

**Creación del Área Formativa como Estrategia Organizacional y Fortalecimiento del
Desempeño Laboral de Educonnecting**

Eduardo Martínez Martínez

Facultad de Ciencias y Tecnologías, Universidad Santo Tomás

Seminario de Grado

Gabriel Rodríguez López

11 de noviembre de 2023

Dedicatoria

Encontrar siempre un horizonte que nos vaya guiando en aquellos viajes que uno toma la decisión de emprender; viajes que, muchas veces no son los más fáciles, pero cuanta experiencia nos aporta. Considero, que he tenido personas a mi alrededor, personas que muchas veces se convierten en esos impulsos motivacionales y otras veces se convierten en las más inspiradoras y ejemplos a seguir; es por ello que en esta ocasión me gustaría resaltar la importancia de tener una vida que respeta ese libre albedrío; que respetando las diferentes creencias espirituales, reconozco a un Dios por encima de todo y quien apareja las cosas; a mi familia como núcleo de valores y buenas costumbres y quiénes me animan y esfuerzan cuando muchas veces mis fuerzas se habían agotado.

Resalto que siempre habrá un momento de reflexión para aprender que no estamos compitiendo con nadie en la vida sino que buscamos el pleno desarrollo de nosotros mismos en las diferentes áreas; esto no tendría nada que ver con la edad, ni con el género, creencias y demás aspectos que nos caracterizan y nos vuelven auténticos y únicos.

Dedico mis resultados a todas las personas que me apoyaron cuando más lo necesitaba; a quienes participaron de mi formación personal, espiritual, profesional y laboral; a todos a quienes en algún momento compartimos un espacio y pude aportar valor a sus vidas y así mismo, aportaron un tesoro a la mía.

Eduardo Martínez

Agradecimientos

En esta nueva etapa de mi proyecto de vida, quiero agradecer a Dios principalmente por aparejar las diferentes circunstancias; al señor Jorge Gómez y María Alejandra Pizarro, cofundadores de la agencia de estudios Educonnecting S.A.S. por abrirme las puertas de la empresa, siempre dando lugar a la mejora continua; agradezco la Universidad Santo Tomás y todo su equipo de trabajo que, con los diferentes docentes y profesionalismo, hicieron que cada técnica, estrategia, habilidad y conocimiento, se vieran reflejados y aplicados en el desarrollo de este documento. Agradecimientos especiales a mis padres que, con sus consejos y educación, me continúan acompañando y orientando por el camino indicado. Agradezco a quien en su momento fue el coordinador del programa de educación a distancia, profesor Víctor Hugo García Algecira, quien estuvo aportando valor significativo desde sus conocimientos para mi desarrollo académico. Agradezco al profesor Miguel Ángel Cortés, por compartir desde su experiencia, herramientas y conocimientos para aportar valor a las personas y organizaciones. Agradezco al profesor Gabriel Rodríguez López, por su profesionalismo para la orientación arquitectónica de esta investigación.

Contenido

1.	Resumen	7
2.	Summary	8
3.	Introducción.....	9
4.	Justificación.....	11
5.	Objetivos.....	13
5.1	Objetivo General	13
5.2	Objetivos Específicos.....	13
6.	Características de la empresa	14
6.1	Reseña Histórica.....	14
6.2.	Portafolio de servicios.....	15
6.3.	Direccionamiento estratégico.....	16
6.3.1	<i>Misión</i>	16
6.3.2	<i>Visión</i>	16
6.3.3.	<i>Valores</i>	16
6.3.4.	<i>Objetivos</i>	17
7.	Contexto objeto de estudio	18
7.1.	Análisis Macroentorno	18
7.2.	Análisis Microentorno	25
8.	Herramienta MMGO.....	30
8.1	(Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones)	30
8.2	Tabulación e interpretación de resultados	31
9.	Análisis y Conclusiones	47
10.	Planteamiento y formulación del problema.....	48

11. Evaluación y Selección del Área a Intervenir	52
12. Identificación de la Problemática	52
13. Propuesta de solución	53
14. Marco de referencia	57
15. Plan de acción	63
16. Lecciones aprendidas.....	69
17. Conclusiones	¡Error! Marcador no definido.
18. Referencias	72
19. Anexos.....	77

Índice de figuras y tablas

Figura 1 Localización Educoncting S.A.S Bogotá	14
Figura 2 Modelo PESTEL.....	18
Figura 3 Las 5 fuerzas de Porter	24
Figura 4 Segmentación de clientes.....	26
Figura 5 Instituciones educativas Australianas	28
Figura 6 Análisis del entorno económico Educonnecting.....	31
Figura 7 Direccionamiento estratégico Educonnecting	32
Figura 8 Gestión de mercadeo Educonnecting.....	33
Figura 9 Cultura organizacional Educonnecting.....	35
Figura 10 Estructura organizacional Educonnecting	36
Figura 11 Gestión de producción Educonnecting	37
Figura 13 Gestión humana Educonnecting	39

Figura 14 Asociatividad Educonnecting	40
Figura 15 Comunicación e Información Educonnecting	41
Figura 16 Innovación y conocimiento Educonnecting.....	42
Figura 17 Gestión ambiental Educonnecting.....	45
Figura 18 Responsabilidad social empresarial Educonnecting.....	46
Figura 19 Informe General.....	477
Figura 20 Árbol de problemas.....	555
Figura 21 Flujograma del proceso formativo.....	644
Figura 22 Organigrama Educonnecting	666
Figura 23 Modelo de formación Educonnecting.....	677
Figura 24 Metodología formativa	677
Figura 25 Modelo de evaluación.....	687
Figura 26 Cronograma de actividades.....	688
Figura 27 Acciones y costos	698
Tabla 1 Estadios matriz MMGO	488
Tabla 2 Indicadores de formación.....	566

1. Resumen

Este documento se basa en un diagnóstico estratégico para crear el área formativa de una agencia de estudios en el extranjero llamada Educonnecting S.A.S. Ubicada en Bogotá, Carrera 11 # 93-53 Oficina 204. Esta iniciativa tuvo origen el pasado 13 de septiembre de 2021, y se apoyó con la herramienta MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional) fundamentado por la Universidad EAN. Con esta herramienta se impulsó el determinando las características fundamentales de la situación actual de la empresa y su entorno. Se ha segmentado cuatro fases fundamentales que darán origen a todo un plan de acción que permita establecer una estrategia organizacional enfocada al fortalecimiento del desempeño laboral de la empresa. La primera fase, consiste en el análisis a nivel interno de la empresa donde se describe las características principales de Educonnecting. En la segunda fase, se realizó un análisis a nivel macro y micro entorno, teniendo en cuenta aspectos políticos, económicos y sociales; de igual manera, sus proveedores, clientes, intermediarios y competidores. En la tercera fase, se continuó con el desarrollo del diagnóstico, teniendo en cuenta los resultados que se desprenden de la herramienta MMGO y el correspondiente análisis de los diferentes factores. En la cuarta fase, una vez analizados los datos, se formula el planteamiento del problema para determinar las mejores alternativas de solución.

Palabras clave: diagnóstico, formación, programas formativos, comunicación, procesos de formación, estrategias formativas

2. Summary

This document is based on a strategic diagnosis to create the training area of a study abroad agency called Educonnecting S.A.S. Located in Bogotá, Carrera 11 # 93-53 Office 204. This initiative originated on September 13, 2021, and was supported with the MMGO tool (Modernization Model for Organizational Management) founded by the EAN University. With this tool, the development of the diagnosis was promoted, in order to evaluate each of the areas of the company, determining the fundamental characteristics of the current situation of the company and its environment. Four fundamental phases have been segmented that will give rise to an entire action plan that allows establishing an organizational strategy focused on strengthening the company's work performance. The first phase consists of the internal analysis of the company where the main characteristics of Educonnecting are described. In the second phase, an analysis was carried out at a macro and micro environment level, taking into account political, economic and social aspects; likewise, its suppliers, clients, intermediaries and competitors. In the third phase, the development of the diagnosis continued, taking into account the results derived from the MMGO tool and the corresponding analysis of the different factors. In the fourth phase, once the data has been analyzed, the problem statement is formulated to determine the best alternative solutions.

Keywords: diagnosis, training, training programs, communication, training processes, training strategies.

3. Introducción

La mejora continua es un aspecto de vital importancia que las empresas están incorporando en sus sistemas de gestión de calidad con el propósito de optimizar diversos recursos en diferentes ámbitos, tales como la gestión financiera, el mercado, la estructura organizacional, el talento humano, el conocimiento, entre otros. A través de un enfoque moderno e innovador, se logró identificar la situación presente de la empresa seleccionada y establecer una visión futura para trazar, mediante etapas intermedias, las vías que orientan hacia la mejora continua en la empresa.

Esta investigación se llevó a cabo en la agencia de estudios Educonnecting S.A.S. con el propósito de analizar cada una de las áreas que cuentan con procesos interrelacionados para alcanzar sus objetivos. Mediante el diagnóstico realizado con la herramienta MMGO (Modelo de Modernización de la Gestión para Organizaciones) facilitó una visión integral de la empresa mediante datos cuantitativos así como cualitativos. Esto permitió realizar un análisis más profundo y una identificación más precisa de las oportunidades de mejora, un enfoque que no se había explorado en estudios anteriores con la misma profundidad, tanto por parte del investigador como con el respaldo de las herramientas disponibles.

La etapa de investigación se desarrolló de la siguiente manera: se comenzó por comprender las características principales de la empresa a través de su historia, su marco jurídico, la clasificación de su portafolio de servicios y su dirección estratégica. Se llevó a cabo un análisis exhaustivo del contexto macro y micro entorno, utilizando datos tanto cuantitativos como cualitativos para fundamentar los análisis realizados. Estos análisis condujeron a la formulación de hipótesis y a la identificación de la necesidad de establecer un área formativa en la empresa. La hipótesis principal que se planteó fue la siguiente: la rentabilidad de la

empresa puede aumentar cuando se logra estructurar procesos formativos; la rotación del personal puede disminuir al establecer áreas de apoyo, como formación y calidad, con amplios conocimientos y haciendo que estos conocimientos permanezcan en el tiempo mediante la transferencia y formación. El diseño de investigación se vinculó estrechamente con las hipótesis, ya que permitió identificar el estado actual de las diferentes áreas de la empresa y determinar qué áreas necesitan mejoras, así como qué áreas son cruciales para el cumplimiento de la promesa de valor y los objetivos organizacionales.

4. Justificación

La presente investigación, se centra en la importancia de tener un área formativa en una empresa, como una estrategia clave para el desarrollo y fortalecimiento del desempeño laboral. Esta elección se fundamenta en la creciente importancia de la formación continua en el ámbito empresarial y su impacto directo en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Realizar diagnósticos en una investigación es de suma importancia por varias razones fundamentales. En primer lugar, el diagnóstico proporciona una comprensión detallada y objetiva de la situación actual o del problema que se está investigando, lo que permite a los investigadores tener una base sólida para desarrollar sus análisis y conclusiones. Realizar un diagnóstico es esencial para comprender la situación actual, identificar áreas de mejora, establecer objetivos claros, tomar decisiones informadas, optimizar recursos y realizar un seguimiento efectivo del progreso. En el caso de estudio, con la empresa seleccionada se hace un acercamiento para conocer el histórico y los datos más relevantes de la empresa; se debe tener una técnica y contar con las herramientas y conocimientos para poder diagnosticar adecuadamente, encontrar el origen de las situaciones y desarrollar estrategias de solución que permita optimizar la calidad y el desempeño de las organizaciones.

Dentro de las principales razones que respaldan este estudio se puede detallar: el contexto de cambio constante, donde la dinámica actual del entorno empresarial está marcada por cambios tecnológicos, sociales y económicos acelerados y se destaca la necesidad de las empresas por adoptar medidas proactivas para mantenerse al día y superar los retos emergentes. Por otra parte, los desafíos en la gestión del talento humano, en un entorno donde se convierte en un recurso estratégico, exige la creación de un área formativa y se

convierte en un componente esencial para atraer, retener y desarrollar a los profesionales clave dentro de las organizaciones. Según un estudio de la firma de consultoría McKinsey & Company, las empresas que invierten en la formación de sus empleados pueden experimentar un aumento de hasta un 20-25% en la productividad. (McKinsey & Company, 2021) La eficiencia operativa, mejora a medida que los empleados aplican métodos y prácticas más actualizados. El mejoramiento de las áreas, tiene efectos positivos en el clima organizacional y la inversión en el desarrollo profesional de los empleados no solo contribuye a su crecimiento individual, sino que también fomenta un clima organizacional positivo, caracterizado por la motivación y el compromiso disminuyendo los índices de rotación. Según la Asociación de Aprendizaje y Desarrollo (ATD por sus siglas en inglés), las empresas que ofrecen oportunidades de formación y desarrollo tienen una tasa de rotación de personal un 12% más baja que aquellas que no lo hacen. (Association for Talent Development, 2014)

La ventaja de utilizar herramientas como MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional) es que no se está sesgado sólo a resultados cuantitativos, sino que, se vuelve un complemento con todos los resultados de la parte cualitativa. Además, tiene un enfoque sistemático y holístico que considera la organización como un conjunto interrelacionado de componentes. Esta perspectiva holística permite comprender las complejas interacciones entre distintas áreas de la empresa, facilitando una evaluación completa de su funcionamiento. De igual manera, se encuentra una alineación con mejores prácticas de gestión y su utilización asegura que el análisis y las recomendaciones estén alineados con estándares reconocidos, proporcionando un marco de referencia sólido para la toma de decisiones estratégicas.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Proponer la creación del área formativa de la empresa Educonnecting S.A.S de acuerdo con los hallazgos encontrados por medio de la herramienta MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional)

5.2 Objetivos Específicos

Analizar las áreas que generen un impacto significativo en el desempeño laboral de Educonnecting, utilizando la herramienta MMGO.

Identificar las variables más relevantes que impactan de manera significativa la gestión organizacional de Educonnecting.

Contribuir con la estructura de un área formativa para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

Proponer alternativas de solución mediante planes de acción que respondan a las necesidades formativas de la empresa.

6. Características de la empresa

6.1 Reseña Histórica

Con la experiencia como estudiantes internacionales, un equipo de dos personas, Jorge Gómez y María Alejandra Pizarro, identificaron una oportunidad de negocio estando en Australia. Esta oportunidad se relaciona con ayudar a estudiantes internacionales a lograr sus objetivos académicos y poder aportar valor significativo a sus proyectos de vida. En el año 2015 abrieron la primera oficina como agencia de estudios en Sídney. Rápidamente tuvieron una expansión en el territorio Australiano con la apertura de sedes en Brisbane y Melbourne para el 2016. La apertura de operaciones en Colombia, llega a partir del año 2017 con el fin de dar cubrimiento a estudiantes Latinoamericanos. En el año 2018, se apertura nueva sede en Gold Coast, uno de los lugares más populares de Australia. El estudio que compete, está enfocado en la sede de Colombia, ubicada en Carrera 11 # 93 - 53, Oficina 204 en la ciudad de Bogotá como se puede ver a continuación en la Figura 1.

Figura 1

Localización Educonnecting S.A.S. Bogotá



Nota. Localización Educonnecting S.A.S. Tomado de (Google Maps., s.f.)

Educonnecting en Colombia se dedica a las actividades de apoyo a la educación, realizan todo un proceso para que las personas que, aspiran viajar con fines educativos,

puedan cumplir con su proyecto de vida. Cabe resaltar que, la agencia tiene diferentes reconocimientos por parte de las instituciones educativas en Australia, así como reconocimientos a nivel Latinoamérica, como la mejor agencia y la mejor nueva agencia; de acuerdo con los premios entregados por ST STAR AWARDS.

Actualmente Educonnecting tiene en Colombia una planta activa de menos de 100 empleados, con proyección de crecimiento. Este personal que se encuentra distribuido en las diferentes áreas para el cumplimiento de sus actividades, las cuales consisten en asesorar a los estudiantes en todo el proceso educativo hasta que lleguen a Australia o sus diferentes destinos como Canadá, Malta y Nueva Zelanda.

6.2. Portafolio de servicios

Para entender desde un panorama más amplio el portafolio que Educonnecting posee, es indispensable realizar una breve descripción de su estructura y conceptos básicos, por ejemplo: Off Shore: hace referencia a los aspirantes que se encuentran por fuera de los sitios destino de estudios; On Shore: hace referencia a estudiantes que se encuentran en los países de destino y desean continuar con un proceso. ELICOS: (English Language Intensive Courses for Overseas Students) hace referencia a los cursos de inglés en diferentes modalidades; desde inglés general, inglés con propósitos académicos, preparación para exámenes internacionales; VET: (Vocational Education and Training) hace referencia a la formación técnica y con alto contenido práctico; HE (Higher Education) hace referencia a todos los programas de pregrado, posgrado, maestrías, doctorados.

Continuando con más productos que la empresa gestiona, se relacionado el proceso de visas para los diferentes destinos de estudio, los seguros correspondientes, exámenes médicos y biométricos, los cuales son exigidos por las diferentes embajadas. Es de resaltar,

que el portafolio de programas es el resultado de las diferentes negociaciones con las múltiples instituciones de cada país destino. Los valores son muy variables de acuerdo con las condiciones en qué el estudiante desee ajustar su programa; las variables están relacionadas con la duración en semanas que el aspirante desee estar, la duración de los programas, si viaja solo o acompañado, el tipo de colegio, la ciudad donde está ubicado el colegio, entre otras.

6.3. Direccionamiento estratégico

6.3.1 Misión

Ayudar a los estudiantes internacionales a mejorar su desarrollo profesional y personal durante su proceso educativo en el exterior.

6.3.2 Visión

Para el 2032 seremos la EdTech más influyente del sector, ayudando a más de un millón de estudiantes de países emergentes a cumplir sus sueños de estudiar y vivir en el extranjero, por medio de nuestra promesa de valor de fácil acceso a la educación y el acompañamiento permanente durante su experiencia en el exterior. (Educonnecting, 2022)

6.3.3. Valores

Innovación: somos creativos, innovadores, visionarios y con mente abierta al cambio. Apoyamos las nuevas ideas porque creemos que con pasión y dedicación todo es posible

Felicidad: somos un equipo con espíritu joven, dinámico, divertido y apasionado por los retos. Nuestro motor es brindar alegría y crear una experiencia WOW a todos nuestros colaboradores y estudiantes.

Transparencia: Creemos en la honestidad, en el trato cordial, sincero y claro. Nos gusta una comunicación transparente basada en la confianza y el respeto.

Trabajo en equipo: La igualdad y la diversidad son piezas fundamentales dentro de nuestra compañía. Creemos en cada persona de nuestro equipo, es vital en el crecimiento de Educonnecting. Valoramos e incentivamos la cooperación, solidaridad y el trabajo en equipo.

Soñadores: Soñamos en grande y nos gusta ayudar a cumplir sueños. Nos apasiona lo que hacemos, buscamos transmitir esa pasión y energía a nuestros colaboradores, proveedores y estudiantes. Creemos que la educación de calidad es el mejor camino hacia la construcción de un mejor futuro.

Experiencia WOW: Es nuestra razón de ser, nos define como compañía y nos hace soñar más en grande. La experiencia WOW es hacer las cosas de manera diferente, es creer que los sueños se pueden hacer realidad, es encontrar tu segundo hogar y sentir que estás con los mejores. Nuestro compromiso es brindar seguridad, apoyo y certeza a todos nuestros colaboradores, estudiantes y proveedores.

6.3.4. *Objetivos*

Ayudar a los estudiantes internacionales en su desarrollo educativo y profesional.

Cubrir el mercado Latinoamericano mediante ofrecimientos comerciales y campañas de marketing.

Despertar el interés de nuevos estudiantes para motivarlos a fortalecer la experiencia de vida de viajar al extranjero a estudiar y trabajar.

Aumentar las alianzas educativas con el fin de tener un portafolio de servicios más amplio.

7. Contexto objeto de estudio

Para el análisis de estos contextos, es importante contar con diferentes herramientas que permitan identificar esas fuerzas que ejercen y tienen influencia sobre la empresa en diferentes contextos y escenarios a nivel macro y micro.

Para este caso se utilizó PESTEL como herramienta de identificación del contexto macroentorno.

7.1. Análisis Macroentorno

La política fiscal atenta continuamente al gobierno respecto del PIB entendiendo que la misma ha venido subiendo desde el año 2012 disminuyendo las posibilidades de subir el déficit. El pueblo Colombiano manifestó la inconformidad respecto a la gran reforma tributaria que el gobierno adelantaba, producto de la afectación de la economía del país para poder sobresalir de la pandemia mundial. (Banco Mundial, 2021)

En Colombia es crucial considerar los impuestos a los que estarán sujetas todas las empresas, estas cargas fiscales abarcan varios aspectos, entre ellos: Impuesto de Renta, Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto de Industria y Comercio (ICA), Retención en la Fuente, Impuesto al Patrimonio, Gravamen a los Movimientos Financieros, Aportes Parafiscales (Gestión Legal Colombia, 2023). Por otro lado, la empresa de estudio se vio afectada por la política de cierre de fronteras surgida a raíz de la emergencia biológica y la pandemia en curso. Es importante tener en cuenta que la empresa depende en gran medida de los estudiantes que deciden viajar al exterior. Aunque Colombia no mantuvo sus fronteras cerradas durante mucho tiempo, los países destino abrieron sus fronteras a partir del 1 de diciembre de 2021. (Diario El Espectador, 2021)

Figura 2*Modelo PESTEL*

Nota. Modelo PESTEL. Tomado de. Fuente propia obtenida de trabajo entregado a Universidad Santo

Tomás, planeación estratégica, evaluación práctica 2020

Políticos

Las agencias de estudios en el extranjero deben estar atentas a una variedad de políticas y regulaciones que pueden afectar su negocio, desde visas y regulaciones de inmigración hasta requisitos académicos y políticas educativas del país de destino. Mantenerse informadas sobre estos cambios y asesorar adecuadamente a los estudiantes es esencial para el éxito continuo de estas agencias. Otros factores que afectan el desarrollo esta actividad se relacionan con conflicto armado, corrupción, desigualdad social, presencia de varios partidos políticos que representan diferentes corrientes ideológicas, las relaciones diplomáticas y comerciales de Colombia con otros países y organizaciones internacionales tienen un impacto en su política exterior y en su posición en asuntos globales.

Económico

Existió una crisis económica a causa de la pandemia mundial, aunque en junio de 2021 Colombia viene recuperándose a comparación año 2019. Las exportaciones se están centrando en los llamados commodities no renovables. Debido a la pandemia y los diferentes cierres tanto de escuelas como de actividades económicas, ponen a la población de bajos ingresos en posiciones desfavorables. Debido a los costos de producción del extranjero y la depreciación del peso, la inflación puede subir en el 2021 y podrá bajar al 3% en el 2022.

Los índices de pobreza crecieron en comparación antes de la pandemia, pasando de 17.5 millones de personas a 18.9 millones de personas y aunque se proyecta que la inequidad de ingresos disminuirá, los índices de pobreza se mantendrán y dependerá mucho de los aspectos relacionados con las secuelas del COVID 19 (Banco Mundial, 2021)

Colombia está ocupando el tercer lugar en América Latina como país con índice de facilidad para hacer negocios y a nivel mundial ocupa el puesto 67 de 190 países. (Banco Mundial, s.f.)

El PIB se redujo en -6.9% en el 2020 desde una tasa de 3.3% en el 2019 y se esperaba un comportamiento para el 2021 de 5.1% y el 4.2 para el año 2022; y se consolidó para el 2022 en una tasa de 7.3% pero la economía deja una inflación acelerada. Colombia continúa asumiendo retos debido a su fuerte demanda interna con una inflación que llegó al pico más alto de la historia desde 1999 13.34% y logrando una reducción en el 2024 posicionándose en 8.5% (El País, 2024)

Social

Según cifras del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) y el índice de Gini, que se ubica por encima de 0.5, la desigualdad de ingresos hace que la pobreza en Colombia llegue casi a la mitad de sus habitantes y casi un 75% de la población se encuentra en situaciones de vulnerabilidad económica. (DANE, 2023). El acceso a la educación en Colombia está garantizado por el Estado y abarca todos los niveles, desde la educación preescolar hasta la educación superior. Aunque existen desafíos relacionados con la calidad y la equidad en la educación, el acceso a la educación es un derecho fundamental reconocido en la Constitución colombiana. Colombia se basa en una combinación de resultados de pruebas estandarizadas, criterios de admisión establecidos por las instituciones, programas de acceso y equidad, y la promoción de modalidades de educación virtual y a distancia para garantizar la inclusión de todos los sectores de la población. Dentro de las diferentes variables existentes que hacen que la sociedad se comporte con patrones de inconformidad, se encuentra índices de desempleo 9.3% nacional y ciudades metropolitanas

9.6% (DANE, 2023) Por otras parte, la ministra de Educación indicó que en el año 2020 más de 230 mil alumnos de los colegios públicos dejaron sus estudios, aunque este tema también se encuentra ligado a factores tecnológicos. Según datos de Migración Colombia más de 555.000 colombianos lograron viajar para estudiar en el extranjero, para el 2022 la cifra fue de 91.523 colombianos. Las preferencias de los destinos son: Australia, Canadá, Malta, New Zelanda, Dubái entre otros. (Prensa Libre, 2023). La situación social y el acceso a la educación en Colombia están estrechamente interrelacionados y se influyen mutuamente de varias maneras: por ejemplo la desigualdad económica, el acceso a servicios básicos, zonas rurales en contraste con las zonas urbanas, violencia y conflicto armado, políticas y programas de inclusión social.

En conclusión, nos encontramos inmersos en una sociedad pluralista con diversidad de grupos culturales, lingüísticos, religiosos, políticos entre otras más variables.

Tecnológicos

El despliegue de telecomunicaciones es fundamental para los países. En Colombia se sigue fortaleciendo las infraestructuras tecnológicas, entendiendo que esta ha llegado para quedarse y ha llegado de una manera acelerada dada las condiciones globales. La pandemia resaltó la importancia de las tecnologías a nivel país y a nivel empresarial ya que estas tecnologías soportaron a las familias, empresas y en general a la sociedad para el fortalecimiento de la comunicación y la información. Según expertos, el tráfico de internet aumentó en más del 30% esto hizo que los operadores de este servicio desarrollaran estrategias de conectividad para ampliar sus redes hasta llegar al 5G. De igual manera, este acelerado proceso hizo que las economías cambiaran la manera de hacer las cosas y de trabajar; entendiendo que llegó la modalidad del teletrabajo y work home el cual reduce costos y hace que en algunos casos la productividad sea mayor.

En este caso se está hablando de desarrollo, de innovación, de romper fronteras desde los hogares, de generar contactabilidad y reinventarse; la pandemia hizo estallar la creatividad de muchas empresas y aprovechar los recursos tecnológicos como una fuente principal dentro de las estrategias empresariales. A nivel educativo también se encuentra un avance, aunque, como se veía anteriormente, se convirtió en una barrera para las personas menos favorecidas o vulnerables en la economía. Existe también territorios con poca cobertura de los servicios y, esto hace que la accesibilidad sea precaria, afectando operaciones, sistemas empresariales rurales, estudiantes y familias. Lo anterior se demuestra en diferentes estudios del Banco Mundial, estadísticas del Ministerio de Educación Nacional, Investigaciones Académicas, Informes de Organizaciones no Gubernamentales, Informe de Desarrollo Humano de Colombia.

Sin embargo, para el caso en particular, el estudio virtual no es una opción de negocio, entendiendo que cambiaría totalmente el contexto empresarial y dejarían de existir las agencias que se encargan de realizar todo el proceso que conlleva estudiar en el exterior.

Ecológicos

Encontramos acá el concepto de economía circular, el cual está muy sonado y aplicado por diferentes países y que aporta beneficios para la sociedad, las empresas y por supuesto el cuidado del medio ambiente, En Colombia desde el año 2016 se vienen desarrollando proyectos orientado a la sostenibilidad y competitividad que disminuya el impacto ambiental pasando de una economía lineal a una que aproveche la propuesta regenerativa, optimizando los recursos energéticos, reduciendo la extracción de materia prima y alargando la vida útil de los productos. En el 2019 la estrategia de economía circular cobra mayor fuerza; sin embargo,

hace falta cultura e implementar políticas que promuevan y motiven a las empresas a la revisión de sus procesos productivos para lograr los beneficios.

Legales

Una de las políticas principales es el tratamiento de datos; todas las personas de los diferentes países tienen derecho a un tratamiento de datos adecuado y que los mismos no sean divulgados sin autorización o, que se utilicen para fines diferentes al de la actividad que compete a las empresas. Es por esta razón que las empresas, que dentro de sus funciones para realizar la actividad comercial, deben cumplir con leyes específicas para la protección de datos. En Colombia estaría reglamentada por la ley 1581 de 2012 (Congreso de la República de Colombia, 2012)

La seguridad y salud en el trabajo, es un aspecto fundamental que protege a los trabajadores, minimizando el impacto en riesgos que se pueden materializar en accidentes. Para tal fin se debe dar cumplimiento a la ley 1562 de 2012 y el decreto 1072. Así mismo, en cumplimiento de la ley 1273 de 2009 relacionada con los delitos informáticos se apoya con multas y prisión para quienes incurran en dichas actividades relacionadas en la ley.

Por otra parte, las agencias de estudios en el exterior pueden estar sujetas a regulaciones migratorias y de visas que afectan a los estudiantes que desean estudiar en el extranjero. Esto puede incluir requisitos de visa, permisos de estudio y otras regulaciones relacionadas con la inmigración, dichos procesos conllevan una serie de normas de estricto cumplimiento, así como las transacciones que se efectúen a razón de la actividad y el manejo de moneda extranjera, estar informado sobre las políticas cambiarias y TRM (Tasa Representativa del Mercado) en países correspondientes.

7.2. Análisis Microentorno

Es pertinente en este análisis, tomar como modelo las 5 fuerzas de Porter que se evidencian en la Figura 3, las cuales permiten realizar un análisis holístico del contexto, con el fin de enfocar las estrategias diferenciales para obtener ventajas competitivas. La importancia de realizar un análisis utilizando las cinco fuerzas de Porter radica en que proporciona una comprensión profunda del entorno competitivo en el que opera una empresa. Esto permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones estratégicas informadas, desarrollar estrategias para mejorar su posición competitiva y anticipar posibles cambios en el entorno empresarial. Además, este análisis también es útil para evaluar la rentabilidad a largo plazo de un sector y diseñar estrategias que permitan a una empresa destacar frente a la competencia.

Figura 3

Las 5 fuerzas de Porter



Nota. Las 5 fuerzas de Porter de. Tomado de. (ESGinnova Group, 2020)

Competidores en el mercado

Según reporte de Valora Analitik, existen cerca de 210 agencias de estudios en Colombia avaladas por el International Consultants of Education and Fairs, muchas de estas, tuvieron una fuerte desaceleración en ingresos operacionales, por la pandemia, hasta el punto de quebrar. (Valora Analitik, 2020) A continuación se relacionan algunos competidores de productos similares a Educonnecting.

Egali: Cuenta con oficinas en Bogotá, Cali, Bucaramanga y Medellín; su amplio portafolio de destinos para estudiar están orientados para Alemania, Australia, Canadá, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Italia, Malta, Nueva Zelanda. Se catalogan como una de las agencias de intercambio más grandes de América Latina con más de 140 oficinas propias en 12 países. Su plataforma cuenta con amplia información y está centrada en incentivar al estudiante para la contactabilidad por correo electrónico o llamada telefónica; de igual manera hacen recolección de datos mediante su página web.

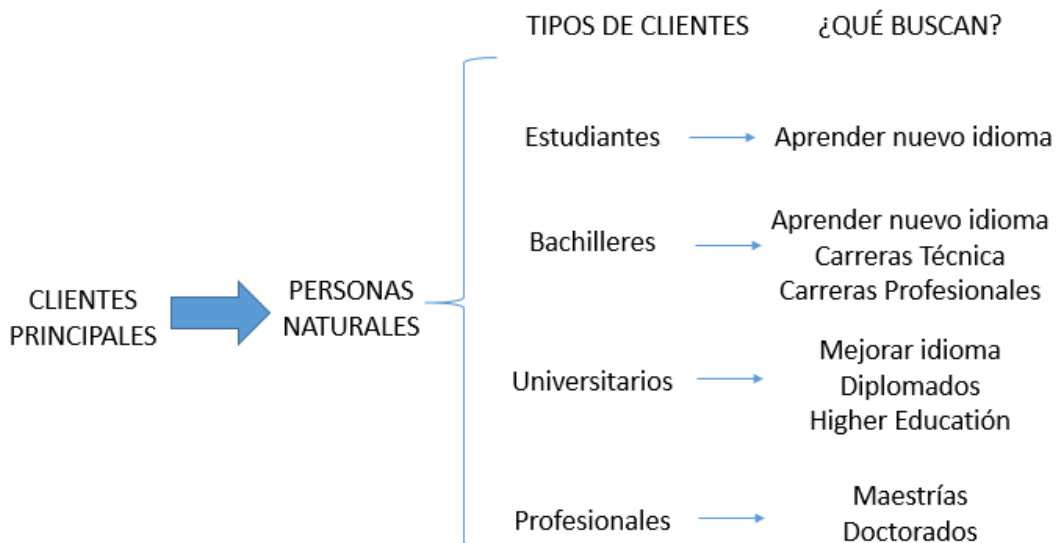
Educación First: Con presencia en Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali, Barranquilla; se especializan en la asesoría en la entrada a universidades extranjeras, intercambio estudiantil y aprendizaje de nuevos idiomas en otros países. Su trayectoria es muy amplia ya que fue fundada desde 1965 en Suecia y se encuentra en 114 países con 612 oficinas y 52.000 empleados en todos los continentes.

Infinity Education: Con trayectoria de 15 años de experiencia, brindan asesoría académica especializada y personalizada en la selección del programa de estudio de acuerdo con los objetivos individuales; en su portafolio de destinos se evidencian 10 países; el contacto que realizan es telefónico y por chat de whatsapp. Su página ofrece la oportunidad de cotizar en línea y también recolectar datos del estudiante.

Poder de negociación de los compradores

Figura 4

Segmentación de clientes



La Figura 4, representa la segmentación de clientes para los mercados de educación en el extranjero, entendiendo que son Personas Naturales que tienen una necesidad académica y pueden estar representados en diferentes edades de acuerdo con la trayectoria académica de cada estudiante. La diferenciación de búsqueda se expresa de acuerdo al nivel académico de cada persona y que el aprendizaje sea progresivo.

Se pueden presentar algunas variables de acuerdo con: la duración del programa y el tiempo que el estudiante decide estar en el lugar de destino; teniendo presente que pueden existir cursos donde la duración mínima son 2 semanas, por ejemplo un programa de inglés, pero, por lo general, ningún estudiante planea un viaje a Australia para durar 2 semanas de estudio sino por lo menos 24 semanas, lo equivalente a 6 meses; Otra variable es si el estudiante viaja solo o acompañado, esto hará que se aumente la costos de visado y exámenes,

así como puede ser un factor de estudio de las embajadas; también influye si los acompañantes son menores de edad; el poder adquisitivo o manera de financiar el estudio es otro factor que influye en la negociación y toma de decisión.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de programas educativos, en este caso las instituciones públicas o privadas, colegios y universidades las cuales tienen más de 2.000 programas en este momento. Los proveedores son segmentados de la siguiente manera: Key Partner y otros; los Key Partner son proveedores con los cuales dejan un mayor margen de comisión por la venta de sus portafolios educativos; los otros, son proveedores que entregan programas no tan concurrentes y el margen de comisión es menor.

A continuación, se relaciona algunos de los Key Partner:

Figura 5

Imagen de instituciones educativas Australianas



Nota. Instituciones Educativas Australianas. Tomado de. (Educonnecting, 2021)

Amenazas y productos sustitutos

Las tendencias sociales apuntan a que las personas pueden preferir viajar, conocer otras culturas y estilos de aprendizaje. Al hablar de temas educativos, en todos los países existen

diversos programas, métodos y técnicas de aprendizaje, muy seguramente con unos costos inferiores, que a su vez, se ve reflejado con las experiencias de cada estudiante; se puede aprender inglés de manera local, en el país de origen y a un costo menor. Según artículo de Portafolio, se encuentra dentro del top 10 de Apps y plataformas web para estudiar inglés. Hace referencia a los valores mensuales que se pueden pagar por el aprendizaje y oscila entre los \$800.000 y \$1.500.000 mensual, casos de British Council, Berlitz, Winstom-Salem y Wall Street English, \$2.500.000 anuales, como en Open English, hasta ser gratis en los portales EdX, Duolingo, Memrise, entre otras (Portafolio, 2023). Al hablar de oportunidades, muy seguramente las oportunidades que se abren al tener estudios internacionales serán muy positivas en los mercados laborales. Por otra parte, una las amenazas más grandes, es que las instituciones internacionales hagan contacto directo con los estudiantes y de esta manera se acabaría el negocio de muchas agencias. Para concluir, más allá del programa ofertado, que claramente puede existir en el país local, es la experiencia de construir un proyecto vida diferente.

Amenazas de nuevos entrantes

Según un artículo de Valora Analitik, en Colombia se registran 210 agencias. Con el propósito de contrarrestar los efectos adversos de la pandemia en este sector, se ha formado la alianza 'Team Alliance' (Travel Education Agents of Latam). Este conglomerado está integrado por seis agencias colombianas que buscan superar la crisis y crear nuevas oportunidades para impulsar este mercado en el país. La alianza cuenta con el respaldo de prestigiosas instituciones en los países donde operan. La independencia, Lonsdale Institute fue un proveedor de educación y capacitación para estudiantes australianos e internacionales;

trabajó en alianza con Eurocentres por varios años y, ahora como marca independiente, apoya a estudiantes en ciudades como Sydney y Melbourne en Australia (Valora Analitik, 2020)

8. Herramienta MMGO

8.1 (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones)

Para realizar el diagnóstico, se hizo necesario diseñar un cronograma de visitas y actividades las cuales se resumen a continuación: 13 de octubre 2021 se realiza la propuesta por medio de carta de autorización; los días 22 y 29 se realizaron reuniones virtuales con los encargados de la entrega de la información; el día 5 de noviembre se realiza visita a las instalaciones de una de las sedes; los días 12 y 19 de noviembre se termina de recolectar la información requerida para el diligenciamiento de la matriz.

Las unidades que se analizaron fueron las siguientes:

1. Análisis del entorno económico
2. Direccionamiento estratégico
3. Gestión del mercado
4. Cultura organizacional
5. Estructura organizacional
6. Gestión de producción
7. Gestión financiera
8. Gestión Humana
9. Asociatividad
10. Comunicación e información
11. Innovación y conocimiento

12. Gestión ambiental

13. Responsabilidad social

8.2 Tabulación e interpretación de resultados

Figura 6

Análisis del entorno económico Educonnecting S.A.S.



Nota. Gráfica análisis del entorno económico de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Análisis situacional

Los cofundadores conocen datos del macroentorno, los cuales muchas veces son socializados de manera muy informal y esto dificulta el planteamiento de estrategias. En el análisis la Figura 6, los mínimos en escala de 0% a 100% se encuentran con 33.33% la magnitud y comportamiento del mercado teniendo presente que muchas de las informaciones se encuentran a la memoria de las personas. Dentro de los máximos, se evidencia con un 75% el precio teniendo en cuenta que el mismo incluye las múltiples variables que incluye el proceso. Existe gran claridad en el funcionamiento del negocio y comprenden que la competencia es amplia y requiere de análisis para marcar factores diferenciales. El mercado se

está reactivando de manera gradual y se proyectan para atender un mayor volumen de estudiantes para el año 2022.

Problemas y potencialidades

El comportamiento de mercado no ha sido favorable por el cierre de las fronteras; existe una desventaja en cuanto a portafolio de países destino, en el momento la empresa sólo está gestionando programas para Australia; Aun así está centrando sus mayores esfuerzo haciendo uso de marca y reconocimientos y diferentes estrategias de marketing a nivel global.

Recomendaciones

Realizar un análisis más detallado del mercado y competidores para establecer estrategias con un seguimiento controlado basado en escenarios tanto positivos como negativos;

Figura 7

Direccionamiento estratégico Educonnecting S.A.S.



Nota. Gráfica direccionamiento estratégico de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Análisis situacional

Han redefinido la visión y los valores corporativos, los cuales se encuentran en desarrollo de socialización en la empresa; los procesos operativos tienen gran oportunidad de mejora, entendiendo que no existe una medición de en qué grado se está cumpliendo con la

gestión misión, visión, objetivos; por esta razón, dentro de los mínimos en escala de 0% a 100% se encuentra las estrategias con un 22.22% entendiendo que el sistema de indicadores para medir las estrategias es nulo y prácticamente están basados en los flujos de caja promovidos por las ventas; como máximo se encuentra los principios de la planeación, con un 69.44% con aprovechamiento en la formulación de escenarios y personal idóneo.

Problemas y potencialidades

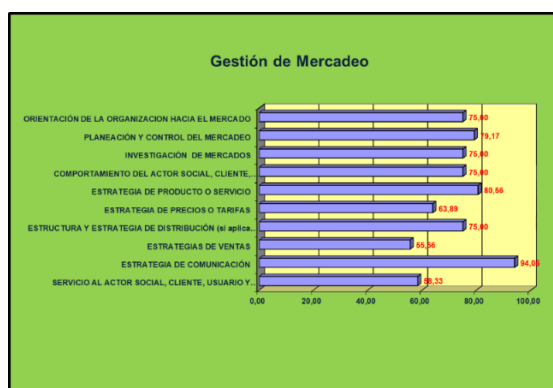
La planeación es cambiante constantemente, entendiendo que se encuentran en proceso de crecimiento, las estrategias no se socializan de manera adecuada y se van tomando decisiones sobre la puesta en marcha de los proyectos al interior.

Recomendaciones

Documentar las estrategias organizacionales junto con los objetivos estratégicos, implementar herramientas de medición que les permita tomar decisiones a tiempo. Implementar un sistema de gestión de calidad para orientar y documentar cada proceso de empresa.

Figura 8

Gestión de mercadeo Educonnecting S.A.S.



Nota. Gráfica gestión de mercadeo de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Análisis situacional

La empresa está orientada a cubrir el mercado Latinoamericano; el área de marketing se ha encargado de realizar las investigaciones correspondientes para lanzar las estrategias de entrada; se han generado nuevos acuerdos con proveedores de programas en Australia; esto permite que su máximo en el análisis se encuentre en 94.05% en temas de comunicación; hay oportunidad de mejora en la estrategia de ventas; teniendo presente que han cambiado su modelo y está orientado a una gestión más grupal, es decir, todos los comerciales gestionan todos los potenciales clientes de todos; esto ha generado inconformidad en el equipo de ventas; lo cual posiciona en un mínimo la estrategia de venta con 55.56%; La comunicación se realiza mediante gestión telefónica con aplicativo Genesys, correos electrónicos y WhatsApp.

Problemas y potencialidades

El personal de ventas es nuevo en la empresa, se encuentran atravesando la curva de aprendizaje; existe información inconclusa y con falta de claridad por falta de manuales e instructivos. Los potenciales clientes se pueden ver afectados por la falta de claridad en la información. El personal de Marketing tiene amplia experiencia en estrategias para penetración en los mercados.

Recomendaciones

Fortalecer el área formativa y documentar los procesos de ventas y relacionados a la gestión comercial; considerar la estrategia de ventas al interior de la organización para garantizar la fidelización de los comerciales y que exista claridad para los potenciales estudiantes.

Figura 9

Cultura organizacional Educonnecting S.A.S



Nota. Gráfica cultura organizacional de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Análisis situacional

La empresa está iniciando un proceso de cultura organizacional; está creciendo en número de personas, cargos, procesos; La estructura de su organigrama está en continuo movimiento; el desarrollo es un tema a mejorar teniendo presente que no existe un área de formación y muchos de los procesos se encuentran en la mente de los empleados. El liderazgo se torna autoritario en las operaciones, por esta razón ocupa, en este caso, el mínimo de la gráfica con un 33.33%; en lo que sí se está trabajando constantemente es en brindar un apoyo y respuesta oportuna a los participantes de los procesos que están de frente al cliente final, debido a esto, el 66.67% sería el máximo de este ítem, siendo el máximo y entendiendo que está en periodo de implementación de la cultura organizacional de la empresa.

Problemas y potencialidades

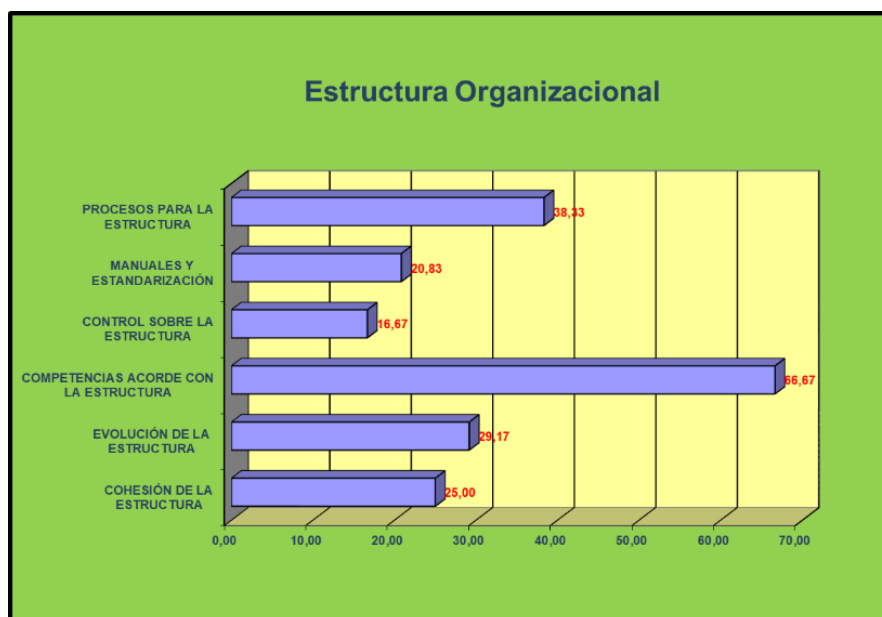
Ausencia de área de formación y calidad; se encuentra en pleno desarrollo; no existe documentación de la información de los procesos; Lo líderes asumen posturas rígidas. El aspecto positivo es que al ser una empresa relativamente pequeña, hay contacto directo con los directivos y están dispuestos a escuchar oportunidades de mejora.

Recomendaciones

Fortalecer el área formativa y de calidad; estructurar programas formativos para potencial las habilidades blandas y duras.

Figura 10

Estructura organizacional Educonnecting S.A.S.



Nota. Gráfica estructura organizacional de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Análisis situacional

Hay altas competencias en las personas que ocupan los diferentes cargos, los cuales se están alineando a esas competencias ideales que requiere la empresa, con un 66.67% se

encuentra como punto máximo las competencias acorde con la estructura pero se puede decir que en este momento, la misma estructura no tiene un control, por ende, el mínimo se ubica con 16.67% respecto al control; las personas que ingresan cuentan con las competencias y habilidades para el cargo pero no existe una herramienta que permita medir la cohesión y controlar los diferentes aspectos organizacionales.

Problemas y potencialidades

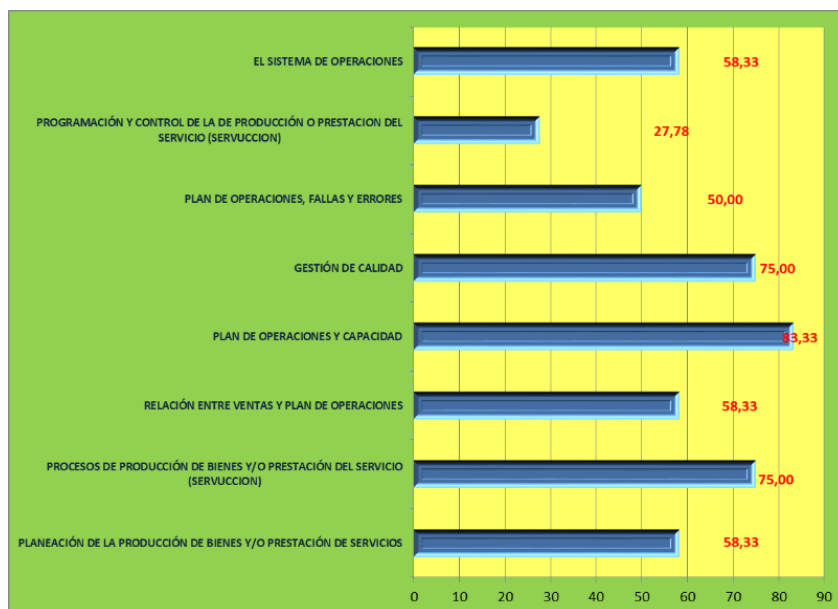
Ausencia de manuales organizacionales; área de formación y calidad; las tareas de trabajo tienden a ser desorganizadas en algunas áreas; no hay claridad con el organigrama.

Recomendaciones

Estructurar un organigrama en función de los procesos que se interrelacionan; documentar los procesos y funciones de cada cargo en la empresa.

Figura 11

Gestión de producción Educonnecting S.A.S.



Nota. Gráfica gestión de producción de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Análisis situacional

Dentro del máximo de Gestión de la Producción, se encuentra con un 83.33% el plan de operación y capacidad, teniendo en cuenta que la empresa está en ese proceso de detectar errores que se presentan para poder modificar; La producción se ha visto afectada de por el cambio de herramientas y la integración de nuevos aplicativos; de igual manera por el ingreso de nuevo personal en las diferentes áreas como lo son ventas, admisiones, visas y procesos, aunque las personas cuentan con habilidades, existen vacíos en el conocimiento. Por esta razón, el mínimo para este ítem se encuentra relacionado con la programación de la producción con un 22.78%; Están ocurriendo cambios organizacionales rápidamente y esto también hace que la gestión de la producción se pueda acondicionar a nuevos modelos.

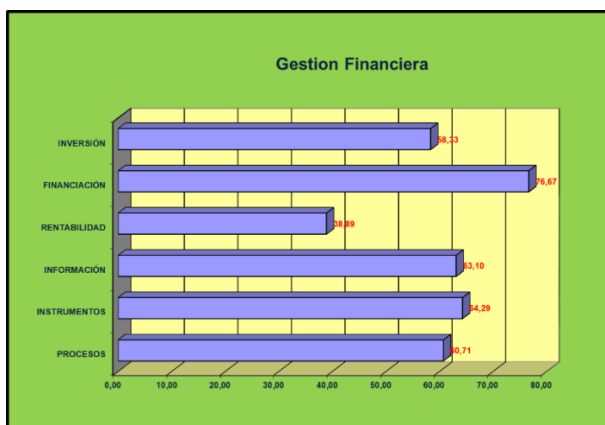
Problemas y potencialidades

Falta de conocimiento por parte de los expertos comerciales frente al producto; Ausencia de material formativo; Falta de herramientas de seguimiento. Como potencialidades se puede decir que los nuevos supervisores se están adaptando rápidamente a los cambios así como el personal nuevo. La producción se está preparando para un nuevo volumen que se proyecta para el año 2022.

Recomendaciones

Diseñar o implementar herramientas de control operativo que permitan hacer el seguimiento en tiempo real; estructurar planes de acción que apalanquen el conocimiento de los procesos y productos; Diseñar planes de acción relacionados con la motivación de las personas.

Figura 12



Nota. Gráfica gestión financiera de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Análisis situacional

Los indicadores financieros de la empresa les permite tomar decisiones previo análisis de los mismos; Se resalta la importancia del área contable y financiera la cual se encuentra muy bien estructurada y entendiendo que la misma también hace parte del proceso comercial. La rentabilidad si se ha visto afectada debido a la baja producción de ventas por razones obvias de pandemia; por esta razón la empresa ha tenido que financiar cuentas a corto plazo. El mínimo para este gráfico de la gestión financiera es la rentabilidad con 38.89% y como máximo la financiación con un 76.67%.

Problemas y potencialidades

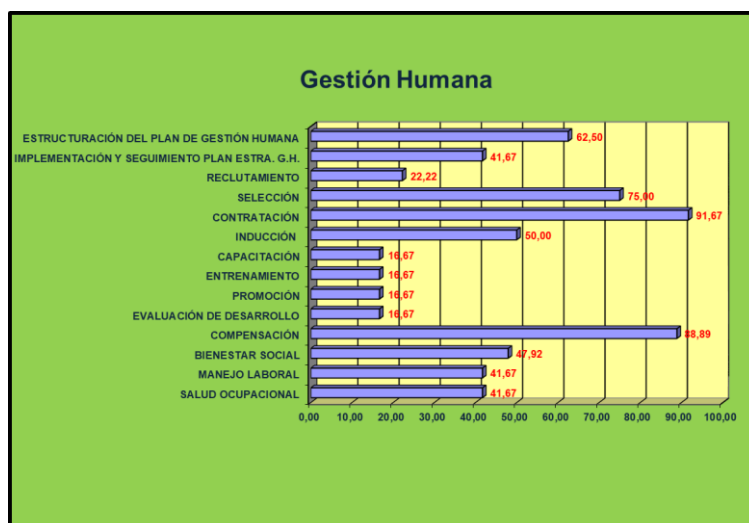
Bajas ventas; la curva de aprendizaje del personal nuevo aun no llega al momento de ser rentables para la empresa; Proyección de ventas a corto plazo de manera positiva; crecimiento de la planta.

Recomendaciones

Diseñar una estrategia que permita disminuir la curva de aprendizaje de 3 meses a 1 mes para que las personas que están ingresando nuevas a la empresa puedan ser rentables en el menor tiempo posible.

Figura 13

Gestión humana Educonnecting S.A.S



Nota. Gráfica gestión humana de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Análisis situacional

La gestión humana es uno de los procesos más importantes de la empresa; desde este proceso llega la transmisión de aspectos culturales de la empresa; actualmente el proceso de reclutamiento, selección y contratación se está realizando por dos personas; utilizan el plan de referidos para el reclutamiento de personas y aunque si cuentan con una inducción la personas nuevas, es de notar que el proceso de capacitación y entrenamiento no se encuentra fortalecido; en este orden de ideas, todo lo concerniente a desarrollo, promoción de la información como capacitaciones y entrenamientos, ocupa el mínimo de este análisis con un 16.67%; en contraste al proceso de contratación que se ubica dentro del máximo con el 91.67%

Problemas y potencialidades

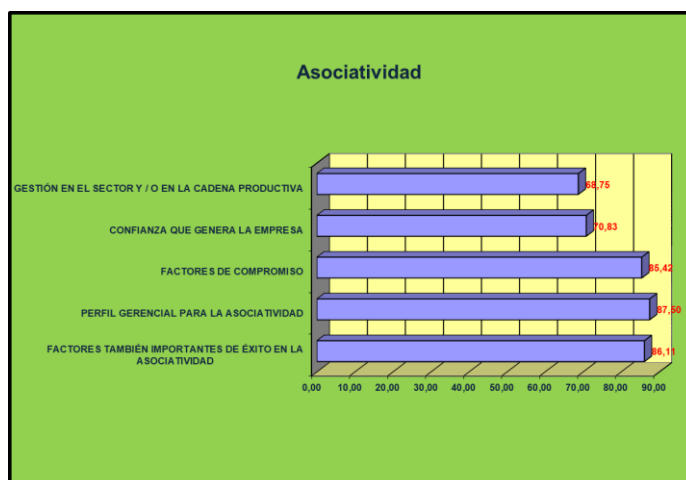
Ausencia de área formativa y de entrenamiento; las personas nuevas entran a entrenarse con las experiencias de las personas que ya se encuentran en la empresa. Los procesos son robustos y de amplio contenido para el producto.

Recomendaciones

Implementar un área de formación y entrenamiento que estructure y documente los procesos formativos y de conocimiento del producto, así como el de desarrollo de habilidades; estructurar un plan de bienestar para los empleados.

Figura 14

Asociatividad Educonnecting S.A.S.



Nota. Gráfica Asociatividad de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Análisis situacional

El proceso de Asociatividad se encuentra fortalecido desde el perfil gerencial con un máximo de 87.50% con los procesos de transformación y mejora continua, apoyados de la comunicación asertiva; dentro del mínimo se encuentra con un 66.76% la gestión en el sector, donde se puede fortalecer la gestión de alianzas que permita acceder de una manera más fácil y cómoda a adquirir algún producto del portafolio.

Problemas y potencialidades

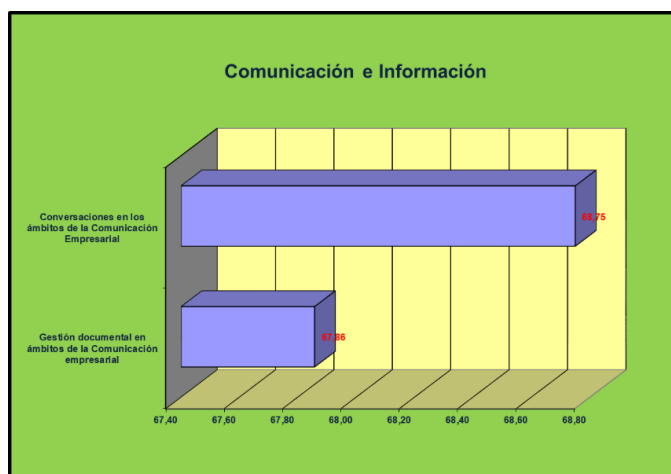
Falta de alianzas y acuerdos con otras empresas y proveedores, ampliar el portafolio de destinos.

Recomendaciones

Generar mayores acuerdos con instituciones financieras, que permita al cliente final tener una amplia gama de alternativas de solución para acceder al portafolio de productos; se puede generar nuevas alianzas con instituciones internacionales para ampliar los países de destino dentro del portafolio.

Figura 15

Comunicación e información Educonnecting S.A.S.



Nota. Gráfica comunicación e información de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Análisis situacional

Los canales de comunicación de la empresa se realiza por plataformas internas, correos corporativos, llamadas telefónicas y video llamadas; la información es importante que quede sobre actas o con responsables para que no quede en el limbo; por esta razón el mínimo para este ítem es la gestión documental con un 67.86%; a diario se gestionan reuniones para la

mejora de los procesos la comunicación entre áreas se realiza mediante un aplicativo llamado Hubspot el cual registra tanto el proceso operativo como la fase en la que se encuentra cada área frente a las actividades encargadas; en este sentido, las conversaciones en los ámbitos de la comunicación empresarial, se posiciona en un máximo de 68.75%

Problemas y potencialidades

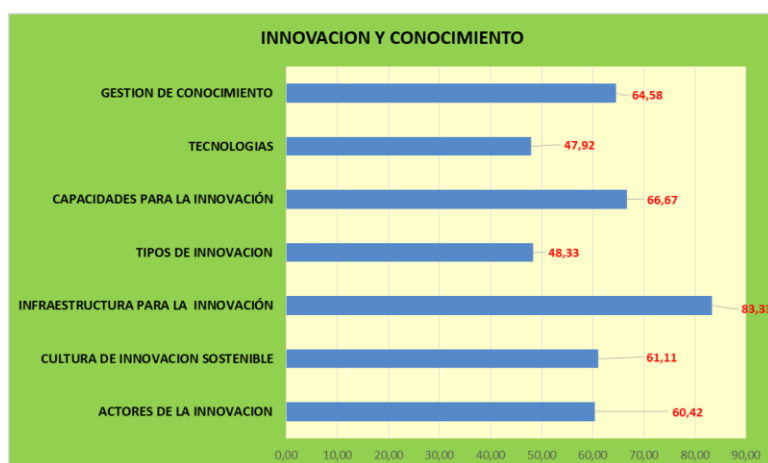
La comunicación en diferentes aspectos se vuelve unidireccional, desde la gerencia al resto de la compañía o desde las jefaturas hacia las operaciones;

Recomendaciones

Simplificar los procesos comunicativos; establecer tiempos para escuchar los input de parte de la operación.

Figura 16

Innovación y conocimiento Educonnecting S.A.S.



Nota. Gráfica innovación y conocimiento de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Análisis situacional

Los procesos de innovación empresarial cobran gran relevancia en las industrias, y en este caso en particular, las tecnologías con las que cuenta la empresa tienen una gran oportunidad de mejora para facilitar los procesos tanto de aprendizaje como operativos y administrativos, el mínimo para esta gráfica es de 47.92% entendiendo que las herramientas tecnológicas no están acordes con el volumen del proceso que maneja la empresa. Lo que sí tiene la empresa es la infraestructura que está desaprovechada, en este caso ocupa el máximo de 83.33%

Problemas y potencialidades

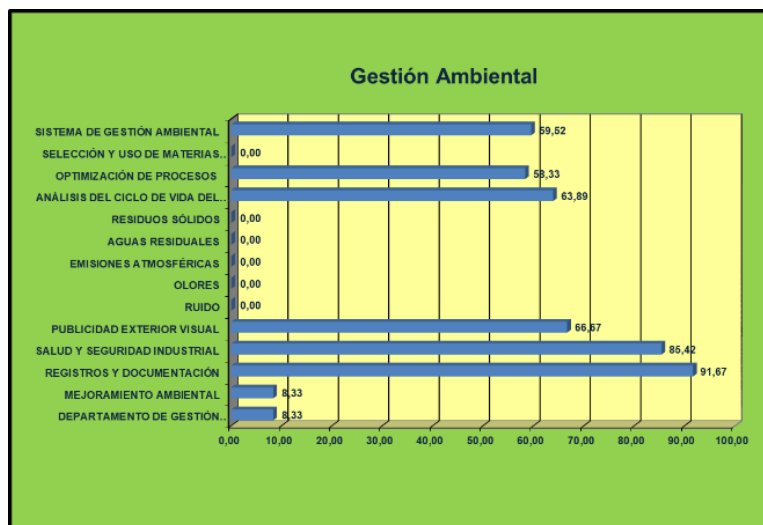
Falta de herramientas tecnológicas, falta de personal en el área de tecnología, no existe un área de innovación aunque si se puede innovar en los diferentes procesos y herramientas que utiliza la empresa actualmente.

Recomendaciones

Estructurar las innovaciones aplicables a los procesos de la empresa; aprovechar las experiencias de las personas con mayor antigüedad para guiar los procesos hacia el resultado esperado; apoyar las áreas de tecnologías para recibir respuestas oportunas cuando se presenten impases tecnológicos; revisar las opciones de herramientas tecnológicas que optimicen los procesos operativos y organizacionales.

Figura 17

Gestión ambiental Educonnecting S.A.S.



Nota. Gráfica gestión ambiental de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Análisis situacional

No existe un áreas o un departamento que se encargue de la gestión ambiental, de hecho tampoco existe una política que oriente a la empresa respecto a este tema, tampoco hay un proceso formativo que se despliegue para alinear las buenas prácticas; el mínimo para este aspecto es de 8.33%; para el máximo se encuentra los registros y documentación, las personas dentro de la empresa tienen un grado de conciencia para aplicar muchas de las buenas prácticas a nivel ambiental, 91.67% compete a este máximo.

Problemas y potencialidades

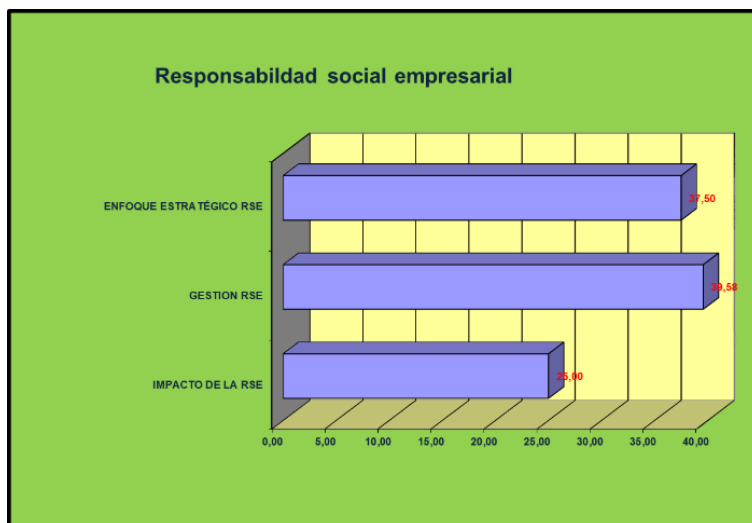
Finalizando las restricciones de pandemia permitirá que las personas retornen a la prespecialidad, esto implica que los procesos ambientales se fortalezcan dentro de las empresas.

Recomendaciones

Diseñar un plan de divulgación para la empresa, que fortalezca todos los temas que conllevan la gestión ambiental y el compromiso que existe por parte de los implicados.

Figura 18

Responsabilidad social empresarial Educonnecting S.A.S.



Nota. Gráfica responsabilidad social empresarial de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Análisis situacional

El impacto de la RSE -Responsabilidad Social Empresarial- se ubica en el mínimo de este análisis con un 25% , debido a la ausencia de indicadores que permitan identificar oportunamente el desempeño de la RSE; 39.58% es el máximo respecto a este tema, por lo que se evidencia grandes oportunidades de mejora.

Problemas y potencialidades

No tiene un mecanismo de medición, tampoco un adecuado método de la gestión del riesgo.

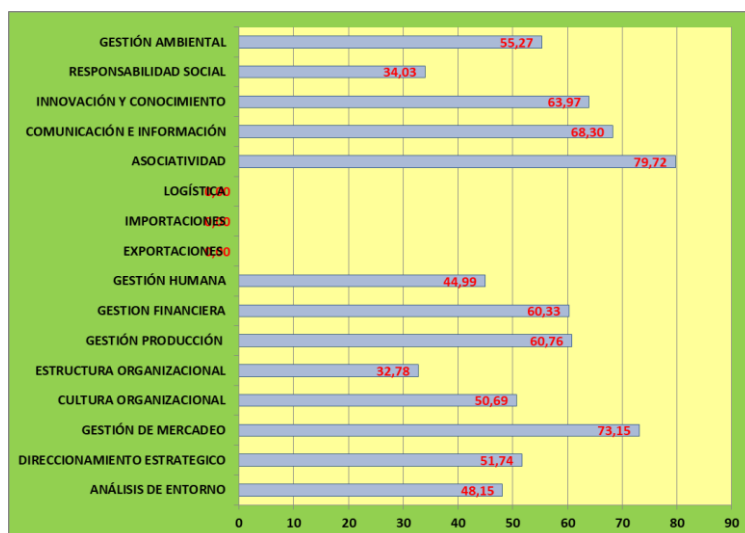
Recomendaciones

Desde la planeación, involucrar estrategias que permitan desarrollar mecanismo de medición para la RSE, fomentar y fortalecer las prácticas laborales, generando mecanismos de participación y motivación para sus trabajadores.

9. Análisis y Conclusiones

Figura 19

Análisis general



Nota. Gráfica Análisis General de la aplicación MMGO en Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Para hacer el correspondiente análisis, se tiene en cuenta lo siguiente: de acuerdo con las diferentes variables evaluadas en las acciones empresariales, se ubicará cada ítem en un estadio de acuerdo a su puntuación por ejemplo para el caso del estadio II se encontrarán las acciones empresariales cuyos puntajes oscilan entre el 25% y 50%; para el estadio III, se ubicarán las acciones empresariales cuyos puntajes se encuentran entre 50% y 74.9%; para el estadio IV, se situará las acciones puntuadas entre un 75% y 100%

Estadio 2 (25-49.9%)

Responsabilidad social
Gestión Humana
Estructura organizacional
Análisis del entorno

Estadio 3 (50-75)

Gestión ambiental
Innovación y conocimiento

Comunicación e información

Gestión financiera

Cultura organizacional

Gestión producción

Gestión de mercado

Dirección estratégica

Estadio 4 (75-100)

Asociatividad

10. Planteamiento y formulación del problema

Para llegar al planteamiento y formulación del problema implica un proceso estructurado y reflexivo donde se estudiaron diferentes campos correspondientes a las áreas de la empresa teniendo presente la estructura del análisis de la herramienta MMGO que permite la evaluación de las diferentes variables de acuerdo con el estado de inicio, representado por la letra “I”; desarrollo, representado por la letra “D”; maduración representado por la letra “M” y a su vez teniendo la ubicación de cada componente en un estadio según los describe (Pérez Uribe, y otros, 2009, pág. 45) en la siguiente tabla:

Tabla 1

Estadio matriz MMGO

Estadio y puntaje	Descripción
Estadio 1 (0-25)	Procesos informales, Gerencia autoritaria, estrategias implícitas, presencia en mercados en supervivencia, baja productividad, escasa especialización, orientación al producto no al mercado local, pocos profesionales en la gestión de la empresa.

Estadio 2 (25-50)	Procesos en construcción, Gerencia que escucha a algunos de sus colaboradores, ausencia de instrumentos modernos de gestión, contabilidad formalizada y principios presupuestarios, estrategias no documentadas, orientación a la producción, cumplimiento de los estrictamente legal.
Estadio 3 (50-75)	Cargos críticos de la empresa son profesionales, formalizada, comenzando con ISO, orientación a las ventas, mercado regional y nacional, formalización de procesos, Junta directiva en operación, cultura organizacional de bienestar, métodos para desarrollar nuevos productos o servicios, productos y servicios mejorados
Estadio 4 (75-100)	Desarrollo, seguimiento y aprendizaje, prácticas en gestión, Innovadora, Organización que aprenden a aprender, En mantenimiento de ISO, orientación a la creación de valor, flexible, análisis prospectivo con sistema de indicadores, Inserción global, cultura organización de armonía y generando calidad de vida, productos y servicios diferenciados

Para el caso del componente de estructura organizacional, el cual obtuvo un puntaje de 32.78% debido los cambios continuos de su organigrama, el cual se encuentra en desarrollo al igual que su mapa de procesos; se encuentra en proceso de implementación los manuales de descripción de cargos; no se cuenta con herramientas de control frente al desempeño de los

trabajadores; los comités, aunque son informales, se logra identificar las cabezas responsables por áreas; las decisiones son acorde a la planeación y están en proceso de desarrollo al ajustarse al direccionamiento estratégico; se evidenció que los colaboradores trabajan en grupo y construyen equipos de trabajo; la transformación de la estructura se ha dado por el volumen de trabajo en combinación con la alta rotación de personal; las principales mejoras recaen sobre las variables procesos para la estructura, manuales y estandarización, control sobre la estructura, evolución de la estructura y cohesión de la estructura. En el componente del entorno económico se logró evidenciar que el Gerente y equipo se actualizan sobre tendencias mundiales y planes de gobierno a largo plazo lo cual les permite anticipar oportunidades y amenazas para la empresa; la informalidad resalta en el manejo de datos de la competencia y el mercado de la cadena debido a la ausencia de procesos establecidos y documentados en temas correspondientes a la formación; existe conocimiento formal de los productos de la empresa debido a que los proveedores otorgan material e información sobre los mismos; los precios y tarifas son determinados de acuerdo con el marco legal teniendo el panorama del mercado y competidores; se analizaron variables de entorno meta, macro y meso, cadenas productivas, magnitud y comportamiento del mercado en cadena, competencias y organizaciones similares, producto/servicio y precio; lo anterior, describe un puntaje de 48.15%. Por su parte, la Gestión Humana se encontró en fase de implementación para que el plan estratégico sean conocidos en toda la empresa y de manera continua; la ejecución del plan de gestión humana está integrado informalmente al de otras áreas; puede mejorar la obtención del personal y documentarlo; así mismo, los procesos de evaluación y mejoramiento de reclutamiento no existe; los procesos de selección y contratación son rápidos teniendo presente los criterios de habilidades y aptitudes junto con los criterios físicos y de salud; los mecanismos de inducción y capacitación tienen

oportunidad de mejora, no se identificó mecanismos de medición para promover y medir la adaptación, no existen programas de capacitación o formación continua, no se identificó criterios para determinar las necesidades formativas, las mismas personas antiguas se encargan de hacer capacitaciones improvisadas del producto; no hay procesos claros de los criterios de evaluación y desarrollo, no se evidencian criterios de promoción de empleados; las variables medidas del anterior componente son: estructura del plan de gestión humana, implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento, promoción, evaluación de desarrollo, compensación, bienestar social, manejo laboral, salud ocupacional, lo anterior descrito determina un puntaje de 44.99%. En el actual entorno empresarial, la capacitación y el desarrollo de habilidades se han vuelto esenciales para la adaptabilidad y competitividad de las organizaciones.

Educonnecting, a pesar de su destacado desempeño en el sector que se desenvuelve, carece de un área formativa estructurada y efectiva que respalde el crecimiento continuo de su talento humano. La ausencia de un área formativa en Educonnecting ha llevado a la falta de un enfoque sistematizado para la capacitación y el desarrollo del personal. La carencia de programas formales de formación ha resultado en brechas de habilidades: Los empleados podrían no estar equipados con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial, lo que limita su contribución al máximo potencial; estancamiento profesional: la falta de oportunidades de formación estructuradas puede llevar a un estancamiento en el crecimiento profesional, lo que podría afectar la retención del talento y la motivación de los empleados; ineficiencias operativas: la carencia de un programa de formación cohesivo puede traducirse en ineficiencias operativas y en la incapacidad de aprovechar plenamente las nuevas tecnologías y prácticas de la industria. Por lo anterior

mencionado de plantea la siguiente pregunta problematizadora: ¿Cómo impacta la ausencia de un área formativa estructurada en Educonnecting S.A.S. en el desarrollo de habilidades de su personal y en la eficiencia operativa, y cómo se puede diseñar e implementar un programa de formación efectivo para mejorar la competitividad y el crecimiento sostenible de la organización en el entorno empresarial actual?

11. Evaluación y Selección del Área a Intervenir

De acuerdo con los resultados, las áreas con menor puntaje fueron Estructura organizacional y análisis del entorno; sin embargo, la prioridad de acuerdo al proceso comercial y de gestión en la empresa, se ha decidido intervenir la Gestión Humana entendiéndose que esta tiene un gran impacto desde la formación en instrucción para las personas de la organización.

12. Identificación de la Problemática

La optimización de procesos hace que las organizaciones puedan alcanzar el éxito. La gestión humana es un conjunto de procesos y procedimientos orientados a desarrollar, motivar, retener a los colaboradores; para ello se deben establecer enfoques que permita mejorar los ambientes organizacionales y así poder cumplir las metas y objetivos propuestos por las empresas. Para poder identificar el problema, además de la herramienta MMGO, se apoyó con la herramienta de los 5 ¿por qué? la cual permite identificar el origen o causa raíz del problema.

¿Por qué el área de Gestión Humana se encuentra en el estadio 2?

Porque tiene oportunidades de mejora en sus diferentes variables

¿Por qué hay oportunidades de mejora en sus diferentes variables?

Porque hay procesos que no se encuentran establecidos

¿Por qué hay procesos que no se encuentran establecidos?

Porque no se encuentran estructurados y documentados

¿Por qué no se encuentran estructurados y documentados?

Porque no hay un área que recopile toda la información y estructure los procesos para entrenamientos, capacitaciones y desarrollo humano.

13. Propuesta de solución

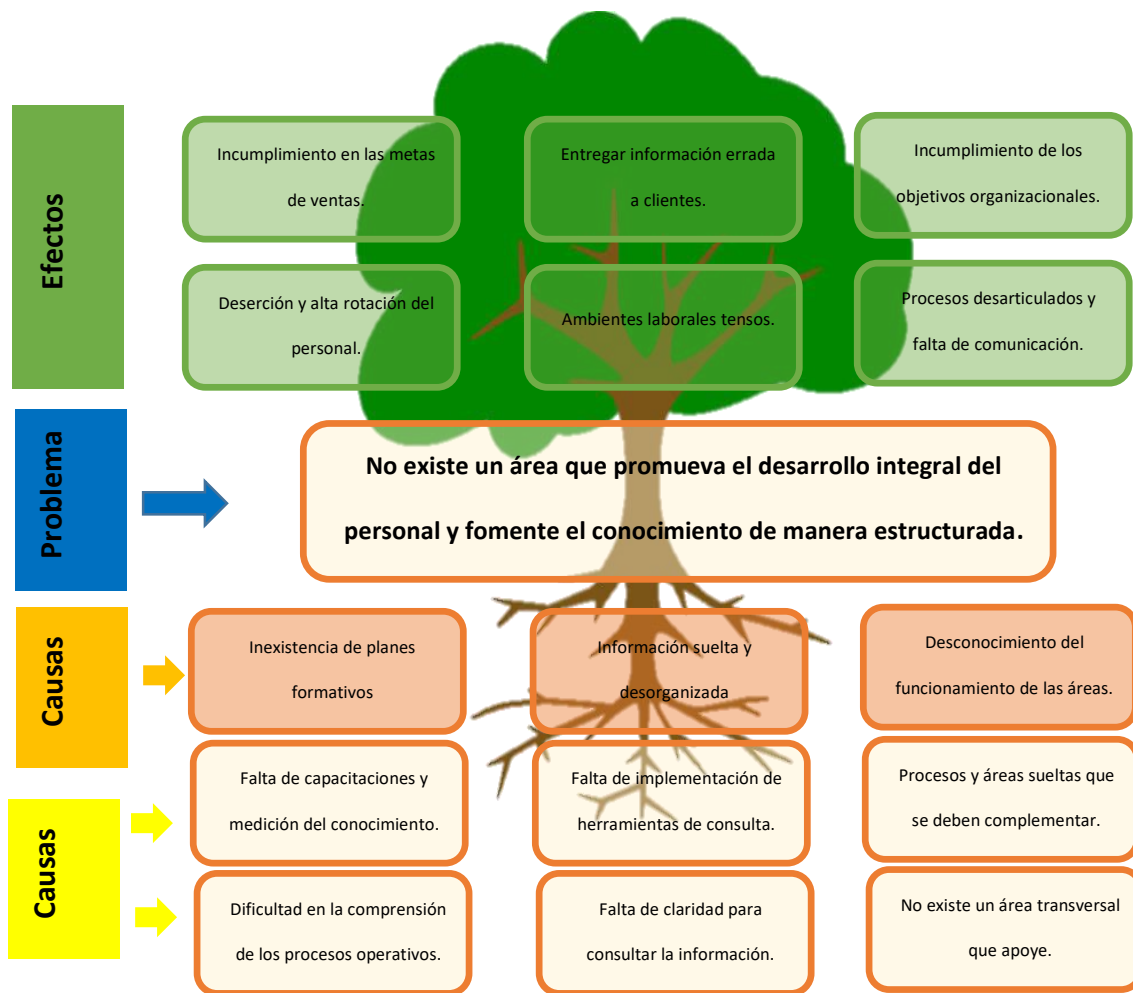
De acuerdo con los resultados del análisis anterior, existen tres áreas que obtuvieron menor puntaje. Dando premura a lo solicitado por la gerencia general de la empresa Educonnecting S.A.S. se priorizará al área de Gestión Humana para proponer la creación del área formativa, teniendo en cuenta que el manejo de la información es parte fundamental de los procesos operativos y administrativos. **¿Qué?** Se propone crear el área de formación para Educonnecting S.A.S., que cubra las brechas existentes de habilidades, conocimientos y cultura organizacional (comportamientos), para promover el desempeño laboral. Esta área deberá incluir programas y módulos de formación adaptados a las necesidades específicas de la empresa, abarcando habilidades técnicas, habilidades blandas y conocimientos especializados, relevantes para la industria al igual que el funcionamiento de procesos transversales. **¿Cómo?** Identificando Necesidades: realizar un análisis detallado de las necesidades de formación mediante encuestas, entrevistas y evaluaciones de habilidades para comprender las áreas clave de desarrollo. Aplicando Diseños Personalizados: colaborar con expertos en capacitación y desarrollo para diseñar módulos de formación personalizados que se alineen con los objetivos estratégicos de Educonnecting. Utilizando Metodologías Innovadoras: utilizar metodologías modernas y participativas, como el aprendizaje en línea, talleres interactivos y simulaciones,

para hacer que la formación sea efectiva y atractiva. Promoviendo la Evaluación Continua: implementar un sistema de evaluación continua para medir el progreso de los empleados, identificar áreas de mejora y adaptar el programa según sea necesario. **¿Cuándo?** El área y los programas se implementarán en fases, comenzando con una fase piloto para evaluar su efectividad. La implementación completa se llevará a cabo durante los próximos meses para garantizar una transición suave y una adaptación adecuada. **¿Dónde?** Se llevará a cabo tanto en instalaciones internas de Educonnecting como a través de plataformas en línea accesibles para los empleados, permitiendo la flexibilidad en la participación y adaptándose a las necesidades de un entorno laboral diverso. **¿Para qué?** El objetivo principal debe ser mejorar las habilidades y competencias de la personas de Educonnecting para fortalecer el desempeño laboral, impulsando la innovación y fomentando una posición competitiva en el mercado. **¿Por qué?** La creación de un Área Formativa solucionaría la falta actual de un enfoque estructurado para el desarrollo de habilidades en Educonnecting, lo que se traducirá en empleados más capacitados, una mayor retención de talento y un mejor rendimiento empresarial. **¿Quién?** Un equipo multidisciplinario, que incluya expertos en capacitación, líderes de recursos humanos y representantes de los diferentes departamentos de la empresa, colaborará en el diseño, implementación y evaluación continua del programa. Se asignará un coordinador de formación para supervisar y gestionar el proceso. Además, se proporcionará apoyo externo si es necesario, como consultores especializados en formación y desarrollo.

La implementación de este programa formativo integral refleja un compromiso con el crecimiento y el desarrollo sostenible de Educonnecting posicionándola estratégicamente para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

Figura 20

Árbol de problemas



Nota. Árbol de problemas. Tomada de: (goconqr.com, 2020)

Con la propuesta de solución, se estaría mitigando aspectos relacionados con: alta rotación o deserción temprana y general, contribuyendo así a disminuir los costos indirectos que puede causar la deserción temprana en el área de Recursos Humanos; se fortalecerá el conocimiento respecto a los procesos, el productos “programas educativos”, cultura organizacional, onboarding, potencializar habilidades blandas y duras que permitan una comunicación efectiva a nivel interno y externo. Se establecerán programas formativos

orientados al desarrollo comercial mediante la venta consultiva y estrategias de servicio al cliente. El área contará con indicadores que le permitan medir el rendimiento del área y los involucrados dentro de los procesos formativos, tales como: Rotación en formación, el cual se mide con el número de personas que se retiran de capacitación/ número de personas que asisten el día 1. Este indicador deberá ser inferior al 10%. Certificación inicial, la cual se mide con la sumatoria de notas de evaluación inicial/ número de personas certificadas. Este indicador deberá ser igual o mayor a 90%. Certificación mensual, la cual se mide con la sumatoria de notas de evaluación inicial/ número de personas certificadas. Este indicador deberá ser igual o mayor a 90%. Cobertura de procesos formativos, se mide con el total asistentes/total público objetivo menos novedades y deberá ser igual al 100% para asegurar el conocimiento en todas las personas que les compete. Calidad de grupos nuevos, la cual debe estar con nota igual o mayor al 60% y se mide para personas nuevas durante los primeros 30 días de conexión, llamadas con error crítico/ total de llamadas monitoreadas.

A continuación se relaciona el resumen de indicadores:

Tabla 2

Indicadores de formación

Indicador	Meta	Medición
Rotación en formación	<10%	#Personas retiradas/#personas asisten día 1
Certificación inicial	=>80%	Sumatoria puntos certificación/#personas certificadas
Certificación mensual	=>90%	Sumatoria puntos certificación/#personas certificadas
Cobertura procesos formativos	=>95%	#personas capacitadas/(público objetivo-novedades)

Para garantizar el conocimiento en las personas responsables, se realizará formaciones de mantenimiento semanales y de acuerdo a la necesidad operativa; esto implica un trabajo en equipo con otras áreas como lo el área de calidad, quienes crearán las alertas correspondientes y esto servirá de insumo para fortalecer aquellos gaps que se puedan generar, y también será

un trabajo en equipo con el supervisor de la operación, quién identificará oportunidades de mejora para su equipo y que estén relacionadas con el conocimiento, las habilidades y/o comportamientos que, claramente se pueden desarrollar desde el área formativa.

14. Marco de referencia

El origen del concepto de Recursos Humanos, se puede resaltar en la Revolución Industrial, en la época a mediados del siglo XIX, de donde surge una gran insatisfacción por parte los trabajadores por causa de la intervención mecánica en la producción de las empresas y fábricas, principalmente de EE.UU. y Europa. El concepto de Recursos Humanos se atribuye al economista John R. Commons, el cual lo utiliza en su libro *The Distribution of Wealth* (Commons, 1893) Sin embargo a principios del siglo XX el término recobró mayor relevancia en las décadas de 1910 a 1920 cuando se crearon oficinas orientadas a la gestión de los empleados.

Dentro de las múltiples actividades que realiza el área de Recursos Humanos, se puede encontrar, por ejemplo, análisis de perfiles y candidatos para desempeñar alguna actividad específica, entrevistas, reclutamiento de personal, contratación y actividades que van orientadas al desarrollo del personal de las empresas, como por ejemplo: procesos de capacitación, talleres, actividades lúdicas, garantizar el bienestar físico y psicológico de las personas en la empresa para poder cumplir los objetivos trazados. En esta ocasión, se resalta la importancia del desarrollo de las personas de una empresa, ya que esto contribuye a potenciar la productividad, haciendo que la eficiencia pueda resaltar en las personas, se puede transmitir seguridad en el cargo y actividad, ayuda significativamente a evitar la deserción y absentismo, se ayuda a disminuir la curva de aprendizaje de un proceso y por ende los costos, contribuye al mejoramiento de las relaciones interpersonales, se puede proyectar hacia el crecimiento de las

personas dentro de la empresa. Según (Chiavenato, 1998) la formación hace parte del desarrollo de nuevas capacidades de los individuos mientras que el entrenamiento puede potenciar las ya existente. Esto es fundamental en las personas al interior de las organizaciones, entendiendo que, cuando se potencia los tres ejes fundamentales como son: los conocimientos, las habilidades y las actitudes o comportamientos de acuerdo con lo que se requiere para cada empresa conforme a la cultura organizacional, los resultados serán muy positivos en productividad, relacionamiento, ambiente y cultura organizacional.

Por su parte, (Gadamer, 1993) hace referencia que la formación hace parte de la cultura del individuo, entendiendo que este proceso se puede considerar como algo continuo a lo largo de la existencia, estamos en continuo proyecto y realización frente a diferentes eventualidades.

Abraham Maslow, habla de las diferentes etapas del aprendizaje y las divide en cuatro fases: primera -Incompetencia inconsciente; segunda – incompetencia consciente; tercera – competencia consciente; cuarta – competencia inconsciente (Maslow, 1991). Esta teoría que se aplica a la vida cotidiana, entendiendo que la vida es un proceso de aprendizaje que funciona de la siguiente manera: primero no sabemos de lo que no sabemos, es decir, no se tiene ni el conocimiento ni la habilidad y mucho menos se sabe que existe de aquello que se está tratando, esta sería la primera fase; luego en la segunda fase, a pesar de no tener el conocimiento o la habilidad, se entra en un grado de consciencia en el que se acepta el querer aprender para cubrir alguna necesidad; en la tercera fase, es cuando se está recibiendo la información, la conceptualización, la técnica, la praxis, etc. Y aún cuesta trabajo asimilar y mantener la plena concentración para el desarrollo de lo planteado; por último, en la cuarta fase, es cuando ya se hace muy bien lo aprendido y se puede volver un experto sin limitarse a sobre esfuerzo para realizar la actividad o el aprendizaje. En este sentido, y llevando todos estos escenarios al

plano empresarial, el proceso formativo es fundamental para las empresas, toda vez que contribuye al cumplimiento de las estrategias y objetivos organizacionales, haciendo una combinación entre el Recurso Humano, herramientas tecnológicas y estrategias de la alta gerencia para encaminar la empresa donde realmente desea estar. Las diferentes teorías de procesos empresariales se enfocan hacia la innovación teniendo como base la toma de iniciativa, la acumulación de recursos, la administración, la autonomía relativa y la toma de riesgos; para Shapero estos cinco elementos son fundamentales en el evento empresarial (Varela V., Innovación Empresarial un Nuevo Enfoque en el Desarrollo, 1991, pág. 73)

Cuando se hace establece proceso de mejora en las diferentes áreas de la empresa, es necesario tener en cuenta que los ajustes implican un proceso de adaptación y la respuesta por parte del grupo de personas que pertenecen a la empresa y, como en todo proyecto, se establecen metas que se enmarcan en pequeños objetivos para poder cumplir, esto hace que a su vez todos los equipos de trabajo actúen en función de ese cumplimiento. Para ello es necesario identificar por qué se mueven los individuos hacia una determinada meta empresarial. Dentro de la teoría de David Mc Clelland en su investigación de 1960 en su texto “The Achieving Society” relaciona cómo las personas se ubican en unos grupos y son movidos por la motivación, estos tres grandes grupos son motivación al logro, motivación hacia la afiliación y motivación hacia el poder (Varela V., pág. 77) En este caso, la motivación y la innovación empresarial son un conjunto que establece fuertes relaciones en los directivos empresariales hacia la toma de decisiones, dentro de la que se puede enmarcar la implementación de un área que a futuro represente un valor significativo en la rentabilidad de la empresa. La página de la Cámara de Comercio de España relata algunos de los beneficios que trae la formación para los trabajadores de las empresas y menciona sobre la influencia en

la productividad y competitividad haciendo personas más cualificadas y permitiendo que el conocimiento se adopte y permanezca en el tiempo. Dentro de esos beneficios se resalta los siguientes: sistemas de gestión organizados, aumentar las ventajas competitivas, consolidar la cultura empresarial, incrementar la calidad de los productos y servicios, aplicar estrategias de gestión del talento, optimizar el uso de herramientas, retención y fidelización del talento. (Cámara de Comercio de España, 2020). Es preciso resaltar que cuando existe un área formativa y hace parte de la estrategia de gestión organizacional, se fortalece la cultura organizacional y teniendo en cuenta que esta se puede empobrecer o enriquecer de acuerdo con los estilos de dirección que existan al interior de la empresa (Prieto Herera, 2017, pág. 68) y si bien la cultura la construyen las personas, hay unos elementos que en ella intervienen, los cuales se relacionan con la filosofía, ideología, historia, valores, creencias, liderazgo, costumbres, comportamientos, procesos, normas de actuación, estrategias tácticas, entre otras, y que a su vez deben permanecer en el tiempo y no sería posible si no existiera el cómo se puede transmitir estos factores a los nuevos integrantes o incluso, a las personas que ya se encuentran y hacen parte de la empresa, pues, para ello es importante determinar procesos que garanticen el conocimiento y la transmisión de todo lo relacionado, no solo con la cultura sino también, los procesos clave de la empresa junto con su información. Según Drucker, los trabajadores logran un desempeño óptimo cuando existe una ubicación acorde a su cualificación, conocen las normas de desempeño, la empresa entrega información necesaria para que se controle a sí mismo y existen oportunidades de participación que le amplíen la visión (Drucker, 1997, pág. 399). Cuando los procesos son claros y definidos, que le permiten a los trabajadores identificarse y homogeneizar las acciones que les conlleva resultados de cumplimiento se está logrando una dispersión baja y afirmar que se tiene el control de los datos

y el proceso; esto se logra desde las áreas formativas consolidadas y estructuradas con procesos innovadores y flexibles para que se puedan adaptar al cambio. Por otra parte, el área de formación debe tener claro la normatividad jurídica que aplica para la empresa, con el fin de implementar programas que le permitan hacer despliegues periódicos para garantizar la importancia de esta información. Educonnecting en Colombia es una Sociedad por Acciones Simplificadas da cumplimiento a leyes que reglamentan y orientan la política migratoria LEY 2136 de 2021 (Congreso de la República de Colombia, 2021) en conjunto con todos los lineamientos que competen respecto a educación en el exterior. De igual manera, está sujeto a las normativas de las diferentes embajadas de Australia como destino principal y sus demás destinos. Da cumplimiento a las políticas de tratamientos de datos de los diferentes países de Latinoamérica, en Colombia ley 1581 de 2012 (Congreso de Colombia, 2012) así como los países destino. Se acoge al cumplimiento de normas y políticas utilizadas en los diferentes canales virtuales y paginas principales como Facebook, Instagram, LinkedIn entre otras, como parte de su estrategia comercial y de marketing. Se acoge a toda las normas referentes a operaciones con monedas extranjeras, entendiendo que en varias ocasiones las operaciones son efectuadas en dólares australianos AUD. Es de importante cumplimiento lo establecido por las diferentes instituciones, college y universidades de los diferentes países destino. Por otra parte, para poder tener una objetividad en las decisiones del diagnóstico realizado, se utiliza el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones para realizar ese análisis de la situación de los componentes organizacionales y orientarlos hacia la ruta de mejoramiento (Pérez Uribe R. , 2009) esta herramienta permitió que los quince componentes con sus respectivas variables orientaran un diagnóstico por las rutas del mejoramiento; al ser una herramienta versátil, permite hacer uso de la misma en todas las actividades económicas lo

cual hace que sea una herramienta reconocida y confiable en la comunidad académica y empresarial. Para Alexandra Carranza, realizar un diagnóstico empresarial se convierte en un factor importante para analizar los procesos de gestión de una compañía (Carranza, 2023). La Cámara de Comercio de Medellín indica que el diagnóstico empresarial permite conocer el estado de las áreas de gestión y cuáles requieren fortalecerse (Cámara de Comercio de Medellín, 2023). Nancy Rodríguez menciona en su artículo que el diagnóstico empresarial es útil para identificar fortalezas y debilidades de la empresa y así elevar estrategias que eleven su desempeño y bienestar (Rodríguez, 2023). La importancia de contar con herramientas adecuadas para generar un diagnóstico empresarial fue útil en el ejercicio desarrollado en la empresa Educonnecting para lograr identificar la situación actual de la empresa y hacia dónde puede conducir su nuevo rumbo hacia la mejora. En las normas ISO se define la mejora continua como ese conjunto de actividades que forman un ciclo para mejorar la capacidad de las empresas en cumplimiento de requisitos (ISO, s.f.) Así mismo poder encaminar los procesos hacia el cumplimiento de los sistemas de gestión de calidad (Normas ISO, 2002). Todo esto debe ser apoyado con herramientas de medición del desempeño. Según Raúl Salgado en su Blog trae a colación la frase del matemático William Thomson Kelvin *“Lo que no se mide no se puede mejorar. Y lo que no se mejora, se degrada siempre”*. De esta manera, entra a detallar una serie de ventajas acerca de las herramientas de medición del desempeño (Salgado, 2022) de allí la importancia de tener claramente definidos los KPI's a medir en la nueva área para seguir identificando fortalezas y mejoras. Por su parte, David Tuneu, emprendedor y experto en gestión empresarial, indica que la medición de procesos es una actividad que debe ir acompañada de objetivos bien definidos y un plan para que aporte el valor que se requiere y enfatiza con la importancia de medir procesos para una gestión

eficiente (Tunue, 2023). Por lo anteriormente mencionado, la propuesta incluye un sistema de evaluación continua, que se basa en la retroalimentación, las métricas de rendimiento y las adaptaciones según sea necesario. Este enfoque garantizará que el área formativa se ajuste dinámicamente a las necesidades cambiantes de Educonnecting S.A.S. y continúe contribuyendo a su desarrollo sostenible. En resumen, el marco de referencia se fundamenta en la combinación de un análisis estratégico respaldado por la herramienta MMGO y la formulación de una propuesta de solución específica. Este enfoque proporciona una base sólida y orientada a resultados para la implementación exitosa del área formativa en Educonnecting.

15. Plan de acción

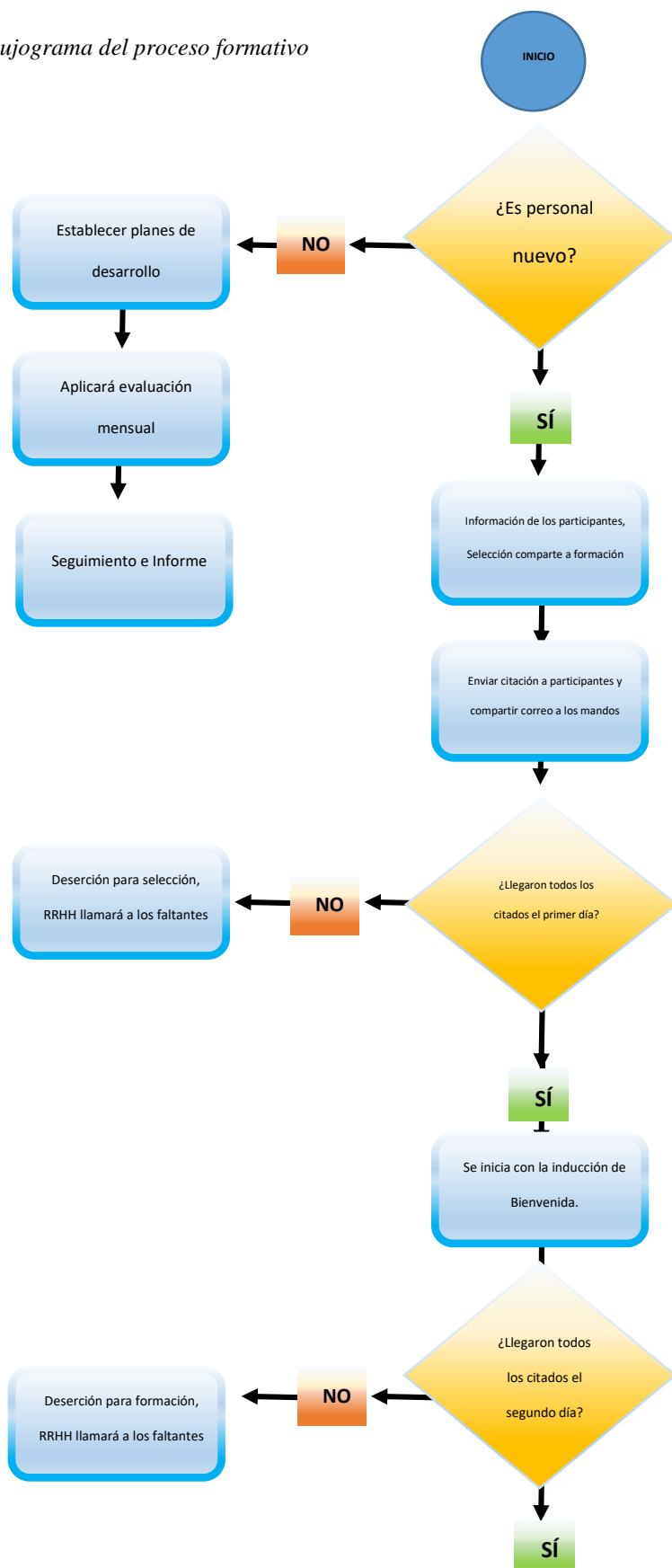
Este plan de acción está diseñado para estructurar el área de formación dentro de la empresa Educonnecting, donde se diseñará un plan de formación que permita abarcar las formaciones iniciales, las formaciones en el desarrollo de habilidades y las formaciones de mantenimientos, así mismo, se establecerá los mecanismos de medición del conocimiento y las herramientas a utilizar. Uno de los aspectos importantes de esta área, será documentar los procesos formativos para las diferentes áreas que involucren para realizar la transacción comercial.

Implementación:

- a) Flujograma del proceso formativo y organigrama
- b) Selección y contratación de 2 formadores senior.
- c) Recolección de la información correspondiente para documentar el proceso.
- d) Creación de modelo de formación.
- e) Definir las herramientas tecnológicas.
- f) Definir mecanismos de evaluación.

Figura 21

Flujograma del proceso formativo



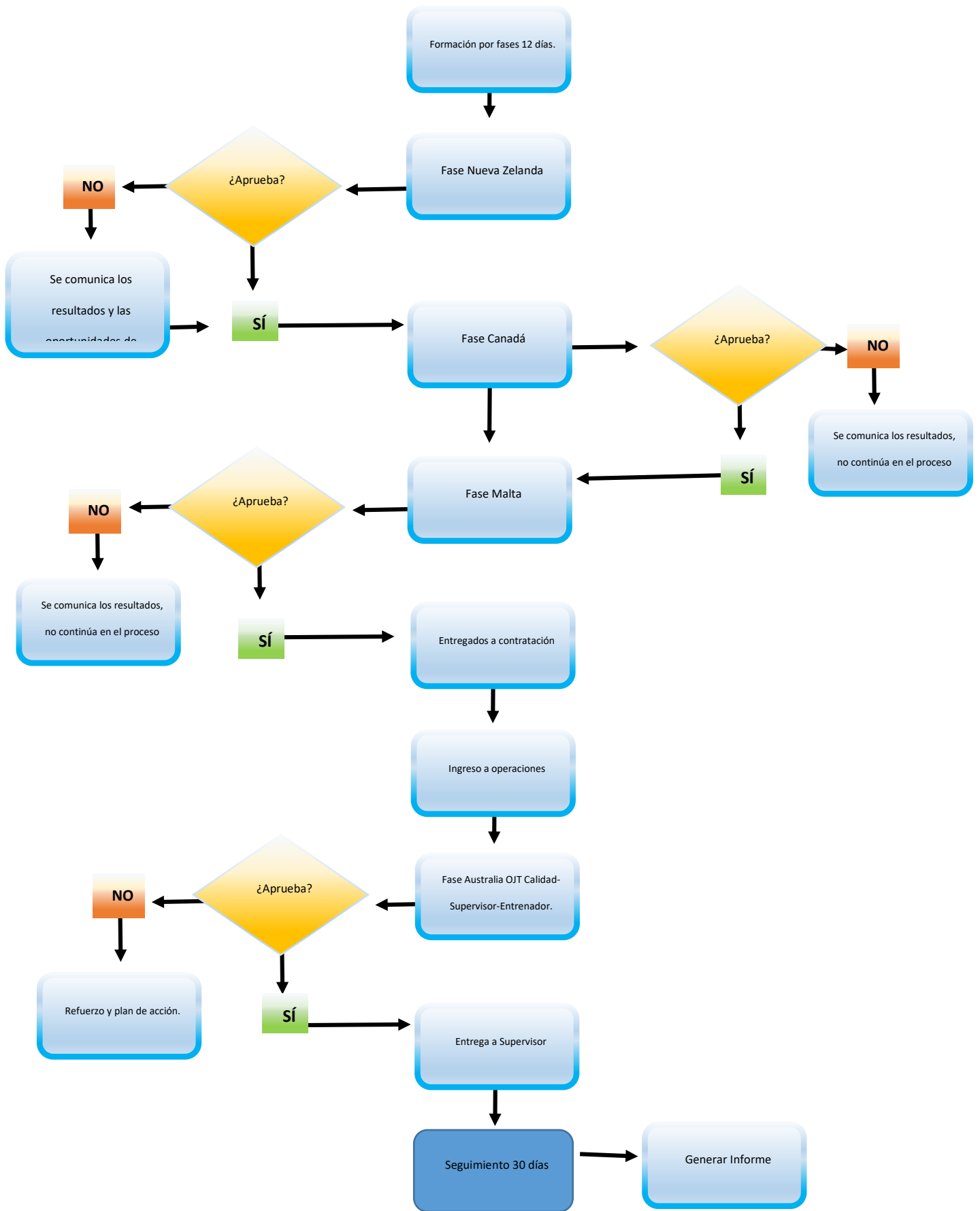


Figura 22

Organigrama Educonnecting

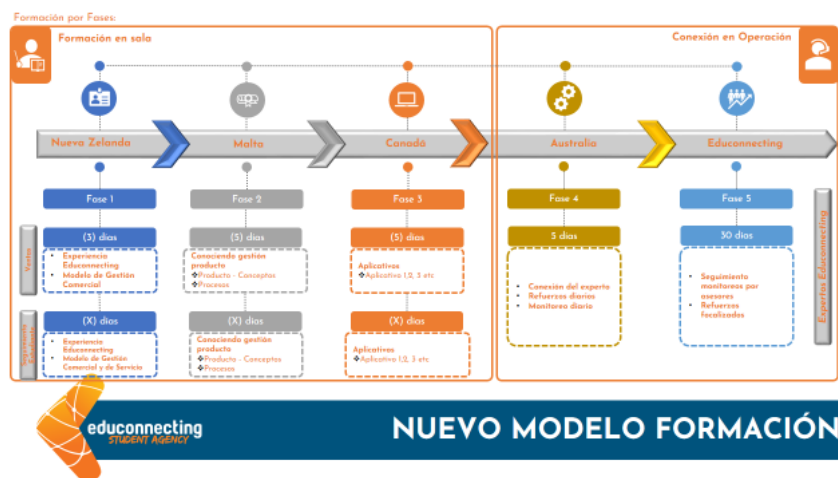


Nota. Organigrama de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

El anterior organigrama, describe las áreas que están a cargo de los dos fundadores de Educonnecting S.A.S. Existen áreas en común donde les reportan a ambos Directores; otras, sólo reportan a uno de ellos. El área de formación se encuentra bajo la Coordinación de Recursos Humanos, aunque cabe resaltar que será un transversal y de apoyo para cualquier área dentro de la empresa y trabajará en conjunto del área de calidad.

Figura 23

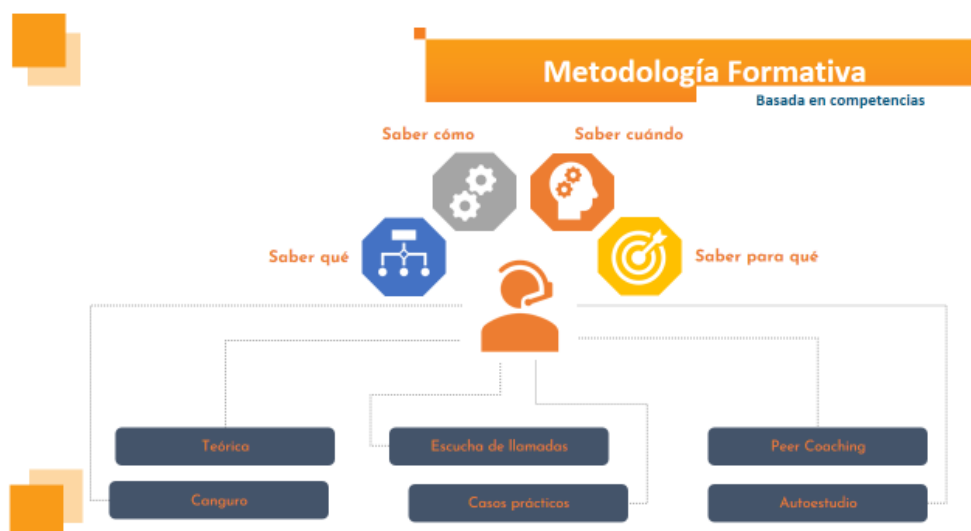
Modelo de formación Educonnecting



Nota. Modelo de formación Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Figura 24

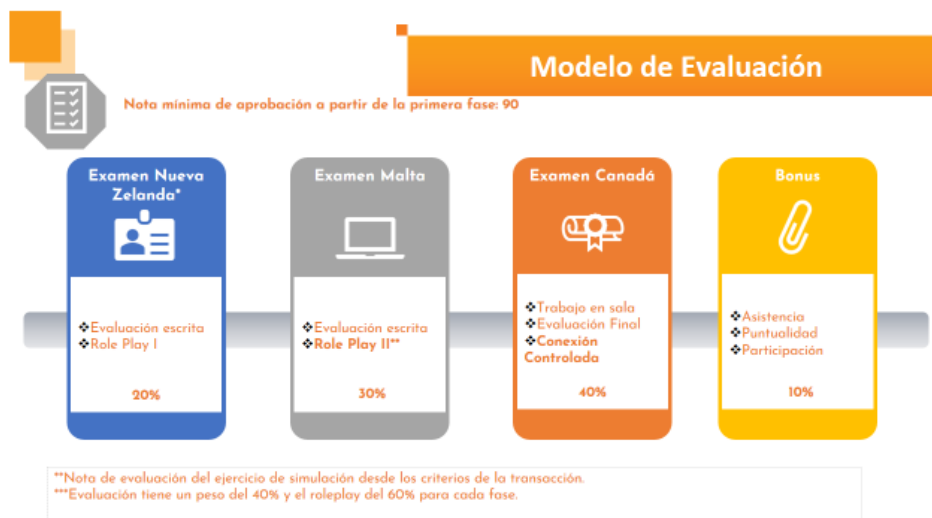
Metodología formativa



Nota. Metodología formativa Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Figura 25

Modelo de evaluación



Nota. Modelo de Evaluación Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Figura 26

Cronograma de actividades



Nota. Cronograma para la creación del área de formación de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

Figura 27*Acciones y costos*

N°	Problema	Objetivo	Acción Correctiva	Responsable		Recursos	
				Área	Cargo	Tiempo	Financieros
1	Alta rotación del personal	Bajar indicador de rotación por debajo del 8% en 3 meses	Revisar con el área de Recursos Humanos programas de fidelización desde el ingreso a la compañía	RRHH	Jefe de RRHH	1 día	\$ 220.883
			Hacer participes a los expertos comerciales y de servicio en procesos formativos.	Formación	Formador		
			Implementar un plan formativo para mandos medios, orientado a la manera de gestionar equipos de alto rendimiento.	Formación	Formador	5 días	\$ 479.000
			Desplegar un proceso formativo fomentando la cultura organizacional.	Formación	Formador	3 días	\$ 662.500
2	Procesos sin documentar	Documentar el 100% de los procesos que tengan que ver con la operatividad del negocio	Revisión de la información con las áreas: Comercial, Visas, Procesos, Admisiones, Contabilidad, Servicios.	Producto	Coordinadores de áreas		\$ 1.062.500
			Documentar los procesos de las áreas: Comercial, Visas, Procesos, Admisiones, Contabilidad, Servicios.	Formación	Formador	7 días	\$ 670.000
			Implementar herramienta tecnológica de consulta.	Tecnología	Jefe de Operaciones	10 días	\$ 3.125.000
			Organizar la información de manera sistemática en herramienta de consulta.	Tecnología	Técnico	10 días	\$ 4.083.333
3	Procesos desarticulados	Capacitar el 100% del Recurso Humano en los procesos que tengan que ver con la operativa del negocio, antes de agosto 2022	Reunión con los jefes de área para comprender el proceso de cada área.	Formación	Formador	5 días	\$ 3.395.833
			Capacitar personas nuevas y antiguas en los procesos operativos y la manera como se complementan entre áreas	Formación	Formador	5 días	\$ 479.167
						Totales	\$ 14.178.216

Responsables	Salario Mensual	Salario diario	Salario Hora
Salario Formador	\$ 2.300.000	\$ 95.833	\$ 11.979
Salario Jefe de Operaciones	\$ 4.500.000	\$ 187.500	\$ 23.438
Salario Jefe de RRHH	\$ 3.000.000	\$ 125.000	\$ 15.625
Salario Coordinadores	\$ 2.800.000	\$ 116.667	\$ 14.583
Salario Tecnología	\$ 3.000.000	\$ 125.000	\$ 15.625

Nota. Acciones y costos de la creación del área de formación de Educonnecting S.A.S. Elaboración propia.

16. Lecciones aprendidas

El manejo de herramientas que contribuyen para la recolección de información facilita realizar un proceso de diagnóstico, existe oportunidad de mejora con el análisis de las gráficas para dar un concepto certero orientado a la propuesta de solución.

El recurso humano muchas veces no se encuentra preparado para la transformación, por ende es importante que, de parte de las empresas se establezca procesos de sensibilización que aporten un mayor fortalecimiento hacia la dirección que la empresa o procesos requieren tomar para mejora continua.

Aunque existan empresas pequeñas, puede albergar procesos bastante robustos al interior de sus áreas; es el caso de Educonnecting S.A.S. que con menos de 100 personas que conforman su nómina, cuentan con procesos que requieren de alto interés y concentración para minimizar el impacto en errores que involucren la insatisfacción de algún cliente; por lo mismo, la empresa se encuentra en ese periodo de cambios para la mejora e implementación de acciones que sumen a los resultados para su crecimiento.

El proceso formativo contribuye en gran manera para la integración de las diferentes áreas de la empresa; adicional a esto, se mantiene las informaciones actualizadas y se garantiza que permanezca, no sólo en la memoria de las personas sino también contar con una herramienta que promueva la consulta de la información y los procesos. Del mismo modo, la documentación de los procesos, permite que las personas que lleguen a la empresa, puedan acceder con facilidad al saber cuáles son los objetivos de las áreas y que se hace en cada una de las mismas.

17. Conclusiones

Tras la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional (MMGO), se justifica plenamente la propuesta de creación del área formativa en Educonnecting S.A.S. Los resultados obtenidos indican la necesidad imperativa de implementar acciones concretas para optimizar la gestión organizacional y mejorar el desempeño laboral en la empresa. El análisis estratégico realizado ha permitido identificar

áreas críticas que inciden directamente en el desempeño laboral de Educonnecting. Estas áreas se presentan como oportunidades clave para el desarrollo y la mejora continua de la empresa. Se han identificado las variables más relevantes que afectan significativamente la gestión organizacional de Educonnecting. Estas variables proporcionan una visión detallada de los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento de la empresa. A través del MMGO, se ha logrado identificar de manera precisa el problema central que obstaculiza el crecimiento y la eficacia de Educonnecting. Este paso es fundamental para dirigir los esfuerzos hacia la resolución de los desafíos más críticos que enfrenta la organización. Se han desarrollado propuestas de solución y planes de acción concretos para abordar las necesidades formativas identificadas en la empresa. Estas soluciones están diseñadas para fortalecer las capacidades del personal y mejorar la eficiencia operativa de Educonnecting en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Los hallazgos y conclusiones derivados del proceso de análisis con el MMGO respaldan la necesidad de crear un área formativa en Educonnecting S.A.S. Estas conclusiones proporcionan una base sólida para la implementación de acciones estratégicas orientadas a mejorar el desempeño y la competitividad de la empresa en el mercado.

18. Referencias

Association for Talent Development. (22 de diciembre de 2014). *www.td.org/atd*. Obtenido de

<https://www.td.org/atd-en-espanol>

Banco Mundial. (6 de octubre de 2021). *bancomundial.org*. Obtenido de 2021

Banco Mundial. (7 de junio de 2023). *bancomundial.org*. Obtenido de

<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Banco Mundial. (s.f.). *datosbancomundial.org*. Obtenido de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ>

Cámara de Comercio de España. (19 de febrero de 2020). *camara.es*. Obtenido de

<https://www.camara.es/blog/formacion-empleo/beneficios-formacion-trabajadores-empresas#:~:text=Los%20trabajadores%20que%20reciben%20formaci%C3%B3n,y%20participaci%C3%B3n%20de%20la%20plantilla>.

Cámara de Comercio de Medellín. (2023). *Cáma de comercio de Medellín para Antioquia*.

Obtenido de

<http://herramientas.camamedellin.com.co/Inicio/DiagnosticoEmpresarial.aspx>

Carranza, A. (12 de septiembre de 2023). *crehana.com*. Obtenido de

<https://www.crehana.com/blog/desempeno/diagnostico-empresarial/>

Chiavenato, I. (. (1998). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Congreso de la República de Colombia. (4 de agosto de 2021). *funciónpublica.gov.co*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=168067>

Commons, J. R. (1893). *The Distribution of Wealth*. New York: Macmillan.

Congreso de Colombia. (17 de octubre de 2012). *Función Pública*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Congreso de la República de Colombia. (17 de octubre de 2012). *secretariasenado.gov*. Obtenido

de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html

DANE. (septiembre de 2023). *dane.gov.co*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Para%20el%20mes%20de%20septiembre,2022%20fue%2064%2C1%25>.

DANE. (17 de marzo de 2023). *dane.gov.co*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/actualidad-dane/5603-la-brecha-salarial-en-colombia-no-cede-las-mujeres-continuan-en-desventaja?highlight=WyJkZXNpZ3VhbGRhZCIsImRliwiZFx1MDBIOSIsImluZ3Jlc28iLCJpbmdyZXNhbilsmImluZ3Jlc29zliwiaW5ncmVzYXliLCJpbmdyZXNliwiaW5>

Diario El Espectador. (22 de noviembre de 2021). *elespectador.com*. Obtenido de

<https://www.elespectador.com/mundo/mas-paises/australia-abre-sus-fronteras-a-los-estudiantes-extranjeros-que-se-necesita/>

Drucker, P. F. (1997). *La gerencia de Empresas*. Buenos Aires: Sudamericana.

Educonnecting. (1 de septiembre de 2021). *educonnecting.com*. Obtenido de

<https://www.educonnecting.com/es/blog/ganadores-st-star-awards/>

Educonnecting. (2021). *Imagen de Instituciones Educativas Australianas [Imagen]*. Obtenido de

<https://educonnecting.com/estudiar-y-trabajar/cursos-vet>

Educonnecting. (2022). *educonnecting.com*. Obtenido de <https://educonnecting.com/sobre-educonnecting>

El País. (8 de febrero de 2024). *elpais.com*. Obtenido de <https://elpais.com/america-colombia/2024-02-07/la-inflacion-en-colombia-baja-al-835.html>

ESGinnova Group. (5 de mayo de 2020). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://lc.cx/mVHELY>

Gadamer, H. G. (1993). *Verdad y Método*. Salamanca: Sígueme.

Gestión Legal Colombia. (2023). *gestionlegalcolombia.com*. Obtenido de <https://www.gestionlegalcolombia.com/impuestos-empresas-colombia.html>

goconqr.com. (2020). *Árbol de problemas [Imagen]*. Obtenido de

<https://www.goconqr.com/mapamental/4382828/riesgo-biologico>

Google Maps. (s.f.). *Localización Educonnecting S.A.S [Fotografía]*. Obtenido de

<https://www.google.com/maps/@4.6751829,-74.0479333,20.32z?entry=ttu>

Googlemaps. (s.f.). *google.com*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/@4.6750223,->

[74.0473764,3a,75y,292.23h,117.4t/data=!3m6!1e1!3m4!1skaxcj5potSLCyppxpwhP4Q!2e0!7i13312!8i6656](https://www.google.com/maps/@4.6750223,-74.0473764,3a,75y,292.23h,117.4t/data=!3m6!1e1!3m4!1skaxcj5potSLCyppxpwhP4Q!2e0!7i13312!8i6656)

ISO 9001. (5 de mayo de 2020). *nuevaiso9001-2015*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

ISO. (s.f.). *isowin.org*. Obtenido de <https://isowin.org/blog/mejora-continua-ISO->

[9001/#:~:text=En%20las%20normas%20ISO%2C%20se,hora%20de%20cumplir%20los%20requisitos%22](https://isowin.org/blog/mejora-continua-ISO-9001/#:~:text=En%20las%20normas%20ISO%2C%20se,hora%20de%20cumplir%20los%20requisitos%22).

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.

McKinsey & Company. (7 de diciembre de 2021). <https://www.mckinsey.com/>. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/es/our-insights/volveran-la-productividad-y-el-crecimiento-despues-de-la-crisis-de-la-covid-19>

Normas ISO. (2002). *normas-iso.com*. Obtenido de <https://www.normas-iso.com/iso-9001>

Pérez Uribe, R. (2009). *journal.universidadean.edu.co*. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/597/585>

Pérez Uribe, R. I., Nieto Potes, M., Velásques Contreras, A., Castellanos, G., Garzón Gaitán, M., Vargas, H. A., . . . López de Mesa, J. (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO*. niversidad EAN.

Portafolio. (10 de junio de 2023). *portafolio.co*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/aplicaciones-y-plataformas-web-para-estudiar-gratis-ingles-584047>

Prensa Libre. (1 de enero de 2023). *prenalibrecasanare.com*. Obtenido de <https://prenalibrecasanare.com/colombia/47405-91523-juvenes-colombianos-viajaron-para-estudiar-fuera-del-pans-en-2022.html>

Prieto Herera, J. E. (2017). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Rodríguez, N. (20 de enero de 2023). *blog.hubspot.es*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/diagnostico-empresarial#:~:text=Un%20diagn%C3%B3stico%20empresarial%20busca%20detectar,ha%20bien%20en%20tu%20empresa>.

Salgado, R. (26 de septiembre de 2022). *Think Big Empresas*. Obtenido de <https://empresas.blogthinkbig.com/ventajas-herramientas-medicion-desempeno/>

Tunue, D. (2 de marzo de 2023). *Sage*. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/la-importancia-de-medir-los-procesos-para-una-gestion-eficiente/>

Universidad de la Andes. (2021). *uniandes.edu.co*. Obtenido de <https://uniandes.edu.co/es/colombia-crisis-social-2021>

Valora Analitik. (19 de octubre de 2020). *valoraanalitik.com*. Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/2020/10/19/agencias-de-estudios-en-el-exterior-se-alan-en-colombia-para-sortear-la-crisis/>

Valora Analitik. (19 de octubre de 2020). *valoraanalitik.com*. Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/2020/10/19/agencias-de-estudios-en-el-exterior-se-alan-en-colombia-para-sortear-la-crisis/>

Varela V., R. (1991). *Innovación Empresarial un Nuevo Enfoque de Desarrollo*. Cali: Talleres gráficos de impresora Feriva S.A.

Varela V., R. (1991). *Innovación Empresarial un Nuevo Enfoque en el Desarrollo*. Cali: Talleres gráficos de impresora Feriva S.A.

19. Anexos



Bogotá, Colombia, 13 de octubre de 2021

Señores:
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
 Coordinador Prácticas Profesionales
 Ciudad.

Por medio del siguiente documento nos permitimos notificar que la empresa Educonnecting S.A.S. con NIT N° 9011210362 ha aceptado al estudiante **Eduardo Martínez Martínez** identificado con cédula de ciudadanía N° 80733900 del programa académico Administración de Empresas, para realizar su práctica I y II desde el día 13 de octubre de 2021 hasta el día 30 de junio de 2022.

El proyecto central de la práctica es: **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO** de la organización con base fundamental para la estructuración del direccionamiento estratégico, formulación de estrategias, y planes de acción tendientes a la solución de problemas identificados a nivel del diagnóstico de la empresa, analizados desde las 4 perspectivas fundamentales del CMI: Financiera, Clientes, Procesos y Recursos Humanos.

Los datos de la persona que asumirá el rol de Tutor Empresarial son:

Edisson Hernández
 Jefe de Formación y Calidad
edisson.h@educonnectina.com

Contacto Gestión Humana

Ketty Iglesias
 Coordinadora de Recursos Humanos
Ketty.i@educonnectina.com

Se adjunta certificado de existencia y representación legal de la empresa

Cordialmente:

Ketty Iglesias J
Ketty Iglesias
 Coordinadora de Recursos Humanos

Edisson S Hernández M
Edisson S. Hernández Mosquera
 Jefe formación y Calidad