y optimización de la estrategia corporativa, se deben empezar a desarrollar los indicadores de desempeño. Dentro del diseño de la organización de logística también es importante definir el perfil de los cargos funcionales de cada proceso, cuál es el nivel de habilidades requeridos para cada cargo (formación profesional, experiencia, habilidades gerenciales, etc.) y los vacíos de formación entre ese perfil ideal y el perfil actual de las personas, con el fin de definir programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo profesional.

## **13.2 Servucción**

### **13.2.1 Servucción de la empresa Hogar Infantil Caucanitos**

Comprende la formación preescolar y la alimentación de 185 niños y niñas comprendidos entre las edades de 1 a 5 años, distribuidos por niveles de

acuerdo a las edades, están ubicados en la ciudad de Popayán, cada nivel cuenta con un salón de clases dotado de los materiales necesarios y de las personas capacitadas para su atención.

El servicio comprende la educación y alimentación diaria de los 185 niños. El padre de familia debe cancelar la mensualidad los cinco primeros días de cada mes y con esto tiene su hijo recibe la atención de lunes a viernes de 7 y 30 de la mañana hasta las 4 y 30 de la tarde, durante este tiempo el niño aprende, se alimenta y se divierte con sus compañeros y su profesora, por lo que los padres de familia se pueden ir a laborar totalmente tranquilo, pues su hijo no está expuesto a los peligros de la calle y está recibiendo la alimentación balanceada necesaria para su correcto desarrollo. Los niños en el momento en que son matriculados quedan registrados en una tarjeta que contiene los datos de residencia y teléfono de los padres de familia para que dada el caso de enfermedad o accidente se los pueda contactar fácilmente, de la misma manera se lleva un registro de los pagos que cada padre de familia hace y se le entrega un recibo para cualquier caso de confusión a reclamo.

### **13.2.2 Participación de clientes**

El segmento del mercado de la empresa está determinado por los niños, que en su mayoría son personas entre 1 y 5 años de edad, de estratos sociales entre 1 a 3, las personas con discapacidades físicas leves también hacen parte de este segmento.

### **13.2.3 Personal de contacto**

En el servicio de atención al menor hay catorce trabajadores quienes desempeñan los siguientes cargos: una directora, un asistente administrativo, siete jardineras, dos personas encargadas del aseo, dos personas encargadas de la preparación de las comidas y un portero.

Sin embargo, por decisión de la Directora, todo el personal debe estar dispuesto a realizar cualquier actividad de sus compañeros. Estas personas desarrollan actividades específicas, pero cuando una compañera o compañero se enferma, se busca a la persona indicada para su reemplazo y se busca a otra persona ajena de la institución para que ocupe el cargo de menor responsabilidad. Todos están en capacidad, a excepción del portero y del asistente Administrativo de realizar las siguientes funciones: atención de los niños, distribución de alimentos, enseñar a los niños, y recibir y entregar a los niños a sus padres.

La única persona que no se mueve de su puesto de trabajo es el asistente Administrativo que tiene las funciones de recibo de pensión, hacer las compras, llevar la contabilidad y en general todo lo relacionado con el dinero de la institución y nadie más maneja recursos económicos esto con el fin de evitar malos entendidos.

Actividades como despacho de comunicados, entrar el mercado a la bodega, sacar la basura, y compras eventuales están a cargo del portero o vigilante. El asistente Administrativo está encargado de la liquidación de pagos a los proveedores, manejo de archivo y todo lo concerniente a la liquidación de nómina, pagos parafiscales, prestaciones sociales, afiliaciones y seguridad social.

El personal es en su mayoría es técnico en educación preescolar, solo hay un profesional en Contaduría que es el Asistente Administrativo, y una en educación preescolar que es la Directora la cual tiene un alto grado de experiencia en el servicio de educación preescolar por estar vinculada a la empresa desde hace varios años.

La función relacional está constituida por tres conjuntos de elementos que son:

- a. *Lo Visible:* Que es lo que ve el cliente, la limpieza, el orden, el buen estado del soporte físico a disposición del personal y lo concerniente a la apariencia de este mismo personal. En la empresa el personal se caracteriza por tener una buena presentación personal, pues cada empleado a excepción del asistente, el portero y la directora tiene cinco uniformes los cuales se distribuyen en la semana de acuerdo al orden que se haya previsto dependiendo si es maestra jardinera, ya que estas tienen una dotación de uniformes de tela estampada y las personas encargadas del aseo y de la alimentación tienen uniformes de color pastel.
- b. *Lo Gestual:* Es el hecho de estar inmediatamente disponible, desde que se presenta el cliente, dejar cualquier otra ocupación, salvo aquella de ocuparse del cliente anterior. Este elemento se percibe en la empresa adecuadamente puesto que los niños son atendidos de acuerdo a su orden de llegada y con respeto. Como los padres de familia en su mayoría son personas que trabajan de manera independiente en la galería y en las calles de la ciudad, la comunicación que se establece con el personal en contacto es de acuerdo al comportamiento que se percibe con el padre de familia, muchas veces con altos niveles de confianza. Cabe resaltar, que

algunos clientes no tienen un trato adecuado con las maestras jardineras o el portero, hasta el punto de irrespetarlos, sin embargo, el personal es tolerante y trata en lo posible de prestar una buena atención hasta el final de la interacción.

- c. *Lo Verbal:* Se trata a la vez del fondo y de la forma: para el fondo, son las fórmulas de educación y cortesía, expresiones de bienvenida, concisión y precisión de las frases de naturaleza operacional; para la forma, es la nitidez del timbre, la exactitud y el profesionalismo del tono, respetuoso, sin ser nunca servil. Para este caso, se puede decir, que como las actividades son rutinarias o repetitivas conlleva a que lo operacional se vuelva automatismo, lo relacional se olvida y el cliente tiende a ser no más que un número.

#### **13.2.4 Soporte físico**

El ambiente de trabajo de la empresa esta acondicionado para que el servicio se pueda prestar de forma agradable para el cliente, existen espacios que han sido adecuados para que los padres de familia puedan entregar y recibir a sus hijos y hacerles recomendaciones a los profesores. El decorado está hecho en las paredes de cada salón de acuerdo a la edad de los infantes; el mobiliario de la oficina de la directora y del asistente está decorado con las placas honoríficas que la institución ha obtenido por diferentes motivos y en la biblioteca y el aula múltiple se encuentran los materiales audiovisuales necesarios para la educación y distracción de los niños.



### **13.3 Logística externa**

#### **13.3.1 Distribución física de Hogar Infantil Caucanitos.**

La empresa tiene siete salones en los cuales van ubicados los niños de acuerdo a su edad, y cada uno está dotado de su material didáctico, las colchonetas, las mesas y demás recursos para la prestación del servicio. Se cuenta también con un área para que los niños coman y para que jueguen.

### **13.4 Mercadeo**

#### **13.4.1 Precio**

La estrategia de precio no es manejada directamente por la empresa, en primer lugar, como es una institución perteneciente al ICBF, este le da unas tarifas que se puedan manejar, pero como la población a la que se le brindan los servicios no tiene la capacidad económica para pagar mensualidades altas pues la mayoría oscila entre 18 y 20 mil pesos, ya que los ingresos mensuales de los padres de familia no sobrepasan los 200.000 pesos y aplicando la tabla que el ICBF da para cada rango de salarios así:

Salarios	Pensión
De \$100.000 a \$200.000	= \$18.000
De \$201.000 a \$300.000	= \$20.000
De \$301.000 a \$ mínimo	= 22.000
Más del mínimo	el 5%

En segundo lugar, en el Hogar no se busca el lucro sino el ofrecimiento del servicio de educación preescolar y la alimentación para los niños de la mejor

manera y al menor costo posible para los padres de familia, esto debido al segmento de mercado al cual va dirigida la atención de la institución.

Por todo lo anterior, la empresa no tiene autonomía en la fijación de precios.

### **13.4.2 Promoción y Publicidad**

Promoción y publicidad son las herramientas de la mezcla de mercadeo que permiten comunicarle al consumidor sobre la existencia del producto, sus beneficios y las condiciones en que se puede adquirir.<sup>22</sup> Por consiguiente, es importante conocer la forma en que la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS realiza este aspecto. Para lo cual se desarrollaron preguntas de evaluación con la Directora de la empresa, donde se obtuvo la siguiente información:

La empresa tiene una imagen visual, un logo, y una antigüedad, que permite ser identificada por sus clientes. Cabe aclarar que como la empresa cuando fue creada atendía a los hijos de las clases sociales más altas de la ciudad, ese reconocimiento se ha ido transmitiendo de generación en generación, además, los niños que salen de ahí para el grado de transición son muy bien recibidos porque su desempeño escolar es excelente, por lo que no tienen problema para el cupo en los colegios.

Aunque en el Hogar el precio de las mensualidades es prácticamente dado por el ICBF, la Directora en compañía del Asistente tienen la libertad de cobrar más o menos a ciertos padres de familia a los cuales se les conoce que tienen la posibilidad de cancelar un mayor valor y de la misma manera los que no pueden ni tan siquiera cancelar la mínima y se les colabora con un tarifa de diez mil pesos mensuales, de igual manera, se maneja como

---

<sup>22</sup> VIDAL. Aristizabal Elizabeth. Diagnostico Organizacional, 2ª edición. Bogotá. Ecoe ediciones.2004 Pág. 231.

incentivo para los trabajadores, el descuento del 50% en la mensualidad de sus hijos.

La empresa no realiza publicidad como tal ya que no se utiliza ni folletos ni plegables ni volantes, pues la Directora argumenta que no es necesario porque cada año se tiene una demanda superior de cups a los disponibles. El medio para dar a conocer la calidad del servicio es la “propaganda” que cada usuario hace a sus conocidos la cual es gratuita y que puede ser peligrosa en el momento en que al contrario de recibir buenos comentarios, sean palabras que vayan en contra de la imagen de la institución.

## **14. FORMACIÓN Y CRECIMIENTO (Humano)**

El área de gestión humana ha tenido tradicionalmente a su cargo los procesos de vinculación, desarrollo de personal, salud ocupacional, el clima organizacional y el bienestar de los trabajadores.<sup>23</sup>

En la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS se presentan los siguientes procesos en el área de gestión humana:

### ***14.1 Vinculación del personal***

#### **14.1.1 Análisis del puesto de trabajo**

Para realizar el análisis del puesto de trabajo, se utilizó la observación participativa, donde se consiguió determinar que en la empresa existen

---

<sup>23</sup> VIDAL. Aristizabal Elizabeth. Diagnostico Organizacional, 2ª edición. Bogotá. Ecoe ediciones.2004 Pág. 263.

puestos de trabajo tales como: Dirección, Asistente Administrativo y Financiero, Maestras Jardineras, Servicio General y Vigilante. Las funciones que desempeñan las personas en estos puestos abarcan, además de sus principales actividades, tareas que no necesariamente corresponden al puesto de trabajo.

También, se observó que en la empresa no existen perfiles definidos de cada puesto de trabajo, por esta razón las funciones y responsabilidades no son totalmente claras, lo cual afecta el buen funcionamiento de la empresa. De igual manera, no se realiza la evaluación de desempeño periódicamente sino que es una vez al año y se hace de manera subjetiva. A pesar de esto, los empleados se ven comprometidos y son responsables con las actividades que han sido asignadas pues el peso de algún error recae sobre el resultado de la calificación total de la institución.

#### **14.1.2 Reclutamiento**

Para el reclutamiento de personal se tienen en cuenta las personas recomendadas por los trabajadores, pueden ser de familiares y/o amistades, puesto que existe confianza con los empleados y la información que ellos aporten de terceras personas es vital para la contratación. De igual forma, se hace una convocatoria donde se realizan unos exámenes de conocimiento y de desempeño, sin embargo no es objetiva dicha elección pues los encargados de esta etapa del proceso son los padres de familia que componen la junta administradora, estas son las opciones que tiene la empresa para el reclutamiento del personal. Los avisos clasificados no son utilizados por la empresa porque no le ofrecen la confianza necesaria.

### **14.1.3 Selección**

Para la selección de personal, la empresa considera que es muy importante la experiencia previa, el manejo de herramientas necesarias dependiendo del cargo para el cual se hace la convocatoria y la coherencia del perfil con el cargo; en un nivel de importancia medio se encuentran el grado de escolaridad, las recomendaciones, la edad y la cercanía al sitio de trabajo; y en un nivel bajo de importancia, el estado civil y la procedencia. Es irrelevante el género para la selección.

Se emplean la entrevista personal, pruebas técnicas y de conocimiento, se verifican las referencias y ocasionalmente se hacen pruebas médicas.

### **14.1.4 Contratación**

En la empresa existe el contrato a término fijo inferior a un año. La Directora y una de las Maestras Jardineras que llevan 31 años de estar vinculadas a la institución, es decir, que están desde el momento de la creación de la misma; tienen contrato a término indefinido y su patrono es el ICBF y el resto de empleados tienen contrato a término fijo y su patrono es el Representante Legal del Hogar. La edad promedio del personal de la empresa es de 35 años y la antigüedad de los empleados a excepción de las dos personas que están desde hace 31 años, oscila entre los 4 y 6 años.

### **14.1.5 Inducción**

Cuando ingresa una persona nueva a la empresa, recibe la información completa de esta, del perfil del cargo y sus funciones; también obtienen información básica de todos los puestos de trabajo, y por consiguiente, deben estar dispuestos a ejercerlos en el momento en que sea requerido,

puesto que por política de la empresa, los empleados deben rotar en los diferentes puestos de trabajo, dependiendo si se está o no capacitado, pero por lo general se rotan los cargos de Servicios Generales y Maestras Jardineras.

Se destaca que durante este proceso, las directivas evalúan y analizan el perfil del empleado con el objetivo de encontrar las funciones que puede desarrollar de acuerdo a sus estudios y conocimientos, las cuales son complementarias a las responsabilidades que obtiene del cargo.

## ***14.2 Desarrollo de personal***

### **14.2.1 Capacitación**

Las capacitaciones se realizan cuándo en el ICBF, en la Alcaldía, en la Universidad del Cauca o en la Universidad Cooperativa se ofrecen; y la empresa las brinda a los empleados cuando es un tema relacionado con los grupos de estudio.

### **14.2.2 Promoción**

La empresa ofrece a sus empleados estímulos e incentivos tales como: días compensatorios y ocasionalmente tardes deportivas, ascensos y de acuerdo al rendimiento en el trabajo el empleado puede negociar con la Gerencia el tiempo libre que requiere para sus actividades personales.

### **14.2.3 Salarios**

En el HOGAR INFANTIL CAUCANITOS ante la situación presente y las amenazas que se avecinan con la reducción del presupuesto para los Hogares Infantiles del ICBF han llevado a que los reajustes del salario se han realizado de acuerdo a lo establecido por la ley, a la inflación y del acuerdo a que se llegue con los trabajadores. Por lo tanto, no se tienen en cuenta criterios como antigüedad, estudios, productividad, entre otros. Es por esta razón, que todos los empleados de servicios generales y el vigilante reciben un salario mínimo, las Maestras Jardineras cuarenta mil pesos más, el Asistente Administrativo recibe un salario de \$560.860 y la Directora un salario de \$709.670. Todos tienen el Auxilio de Transporte y una dotación cada cuatro meses.

### **14.2.4 Valoración y méritos**

La evaluación del desempeño se hace empíricamente de forma cualitativa de acuerdo a los resultados que el empleado aporte hacia la empresa. De esta etapa está encargada la Directora y el Representante Legal de la Institución.

En el caso de las Maestras Jardineras y de las de Servicios Generales y las razones para reconocer estímulos son: la calidad en el desempeño, las relaciones humanas, el cumplimiento de las metas, la superación de estándares, la colaboración espontánea, el trabajo en equipo y el buen uso de los implementos de trabajo.

En cuanto a las sanciones, las razones para aplicarlas son principalmente por la ausencia injustificada, el desconocimiento e irrespeto a la autoridad, abuso de confianza y los conflictos interpersonales siendo estos muy graves.

Cabe anotar, que los conflictos interpersonales se presentan con una frecuencia muy baja, por lo cual, no han sido motivo de sanciones con importancia. También está el incumplimiento de las tareas pero en menor gravedad.

#### **14.2.5 Evaluación por competencias**

Como se ha dicho anteriormente, el área de personal no está constituida formalmente, solo es dirigida por la Directora que enfoca sus funciones en la asignación de turnos y conceder permisos.

### ***14.3 Bienestar***

#### **14.3.1 Salud ocupacional**

La empresa aporta al Fondo de Pensiones, a la EPS, Caja de Compensación, SENA, Bienestar Familiar y ARP.

Los riesgos profesionales son los accidentes que se producen como consecuencia directa del trabajo y la enfermedad que haya sido catalogada como profesional en el gobierno Nacional.

En el HOGAR INFANTIL CAUCANITOS, los accidentes de trabajo tienen una frecuencia mínima debido a que es una empresa prestadora de servicios, donde se requieren de procesos manuales, los riesgos que existen son ergonómicos y las enfermedades profesionales pueden ser de este tipo y de caídas con los niños en el momento de la recreación de los mismos, para el caso de las empleadas de servicios generales los accidentes más frecuentes tienen que ver con la manipulación de alimentos(cortadas, quemadas),



caídas cuando están trapeando, uso inadecuado de sustancias utilizadas para la desinfección de los útiles de trabajo.

### **14.3.2 Clima organizacional**

El clima organizacional según lo define Litwin y Stringer es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización el cual es experimentado por sus miembros, influencia su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Litwin y Stringer en un estudio realizado en la General Electric, luego de realizar un análisis de contenido de las preocupaciones de los empleados, clasificaron éstas en las que se considera las Dimensiones del Clima Organizacional.

1. *CONFORMIDAD*: El grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.
2. *RESPONSABILIDAD*: El grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponde; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.
3. *NORMAS DE EXCELENCIA*: El énfasis que la organización hace en calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo

el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con estas.

4. *RECOMPENSA*: El grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.
5. *CLARIDAD ORGANIZACIONAL*: El grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.
6. *EXALTACION Y APOYO*: El sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo; que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

Fuera de estas seis dimensiones, se consideran que en el medio colombiano y mirando la escala de necesidades de Maslow es necesario incluir la Seguridad y el Salario como dimensiones adicionales definiéndolas así:

7. *SEGURIDAD*: El sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.
8. *SALARIO*: El sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado de trabajo.

Para hacer el Diagnóstico del Clima Organizacional de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS, se utilizó el instrumento TECLA (Ver anexo D), puesto que es adecuado para los empleados de la empresa, quienes tienen poco tiempo libre en su horario de trabajo y además, son preguntas de fácil interpretación.

### **Instrumento TECLA**

El TECLA es un instrumento diseñado para la medición del Clima Organizacional con el fin de detectar áreas de tensión y conflicto que están impidiendo alcanzar los objetivos de la organización y la satisfacción de necesidades de sus miembros.

El TECLA está diseñado en forma de cuestionario que consta de 90 preguntas las cuales pueden ser analizadas en función de un conjunto particular de características de la organización.

Este instrumento refleja la percepción que los miembros de la organización tienen sobre el ambiente interno del medio de trabajo. Refleja la cultura organizacional. Es relativamente permanente e influye en el comportamiento y por consiguiente, en el desempeño laboral. Puede ser analizado en función de un conjunto en particular de características de la organización.<sup>24</sup>

### **Trabajo de Campo**

El diagnóstico de la empresa se realizó en las instalaciones del Hogar Infantil Caucanitos. Por consiguiente, se trabajó con 14 empleados de nómina de la empresa, y por ser tan pequeña la población se decidió trabajar con todos y

---

<sup>24</sup> Instrumento TECLA. Pág. 84-86.

no con una muestra. La aplicación del cuestionario TECLA se hizo el mismo día que se aplicaron las encuestas para los padres de familia.

En primer lugar se explicó a los empleados el objetivo de conocer el clima organizacional de la empresa; en segundo lugar se expuso el instrumento TECLA para posteriormente entregarles el cuestionario para su desarrollo. Finalmente, la pasante acompañó a los empleados en el desarrollo del cuestionario para el caso de posibles preguntas.

### Análisis de Resultados

Se aplicó el estudio de clima a todo el personal de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS, donde se realizaron las siguientes etapas:

#### 1. *Hipótesis*

- a)** No hay perfiles de cargos de trabajo definidos.
- b)** Hay concentración de funciones y actividades.
- c)** No hay delegación y la toma de decisiones está concentrada en una sola persona.
- d)** No existe evaluación del desempeño.
- e)** No existe un manual de procesos y procedimientos.
- f)** No existen herramientas de control.

#### 2. *Entrenamiento*

Se obtuvo asesoría para la metodología e implementación del cuestionario TECLA con la practicante de Psicología de la Universidad Cooperativa de Colombia, la Señorita Sirley Idrobo, quien explicó todos los pasos a seguir y en cuanto al análisis de los resultados.

### 3. *Implementación*

Por ser una empresa que maneja 14 personas dentro de su nómina, se consideró que es una población objetivo pequeña, por lo cual, la aplicación de la encuesta se realizó para todo el personal de la empresa.

### 4. *Procesamiento de los datos*

Para mantener la confidencialidad y seriedad de la prueba fue necesario reunir todos los datos arrojados en las encuestas puesto que la población es muy pequeña.

Cada hoja de respuestas fue tabulada de acuerdo con las dimensiones a evaluar que fueron: Normas de excelencia, Claridad organizacional, Calor y apoyo, recompensa, Salario, Seguridad, Responsabilidad y control; este último se refiere a una serie de preguntas que permiten conocer si el empleado está desarrollando con veracidad la prueba.

### 5. *Análisis de los resultados*

Después de tabular los datos (Ver anexo E) los resultados obtenidos fueron: El personal de la empresa en un 4.3% es masculino y el 85.7% restante es femenino. El nivel promedio de ingresos de los empleados esta en un salario mínimo con el 35.7% y entre 1 y 2 salarios mínimos el 64.3%. El nivel de estudios es el siguiente: secundaria 28.6%, el 7.1% normalista, el 57.2% técnico, y el 7.1% universitario.

Las dimensiones del instrumento TECLA tuvieron los siguientes resultados, de acuerdo con los rangos establecidos para obtener una calificación encasillada en *nivel bajo*, *nivel medio bajo*, *nivel medio*, *nivel de tendencia a alto* y *nivel alto*:

- a. **En la dimensión normas de excelencia**, se obtuvo una calificación de la siguiente manera: el 28.6% de los trabajadores la calificaron dentro de un nivel alto; el 35.7% dentro del nivel de tendencia alto; y el 21.4% en el nivel medio. De lo anterior se concluye que esta dimensión tiende a estar en una calificación en el rango “alto”, unas de las razones para lograr este nivel fueron: el personal considera que los trabajos que se asignan en la empresa son buena fuente de experiencia, de igual manera, están de acuerdo en que la calidad del trabajo tiene que ser excelente y ellos se esfuerzan por cumplir a cabalidad sus obligaciones. Sin embargo, existe un 14.3% que opinan que esta dimensión esta en un nivel “medio bajo”, en vista que a una parte del personal no le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes y piensan que en la empresa no se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo, sino que se les informa únicamente a los empleados que tienen más confianza con la Directora. Por lo tanto, la empresa debe desarrollar actividades o charlas que impulsen la excelencia teniendo en cuenta los aspectos que tienen una calificación baja.
- b. **En la dimensión de claridad organizacional**, se obtuvo una calificación de la siguiente manera: El 28.6% del personal de la empresa la ubico dentro del nivel tendencia alto; un 35.7% en el nivel medio; y finalmente el 14.3% en el medio bajo. De lo anterior es importante destacar que los empleados dan una calificación tendencia alta a esta dimensión, por razones como que ellos reconocen que la directora se preocupa porque los empleados entiendan bien su trabajo y funciones; además, porque reconocen que en la empresa se busca que el trabajo sea cuidadosamente organizado de acuerdo a los lineamientos del ICBF. También existe un 21.4% de los empleados

que estiman esta dimensión en una calificación baja porque en la empresa se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo, por lo general los empleados tienen muchas cosas por hacer y no saben por cual empezar y por último, no existe una determinación clara de las funciones que cada empleado debe desempeñar. Es por esta razón, que se ve la importancia de diseñar un manual de procesos y procedimientos, un manual de funciones y una estructura organizacional que permita visualizar de forma clara las actividades y los canales de comunicación para el personal.

- c. ***La dimensión de calor y apoyo***, alcanzó las siguientes calificaciones: el 21.4% de los trabajadores afirman que esta dimensión se encuentra dentro del nivel de tendencia alta y en el nivel medio el 35.7%. las razones por las cuales esta dimensión esta en estos niveles, es porque los empleados afirman que tienen buenas relaciones interpersonales, confianza y apoyo dentro del trabajo, pues, no existe temor para consultar y por consiguiente la toma de decisiones es oportuna; los Administrativos son cordiales en el trato con los empleados y viceversa; no son frecuentes las peleas y rivalidades entre los compañeros de trabajo; además, cuando el personal necesita algo, la Directora está dispuesta a ayudarlos; la confianza que sienten ha ayudado a que los empleados no cambien su manera de actuar cuando se acerca el jefe, a pesar de que dicha confianza conlleva a que se pierda más tiempo del necesario en conversaciones que no tienen nada que ver con la labor que se realiza en el día; ahora, cuando se debe hacer una recomendación, siempre se hace de buena manera. La Dirección debería aprovechar el buen ambiente de trabajo que se percibe para conformar equipos que puedan suministrar ideas y planes de acción tendientes a mejorar la efectividad de la empresa.

- d. **La dimensión de conformidad** de la empresa señala que el grado de conformidad esta en un nivel bajo obteniendo el 57.2%, puesto que en algunos aspectos como obtener permisos, no son necesarios trámites excesivos, no son frecuentes las sanciones por pequeños errores, el personal no requiere que se le esté diciendo lo que tiene que hacer. Seguidamente, el 35.7% del personal la ubico dentro del nivel medio bajo porque consideran que todo lo que se haga en el trabajo debe ser debidamente aprobado y que los cambios en las políticas de la empresa se imponen sin consultar a los afectados, sino que lo hacen la Directora en compañía del Representante Legal. Finalmente, el 7.1% la ubica en el nivel bajo, en vista que en la empresa existe flexibilidad en las reglas de trabajo y el personal puede expresarse sin temores, con respeto al trabajo. De acuerdo a esto, se observa que el personal realiza sus labores de forma adecuada a pesar de no existir exceso de normas, leyes y políticas. Sin embargo, se deben implementar para conseguir el logro de los objetivos de la empresa siempre y cuando se tenga en cuenta la manera en que se efectúan para no alterar negativamente el comportamiento de los empleados.
- e. **La dimensión de recompensa**, se ubicó dentro de los siguientes porcentajes; el 42.8% de los trabajadores la ubicaron dentro del nivel medio; así mismo, en el nivel medio bajo y bajo, la ubicaron el 14.3% del personal, y finalmente, el 14.3% la ubicó dentro del nivel tendencia alta y alto respectivamente. La calificación media se da por razones como: las observaciones que se hacen sobre el trabajo son justas, así mismo, si se comete un error, se enseña a corregirlo; normalmente no se buscan los errores, sino las cualidades que tiene el trabajo de los empleados y además, no son muy frecuentes las sanciones en el trabajo. El 14.3% que otorgaron una calificación baja y medio baja que se dio porque en la empresa no se premia a la persona que trabaja



bien, no hay reconocimientos especiales por el buen desempeño del trabajo. De este análisis se refleja la necesidad de colocar objetivos para cada cargo que permitan a los empleados visualizar sus acciones y trabajar para el crecimiento de la empresa, además, un programa de incentivos que motive al empleado para realizar mejor su trabajo.

- f. **En la dimensión salario**, el 57.2% del personal de la empresa la ubico dentro del nivel bajo, el 35.7% el nivel medio bajo; y en el nivel medio, la ubicaron el 7.1%. Las razones por las cuales esta dimensión la mayor parte de los empleados la ubicaron en el nivel bajo y en el nivel medio es porque los empleados consideran que reciben apenas las prestaciones sociales obligatorias; no se les remunera según sus habilidades; no se puede esperar de la empresa regularmente un aumento de sueldo, no se dan regularmente ayudas extras fuera de lo que estrictamente exige el contrato, también manifiestan que realizando la misma labor, es posible que en otra empresa se gane mayores salarios. Sin embargo, el 7.1% consideran que la dimensión se encuentra en un nivel medio porque las prestaciones sociales que la organización brinda son justas y finalmente, se puede llevar una vida decente con el sueldo que se recibe.

Por consiguiente, se ve necesario que se entre a negociar ese tema con las autoridades del ICBF para que para el año lectivo que viene se tenga en cuenta este concepto y se trate de incrementar el presupuesto ya que los gastos de personal es el rubro más alto del presupuesto del Hogar en la actualidad a pesar de que los salarios en promedio no superan los 550.000 pesos.

- g. **La dimensión de seguridad** presenta un 50% para un nivel medio, un 28.6% para un nivel tendencia alta, un 14.3% para un nivel bajo seguido del nivel medio bajo con el 7.1%. De lo anterior, se resalta la propensión a un nivel medio con 50% ya que creen que no hay que tener miedo cuando se comete un error; no se despiden la gente con facilidad; a pesar de que cada año se cambia de Junta Administradora de Padres de Familia y el nuevo Representante es quien elige en compañía de la Directora quienes van continuar trabajando y quienes no pero como los trabajadores confían en que la directora les dé la oportunidad de mejorar en el siguiente año pues no les causa tanto miedo de no ser contratados nuevamente. El ambiente que se respira en la empresa no es tenso porque consideran que no hay trucos en las formas como dirigen a los empleados.

Lo anterior, da como resultado que en la empresa se le brinda al trabajador una aparente estabilidad laboral que les permite estar conformes y tranquilos.

- h. **La dimensión de responsabilidad** presenta un 35.7% correspondiente a un nivel medio, un 28.6% que se ubica en un nivel medio bajo, seguido del 21.4% para un nivel bajo y finalmente el 14.3% para un nivel con tendencia alta.

Esta dimensión se encuentra en promedio en un nivel medio puesto que existe libertad de acción para la realización del trabajo, también se ejecutan las ideas que aportan sobre el mejoramiento del trabajo y porque cada empleado elige la manera de desarrollar su trabajo, lo importante es que se cumpla con los requerimientos en el momento de la evaluación de la calidad por parte de los delegados del ICBF.

- i. **La dimensión de control** presenta una calificación de 42.8% correspondiente a un nivel medio, un 28.6% que se ubica en un nivel medio bajo, seguido del 14.3% para un nivel bajo y finalmente el

14.3% para un nivel con tendencia alta. Esta dimensión se encuentra en promedio en un nivel medio al igual que la anterior dimensión ya que existe libertad de acción para la realización del trabajo, y el control que se hace por parte de la dirección no es constante sólo se realiza cuando las visitas del ICBF se aproximan por esto es que los trabajos se acumulan y se deja para lo último; el personal al trabajar a las carreras en lo relacionado con la planeación de las tareas y calendario de actividades se cometen errores pequeños pero que inciden en la calificación de la Institución.

En síntesis, el clima organizacional de la empresa se encuentra en un nivel alto, puesto que sus empleados consideran que la organización tienen procesos basados en el rendimiento y la calidad, piensan que está bien organizada, tiene objetivos claros a pesar de no estar por escrito; las relaciones laborales internas están basadas en la amistad, lo que hace que exista confianza y apoyo entre ellos, su trabajo no está limitado por exceso de reglas que incomoden en su desempeño laboral por lo que la mayoría de los procesos son informales, además, la empresa les ofrece una estabilidad laboral por un año que les permite estar comprometidos con la empresa durante ese tiempo ya que de su desempeño depende su próxima contratación.

Sin embargo, como los objetivos organizacionales no son formales y las decisiones de la empresa son centralizadas, hace que el personal tenga responsabilidad limitada y por ende, solo se limitan a realizar funciones rutinarias, es por esta razón, que no se sienten recompensados por su trabajo.

Finalmente, los empleados no se sienten conformes con el salario que reciben puesto que solo es el legal y no se tiene en cuenta sus habilidades, su desempeño y compromiso.

## **15.RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS**

Dentro del análisis realizado es necesario que la empresa se fortalezca internamente generando un Direccionamiento Estratégico que le de identidad tanto para sus clientes internos como externos; además, lograr crear e implementar estrategias que busquen el alcance de los objetivos corporativos e individuales; para ello se requiere que la empresa diseñe una estructura acorde a su tamaño, negocio, entorno y tecnología que contribuya a su desarrollo y crecimiento.

También es importante definir el perfil de los cargos funcionales de cada proceso, cuál es el nivel de habilidades requeridos para cada cargo (formación profesional, experiencia, habilidades gerenciales, etc.) y los vacíos de formación entre ese perfil ideal y el perfil actual de las personas, con el fin de definir programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo profesional. En vista que el objeto social de la empresa está ubicado en el sector de los servicios, donde el cliente y los empleados juegan un papel importante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por lo anterior, se percibió la necesidad de crear un Direccionamiento Estratégico, determinar los niveles jerárquicos de la empresa con la distribución de autoridad y los canales de comunicación, analizar los procesos claves de la empresa, realizar un análisis de los puestos de trabajo, sus deberes y controles necesarios; esto, con el fin de tener una mejor estructura organizacional, que ayude a alcanzar las metas de la empresa, mediante el diseño organizacional, que se describe como un proceso formal para la integración de personas, información y tecnología en una organización.

# ***DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO***

## **16. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El Direccionamiento Estratégico le permite definir a la empresa, su misión y visión, los objetivos de la empresa y las políticas que la rigen. El proceso de Direccionamiento Estratégico consiste en el establecimiento de un sistema gerencial que permite construir, desplegar y controlar las metas fundamentales de la Alta Gerencia y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la Organización; este proceso es desarrollado para identificar e implementar estrategias fundamentales de cambio en los procesos críticos de la empresa.

Para el desarrollo del Direccionamiento Estratégico se elaboró un documento que contiene los aspectos básicos de la misión, la visión y los objetivos corporativos que ayudará a la gerencia a informarse para que posteriormente esta pueda construir su direccionamiento.

Por iniciativa de la Directora se estableció un cuestionario para los empleados de la empresa donde se manejaron siete preguntas que constituían los aspectos básicos de la misión y la visión (ver anexo F). El cual se elaboró con el fin de implementar el direccionamiento de la empresa contando con la opinión de sus empleados.

### **Análisis del direccionamiento estratégico**

Para realizar el direccionamiento estratégico de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS, se tuvo en cuenta la opinión de los trabajadores. Para esto, se realizó una encuesta dirigida a ellos, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Los trabajadores opinan que el negocio que realiza la empresa es la educación y alimentación preescolar con el 85.71%, seguido de bienestar

integral de la infancia con 71.43%, también, está el cuidado de los niños 42.86%; y servicio de educación obtuvo un porcentaje de 7.14%. De acuerdo a los anteriores resultados, el personal de la empresa no tiene claro cuál es realmente el negocio de la empresa, puesto que la alternativa educación y alimentación preescolar y servicio de educación son muy parecidos pero el negocio real de la institución es la educación y alimentación preescolar.

Ahora, en cuánto a quienes son los clientes de la empresa, el personal afirma que son los niños y los padres de familia, con un porcentaje de 100% cada uno. Es por esto que si están definidos claramente los clientes de la empresa por los empleados.

Respecto a los principales productos y/o servicios que ofrece la empresa, el personal considera que los productos más representativos son educación preescolar y alimentación y nutrición infantil los cuales obtuvieron un porcentaje del 92.86% respectivamente y servicio de cuidado de los infantes 50%.

Los trabajadores consideran que las creencias y los valores fundamentales de la empresa son: la responsabilidad con el 100%, la honestidad y la confianza con el 92.86% cada uno, la seguridad y el cumplimiento con el 78.57% cada uno y el compromiso y respeto 85.71% y 92.86% respectivamente.

Lo que hace que la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS se destaque y sobresalga entre las empresas del sector de educación y alimentación preescolar, según los trabajadores de la empresa, es la atención y el servicio que se ofrece obteniendo un porcentaje de 92.86%, seguido del posicionamiento de la empresa con el 78.57%, también está la calidad del talento humano con el 50% y la amplitud de la cobertura con el 28.57%.

Los empleados esperan que trabajando en la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS, puedan mejorar la calidad de vida y tener una estabilidad laboral, éstas opciones obtuvieron un porcentaje de 85.71% cada una, también, poder ascender en la empresa con un 50%.

Las anteriores respuestas son la base para la construcción de la misión de la empresa, de acuerdo con los aspectos básicos que la deben conformar.

Finalmente, los trabajadores esperan que dentro de 5 años, la empresa sea líder en el sector de los hogares infantiles del ICBF con el 85.71%, también, que incremente la cobertura con el 78.57 y mejorar la instalaciones con el 50%.

Con la Directora se establecieron modelos de misión, visión y objetivos organizacionales (Ver anexo G) y de acuerdo a las definiciones dadas se seleccionó la opción más adecuada, que reflejara el objeto social de la empresa, sus principios, valores y sus proyecciones a futuro.

### **16.1 Misión**

El HOGAR INFANTIL CAUCANITOS es una empresa netamente caucana que opera con responsabilidad, honestidad y respeto por sus clientes, empleados y la comunidad.

En el municipio de Popayán somos una empresa destacada en la educación y alimentación preescolar, en nuestras instalaciones ofrecemos una atención y servicio con calidad, contamos con un equipo humano calificado y comprometido con la empresa, a través de la infraestructura y procesos basados en la excelencia. Contribuimos con la educación del municipio y generamos fuente de empleo para 14 familias.



## **16.2 Visión**

Ser una empresa líder en la ciudad de Popayán entre los hogares infantiles del ICBF y en el 2013, abarcar el 70% del total de niños de los niños que pertenecen a la comuna en la que estamos ubicados, con base de datos sistematizadas, excelente presentación de nuestras instalaciones, que nos permitan la educación y alimentación, con un alto grado de calidad y el mejor servicio al cliente.

## **16.3 Objetivos organizacionales**

### **16.3.1 Largo Plazo**

#### **16.3.1.1 Cobertura**

Alcanzar una mayor cobertura en el municipio de Popayán que permita cumplir con la vocación y visión de la organización.

#### **16.3.1.2 Mejorar la Infraestructura**

Mejorar la infraestructura para que se apruebe de parte del ICBF el incremento de la cantidad de niños atendidos ya que en el momento la planta física no cuenta con la capacidad para una mayor cobertura.

## **16.3.2 Mediano Plazo**

### **16.3.2.1 Estructura Organizacional**

Consolidar una estructura organizacional ágil, flexible, oportuna en las decisiones, orientadas hacia el servicio al cliente, la rentabilidad y el bienestar del cliente interno.

### **16.3.2.2 Conocimiento del Mercado**

Conocer el mercado, los productos o servicios y la competencia mediante el establecimiento de sistemas o herramientas que permitan hacer un seguimiento continuo de este para estar atentos a los cambios y necesidades del cliente.

### **16.3.2.3 Rentabilidad**

Desarrollar estrategias que permitan mejorar los actuales niveles de rentabilidad, al igual que implementar mecanismos para la obtención de unos resultados contables y financieros más oportunos.

### **16.3.3 Corto Plazo**

#### **16.3.3.1 Servicio al Cliente**

Crear una cultura de servicio al cliente, como ventaja competitiva y diferenciadora de HOGAR INFANTIL CAUCANITOS.

#### **16.3.3.2 Desarrollo del Talento Humano**

Desarrollar e implementar estrategias que permitan a la organización tener seleccionado un grupo humano idóneo, altamente capacitado, con un claro sentido de pertenencia y comprometidos con el logro de los objetivos que garanticen una óptima calidad de vida laboral.

#### **16.3.3.3 Índices de Gestión**

Sensibilizar y socializar al máximo órgano de la empresa sobre el direccionamiento, perspectivas y prospectivas de la organización que permita integrar y lograr el acompañamiento directivo. Para ello se diseñaran sistemas o herramientas que permitan contemplar el conjunto de índices de gestión y su evaluación periódica.

## **17. DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS**

El análisis y la descripción del cargo es un método o técnica que permite determinar las responsabilidades de un puesto. Puede afirmarse que mediante el análisis y descripción de cargos se logra obtener toda la información pertinente a establecer el por qué, cómo, qué hace el empleado y cuáles son los requerimientos pertinentes para ejecutar sus funciones con la mayor eficiencia.

Para llevar a cabo la descripción del cargo es necesario descomponer un puesto en sus elementos básicos, analizando y registrando, mediante distintos métodos, toda la información relacionada con dicho puesto, de tal manera que permita establecer las diferencias entre un cargo y otro.

Realizar el análisis y descripción del cargo sirve para determinar los requerimientos mínimos para la adecuada selección de personal, pues se puede utilizar para obtener información acerca de los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para desempeñar un cargo determinado, tales requerimientos permiten establecer un procedimiento selectivo de los candidatos a través de la comparación de los aspirantes. Así mismo, sirve para realizar programas de capacitación y desarrollo de personal, ya que la descripción de tareas y los recursos que se utilizan para adelantarlos, son elementos que sirven de fundamento para diseñar y aplicar programas de capacitación y desarrollo de personal. Ayuda también a evaluar el desempeño del personal, porque a través de la descripción del trabajo, pueden establecerse metas u objetivos para cada cargo que permitan apreciar el trabajo desarrollado en la medida que se acerque a tales objetivos. Mediante la descripción de trabajos se pueden aplicar

procedimientos de inducción, para dar una orientación más adecuada a los nuevos empleados, permitiendo un mayor entrenamiento de las tareas que se deben realizar. El análisis y la descripción de cargos sirve de guía para la elaboración de manuales tanto de procedimientos como de funciones y para identificar la duplicidad de tareas, lo cual contribuye a mejorar la organización en sí misma. Finalmente, sirve de base para la clasificación y valoración de puestos<sup>25</sup>.

Por lo anterior, en la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS, es necesario realizar un análisis y descripción de cargos con el fin de mejorar y dar mayor claridad a cada uno de los cargos que se desempeñan, generando así, mayor compromiso por parte de los empleados por cumplir a cabalidad sus funciones y velar por que se lleven a cabo los objetivos trazados por la empresa. Las personas que han de desempeñar cualquier función dentro de la empresa, deben procurar adaptarse a las funciones, y no las funciones a las personas.

El análisis de cargos se realizó mediante la aplicación en forma de entrevista estructurada del formulario “Análisis y descripción de los cargos” para todos los empleados de la empresa localizados en la ciudad de Popayán. (Ver anexo H).

---

<sup>25</sup> GALEANO Luis Jairo y ROJAS Javier Anzola. Administración de personal; Universidad Nacional, Abierta y a Distancia: Facultad de Ciencias Administrativas. 2da Edición, Bogota D.C. 2003. pág. 293.

## **18. PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS**

De acuerdo con la definición de cargos efectuada en la empresa, se observa que no existe total claridad en las funciones que debe cumplir cada cargo, existen cargos con funciones de otros cargos y las funciones que debe cumplir cada cargo no se desarrollan en su totalidad.

Por consiguiente, es recomendable que en la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS, exista por escrito y se dé a conocer un cuadro donde se resuman las funciones de cada cargo el cual debe ser entregado a cada trabajador cuando ingrese a hacer parte de la familia caucanita, con el fin de definir mejor las funciones, puesto que, en estos cargos se desarrollan muchas actividades, y esto ocasiona que se dejen de lado funciones importantes del respectivo cargo. (Ver anexo I)

## **19. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

La estrategia indica los objetivos de la empresa y el modo de alcanzarlos. La organización debe responder de forma adecuada a los requerimientos de la implantación de dicha estrategia. Aun reconociendo la importancia de la historia y la herencia administrativa de una empresa, ésta debe adaptar la organización a los requerimientos de la estrategia si desea poder competir adecuadamente.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> RICART J.E, GALLO M.A, FRAGUAS R. Diseño de Organizaciones. Universidad de Navarra IESE. Pág. 19.

Por lo anterior, inicialmente se definió la estructura actual de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS de acuerdo al análisis de cargos anteriormente descritos, para seguidamente, elaborar las propuestas de estructura acordes con las necesidades de la empresa.

La estructura de la empresa está constituida por relaciones relativamente fijas y estables entre puestos de trabajo. El objetivo fundamental de esta es intervenir en el comportamiento del personal para lograr que el rendimiento sea eficaz y eficiente.

### ***19.1 Dimensiones de la Estructura***

Tres de las dimensiones más utilizadas de la estructura son la complejidad, la centralización y la formalización

**19.1.1 Formalización:** Punto hasta el cual una organización se basa en normas y procedimientos escritos para predeterminar los actos de sus empleados. Las causa de esta son:

- 1) Elevada especialización
- 2) Departamentos funcionales
- 3) Amplios intervalos de control
- 4) Autoridad delegada

**19.1.2 Centralización:** Punto hasta el cual la alta dirección delega autoridad para la toma de decisiones. Las causas de esta son:

- 1) Elevada especialización
- 2) Departamentos funcionales
- 3) Amplios intervalos de control
- 4) Autoridad centralizada

**19.1.3 Complejidad:** Número de diferentes puestos de trabajo y niveles de autoridad que existen en una organización. Las causas de esta son:

- 1) Elevada especialización
- 2) Departamentalización por territorial, cliente, producto.
- 3) Reducidos intervalos de control
- 4) Autoridad delegada<sup>27</sup>.

Por las características de la empresa se puede anotar que la dimensión de su estructura debe ser centralizada, en vista que, la especialización en los puestos de trabajo es media, el control que se realiza de las operaciones tiene un intervalo medio y hasta se podría decir que no se lleva a cabo, pues, actualmente gracias al sistema que arroja los resultados necesarios, se puede obtener un registro de todos los movimientos de la empresa, y por último, la autoridad en su totalidad es centralizada, porque las decisiones tanto simples como complejas no se pueden tomar sin el visto bueno de la Directora.

---

<sup>27</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm)



## **19.2 Estructura Organizacional**

Según RICART J.E. GALLO M.A. FRAGUAS R. en el libro Diseño de Organizaciones de la Universidad de Navarra IESE determinan que:

“La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los Gerentes y los empleados, entre Gerentes y Gerentes y entre empleados y empleados”.

Para la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS, se estableció que la estructura adecuada conforme a su situación actual es la *funcional*. Dicha estructura consiste en que las unidades se definen alrededor de habilidades, conocimientos y áreas de especialización determinados, que corresponden a las salidas de la cadena de valor añadido. Estas estructuras se benefician de la especialización y logran una alta eficiencia operativa, así como el desarrollo de competencias distintivas.

El talón de Aquiles de una estructura funcional es la coordinación de las unidades funcionales que se reconocen. Esto es, esta estructura genera especialistas funcionales y concentra todas las tareas de coordinación en el Director, que tendrá tendencia a sobrecargarse. La estructura funcional tiende a crear miopía, ya que cada funcionario solo ve el mundo desde su perspectiva. Muchas veces se levantan barreras entre departamentos dificultando las tareas de cooperación e integración, y facilitando la aparición de centros de poder en la organización.

Esta estructura no desarrolla generalistas, tiene dificultades en adaptarse a las necesidades de los clientes con suficiente visión emprendedora, y

presenta límites al crecimiento por saturación en la Dirección. No obstante, desarrolla competencias funcionales y eficiencia. De hecho, muchas organizaciones acaban organizándose de forma funcional en algún nivel de su estructura. Uno de los límites importantes de la estructura funcional aparece cuando la empresa empieza a actuar en distintos negocios que requieren una respuesta integrada distinta”. En este caso, la Directora, que es la única integradora, se sobrecarga y tiene grandes dificultades para cumplir con sus funciones a cabalidad”.

A continuación se presenta el organigrama actual de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS.

### **19.3 Organigrama Actual De La Empresa Hogar Infantil Caucanitos**



*Fuente propia de la investigación.*

### **19.4 Tramo de Control**

Los tramos de control se pueden definir como el número de subordinados que un administrador puede dirigir con eficacia y efectividad. Su importancia se refleja en que conforme un Administrador asciende en una organización tiene que tratar con un mayor número de problemas no estructurados, de manera que los altos ejecutivos deben tener un tramo menor que los Administradores de niveles medios. En gran parte el tramo de control puede determinar el número de niveles y administradores que necesita una organización. Mientras más amplio sea el tramo de control, más eficiente es el diseño de la organización. El tramo de control no puede estar saturado o ser extenso porque se pierde comunicación, si hay un exceso de personas, se pierde eficiencia en las funciones y el Jefe del tramo tendrá una saturación de trabajo.<sup>28</sup>

De este modo, se puede notar que la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS tiene un tramo de control amplio, en vista que son pocos los niveles de la empresa, además, los cargos tiene supervisión esporádicamente. Sin embargo, la experiencia que tienen los empleados ha hecho que la supervisión sea mínima, por consiguiente, la empresa puede funcionar en un tramo más amplio, además, la especialización y simplicidad de las actividades operativas son otras variables que influyen en este tramo de control. Sin embargo, el personal del nivel medio (Asistente Administrativo) tiene muchas personas bajo su supervisión, al igual que el Director, puesto que la empresa es centralizada, lo que hace que la supervisión no sea tan eficiente como se espera; es importante tener en cuenta que existe un límite para poder manejar el tramo de control de las organizaciones de acuerdo a

---

<sup>28</sup> <http://www.monografias.com/trabajos24/control-produccion/control-produccion.shtml>

la similitud de las operaciones, la relación entre estas y la capacidad del Gerente para actuar.

### ***19.5 Delegación de Autoridad***

Delegar autoridad permite que una persona tome decisiones y exija obediencia sin necesidad de contar con la aprobación de otro dirigente situado en un nivel jerárquico superior.

Dentro de la empresa, existe delegación de autoridad en el nivel medio hasta cierto límite, puesto que, la empresa es relativamente centralizada, por ende, es bastante la cantidad de autoridad y de responsabilidad que se retiene en la cúspide de la jerarquía, es decir, en dirección. Solo los aspectos que son específicos de los cargos medios son desarrollados con autonomía y autoridad por el empleado que actualmente lo tiene; pero no es suficiente para hacer ágil y oportuna la toma de decisiones. En la empresa se maneja la autoridad de línea la cual detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la empresa hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando" y por tanto se debe respetar el conducto regular para realizar cualquier inquietud o reclamación.

Es importante destacar, que la autoridad es desarrollada exclusivamente por el Gerente de la empresa, lo que lo sobrecarga de funciones que podrían ser realizadas por otros, además, existe la posibilidad que esto ocasione que los empleados no hayan aplicado a fondo su talento en el trabajo.

## **19.6 Canales de Comunicación**

La comunicación es un acto de transmisión de ideas decisorias. Es también la difusión de sentimientos o valores, entre individuos, grupos o máquinas. Siempre que hay comunicación, hay información. La naturaleza de las relaciones que estructuran la comunicación en la organización es de dos tipos: una comunicación formal, y una comunicación informal. La comunicación formal define las reglas de comunicación estables en la organización. Por lo tanto la comunicación formal define el modo en que cada miembro de la organización ha de comportarse para confirmar el tipo de relación que han de mantener los miembros de la organización entre sí. Por otro lado, la comunicación informal se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un empleado siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal. Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización.<sup>29</sup>

En la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS, el flujo de comunicación está centralizado, en vista que el poder de decisión se concentra en el Director, es decir, en un único punto. Esto ocasiona que por la cantidad de información que la empresa maneja haya una sobrecarga, lo que implica que la coordinación para la toma de decisiones no sea la adecuada. Las principales fuentes de comunicación de la empresa para sus empleados, son los rumores de los compañeros de trabajo. Los compañeros son utilizados como fuentes útiles de comunicación

---

<sup>29</sup> <http://www.monografias.com/trabajos25/comunicación/comunicación.shtml>

cuando se busca su apoyo. Esto sucede en momentos en los que un empleado de la empresa siente inseguridad respecto a alguna actividad del trabajo.

En la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS, el principal medio de comunicación empleado es la informal es el cara a cara, la relación interpersonal directa, tanto para el desempeño de sus funciones como para las novedades que se pueden presentar dentro de la empresa. A pesar de esto, la comunicación escrita, como las cartas, incapacidades, permisos y memorandos es realizada cuando la tarea por la que se requiere la comunicación es compleja y debe realizarse de una forma determinada.

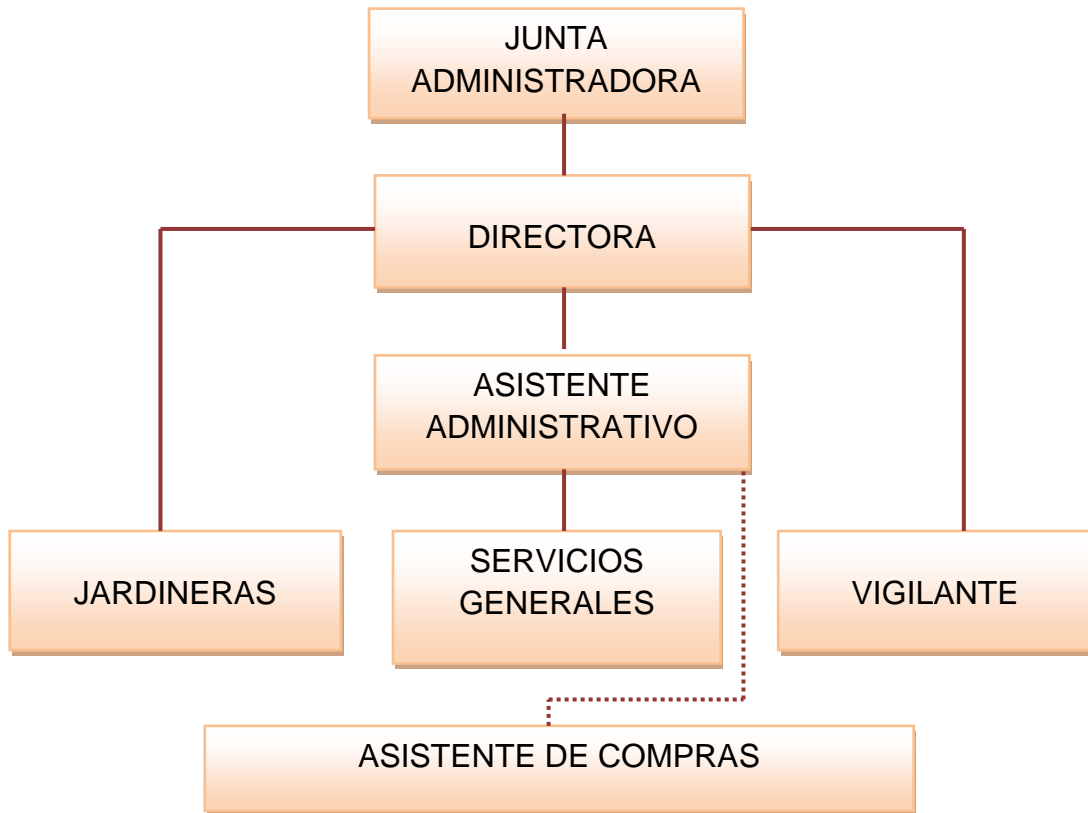
## **20. PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS**

Para el mejor funcionamiento de la empresa se propone seguir con la estructura funcional en vista que es una empresa relativamente pequeña que está compuesta por algunas de las áreas básicas como son finanzas y personal. Por lo cual, se debe delegar únicamente al Asistente Administrativo el control de Servicios Generales. Se debe tratar de incrementar el sentido de pertenencia para con la institución de manera tal que las jardineras y el vigilante contribuyan al auto control de sus actividades dejando de esta manera un poco más de tiempo a la Directora para que realice actividades que requieren mayor atención para el incremento de la productividad e imagen de la institución. La creación de más cargos no se recomienda porque el presupuesto del hogar es demasiado reducido y no se tendría la capacidad para generar un cargo (temporal) llamado Asistente de Compras, el cual como su nombre lo indica se dedicaría a la compra y suministro de todos y cada uno de los materiales necesarios tanto en las oficinas, en los salones de clase como en la cocina, de igual manera se encargaría de

hacer pagos en y demás diligencias que no requieran de la presencia de la Directora o del Asistente, de este modo, el esfuerzo de los cargos administrativos en actividades como son las compras de alimentos y material didáctico, al igual que los pagos de servicios públicos, seguridad social y demás le quiten tiempo a las funciones claves de los cargos administrativos, generando así sobrecarga de trabajo en cuanto a entrega de informes al ICBF se refiere. Desde esta perspectiva se ve la necesidad de tener más organización con las actividades a realizar para después al momento de la entrega de informes o de las supervisiones por parte del ICBF se tenga que correr y es ahí donde por hacer las cosas de manera rápida se recaiga en los mismos errores, cosa que hace que la calificación sea siempre la misma sin nunca poder ser los líderes según los estándares de calidad.

A continuación se presenta el organigrama para la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS.

**20.1 Propuesta de organigrama para la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS.**



*Fuente propia de la investigación.*



## ***20.2 Tramo de Control***

La empresa a pesar de tener un número pequeño de empleados, la Directora está a cargo de un tramo de control muy amplio que ocasiona la no vigilancia total de sus empleados. Por consecuencia la relación existente entre el tamaño del grupo y el desempeño del mismo es negativa cuando el trabajo no está estructurado. Es por esta razón, que se estructuró la empresa de tal forma que todo el personal tenga una jefatura la cual puede estar en capacidad de Dirigir, Organizar y Controlar un número determinado de subordinados. Con el fin de desarrollar mejor las actividades de cada cargo y no dejar de lado funciones relevantes para la empresa.

Solo se crea el cargo de Asistente de Compras para darle mayor coordinación de las actividades y además, porque mientras este hace las tareas que se pueden delegar, los administrativos se dedican a las tareas que son de obligatorio cumplimiento del área Administrativa como lo son la revisión de proyectos de las Jardineras, revisión y ajuste del presupuesto, control de gastos e ingresos para planear de manera adecuada las compras sin temor a que se vaya a tener que reducir el presupuesto al finalizar el año que es la etapa donde más dinero se necesita.

## ***20.3 Delegación de Autoridad***

Se considera que la empresa debe empezar a crear lineamientos para delegar autoridad eficazmente, puesto que, esto fomentaría el desarrollo de gerentes profesionales, tomando decisiones de importancia, mejorando sus conocimientos y

progresando dentro la empresa. Por consiguiente, alcanzan gran experiencia para enfrentar problemas de la Alta Dirección.

Una fuerte delegación de autoridad puede crear un clima competitivo en la empresa al tener los jefes mayor autonomía y poder satisfacer así sus deseos de intervenir en la solución de los problemas. Esta autoridad puede incrementar la creatividad y el carácter ingenioso de los empleados.

Lo anterior se expresa, puesto que, si los subordinados no tienen la autoridad suficiente para desempeñar sus funciones, es posible que no puedan estar a la altura de las expectativas del desempeño y por ende la toma de decisiones se lleve a cabo de forma lenta e imprecisa.

#### ***20.4 Canales de Comunicación***

Para garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los empleados de la empresa, es necesario que exista un flujo de comunicación que lo permita, esta debe ser útil para la toma de decisiones, pasar información con exactitud, ser rápida y sin errores.

Es por esta razón, que la empresa debe mantener la comunicación informal que tiene, puesto que, esta ha generado flexibilidad y buen ambiente de trabajo. Sin embargo, es importante empezar a implementar la comunicación formal que ayude a tener claras las funciones de los empleados, los objetivos de la empresa, las estrategias y acciones que se realizan para de esta manera minimizar los errores y hacer más efectivas las actividades.

Algunas de las funciones que desempeña cada uno de los cargos que existen en el HOGAR INFANTIL CAUCANITOS son:

**DIRECTORA:**

Es la responsable del adecuado desarrollo de todas las actividades de todos empleados, es por esto que debe estar pendiente de que diariamente se lleven a cabo las labores planeadas con el fin de que al terminar cada periodo de evaluación no haya tareas represadas. Verificar que los gastos que se realicen sean los aprobados por la junta administradora dentro de los rubros presupuestales establecidos. Llevar el control de los ingresos tanto por pensiones o por otros conceptos con el fin de que lo que se gaste no sea superior a los ingresos. Revisar constantemente los proyectos educativos de cada una de las Maestras Jardineras. Verificar que lo que las Ecónomas preparan para el día corresponda a la minuta establecida para esa semana.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO:**

Elaborar junto con la Directora y la Junta Administradora de Padres de Familia, el presupuesto para cada año lectivo, ejecutar dicho presupuesto de acuerdo a lo establecido y entregar informes mensuales a la Junta Administradora, al ICBF y a los padres de familia en Asamblea General. Comprar los diferentes insumos tanto alimentarios como didácticos que se necesiten en el transcurso de las actividades escolares. Llevar la contabilidad de manera manual y sistemática de todos los movimientos financieros que se realicen debidamente soportados por los documentos legalmente estipulados. Realizar los pagos de Nomina, Seguridad Social y demás obligaciones de ley para con los empleados. Recibir los pagos de pensiones y demás contribuciones que los padres de familia realizan a la institución. Realizar el pago de proveedores y de servicios públicos.

#### MAESTRAS JARDINERAS:

Llevar el control de asistencia de cada uno de los niños que estén matriculados para el nivel del cual ella esté a cargo para ese año lectivo. Realizar un proyecto pedagógico para cada mes con el fin de que cumpla con el plan de estudios estipulado para cada edad. Llevar el control de crecimiento y desarrollo de cada uno de los niños y reportar cualquier anomalía encontrada para poder tomar las decisiones necesarias.

#### SERVICIOS GENERALES:

Estar pendiente de la limpieza de las instalaciones con el fin de dar una buena imagen y ofrecer la mejor calidad de servicio a los clientes. Estar pendiente de que no hayan objetos que atenten contra la seguridad de los niños. Preparar de manera apropiada los alimentos ya que de esta depende la adecuada nutrición de los infantes. Llevar el control de las entradas y salidas de los alimentos con el fin de que si hay algunos que ya estén en la fecha vencida para el consumo se sustituyan y de esta manera evitar complicaciones.

#### VIGILANTE:

Como su nombre lo dice estar pendiente de la seguridad integral tanto de los niños como del personal que labora en la institución, de la misma manera, responder por las cosas que estén en los inventarios que cada uno de los empleados le entrega al finalizar sus labores.

# ***PLAN DE MEJORAMIENTO***

## **21. PLAN DE MEJORAMIENTO**

El plan de mejoramiento comprende el conjunto de acciones que ha decidido adelantar dentro de una dependencia o entidad, para subsanar o corregir los hallazgos de orden administrativo que hayan sido identificados como producto del diagnóstico de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS.

Su diseño consta de objetivo(s), estrategia(s), metas, actividades o tareas específicas, tiempo necesario para su realización, recursos requeridos, responsables y unos indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de cada una de las áreas.

OBJETIVO	Mejorar el posicionamiento de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS en el Municipio de Popayán del Departamento del Cauca					
ESTRATEGIA	Establecimiento de un manual de procesos y procedimientos que permita brindar calidad en los servicios					
TACTICA	Estableciendo un enfoque de procesos en la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS					
<b>Actividad</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>
Identificar actividades y agruparlas en macroprocesos	Nivel de aplicación del sistema de gestión de calidad. ISO 9000-2002	Folleto de la Norma el cual sirve como instrumento de evaluación por parte del ICBF.	Semestral	Director	Personal Papelería Sistemas	Posteriormente se analizaran con las directivas de la empresa Hogar Infantil Caucanitos
Implementación del sistema de gestión de la calidad	Número de empleados que implemento el sistema de gestión de la calidad.	Revisión de las actividades desarrolladas en el periodo.	Anual	Director	Personal Papelería Sistemas	Posteriormente se analizaran con las directivas de la empresa Hogar Infantil Caucanitos
Elaboración del manual de procesos y procedimientos	Número de cargos comparados con el número de procesos	Comparar el numero de procesos que existen con los cargos existentes	Anual	Director	Personal Papelería Sistemas	Posteriormente se analizaran con las directivas de la empresa Hogar Infantil Caucanitos
Aplicación de los procesos establecidos	Número de trabajadores que implementaron los procesos de acuerdo al manual	Comparar el proceso ejecutado con el establecido en el manual	Trimestral	Director	Personal Papelería Sistemas	Posteriormente se analizaran con las directivas de la empresa Hogar Infantil Caucanitos

*Fuente propia de la investigación*

OBJETIVO	Adecuar las oficinas donde se brindan los servicios de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS					
ESTRATEGIA	Proceso de gestión de los recursos necesarios para las diferentes dependencias.					
TACTICA	Arreglo bajo condiciones optimas de aseo, iluminación, decoración, entre otros en las oficinas donde se presta el servicio.					
<b>Actividad</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>
Revisión del estado físico de las oficinas	Nivel de deterioro de las instalaciones	Observación técnica de las instalaciones por parte de un ingeniero o de un maestro de obra	Anual	Director	Mano de obra Transporte Papelería	Posteriormente se analizaran con las directivas de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS
Realizar el acondicionamiento de las oficinas	Nivel de adecuación de las oficinas de acuerdo a lo planeado.	Documentación con fotos del antes y del después de haber implementado el correctivo.	Anual	Director	Mano de obra Transporte	Lo acordado entre los contratistas y las directivas de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS
Revisar la eficiencia de la recuperación de la planta física	Recursos presupuestados/ recursos realmente utilizados	Facturas de todos los gastos en que se incurrieron para la adecuación y reparación de las instalaciones	Anual	Director	Mano de obra Transporte	Lo acordado entre los contratistas y las directivas de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS

*Fuente propia de la investigación*



OBJETIVO	Incrementar el nivel competitivo de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS					
ESTRATEGIA	Selección y contratación de profesionales con calidad y preparación para áreas funcionales de la empresa					
TACTICA	Seleccionando profesionales con experiencia que cumplan con requisitos de formación requeridos para cada cargo.					
Actividad	Indicadores	Fuente de Verificación	Tiempo	Responsable	Recursos	Costo
Realizar el perfil que debe tener los aspirantes	Nivel de estudios, Experiencia, Edad, Disponibilidad para colaborar en actividades extras, nivel de interacción con los demás.	Requisitos que establece la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS de acuerdo al diseño de cargos	Anual o cuando se presente una vacante	Director de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS	Mano de obra Papelería Computador	Posteriormente se analizaran con las directivas de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS
Contratación de los profesionales seleccionados	Cumplimiento de los mínimos requisitos para la contratación de personal	Requisitos mínimos establecidos por la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS de acuerdo al diseño de cargos	Anual o cuando se presente una vacante	Director de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS	Mano de obra Papelería Computador Servicio telefónico	Posteriormente se analizaran con las directivas de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS
Inducción	Calidad de los programas de inducción y de los métodos de evaluación de cumplimiento de los mismos	Requisitos mínimos establecidos por la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS	Anual o cuando se presente una vacante	Director de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS	Mano de obra Papelería Computador	Posteriormente se analizaran con las directivas de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS
Capacitación	Nivel de aplicación de los programas de capacitación	Requisitos mínimos establecidos por la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS	Anual o cuando se presente una vacante	Director de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS	Mano de obra Papelería Computador	Posteriormente se analizaran con las directivas de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS

*Fuente propia de la investigación*

OBJETIVO	Mejorar la calidad del servicio de los empleados de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS					
ESTRATEGIA	Sistema de control interno que permita evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos de calidad del servicio.					
TACTICA	Realizando actividades que logren capacitar y motivar a los empleados de la empresa.					
<b>Actividad</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>
Ofrecer incentivos no monetarios y bonificaciones a los empleados de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS	Numero de logros obtenidos y reconocimientos por sus labores desempeñadas.	Medible con una Auditoria del Servicio	Semestral	Director de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS	Mano de obra Papelería Computador	Posteriormente se analizaran con las directivas de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS
Lograr un mayor compromiso por parte de los empleados de la empresa con el fin de lograr mayor efectividad en su trabajo.	Actividades propuestas para el periodo de evaluación/ Actividades realizadas	Medible con una Auditoria del Servicio	Anual	Director de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS	Mano de obra Papelería Computador	Posteriormente se analizaran con las directivas de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS
Capacitar al personal de la empresa, a fin de contribuir con el mejoramiento de sus funciones	Número de empleados realmente capacitados/ número total de empleados	Programa de capacitación establecido por la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS	Semestral	Director de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS	Mano de obra Papelería Computador	Posteriormente se analizaran con las directivas de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS
Realizar integraciones mediante eventos, fechas especiales con los empleados de la empresa que reflejen la importancia de ellos para la misma.	Integraciones realizadas / total de actividades de integración planeadas.	Cronograma de actividades establecido por la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS	Anual	Director de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS	Mano de obra Papelería Computador Servicios telefónicos Transporte	Posteriormente se analizaran con las directivas de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS

*Fuente propia de la investigación*

## CONCLUSIONES

- La empresa en sus actividades no tiene claras las funciones que debe cumplir cada cargo, puesto que existen cargos con funciones de otros cargos y las funciones que debe cumplir cada cargo no se desarrollan en su totalidad.
- Por las características de la empresa se puede anotar que la dimensión de su estructura es centralizada, en vista, que la especialización en los puestos de trabajo es alta, el control que se realiza de las operaciones tiene un intervalo amplio, y por último, la autoridad en su totalidad es centralizada, porque las decisiones tanto simples como complejas no se pueden tomar sin el visto bueno de la Directora.
- Para la empresa, se estableció que la estructura adecuada conforme a su situación actual es la *funcional* puesto que las unidades se definen alrededor de habilidades, conocimientos y áreas de especialización determinados.
- Se estructuró la empresa de tal forma que se facilite desarrollar mejor las actividades de cada cargo y no dejar de lado funciones relevantes para la empresa.
- La empresa debe empezar a crear lineamientos para delegar autoridad eficazmente puesto que esto fomentaría el desarrollo de gerentes profesionales, tomando decisiones de importancia, mejorando sus conocimientos y progresando dentro la empresa.
- Se propuso un plan de mejoramiento para la institución con el fin de que a largo plazo se cumplan los objetivos organizacionales propuestos durante este trabajo en conjunto con dirección.

## RECOMENDACIONES

- Con el fin de lograr un mayor compromiso con la empresa, la implementación de incentivos no monetarios, beneficios, regalos por logros podrían conllevar a generar mayor pertenencia hacia la empresa.
- Las carteleras informativas que se encuentran en los diferentes puntos de la institución exponen información de interés tanto para los empleados como para el público en general, sin embargo, éstas deben organizarse mejor y actualizarse constantemente con el fin de generar un mejor ambiente visual e informativo.
- No existe señalización adecuada en las instalaciones de la empresa que permitan guiar al cliente, por ende, se propone crearla con los colores organizacionales con el objetivo de mejorar el desplazamiento del cliente.
- La cultura organizacional es un aspecto importante para el fortalecimiento de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS por lo tanto la realización de programas especiales, integraciones, fechas especiales; fortalecen los valores, el desempeño y el compromiso de los empleados.
- El reconocimiento que se puede realizar a los empleados por el desempeño de su trabajo mediante incentivos no monetarios generan motivación y pertenencia hacia la empresa.
- Es importante dar a conocer a toda la organización lo que es la empresa, lo que quiere llegar a ser en el futuro, por ello, difundir la misión, visión, valores, objetivos en el personal contribuirá a establecer

unas bases sólidas que los oriente hacia lo que es HOGAR INFANTIL CAUCANITOS.

- Crear un proceso de inducción donde se enseñe la historia de la empresa, las funciones y responsabilidades del nuevo empleado, así como la forma de atender al cliente, utilizando material didáctico que facilite la comprensión de la información.
- Convertir la descripción de cargos y el levantamiento de los procesos claves de la empresa en manuales que sirvan como apoyo tanto para los empleados como para las directivas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ GALEANO Luís Jairo y ROJAS Javier Anzola. Administración de Personal; Universidad Nacional, Abierta y a Distancia: Facultad de Ciencias Administrativas. 2da Edición, Bogotá D.C. 2003.
- ❖ RICART J.E, GALLO M.A, Fraguas R. Diseño de Organizaciones. Universidad de Navarra IESE.
- ❖ SERNA Gómez Humberto, Auditoria del Servicio. Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente. RAM editores Cia Ltda.
- ❖ SERNA Gómez, Humberto. Servicio al Cliente Métodos de Auditoria y Medición. RAM editores Cia Ltda.
- ❖ VIDAL.Aristizabal Elizabeth. Diagnostico Organizacional, 2ª edición.Bogotá. Ecoe ediciones.2004.
- ❖ MILLAN Carlos Danilo. Diagnóstico e Indicadores de Gestión. Material de clase. 2009.
- ❖ [www.elcolombiano.com](http://www.elcolombiano.com)
- ❖ [www.dspace.icesi.edu.co](http://www.dspace.icesi.edu.co)
- ❖ [www1.terra.com.co](http://www1.terra.com.co)
- ❖ [www.monografias.com/trabajos24/control-produccion/control-produccion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos24/control-produccion/control-produccion.shtml)
- ❖ [www.monografias.com/trabajos25/comunicación/comunicación.shtml](http://www.monografias.com/trabajos25/comunicación/comunicación.shtml)
- ❖ [www.rincondelvago.com/muestreo.html](http://www.rincondelvago.com/muestreo.html)

- ❖ [www.es.wikipedia.org/wiki/reingenier%c3%ade.procesos](http://www.es.wikipedia.org/wiki/reingenier%c3%ade.procesos)
- ❖ [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm)
- ❖ [www.popayan.gov.co](http://www.popayan.gov.co)
- ❖ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO20IV/estimulos1.htm>
- ❖ [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

# ANEXOS



**ANEXO A**  
**HOGAR INFANTIL CAUCANITOS**  
**CUESTIONARIO**  
**INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**  
**HOGAR INFANTIL CAUCANITOS – UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

Con el fin de mejorar nuestros servicios la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS está evaluando la prestación del servicio, para lo cual solicitamos comedidamente su colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

**Fecha:**                    **Día** \_\_\_\_ **Mes** \_\_\_\_ **Año** \_\_\_\_

Solicitamos amablemente nos colabore calificando en cada punto el Servicio recibido en la empresa “Hogar Infantil Caucanitos”. Marque con una **X** los siguientes aspectos:

1. Como evalúa la atención del personal de la empresa en cuanto a:

	MB	B	R	M	MM
A. Conocimiento de la labor que realizan	___	___	___	___	___
B. Calidad de la atención.....	___	___	___	___	___
C. Solución oportuna de Inquietudes y problemas.....	___	___	___	___	___
D. Presentación Personal.....	___	___	___	___	___
E. Puntualidad y Cumplimiento....	___	___	___	___	___
F. Amabilidad del personal.....	___	___	___	___	___

2. Cómo es para Usted la presentación de la institución “Hogar Infantil Caucanitos” en cuanto a:

	MB	B	R	M	MM
A. Ubicación.....	___	___	___	___	___
B. Iluminación.....	___	___	___	___	___
C. Seguridad.....	___	___	___	___	___
D. Aseo.....	___	___	___	___	___

3. Cómo evalúa Usted los servicios del “Hogar Infantil Caucanitos” en cuanto a:

	MB	B	R	M	MM
A. Sistemas de otorgamiento del cupo	___	___	___	___	___
B. Horario de Atención	___	___	___	___	___
C. Entrega oportuna de los niños	___	___	___	___	___
D. Sistema de protección de los niños	___	___	___	___	___

4. Qué imagen tiene Usted del “Hogar Infantil Caucanitos” con respecto a:

	MB	B	R	M	MM
A. El reconocimiento que tiene la institución	___	___	___	___	___
B. La confianza que ofrece la institución	___	___	___	___	___
C. Los otros Hogares Infantiles	___	___	___	___	___

5. Por qué Usted es clientes del “Hogar Infantil Caucanitos”?:

- \_\_\_ Por la atención y el servicio
- \_\_\_ Por la calidad humana del personal
- \_\_\_ Por la facilidad del cupo
- \_\_\_ Por el reconocimiento que tiene el “Hogar Infantil Caucanitos”
- \_\_\_ Por ubicación de la institución
- \_\_\_ Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿Qué le ofrece usted como usuario a la empresa “Hogar Infantil Caucanitos”?

- \_\_\_ Fidelidad
- \_\_\_ Imagen
- \_\_\_ Lealtad
- \_\_\_ Colaboración
- \_\_\_ Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué recomendaciones haría Usted para mejorar en la empresa “Hogar Infantil Caucanitos”?

- A. \_\_\_\_\_
- B. \_\_\_\_\_

8. ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa “Hogar Infantil Caucanitos”?

- A. \_\_\_\_\_
- B. \_\_\_\_\_
- C. \_\_\_\_\_

9. ¿Qué es lo que más le disgusta de la empresa “Hogar Infantil Caucanitos”?

- A. \_\_\_\_\_
- B. \_\_\_\_\_
- C. \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO B

### TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS DE LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS

#### 1. PERSONAL

A. Conocimiento de la labor que realizan				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	10	0.18	1,00	0.18
B	37	0.65	0.75	0.49
R	7	0.12	0.50	0.06
M	3	0.05	0.25	0.01
MM	0	0.00	0.00	0.00
SUBTOTAL	57	1,00		0.74

B. Calidad de la atención.				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	12	0.21	1,00	0.21
B	42	0.74	0.75	0.56
R	3	0.05	0.50	0.03
M	0	0.00	0.25	0
MM	0	0.00	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.80

C. Solución oportuna de inquietudes y problemas				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	10	0.18	1,00	0.18
B	45	0.79	0.75	0.59
R	2	0.03	0.50	0.02
M	0	0	0.25	0
MM	0	0	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.79

D. Presentación personal				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	8	0.14	1,00	0.14
B	46	0.81	0.75	0.61
R	3	0.05	0.50	0.03
M	0	0	0.25	0
MM	0	0	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.78

E. Puntualidad y cumplimiento				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	10	0.18	1,00	0.18
B	42	0.74	0.75	0.56
R	5	0.08	0.50	0.04
M	0	0	0.25	0
MM	0	0	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.78

D. Amabilidad del personal				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	12	0.21	1,00	0.21
B	45	0.79	0.75	0.59
R	0	0	0.50	0
M	0	0	0.25	0
MM	0	0	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.80

## 2. ACCESO Y PRESENTACIÓN DE LA OFICINA

A. Ubicación				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	36	0.63	1,00	0.63
B	21	0.37	0.75	0.28
R	0	0	0.50	0
M	0	0	0.25	0
MM	0	0	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.91

B.. Iluminación				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	30	0.53	1,00	0.53
B	25	0.44	0.75	0.33
R	2	0.03	0.50	0.02
M	0	0	0.25	0
MM	0	0	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.88

C. Seguridad				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	38	0.67	1,00	0.67
B	19	0.33	0.75	0.25
R	0	0	0.50	0
M	0	0	0.25	0
MM	0	0	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.92

D. Aseo				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	25	0.44	1,00	0.44
B	32	0.56	0.75	0.42
R	0	0	0.50	0
M	0	0	0.25	0
MM	0	0	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.86

## 3. PROCESOS

A. Sistema de otorgamiento del cupo				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	40	0.70	1,00	0.70
B	15	0.26	0.75	0.20
R	2	0.04	0.50	0.02
M	0	0	0.25	0
MM	0	0	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.92

B. Horario de atención				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	45	0.79	1,00	0.79
B	12	0.21	0.75	0.16
R	0	0	0.50	0
M	0	0	0.25	0
MM	0	0	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.95

C. Entrega oportuna de los niños				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	48	0.84	1,00	0.84
B	9	0.16	0.75	0.12
R	0	0	0.50	0
M	0	0	0.25	0
MM	0	0	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.96

B. La confianza que ofrece la Institución				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	50	0.88	1,00	0.88
B	7	0.12	0.75	0.09
R	0	0	0.50	0
M	0	0	0.25	0
MM	0	0	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.97

D. Sistema de protección de los niños				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	45	0.79	1,00	0.79
B	12	0.21	0.75	0.16
R	0	0	0.50	0
M	0	0	0.25	0
MM	0	0	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.95

C. Los otros Hogares Infantiles				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	25	0.44	1,00	0.44
B	25	0.44	0.75	0.33
R	7	0.12	0.50	0.06
M	0	0	0.25	0
MM	0	0	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.83

#### 4. IMAGEN DEL HOGAR INFANTIL CAUCANITOS

A. El reconocimiento que tiene la Institución				
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA	%SATIS	TOTAL
MB	50	0.88	1,00	0.88
B	7	0.12	0.75	0.09
R	0	0	0.50	0
M	0	0	0.25	0
MM	0	0	0.00	0
SUBTOTAL	57	1,00		0.97

#### 5. RAZONES PARA SER CLIENTES DEL HOGAR INFANTIL CAUCANITOS

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	R/TA	%R/TA
Por la atención y el servicio	35	0.61
Por la calidad humana del personal	12	0.21
Por la facilidad del cupo	3	0.05
Por el reconocimiento que tiene el Hogar Infantil Caucanitos	5	0.09
Por la ubicación de la institución	2	0.04
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>

<b>6. LO QUE EL USUARIO OFRECE A LA EMPRESA</b>		
<b>ALTERNATIVAS DE RESPUESTA</b>	<b>R/TA</b>	<b>%R/TA</b>
Fidelidad	30	0.53
Imagen	5	0.09
Lealtad	10	0.17
Colaboración	12	0.21
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>

## ANEXO C

Cuestionario: ¿Cómo está la logística de su empresa?, test de autoevaluación diseñado por María Fernanda Rey, Directora Ejecutiva de Latin America Logistics Center

<b>PRACTICAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Hay una definición de logística que aplica a las condiciones particulares de la empresa	<b>X</b>	
La alta gerencia entiende el papel estratégico que la función logística cumple en la creación de valor	<b>X</b>	
La definición de logística incluye los flujos de materiales como información y dinero dentro de una instalación física, la organización y la cadena de abastecimiento		<b>X</b>
La función logística en la organización es responsable de los procesos de captura/procesamiento de pedidos, gerencia de inventarios y la gestión de compras, y distribución	<b>X</b>	
Monitorea la contribución de los procesos lógicos a la creación de valor del cliente.		<b>X</b>
La estrategia logística busca y mide la utilización de los costos totales de logística que, al mismo tiempo, permitan cumplir la promesa de servicio al cliente		<b>X</b>
Hay una planeación en la cual se consideran indicadores de desempeño, requerimientos de infraestructura y el diseño de la organización idónea para soportar los procesos		<b>X</b>
La planeación se aplica para la logística general y para cada uno de los procesos individuales		<b>X</b>

## ANEXO D CUESTIONARIO TECLA

Este cuestionario forma parte de una investigación sobre el clima organizacional. La unidad sobre la cual usted debe contestar es su grupo de trabajo comprendido dentro de su organización. Sus respuestas son estrictamente confidenciales.

Este cuadernillo contiene una serie de frases. Lea cuidadosamente cada una de ellas y decida si esta frase se aplica o no en su trabajo y organización. Si esta aplica, marque con una "X" la V (verdadero); o en caso contrario marque con una "X" la F (falso) en frente de la respuesta. Marque una sola. Si borra indique claramente cuál es su respuesta.

Recuerde que esto no es una prueba, luego no existen respuestas correctas o incorrectas. Su opinión acerca de la aplicabilidad de cada frase es lo importante.

Le agradezco de antemano la ayuda y colaboración que me preste al responder el presente cuestionario con lo cual se espera contribuir al mejoramiento de su organización.

A continuación encontrará una serie de preguntas que servirán para analizar los resultados. Como usted recordará, la encuesta es anónima, pero si aún usted no desea responder alguna pregunta señale la última opción.

<b>SEXO</b>	Masculino	1
	Femenino	2
	No responde	0

<b>EDAD</b>	Entre 15 y 20 años	1
	Entre 21 y 25 años	2
	Entre 26 y 30 años	3
	Entre 31 y 35 años	4
	Entre 36 y 40 años	5
	Entre 41 y 45 años	6



Entre 46 y 50 años	7
Entre 51 y 55 años	8
Mayor de 50 años	9
No responde	0

<b>NIVEL DE ESTUDIO</b>	Primaria	1
	Secundaria	2
	Normalista	3
	Técnico	4
	Universitario	5
	Postgrado	6
	No responde	0

### INGRESOS PROMEDIO MENSUALES

Salario mínimo	1
Entre 1 y 3 salarios mínimos	2
Entre 3 y 7 salarios mínimos	3
Entre 7 y 11 salarios mínimos	4
Entre 11 y 16 salarios mínimos	5
Entre 16 y 20 salarios mínimos	6
Entre 20 y 25 salarios mínimos	7
Entre 25 y 30 salarios mínimos	8
Más de 30 salarios mínimos	9
No responde	0

### TABLA DE PREGUNTAS

1. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones	V	F
2. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.	V	F
3. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.	V	F
4. Son frecuentes las peleas y rivalidades entre los compañeros de trabajo.	V	F
5. Aquí la gente se siente como metida en una jaula.	V	F
6. En esta empresa se premia a la persona que trabaja bien.	V	F
7. Las prestaciones sociales que se reciben son apenas las obligatorias.	V	F
9. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.	V	F
10. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.	V	F
11. Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.	V	F
12. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.	V	F
13. A menudo ocurre, que por temor a consultar, se decide lenta y erradamente.	V	F
14. Existe flexibilidad en las reglas de trabajo.	V	F
15. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.	V	F

16. Aquí se dan ayudas extras fuera de lo que estrictamente exige el contrato de sueldo.	V	F
17. Hay que tener miedo cuando se comete un error.	V	F
18. Por lo general solo nos piden cuentas del trabajo cuando lo hemos acabado.	V	F
19. En general el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.	V	F
20. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.	V	F
21. Toda decisión que se tome es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.	V	F
22. Los superiores son cordiales en el trato con los empleados y viceversa.	V	F
23. Los cambios en las políticas de la empresa se imponen sin consultar a los afectados.	V	F
24. Las observaciones que se hacen sobre el trabajo son justas.	V	F
25. Se puede esperar regularmente un aumento de sueldo.	V	F
26. Se quiere saber demasiado de las personas para aceptarlas como empleados.	V	F
27. La iluminación en los puestos de trabajo es adecuada.	V	F
28. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.	V	F
29. En esta empresa se cumple "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".	V	F
30. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.	V	F
31. Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.	V	F
32. Todo lo que se haga en nuestro trabajo debe ser debidamente aprobado.	V	F
33. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo.	V	F
34. Mis compañeros de trabajo viven mejor que yo.	V	F
35. Aquí se despide la gente con facilidad.	V	F
36. Cada cual elige la manera de desarrollar su trabajo.	V	F
37. Por lo general, los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia.	V	F
38. A menudo se inician trabajos que no se saben ni porque se hacen.	V	F
39. Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo.	V	F
40. Cuando se solicita un favor, todos dicen estar ocupados.	V	F
41. Es necesario largo trámite para obtener un permiso cualquiera.	V	F
42. Son muy frecuentes las sanciones en el trabajo.	V	F
43. Las prestaciones sociales que la organización brinda son justas.	V	F
44. Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejes.	V	F
45. El que se esfuerza en el trabajo es recompensado.	V	F
46. Muchas veces se trabaja tan poco como sea posible.	V	F
47. En esta empresa se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado.	V	F
48. Aquí se fijan mucho en cómo se emplea el tiempo de trabajo.	V	F
49. Siento que trabajo con mis compañeros, no con rivales.	V	F

50. Son frecuentes las sanciones por errores sin importancia.	V	F
51. Por lo regular, a la persona que trabaja bien se le premia con una mejor posición en la empresa.	V	F
52. El costo de vida afecta en forma especial a los empleados de esta organización.	V	F
53. Acá la gente no se entromete en la vida privada de los demás.	V	F
54. Casi nadie ahorra esfuerzos en el cumplimiento de sus obligaciones.	V	F
55. Aquí, la calidad del trabajo tiene que ser excelente.	V	F
56. Ocurre con frecuencia, que cuando se presenta un problema especial, no se conoce quien debe resolverlo.	V	F
57. Únicamente al finalizar el trabajo, se revisa.	V	F
58. La gente cambia su manera de actuar cuando se acerca el jefe.	V	F
59. Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo.	V	F
60. Normalmente se buscan los errores y no las cualidades que tiene nuestro trabajo en sí.	V	F
61. Aquí se remunera al empleado según su habilidad.	V	F
62. No se ahorran precauciones para la seguridad de los empleados en caso de emergencia.	V	F
63. El superior tiene buena voluntad para colaborar en lo que se necesite.	V	F
64. Los superiores no se preocupan porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.	V	F
65. Generalmente, la persona que se vincula a la empresa recibe un entrenamiento adecuado para la realización de su trabajo.	V	F
66. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.	V	F
67. Aquí se dicen las cosas como son pero de buena manera.	V	F
68. Normalmente me dicen todo lo que tengo que hacer.	V	F
69. Si se comete un error, se enseña a corregirlo.	V	F
70. Realizando la misma labor, se ganaría más en otra empresa.	V	F
71. El ambiente que se respira en la empresa es tenso,	V	F
72. En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados.	V	F
73. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.	V	F
74. Se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo.	V	F
75. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.	V	F
76. No vale ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen	V	F
77. Aquí uno puede expresarse sin temores, con respeto al trabajo.	V	F
78. Cualquier error que se cometa en el trabajo, indispone a los superiores.	V	F
79. Mis amigos fuera del trabajo tienen más ingresos que yo.	V	F
80. Los empleados pueden defenderse de la organización.	V	F
81. En la empresa existe cierta preocupación porque el empleado dé educación a sus hijos.	V	F
82. En realidad, a casi nadie le importa comenzar un trabajo aún	V	F

cuando no se haya terminado el que está haciendo.		
<b>83.</b> Por lo general, las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente.	<b>V</b>	<b>F</b>
<b>84.</b> Existe un interés de parte de los superiores para estimular las iniciativas de los miembros de la organización.	<b>V</b>	<b>F</b>
<b>85.</b> Normalmente, cuando trabajamos en grupos con otras dependencias de la organización nos colaboramos satisfactoriamente.	<b>V</b>	<b>F</b>
<b>86.</b> Aquí existe mucho formalismo para todo.	<b>V</b>	<b>F</b>
<b>87.</b> Es igual que trabaje intensamente a que no lo haga.	<b>V</b>	<b>F</b>
<b>88.</b> Con el sueldo que la gente gana en esta empresa, se puede llevar una vida decente.	<b>V</b>	<b>F</b>
<b>89.</b> Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer.	<b>V</b>	<b>F</b>
<b>90.</b> A menudo se presentan hostilidades entre el personal	<b>V</b>	<b>F</b>

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO E**  
**TABULACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS TECLA**

<b>GÉNERO</b>	<b>MASCULINO</b>		<b>FEMENINO</b>	
<b>NÚMERO DE PERSONAS</b>	2	14.3%	12	85.7%

<b>INGRESOS PROMEDIO PERSONAS</b>	<b>SALARIO MINIMO</b>		<b>ENTRE 1 Y 2 SALARIOS MINIMOS</b>	
	5	35.7%	9	64.3%

<b>NIVEL DE ESTUDIO</b>	<b>PRIMARIA</b>		<b>SECUNDARIA</b>		<b>NORMALISTA</b>		<b>TECNICO</b>		<b>UNIVERSITARIO</b>	
<b>PERSONAS</b>	0	0	4	28.6%	1	7.1%	8	57.2%	1	7.1%

**EXCELENCIA**

<b>NIVELES</b>	<b>RANGOS</b>	<b>Nº DE PERSONAS</b>	<b>%</b>
BAJO	0 – 3	0	0.0
MEDIO BAJO	4	2	14.3
MEDIA	5 – 6	3	21.4
TENDENCIA ALTO	7	5	35.7
ALTO	8 – 10	4	28.6
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100</b>

**CALOR Y APOYO**

<b>NIVELES</b>	<b>RANGOS</b>	<b>Nº DE PERSONAS</b>	<b>%</b>
BAJO	0 – 3	0	0.0
MEDIO BAJO	4	3	21.4
MEDIA	5 – 6	8	57.2
TENDENCIA ALTO	7	3	21.4
ALTO	8 – 10	0	0.0
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100</b>

**CLARIDAD ORGANIZACIONAL**

<b>NIVELES</b>	<b>RANGOS</b>	<b>Nº DE PERSONAS</b>	<b>%</b>
BAJO	0 – 3	3	21.4
MEDIO BAJO	4	2	14.3
MEDIA	5 – 6	5	35.7
TENDENCIA ALTO	7	4	28.6
ALTO	8 – 10	0	0.0
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100</b>

**CONFORMIDAD**

<b>NIVELES</b>	<b>RANGOS</b>	<b>Nº DE PERSONAS</b>	<b>%</b>
BAJO	0 – 3	8	57.2
MEDIO BAJO	4	5	35.7
MEDIA	5 – 6	1	7.1
TENDENCIA ALTO	7	0	0.0
ALTO	8 – 10	0	0.0
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100</b>

**RECOMPENSA**

NIVELES	RANGOS	Nº DE PERSONAS	%
BAJO	0 – 3	2	14.3
MEDIO BAJO	4	2	14.3
MEDIA	5 – 6	6	42.8
TENDENCIA ALTO	7	2	14.3
ALTO	8 – 10	2	14.3
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100</b>

**SALARIO**

NIVELES	RANGOS	Nº DE PERSONAS	%
BAJO	0 – 3	8	57.2
MEDIO BAJO	4	5	35.7
MEDIA	5 – 6	1	7.1
TENDENCIA ALTO	7	0	0.0
ALTO	8 – 10	0	0.0
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100</b>

**SEGURIDAD**

NIVELES	RANGOS	Nº DE PERSONAS	%
BAJO	0 – 3	2	14.3
MEDIO BAJO	4	1	7.1
MEDIA	5 – 6	7	50.0
TENDENCIA ALTO	7	4	28.6
ALTO	8 – 10	0	0.0
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100</b>

**RESPONSABILIDAD**

NIVELES	RANGOS	Nº DE PERSONAS	%
BAJO	0 – 3	3	21.4
MEDIO BAJO	4	4	28.6
MEDIA	5 – 6	5	35.7
TENDENCIA ALTO	7	2	14.3
ALTO	8 – 10	0	0.0
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100</b>

**CONTROL**

NIVELES	RANGOS	Nº DE PERSONAS	%
BAJO	0 – 3	2	14.3
MEDIO BAJO	4	4	28.6
MEDIA	5 – 6	6	42.8
TENDENCIA ALTO	7	2	14.3
ALTO	8 – 10	0	0.0
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100</b>

**ANEXO F**  
**CUESTIONARIO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

La empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS está realizando sus lineamientos estratégicos, para lo cual, deseamos contar con su colaboración. Por favor marque con una “X” las respuestas que usted considere pertinentes. **Puede marcar más de una opción.**

1. ¿Cuál es el negocio que realiza la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS?

- Educación y Alimentación Preescolar
  - Servicio de Educación
  - Cuidado de los Niños
  - Bienestar Integral de la Infancia
  - Otros ¿Cuáles?
- 

2. ¿Quiénes son los clientes de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS?

- Niños
  - Padres de Familia
  - Comunidad en General
  - Otros ¿Cuáles?
- 

3. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS?

- Educación Preescolar
  - Alimentación y Nutrición Infantil
  - Servicio de cuidado de los Infantes
  - Otros ¿Cuáles?
- 

4. ¿Cuáles son las creencias y valores fundamentales de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS?

- Responsabilidad
- Honestidad
- Confianza
- Fidelidad
- Seguridad
- Cumplimiento
- Compromiso
- Respeto

\_\_\_\_ Otros ¿Cuáles?

---

5. ¿Cuál es la principal diferencia de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS que la hace ser mejor de las demás empresas del mismo sector económico?

- \_\_\_\_ Amplitud de la Cobertura
  - \_\_\_\_ La calidad del talento humano
  - \_\_\_\_ La atención y el servicio que ofrece
  - \_\_\_\_ El posicionamiento de la empresa
  - \_\_\_\_ Otros ¿Cuáles?
- 

6. ¿Qué espera usted de la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS?

- \_\_\_\_ Mejorar la calidad de vida
  - \_\_\_\_ Tener una estabilidad laboral
  - \_\_\_\_ Poder ascender en la empresa
  - \_\_\_\_ Otros ¿Cuáles?
- 

7. ¿Qué desea usted que la empresa HOGAR INFANTIL CAUCANITOS sea dentro de 5 años?

- \_\_\_\_ Ser Líder dentro de los Hogares Infantiles del ICBF
  - \_\_\_\_ Incrementar la cobertura
  - \_\_\_\_ Mejorar las instalaciones
  - \_\_\_\_ Otra ¿Cuál?
- 

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## ANEXO G

### PROPUESTAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS

*Las siguientes declaraciones fueron elaboradas por la pasante antes de reunirse con la Directora:*

HOGAR INFANTIL CAUCANITOS es una empresa dedicada a la educación y alimentación de los niños y niñas entre uno y cinco años de edad que trabaja para mejorar la calidad de vida de las familias de estratos 1, 2 y 3. Con una posición importante en el mercado del municipio de Popayán, ofrecemos un servicio con calidad y la mejor atención al cliente, contamos con un equipo humano calificado y comprometido con la empresa, a través de los medios económicos y físicos se procura dar la mejor calidad en el servicio. Contribuimos con la educación del municipio, generando bienestar integral para las familias beneficiarias.

*En reunión celebrada con la Directora se acordó que como la empresa tiene dos actividades claves como lo son la educación y alimentación de los pequeños, la misión debería ir en un mismo cuadro ya que lo que importa es que se contribuya al desarrollo integral del niño. De la reunión se acordó que la Directora elaboraría ejemplo de misión, visión y objetivos organizacionales.*

#### DIRECTORA

#### **MISIÓN**

El HOGAR INFANTIL CAUCANITOS es una empresa caucana que opera con responsabilidad y respeto por sus clientes, empleados y la comunidad.

En el Municipio de Popayán somos una empresa destacada en la educación preescolar, en nuestras instalaciones ofrecemos un servicio con calidad, contamos con un equipo humano calificado y comprometido con la empresa, a través de la infraestructura y procesos basados en la excelencia. Contribuimos

con la educación del municipio y generamos fuente de empleo para 14 familias.

## **VISIÓN**

Ser una empresa líder en la ciudad de Popayán y en el 2013, abarcar el 70% del total de niños de los niños que pertenecen a la comuna en la que estamos ubicados, con base de datos sistematizadas, excelente presentación de nuestras instalaciones, que nos permitan la educación y alimentación, con un alto grado de calidad y el mejor servicio al cliente.

**ANEXO H**  
**DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS ACTUALES DE LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Título del cargo	DIRECTOR	Cargo del jefe inmediato	Junta Administradora
Localización	Departamento administrativo	Cargos que supervisa	Todos los de la empresa.
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
Definición del cargo	Gestión, direccionamiento, ejecución e implantación de proyectos de la empresa y todo lo relacionado con la organización, control y evaluación en la empresa.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestionar proyectos para el mejoramiento del servicio de la institución.</li> <li>➤ Ayudar a la elaboración del Presupuesto anual, verificar las cuantías que se entregan al ICBF.</li> <li>➤ Control correctivo a las situaciones presentadas</li> <li>➤ Evaluar al personal cada vez que lo considere necesario.</li> <li>➤ Revisar los proyectos educativos de cada Jardinera</li> <li>➤ Controlar la entrega de raciones a la ecónomas</li> <li>➤ Conceder permisos y estar pendiente de todo lo relacionado con el personal</li> <li>➤ Entregar informes de raciones, cobertura y novedades al ICBF.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Educación:</u> Profesional en áreas administrativas, pedagógicas y de educación preescolar.</li> <li>➤ <u>Experiencia</u> Mínimo 1 año, principalmente en dirección de empresas del sector.</li> </ul>		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones y las de los empleados a su cargo.		

*Fuente propia de la investigación*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Título del cargo</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Director
<b>Localización</b>	Departamento Administrativo y Financiero	<b>Cargos que supervisa</b>	Jardineras, Servicios Generales y Vigilante.
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
Definición del cargo	Desempeñar el cargo de Director cuando éste no esté, llevar la contabilidad de la institución y colaborar con lo que los demás empleados le soliciten y que estén a su alcance.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reemplazar al Director en su ausencia</li> <li>➤ Elaborar el Presupuesto anual,</li> <li>➤ Entregar informes contables y financieros mensuales al ICBF</li> <li>➤ Manejo de nómina y seguridad social</li> <li>➤ Entrega de material a los diferentes empleados</li> <li>➤ Revisar el inventario</li> <li>➤ Suministro de raciones a las ecónomas</li> <li>➤ Llevar el control de pagos que realizan los padres de familia por diferentes conceptos.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Educación:</u> Profesional en áreas administrativas, y/o contables</li> <li>➤ <u>Experiencia</u> Mínimo 2 años, principalmente en contabilidad y manejo de personal.</li> </ul>		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones.		

*Fuente propia de la investigación*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Título del cargo</b>	JARDINERA	<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Directora y Asistente Administrativo
<b>Localización</b>	Departamento Operativo	<b>Cargos que supervisa</b>	Ninguno
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
Definición del cargo	Elaboración de proyectos educativos por trimestres, educar y alimentar a los niños durante toda la jornada asignada.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestionar proyectos para el mejoramiento del servicio de la institución.</li> <li>➤ Aportar ideas para el mejoramiento de la institución.</li> <li>➤ Participar de capacitaciones que brinde la institución y el ICBF.</li> <li>➤ Participar en las actividades que se realicen en pro de la consecución de recursos para la institución.</li> <li>➤ Cumplir con los horarios y uniformes establecidos.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Educación:</u> Profesional o técnico en educación preescolar.</li> <li>➤ <u>Experiencia</u> Mínimo 1 año, principalmente en atención a los niños.</li> </ul>		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones.		

*Fuente propia de la investigación*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Título del cargo</b>	SERVICIOS GENERALES	<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Directora y Asistente Administrativo.
<b>Localización</b>	Operativo	<b>Cargos que supervisa</b>	Ninguno
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
Definición del cargo	Preparación de los alimentos, llevar el inventario de raciones, hacer el aseo y la limpieza general de la institución y sus inmuebles.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preparar los alimentos de los niños de acuerdo a la cantidad y a las minutas que se le entregan para cada semana.</li> <li>➤ Mantener su lugar de trabajo y sus alrededores de manera muy higiénica para ofrecer alimentos de alta calidad y alto contenido nutritivo.</li> <li>➤ Cumplir con los horarios y uniformes establecidos.</li> <li>➤ Hacer uso de las recomendaciones de seguridad dadas por la ARP</li> <li>➤ Mantener las instalaciones y sus inmuebles perfectamente limpios.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Educación:</u> Bachiller con conocimientos en manipulación de alimentos.</li> <li>➤ <u>Experiencia</u> Mínimo 1 año, principalmente en la preparación de alimentos y aseo y limpieza.</li> </ul>		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones.		

*Fuente propia de la investigación*

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Título del cargo</b>	VIGILANTE	<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Directora y Asistente Administrativo
<b>Localización</b>	Operativo	<b>Cargos que supervisa</b>	Ninguno
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
Definición del cargo	Cuidado de las instalaciones y de lo que en ella hay, de igual manera colaborar con la seguridad de las personas que ahí laboran y permanecen en especial los niños.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Llevar el control del inventario que cada día se le entrega de cada dependencia de la institución.</li> <li>➤ Estar pendiente de cualquier movimiento extraño que atente en contra de la conservación de activos del hogar.</li> <li>➤ Conservar el arma de dotación para que en caso de necesitarla no esté en adecuado estado.</li> <li>➤ Participar de capacitaciones y de actividades de la institución.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Educación:</u> Mínimo Bachiller con conocimientos en manejo de armas y vigilancia en general.</li> <li>➤ <u>Experiencia</u> Mínimo 1 año, principalmente en vigilancia y trato con niños.</li> </ul>		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones.		

*Fuente propia de la investigación*

**ANEXO I**  
**PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA EMPRESA HOGAR INFANTIL CAUCANITOS**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Título del cargo</b>	Director	<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Junta Administradora
<b>Localización</b>	Departamento Administrativo	<b>Cargos que supervisa</b>	Todos los de la empresa
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
Definición del cargo	Gestión de la empresa, responsabilizándose de implantar y controlar las políticas básicas y estratégicas de actuación, coordinando las diferentes áreas y realizando las acciones necesarias con el fin de obtener los niveles de productividad, rentabilidad y resultados previstos.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocer la evolución general del sector de la empresa, de los mercados que atiende y de la competencia; así como los cambios en el entorno legal, económico, tecnológico y social previniendo las posibles acciones futuras y conformando la visión y los planes estratégicos futuros.</li> <li>➤ Planificación de metas y objetivos; elección de los programas para alcanzarlos.</li> <li>➤ Asignación de responsabilidades y autoridad en la estructura organizativa para cumplir las tareas y deberes específicos.</li> <li>➤ Coordinación de las actividades de las distintas unidades de la organización.</li> <li>➤ Motivación y habilitación de las personas para que utilicen sus competencias en el logro de los objetivos de la empresa.</li> <li>➤ Verificación de que el rendimiento este de acuerdo con los planes y expectativas detectando las posibles desviaciones, analizando las causas e introduciendo medidas correctivas para ajustar los objetivos o modificar las actuaciones. Posterior evaluación de su eficacia.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Educación:</u> Titulación superior, preferiblemente en Administración de Empresa, Contador Público, Economía; educación preescolar y/o pedagogía.</li> <li>➤ <u>Experiencia:</u> Cinco (2) años de experiencia, principalmente en dirección de empresas y en el sector.</li> <li>➤ <u>Criterio e iniciativa:</u> Alta capacidad de organización y planificación, orientación a resultados, iniciativa y espíritu innovador, adaptabilidad, dotes de liderazgo, habilidades sociales y emocionales, empatía, orientación comercial y de servicio al cliente, alto nivel de compromiso y capacidad para lograr el de sus colaboradores, optimista y entusiasta.</li> </ul>		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones y las de los empleados		

*Fuente propia de la investigación*



IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Título del cargo</b>	Asistente Administrativo y Financiero	<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Director
<b>Localización</b>	Departamento Administrativo	<b>Cargos que supervisa</b>	Servicios Generales
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
Definición del cargo	Desempeñar el cargo de Director cuando éste no esté, llevar la contabilidad de la institución y colaborar con lo que los demás empleados le soliciten y que estén a su alcance.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar el Presupuesto anual,</li> <li>➤ Entregar informes contables y financieros mensuales al ICBF</li> <li>➤ Manejo de nómina y seguridad social</li> <li>➤ Entrega de material al personal de servicios generales</li> <li>➤ Suministro de raciones a las ecónomas</li> <li>➤ Llevar el control de pagos que realizan los padres de familia por diferentes conceptos.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Educación</u>: Titulación superior, preferiblemente en Administración de Empresa, Contador Público, Economía.</li> <li>➤ <u>Experiencia</u>: Cinco (2) años de experiencia, principalmente en contabilidad y dirección de personal.</li> <li>➤ <u>Criterio e iniciativa</u>: Alta capacidad de organización y planificación, orientación a resultados, capaz de trabajar bajo presión ya que son muchas las tareas a desarrollar y los imprevistos que se presentan cuando se trabaja con niños de edades tan pequeñas.</li> </ul>		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones.		

*Fuente propia de la investigación*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Título del cargo</b>	Jardinera	<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Directora
<b>Localización</b>	Departamento operativo	<b>Cargos que supervisa</b>	Ninguno
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
Definición del cargo	Elaboración de proyectos educativos por trimestres, educar y alimentar a los niños durante toda la jornada asignada.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestionar proyectos para el mejoramiento del servicio de la institución.</li> <li>➤ Participar de capacitaciones que brinde la institución y el ICBF.</li> <li>➤ Participar en las actividades que se realicen en pro de la consecución de recursos para la institución.</li> <li>➤ Cumplir con los horarios y uniformes establecidos.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Educación</u>: Titulación técnica y preferiblemente superior en educación preescolar y pedagogía, conocimientos en manipulación de alimentos.</li> <li>➤ <u>Experiencia</u>: Cinco (2) años de experiencia, principalmente en atención a niños de edades de 1 a 5 años.</li> <li>➤ <u>Criterio e iniciativa</u>: Alta capacidad de trabajar con presión ya que a pesar de que tiene a su cargo no menos de 15 niños se debe concentrar en la adecuada educación y alimentación de todos sin distinción alguna.</li> </ul>		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones y de la integridad de los infantes.		

*Fuente propia de la investigación*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Título del cargo</b>	Servicios Generales	<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Directora y Asistente Administrativo
<b>Localización</b>	Departamento operativo	<b>Cargos que supervisa</b>	Ninguno
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
Definición del cargo	Preparación de los alimentos, llevar el inventario de raciones, hacer el aseo y la limpieza general de la institución y sus inmuebles.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preparar los alimentos de los niños de acuerdo a la cantidad y a las minutas que se le entregan para cada semana, si su puesto es el de ecónoma.</li> <li>➤ Mantener su lugar de trabajo y sus alrededores de manera muy higiénica para ofrecer alimentos de alta calidad y alto contenido nutritivo.</li> <li>➤ Cumplir con los horarios y uniformes establecidos esto para todas las de servicios generales sin excepción.</li> <li>➤ Hacer uso de las recomendaciones de seguridad dadas por la ARP</li> <li>➤ Mantener las instalaciones y sus inmuebles perfectamente limpios, para las encargadas del aseo.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Educación:</u> Bachiller con conocimientos certificados en manipulación de alimentos y buen trato con los niños.</li> <li>➤ <u>Experiencia</u> Mínimo 1 año, principalmente en dirección la preparación de alimentos para grandes cantidades y aseo y limpieza de grandes instalaciones.</li> </ul>		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones.		

*Fuente propia de la investigación*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Título del cargo</b>	Vigilante	<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Director
<b>Localización</b>	Departamento operativo	<b>Cargos que supervisa</b>	Ninguno
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
Definición del cargo	Cuidado de las instalaciones y de lo que en ella hay, de igual manera colaborar con la seguridad de las personas que ahí laboran y permanecen en especial los niños.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Llevar el control del inventario que cada día se le entrega de cada dependencia de la institución.</li> <li>➤ Estar pendiente de cualquier movimiento extraño que atente en contra de la conservación de activos del hogar.</li> <li>➤ Participar de capacitaciones y de actividades de la institución.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Educación:</u> Bachiller con conocimientos certificados en manejo de armas y vigilancia en general.</li> <li>➤ <u>Experiencia</u> Mínimo 1 año, principalmente en vigilancia y trato con niños.</li> </ul>		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones.		

*Fuente propia de la investigación*