

ESTRATEGIA DE GESTION DE TALENTO HUMANO BASADO EN EL
MÉTODO VIPLAN Y DOCE HEURÍSTICAS
ANÁLISIS DE CASO EMPRESA SEBCOR S.A.S

SEBASTIÁN CORREA RAMÍREZ
LAURA GABRIELA CUERVO ACEVEDO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTA D.C.

2022

ESTRATEGIA DE GESTION DE TALENTO HUMANO BASADO EN EL
MÉTODO VIPLAN Y DOCE HEURÍSTICAS
ANÁLISIS DE CASO EMPRESA SEBCOR S.A.S

SEBASTIÁN CORREA RAMÍREZ
LAURA GABRIELA CUERVO ACEVEDO

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniería Industrial

Dirigido: Helien Parra Riveros

Ingeniero industrial

Jurados:

Elisa Del Carmen Navarro Romero

Yenny Alexandra Martínez Ramos

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ

2022

Tabla de contenido

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	1
INTRODUCCIÓN	1
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	6
2. JUSTIFICACIÓN.....	7
3. OBJETIVOS.....	14
3.1. OBJETIVO GENERAL	14
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4. MARCO REFERENCIAL	15
4.1. MARCO CONCEPTUAL	15
4.2. MARCO TEÓRICO.....	20
4.2.1. Estudios y antecedentes.....	21
4.2.2. Las doce heurísticas de Ulrich.....	23
4.2.3. Método VIPLAN	24
4.3. MARCO LEGAL	29
4.3.1. Información de la empresa	29
4.3.2. Ley 590 de 2000	29
4.3.3. Ley 1562 2012	30
5. ALCANCE.....	32
6. MARCO METODOLÓGICO	33
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	33
6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	33
6.4. DEFINICIÓN DE VARIABLES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	34

6.5.	LAS DOCE HEURÍSTICAS DE ULRICH.....	35
6.5.1.	Motivación	36
6.5.2.	Poder	36
6.5.3.	Conocimiento.....	37
6.5.4.	Legitimación.....	37
6.6.	APLICACIÓN DEL MÉTODO VIPLAN	38
6.6.1.	Organigramas.....	41
6.6.2.	Flujos de procesos.....	42
6.6.3.	Matriz DOFA.....	43
6.7.	METODO GANTT	44
7.	CRONOGRAMA	45
8.	PRESUPUESTO.....	47
9.	RESULTADOS	48
9.1.	Información empresarial.....	48
9.1.1.	Organigrama.....	48
9.1.2.	Diagrama de operaciones simplificado	48
9.1.3.	Matriz DOFA.....	49
10.	12 HEURÍSTICAS	51
11.	MÉTODO VIPLAN	58
11.1.	Tascoi	58
11.2.	Construcción de diferentes modelos estructurales	59
11.2.1.	Modelo de tiempo	59
11.2.2.	Modelo geográfico	59
11.2.3.	Modelo tecnológico.....	60
11.2.4.	Modelo de clientes.....	61
12.	MÉTODO GANTT Y DIAGNÓSTICO PRE Y POST	66
12.1.	Bitácora inicial.....	66

12.2.	DIAGNÓSTICO	66
12.3.	Bitácora final	67
13.	ESTRATEGIA A PROPONER	68
14.	CONCLUSIONES	69
	BIBLIOGRAFÍA	71

Lista de figuras

Figura 1 Mapa conceptual marco teórico	20
Figura 2 Desdoblamiento de discrecionalidad.....	27
Figura 3 Matriz recursión - función	28
Figura 4 Matriz recursión - función ejemplo	41
Figura 5 Organigrama ejemplo	42
Figura 6 Diagrama de operaciones simplificado.....	43
Figura 7 Matriz DOFA ejemplo	44
Figura 9 Diagrama de operaciones simplificado.....	49
Figura 10 Matriz DOFA	50
Figura 11 Desdoblamiento de discrecionalidad.....	63

Lista de tablas

Tabla 1 Comunicación del gerente con los empleados	8
Tabla 2 Comunicación asertiva	8
Tabla 3 Participación en toma de decisiones	9
Tabla 4 Entrega de pedidos	10
Tabla 5 Rotación de empleados.....	10
Tabla 6 Comunicación interna.....	12
Tabla 7 Comunicación entre áreas.....	12
Tabla 8 TASCOI	25
Tabla 9 Definición de variables y técnicas de recolección	34
Tabla 10 Cargos.....	36
Tabla 11 Modelos estructurales	39
Tabla 12 Cronograma	45
Tabla 13 Presupuesto	47
Tabla 14 Análisis 12 heurísticas.....	55
Tabla 15 TASCOI	58
Tabla 16 Matriz recursión – función	64

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación fortalece la línea de investigación enfocada en la gestión organizacional, con el fin de crear una estrategia corporativa dentro de una organización teniendo en cuenta espacios académicos tales como gestión del talento humano, estrategia organizacional e innovación.

Esta propuesta tiene como fin adaptar ciertos instrumentos relacionados con el clima organizacional y las competencias laborales de una empresa realizando diferentes mediciones que permitan alcanzar el objetivo general de la investigación.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones es de vital importancia la creación de buenos grupos de trabajo los cuales sean afines con aptitudes y características que estén enfocados en pro de un mismo objetivo. Así mismo, estos grupos de trabajo deben ser células las cuales tengan la capacidad de comunicarse de manera eficiente entre sí para optimizar recursos y minimizar riesgos, puesto que esto da pie a generar desinformación [1].

Esta comunicación se lleva a cabo por interacciones que implican un paso a paso para mejorar la productividad y el rendimiento dentro de la organización, con la finalidad de mejorar la competitividad, la adaptación de los cambios que se generan constantemente en el entorno logrando de esta manera alcanzar los objetivos y metas propuestas, enmarcadas en la estrategia organizacional, cumpliendo con las necesidades que demanda la sociedad [2].

De manera que, en el momento en el que se mencionan temas con respecto al clima organizacional se deben tener en cuenta diferentes enfoques fundamentales, 3 específicamente:

- Objetivos: Estos se enfocan en todas las características que posee la organización.
- Subjetivos: Su enfoque principal son los trabajadores.
- Integradores: Son los que tienen en cuenta los dos factores anteriores [3].

Por otra parte, SEBCOR S.A.S. es una empresa de fabricación y comercialización de punto y ganchillo, la cual se tomará como ejemplo y estudio de caso dentro del sector de confección. Está ubicada en la ciudad de Bogotá, trabaja con clientes tanto nacionales como internacionales, con un alcance de más de 35.000 sweaters al año, relacionada con proveedores de talla nacional como insumos, o internacional como materia prima. Es importante aclarar que maneja tecnología de punta con maquinaria alemana (Stoll). Tiene un recorrido de 8 años con un único punto de venta y distribución.

La presente investigación se basa en diseñar diferentes modelos de desarrollo de gestión del talento humano enfocados en los cargos y en las funciones dentro del sistema de la empresa SEBCOR S.A.S. que sean viables, eficaces y eficientes, con el fin de analizar los procesos y estructuras organizacionales que se llevan a cabo dentro de la misma, puesto que será tomada como estudio de caso.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad se evidencia una competencia muy amplia en el mercado de la elaboración de prendas de vestir, específicamente en sweaters, debido a la llegada del TLC a Colombia, el cual consiste en un acuerdo que puede ser regional o bilateral, mediante el cual se define una zona que evidencie libre comercio tanto de bienes como de servicios eliminando los aranceles, con el propósito de que las negociaciones expandan el mercado de dichos bienes y servicios entre los países participantes de los acuerdos, puesto que esto genera una competencia directamente contra empresas de países potencia en ese ámbito, ya que se analizan aspectos tales como el ingreso de nuevos productos en el mercado, las diferentes políticas que se deben implementar para llevar a cabo una buena gestión con respecto a las capacitaciones, gestiones públicas que implican un mejor acercamiento y posicionamiento dentro de la sociedad mejorando así la competitividad entre organizaciones [4].

El sector de confección se ve afectado en diferentes aspectos y se ve en la necesidad de implementar estrategias innovadoras que ayude a acoplarse a las empresas de esta industria frente a los cambios que constantemente se dan en el mercado. Si bien es cierto que este sector se enfoca principalmente en la manufactura de toda la indumentaria que requiere la sociedad y así mismo la calidad de todos los productos que se generen, con un costo menor en áreas como la producción y optimizando la mayor cantidad de recursos posibles, también es cierto que se requieren herramientas y metodologías que ayuden no solo aspectos como la calidad y la economía sino también en la mejora de la producción y en las operaciones tanto individuales como colectivas [5].

Para poder realizar un estudio dentro del sector de la confección se tomó como caso de estudio a la empresa colombiana SEBCOR S.A.S. que es una industria textil que se dedica a la fabricación de tejidos de punto y ganchillo, actividad económica que corresponde a la clasificación por código 1391. Cuenta con 13 cargos funcionales en los procesos de la empresa y 22 empleados laboralmente activos encargados del buen desarrollo de cada una de las actividades. Por otra

parte, SEBCOR S.A.S presenta un precio de venta de su producto terminado por encima de la competencia extranjera, por esto se evalúa en qué parte de los procesos se encuentran los reprocesos o sobre costos.

Partiendo de la anterior información, se evidencia una ausencia total de asignación de funciones según cargos pues no se establecieron las características y aptitudes correspondientes, generando inestabilidad en la toma de decisiones a la hora de reclutar personal para cada cargo, del cual se derivan algunos errores en cadena como la falta de comunicación asertiva [6].

La falta de comunicación asertiva dentro de una célula afecta directamente a los demás departamentos generando una brecha grande de falta de información completa y exacta o también desinformación [7] con respecto a los procesos y el desarrollo de las distintas tareas que hacen parte de la producción, esto ocasiona reprocesos en el rendimiento de la organización, errores en producción por ficha técnica, demoras en entrega de insumos o materia prima, pueden surgir multas o sanciones en los departamentos, perder las cláusulas de cumplimiento que se establecen y se pactan en el contrato, daño parcial o total de la maquinaria, por ejemplo, como puede suceder con los temas de una mala programación, todos estos errores conllevan a una pérdida de recursos para la empresa.

Es por esto por lo que las razones para querer implementar los cambios organizacionales suelen ser vitales para desarrollo, pero esto implica saber manejar, controlar y direccionar a la organización cuando se presentan causas tanto internas como externas que afecten la compañía, y en este punto se deben tener claras las estrategias a seguir para hacerle frente a los problemas evitando tropiezos o en casos extremos la pérdida de todo el terreno durante el proceso [8].

Dentro de los problemas fundamentales a tener en cuenta se destacan las funciones y actividades que cada funcionario maneja, este contratiempo se da debido a la desigualdad de responsabilidades ya que se evidencia que varios de los empleados tienen más funciones dentro de la organización generando un ambiente laboral poco agradable, careciendo de una buena división de áreas y departamentos, asimismo de una jerarquía que establezca orden y criterio entre

los individuos y de una cadena de mando que maneje un sistema de orden característico.

El objetivo es lograr dividir de manera equitativa, eficiente y eficaz cada uno de los diferentes cargos y funciones que se solicitan, dado que dentro de un buen manejo organizacional se deben establecer y cumplir funciones tales como cargos que generen identidad en la empresa, capacitaciones orientadas al cumplimiento estratégico de las metas propuestas, buscar la mejor manera de adaptación dentro del entorno, entre otras, con el fin de mantener a la empresa en un nivel estable dentro del sistema.

Aquí entran en juego todas las transformaciones estructurales que se pueden implementar con el fin de modificar y mejorar las diferentes falencias que se presentan al interior de la organización, teniendo en cuenta que todas las transformaciones influyen en el desarrollo de la empresa, ya sea de manera positiva o negativa, ya que siempre se van a presentar múltiples turbulencias, sin embargo, todos los cambios que con esto se genere pueden ayudar a la evolución competitiva de la misma [9].

Así mismo, otro de los contratiempos que se presentan dentro de los procesos de la empresa es la falta de claridad con respecto al impacto que tiene el desarrollo y el progreso de cada cargo y función en los resultados finales.

Por tal razón la empresa SEBCOR S.A.S resulta ser un adecuado escenario de estudio para el diseño de una estrategia de talento humano que se enfoque en el clima organizacional con el fin de mejorar la productividad, ya que dentro de la empresa se presentan focos de estudio tales como sobre costo en demoras, pérdida de tiempo y materia prima por mala comunicación entre las áreas y así mismo pérdida en costos.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Debido a la problemática expuesta anteriormente, la pregunta problema que guía esta investigación es:

¿Una estrategia de gestión de talento humano basado en las metodologías VIPLAN y 12H enfocadas al clima organizacional puede mejorar la productividad en la empresa SEBCOR S.A.S?

2. JUSTIFICACIÓN

El papel que desempeñan los cargos establecidos en una organización es fundamental para una buena distribución de información, la cual permite una correcta recepción y manejo de esta, por medio de la ejecución y desarrollo de tareas y funciones que deberá cumplir cada persona dentro de la empresa, y dichas actividades repercuten en el nivel de responsabilidad y desempeño según el cargo asignado [10]. Los cargos mencionados vienen acompañados de una estructura organizacional competente y capaz. Esto permite un progreso competitivo como empresa, implementando métodos que beneficien y cumplan con las necesidades de los trabajadores [11].

Los motivos que nos llevan a desarrollar este estudio de caso en esta empresa específicamente son realizar un análisis más a fondo, según las estadísticas proporcionadas por parte de la compañía, de cómo se encuentra el clima organizacional proponiendo así estrategias que logren garantizar una mejor efectividad y mejores resultados dentro de la misma.

La finalidad del proyecto en primer lugar se basa en un diagnostico basado en el clima organizacional de las empresas, esto para generar conocimiento respecto a la manera en la que se realizan las operaciones y actividades internas, y de qué manera las relaciones entre áreas influyen tanto de manera positiva como negativa en caso de que así se presente, para esto se hace uso de diferentes metodologías que se basan en estructuración organizacional, como lo son el VIPLAN y las 12 heurísticas, métodos que permiten tener una visión más detallada de la empresa internamente y de esta manera poder realizar un análisis acerca de la productividad de la misma. Todo esto aplicado a una pyme del sector de confección que se toma como estudio de caso.

Para tener un panorama más claro de cómo se encuentra el clima organizacional dentro de la empresa se realizó una corta encuesta dando como resultado lo siguiente:

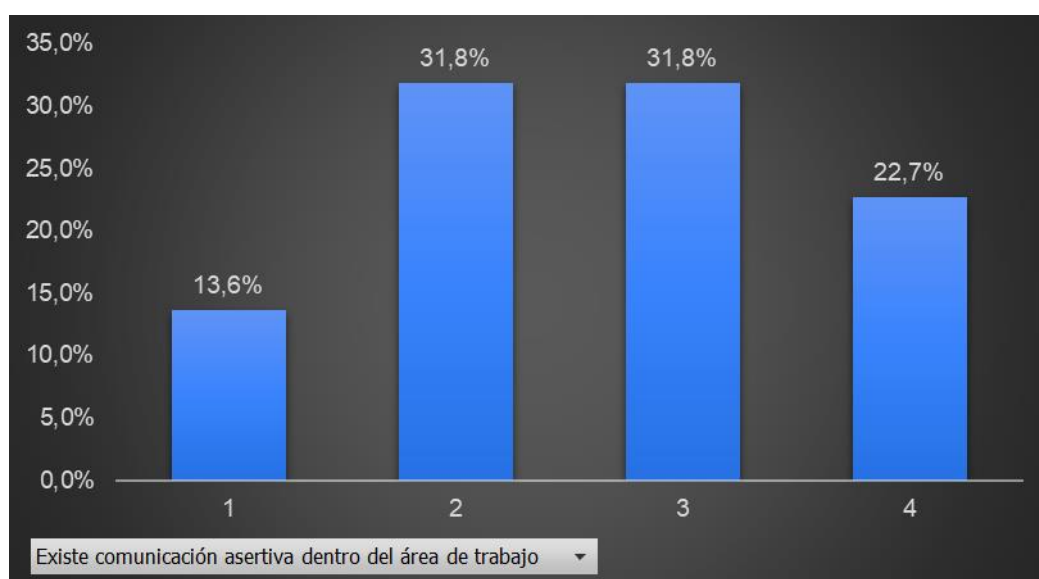
Tabla 1 Comunicación del gerente con los empleados



Fuente: Elaboración propia, 2022

Si bien es cierto que se puede apreciar que el 31.8% del total del personal de la empresa está de acuerdo con que la comunicación del gerente para con ellos es buena también hay un 36.4% que es neutral frente a esta afirmación y un 31.8% que no está de acuerdo con la afirmación que se propone.

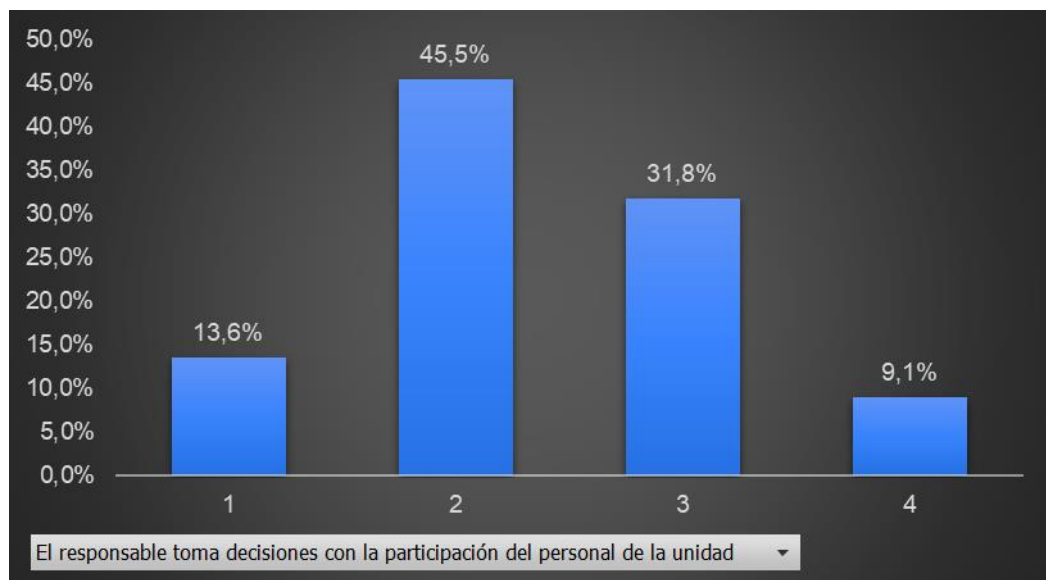
Tabla 2 Comunicación asertiva



Fuente: Elaboración propia, 2022

Por otra parte, se evidencia que el 77.2% del personal no está de acuerdo con que exista una comunicación asertiva dentro de las áreas de trabajo correspondientes lo que afecta en cierta medida al desarrollo y cumplimiento de las tareas y así mismo a la producción.

Tabla 3 Participación en toma de decisiones

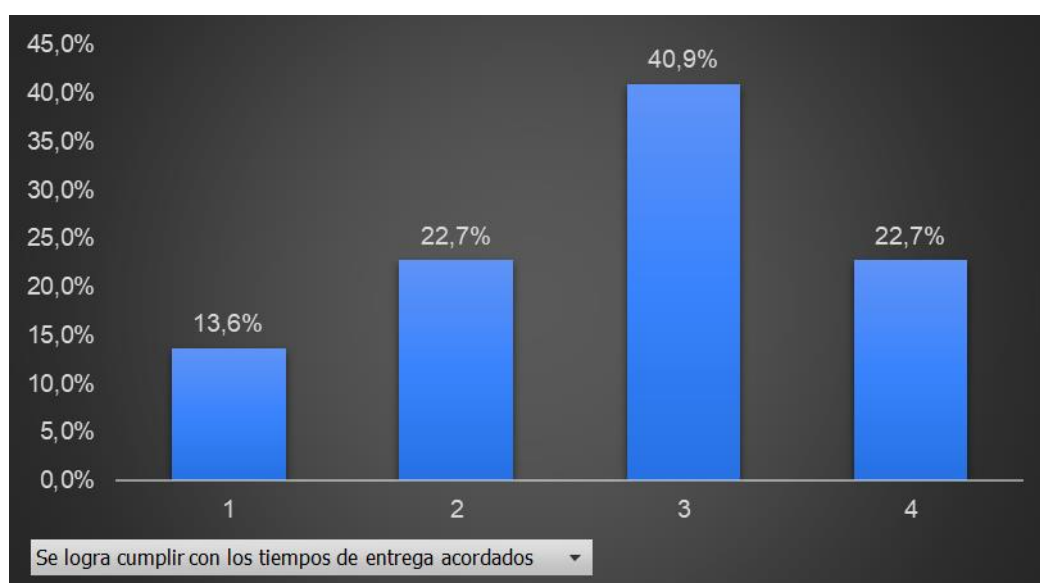


Fuente: Elaboración propia, 2022

También se evidencia una carencia de inclusión dentro de la toma de decisiones dentro de la compañía por lo que esto genera inconformidad para el 59.1% del personal.

Sumando los errores en cadena que se evidencian, como la falta de comunicación entre departamentos y la ausencia de asignación de funciones a los diferentes cargos que existen en la organización, se puede identificar también sobrecostos por demoras o mala utilización de los recursos [12] generando incumplimiento en las entregas y afectando el buen nombre de la compañía.

Tabla 4 Entrega de pedidos



Fuente: Elaboración propia, 2022

Con esta grafica se evidencia que la entrega de los pedidos no se está realizando en los tiempos estimados.

Dentro de estos problemas y errores se ve evidenciado el sobre costo por demoras en las entregas de la producción, perdidas de materia prima por la mala comunicación entre las áreas y así mismo perdida en la parte económica.

En la siguiente tabla se muestran los cargos que la empresa maneja junto con las rotaciones que se tienen establecidas:

Tabla 5 Rotación de empleados

CARGO	VACANTES	ROTACION APROXIMADA (MESES)
Programador	2	6
Tejedor	4	4
Mecánico	1	6
Fileteador	3	4
Plana	2	4
Luper	3	4

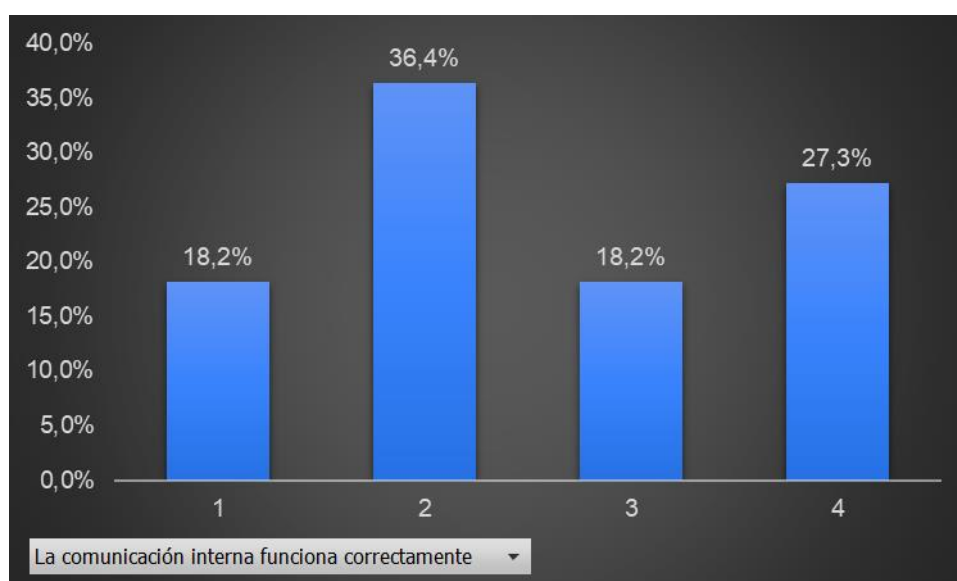
Fuente: Elaboración propia, 2022

Teniendo en cuenta la tabla anterior se evidencia una alta rotación de empleados lo que ocasiona un gran impacto a niveles económico en la empresa, ya que con cada nuevo empleado que ingrese a la compañía se hacen presentes recursos monetarios, desde la contratación, la formación y capacitación que requieren, hasta la indemnización por despido, como también genera grandes cambios en la productividad dado al tiempo que tiene que invertir un nuevo empleado en recibir una adecuada capacitación en el trabajo, los logros esperados del puesto de trabajo al que llega a hacer parte y la motivación e incertidumbre sobre la estabilidad y ambiente laboral, el desempeño laboral puede verse comprometido.

De acuerdo con esto se debe intervenir de forma táctica y puntual, implementando modelos de sistemas estratégicos que vayan directamente enfocados a las falencias que se evidencian, tal que al realizar un análisis nuevamente se vean resultados en toda la gestión organizacional que se maneja, ya que es fundamental tener en cuenta factores tales como una buena estructuración y la coordinación de todas las tareas que se asignen logrando una buena estandarización y un buen acoplamiento de la empresa y sus respectivos departamentos o células [13].

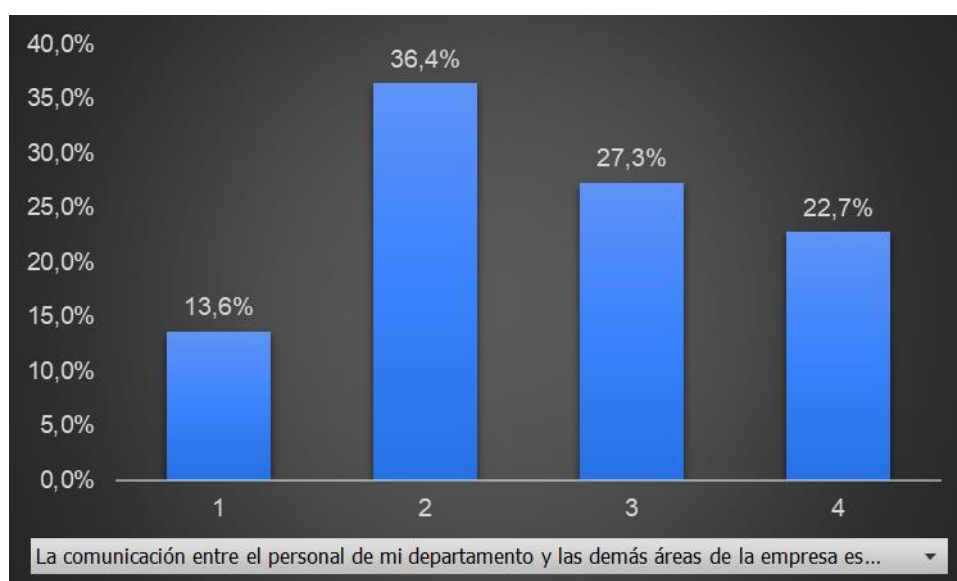
El clima organizacional es un punto clave a tener en cuenta [14] puesto que dentro de una compañía este enfoque es esencial para disminuir aspectos tales como la ausencia laboral, acrecentar la productividad total, optimizar y reducir costos en el desarrollo del ejercicio, esto teniendo como base la opinión y las diferentes perspectivas que tienen los empleados acerca del ambiente laboral que constantemente evidencian, tal que al realizar un análisis con esta información se puedan obtener los factores que influyen en el proceso [15], ya que por lo que se evidencia a continuación la comunicación dentro y fuera de las áreas se ve afectada:

Tabla 6 Comunicación interna



Fuente: Elaboración propia, 2022

Tabla 7 Comunicación entre áreas



Fuente: Elaboración propia, 2022

Por otra parte, partiendo de las metodologías que se pretenden implementar y de los resultados que se esperan al final de su desarrollo se pueden obtener beneficios tales como mejoras en el cumplimiento lo que implica un mayor reconocimiento del nombre de la compañía y a su vez un aumento en el crecimiento a nivel competitivo dentro del gremio correspondiente [16],

implementando un enfoque basado en recursos humanos y competencias laborales, ya que un buen direccionamiento estratégico en estos aspecto hace el papel de exigir disciplina dentro de la empresa, lo que genera mejores resultados con un buen control de orientación en función de toda la organización [17].

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de gestión del talento humano para la mejora de la productividad en la empresa SEBCOR S.A.S. basado en el método VIPLAN y doce heurísticas enfocada al clima organizacional.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el panorama de la empresa por medio de un diagnostico con respecto a las áreas funcionales que maneja, las actividades administrativas que tienen implementadas, las competencias que posee cada cargo y de qué manera se está presentando el trabajo entre células, haciendo uso del método de las 12H.
- Evaluar el grado de relación entre la productividad y la implementación de la metodologías VIPLAN enfocada al clima organizacional.
- Realizar un diagnóstico pre y post de dos semanas del proceso en el área de corte y tejeduría en la empresa SEBCOR S.A.S implementando la metodología Gantt, concluyendo así la viabilidad de su aplicación.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO CONCEPTUAL

Los términos más relevantes por tratar dentro de la investigación propuesta son, en primer lugar, **clima organizacional**, término que durante un largo periodo de tiempo y hasta el día de hoy se ha considerado un elemento clave e importante dentro de una compañía para todo su desarrollo, las evaluaciones que se realizan para su debido análisis y seguimiento y de esta manera poder determinar qué factores inciden positiva o negativamente en toda la parte de gestión organizacional de la empresa.

Este término también es definido por Stephen Robbins (citado por [18]) como un ambiente el cual está compuesto por las instituciones y las fuerzas externas las cuales pueden influir en el desarrollo y desempeño organizacional. Forehand y Gilmer (citado por [18]) lo definen como un conjunto de todas las características que permanecen fijas y que ayudan a describir mejor a una organización, las distinguen y clasifican unas de otras y también que afectan de alguna manera su desarrollo.

Del mismo modo Ivancevich y Donnelly (citado por [18]) plantean que el clima organizacional significa lo mismo al momento de referirse también como cultura organizacional siempre y cuando se definan como el carácter y la personalidad de una compañía. Ouchi (citado por [18]) determina al clima de una organización como un elemento más de la cultura puesto que establece que el clima y la tradición que se pueden adoptar influyen y hacen parte de la cultura organizacional de una empresa. Zapata (citado por [18]) lo identifica como componentes que son dependientes unos de otros y que a su vez aportan al desempeño y cambio de la organización.

Este término fue implementado en la filosofía organizacional e industrial por Gellerman en el año 1960 y surge de la idea inicial de que el hombre se desenvuelve en un ambiente complicado y dinámico ya que las empresas están compuestas por individuos y grupos que originan ciertos comportamientos los cuales pueden ser tanto buenos como malos y estos afectan el ambiente organizacional. Méndez (citado por [18]) expone que la causalidad de este

concepto está en la sociología, donde el término de organización destaca la importancia y los factores más relevantes del hombre y su función con respecto al trabajo y la intervención que tiene en un sistema social dentro de la teoría de las relaciones, tomando una posición relevante en la gestión que los individuos realizan.

Por otro lado, Dessler (citado por [18]) dice que la importancia del clima organizacional se basa en el ejercicio que cumple como relación entre aspectos objetivos de la compañía y los comportamientos subjetivos de los empleados [18]. Las diferentes definiciones planteadas tienen un mismo objetivo como objetivo con respecto al término, el cual se basa en medir mediante un diagnóstico la satisfacción laboral de una organización y la de los miembros que la conforman.

Por otra parte, otro de los términos fundamentales es **gestión organizacional**, la cual es la encargada de delimitar los procesos y fomentar el control y la asignación idónea de todos los recursos de distintos aspectos (tecnológicos, financieros, humanos o materiales). Para su buen desarrollo se tienen en cuenta distintos modelos enfocados a la gestión organizacional de una empresa los cuales se clasifican según el énfasis que tienen frente a los recursos y a los talentos con los que se cuentan.

Uno de los modelos es el administrativo y es aquel que se basa en analizar el fenómeno organizacional como una filosofía la cual de pie al uso y la implementación de técnicas, estrategias y herramientas en diferentes momentos (Koontz y Weihrich, citado por [19]). Otro de los modelos que aplica en esta clasificación es el de la dinámica organizacional el cual plantea a los insumos tales como la tecnología, el capital, los recursos humanos y la materia prima, que se realizan son componentes los cuales ingresan en las compañías del entorno externo (De la Rosa, citado por [19]).

El modelo de procesos motivacionales básicos se basa en la motivación personal la cual es fundamental para analizar cuáles son las fuerzas al interior de la organización de los individuos y así mismo del entorno en el que se desenvuelven, entorno que les brinda información, reforzando de esta manera la intensidad y el direccionamiento del trabajo (Wong, citado por [19]). El modelo

sustitucional acerca del liderazgo el cual define a la madurez como una de las capacidades que los individuos deben asumir junto con la responsabilidad de manejar su conducta personal (Blanchard, citado por [19]).

La toma de decisiones es otro modelo clave ya que tiene en cuenta las falencias que la retroalimentación ocasiona en ciertos momentos y espacios ya que plantea que la toma de decisiones tanto individual como grupal es indispensable y se debe reforzar por medio de mecanismos de control y seguimientos con el objetivo de identificar los puntos negativos y aplicar los correctivos necesarios (Hellriegel, Jackson y Slocum, citado por [19]). Y por último se tiene el modelo de comunicación, modelo que enfatiza en la importancia de la buena comunicación entre emisor y receptor para un buen desarrollo de las actividades y así poder obtener los resultados deseados (Jablin, citado por [19]).

La **gestión del talento humano** es otro de los términos claves, el cual abarca todos los conjuntos de estrategias, actividades y procesos dentro de una empresa, los cuales están diseñados para gestionar, direccionar, desarrollar, controlar y motivar a los colaboradores. Esta gestión permite originar un buen ambiente de trabajo, fomentando la productividad a través de la responsabilidad y la motivación, y de esta manera identificar cuáles son las necesidades que se requieren para poder cumplir con los objetivos propuesto.

Este término también es definido como un grupo de prácticas y políticas las cuales son necesarias para poder dirigir todos los aspectos que corresponden a los cargos gerenciales que se relacionan directamente con los recursos o con los individuos (Chiavenato, citado por [20]). La gestión del talento humano es un plano estratégico de direccionamiento el cual tiene como objetivo la maximización de la creación de valor dentro de la organización por medio de acciones que deben estar dirigidas para poder disponer de ellas en cualquier espacio de tiempo que requiera de las habilidades y capacidades específicas para obtener resultados competentes dentro del entorno actual (Eslava Arnao, citado por [20]). Este término hace referencia al uso de los individuos como recursos para poder lograr los objetivos organizacionales establecidos (Mondy Wayne, citado por [20]).

La participación de todo el personal de la organización es fundamental, y la gestión del talento humano no se basa tanto en la jerarquía que se establece, ni en órdenes (Vásquez Abel, citado por [20]). Los recursos humanos se enfocan en la práctica y en la aplicación de actividades fundamentales al interior de la organización siendo la gestión del talento humano un componente vital para el buen desarrollo de todos los procesos ya que cada individuo es directamente responsable de llevar a cabo las respectivas tareas ya que los proyectos no prosperan por sí mismos (Pablo Lledo, citado por [20]).

La **estrategia** es un modelo de todos los movimientos y actividades que realiza la organización y también se basa en los enfoques que la dirección tiene en cuenta y que utiliza para que de esta manera se puedan cumplir los objetivos y metas organizacionales propuestas teniendo como base la misión de la empresa. Según (Ibidem, citado por [21]) la estrategia es un programa que se encarga de definir y obtener generalmente todos los objetivos de la empresa y a su vez poner en praxis la misión de esta. Para (K. I. Hatten, citado por [21]) cuando se habla de dirección estratégica se hace referencia a todo proceso por el cual las organizaciones formulan y proponen objetivos dirigidos al cumplimiento de estos, mientras que la estrategia es la vía que se utiliza para obtener dichos objetivos para la empresa.

Este término mezcla los análisis internos y los conocimientos utilizados por los gerentes para generar valor de los recursos y de las habilidades que ellos controlan. Hatten propone dos puntos claves para crear una estrategia que tenga éxito: Hacer lo que se haga bien y elegir los competidores a los que pueden combatir dentro del gremio. (H. Mintzberg, citado por [22]) dice que la estrategia está compuesta por 5 definiciones claves, las 5 “P”: plan, play (maniobra), patrón, posición y perspectiva. Cada una de estas “P” se encargan de dirigir a la organización con el fin de tener un comportamiento altamente competitivo, realizando acciones que cumplan con los objetivos establecidos.

Para (F. David, citado por [22]) la estrategia tiene que implementar cierto tipo de estrategias mínimas que se encarguen de lograr beneficios que fortalezcan internamente a la organización haciendo uso de las nuevas oportunidades evitando o minimizando las amenazas que se presentan externamente. Otra

definición se basa en establecer que la estrategia es un tipo de patrón que incorpora objetivos importantes de una organización, teniendo en cuenta las políticas y las acciones que se realizan para obtener éxito (J. B. Quinn, citado por [22]).

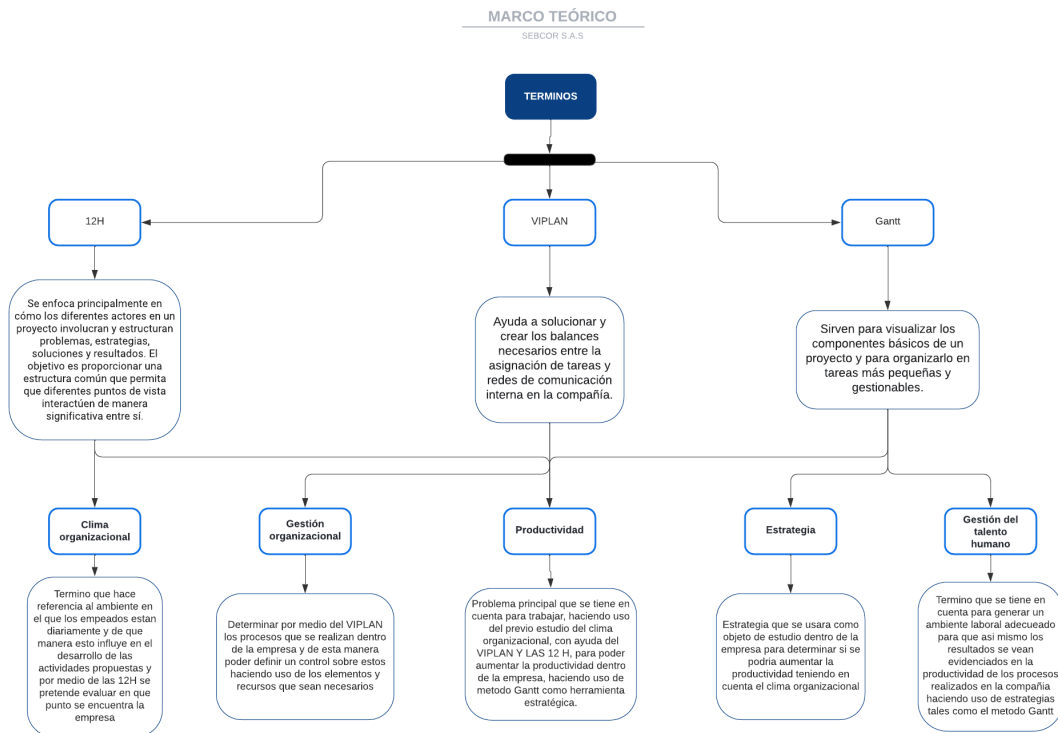
Por otro lado, está **la productividad**, concepto que se entiende como la mejora de todo aquel proceso de producción que se presente, realizando la respectiva comparación con respecto a la cantidad de materia prima, recursos, bienes y servicios que se hayan utilizado en el proceso o que se hayan producido. Con esto, se tiene un poco más claro que en la productividad se considera como un índice, el cual se encarga de relacionar lo que se produce en un sistema y todos los recursos empleados para generar el resultado [23]

Para (Quesnay, citado por [24] la productividad se basaba en una frase clave: *“La regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga [25]”*, lo que indica la relación con el utilitarismo y directamente se conectan los temas principales de competitividad y de productividad.

(A. Smith, citado por [26]) plantea que la productividad se encuentra al momento de analizar las causas y consecuencias que se obtienen a la hora de hacer la división de trabajo teniendo en cuenta las características y cualidades de cada empleado y todo el desarrollo avance tecnológico que se presenta y que va de la mano con la innovación. Teniendo en cuenta el libro de Smith, se tiene en cuenta que el progreso de las compañías productivas tiene una causa fundamental y es precisamente la división del trabajo, tal que la destreza, la aptitud y la sensatez con que se desarrolla es una consecuencia de este proceso [27].

Con lo anterior y teniendo en cuenta las diferentes definiciones podemos entender un poco más la intención del presente trabajo y los factores claves que en él se tienen en cuenta para poder desarrollar su finalidad de una manera exitosa, eficiente y eficaz [28].

Figura 1 Mapa conceptual marco teórico



Fuente: Elaboración propia, 2022

4.2. MARCO TEÓRICO

A lo largo de los años dentro de la compañía se han venido desarrollando evaluaciones, análisis y seguimientos los cuales evidencian múltiples falencias en factores tales como comunicación, asignación de cargos, distribución de funciones, caracterización de perfil de cargos, vacíos en el área de recursos humanos y desinformación entre células de trabajo, lo cual permite hacer uso de herramientas bases y fundamentales que permitan el desarrollo de estrategias que suplan y/o mejoren dichas falencias.

El trabajo y la gestión del talento humano hacen parte del desarrollo diario de las personas, lo que lo hace un punto clave para poder alcanzar el éxito, puesto que para ello se requiere de un porcentaje considerable respecto a lo que las personas realizan y de qué manera lo hacen. Cada compañía debe tener como base fundamental el talento humano a la hora de crear e innovar en nuevas ventajas que sean competitivas y superen el nivel en el que hoy en día se

encuentra la sociedad, por lo cual una buena estrategia para alcanzar el éxito, cumpliendo a cabalidad con los objetivos es hacer uno de una buena gestión de talento humano para que de esta manera la productividad aumente y la competitividad se fortalezca [29].

4.2.1. Estudios y antecedentes

Las organizaciones han implementado diferentes estrategias y han hecho uso de múltiples estudios con el fin de lograr un mejor análisis y su vez implementar sistemas estratégicos que abarquen características con respecto a la gestión del talento humano.

Tal es el caso propuesto de un estudio realizado sobre la mejora de la calidad (QIP) acerca del impacto de la implementación de un sistema integral de mejoramiento de calidad en diferentes departamentos de la organización, puesto que pretendía brindar un sistema sostenible en el área de ontología con la finalidad de poder analizar datos y toda la información posible en un periodo de tiempo real, mejorando de esta manera las capacidades y el desempeño obtenido en materia de la seguridad.

Para ello se desarrolló un plan estratégico que consta de un portal estructurado y personalizado que ayuda a mejorar e incrementar la calidad (QIP) en áreas específicas mediante el uso y la implementación de capacitaciones al personal y funcionarios que hacen parte de la organización, evidenciando cuáles son las acciones correctivas a las que se les debe hacer seguimiento, dando como resultado porcentajes notables de una mayor entrega en la transmisión, es decir mejoras en la gestión organizacional de la empresa haciendo un buen uso de toda la parte de recursos humanos permitiendo aplicar nuevas mejoras haciendo uso de diferentes plataformas y sistemas tecnológicos que permiten recolectar información en las políticas de incidentes que se evidencian dentro de la organización ontológica del presente estudio y también nuevos procedimientos en la metodología de recolección y análisis de información por medio de equipos multidisciplinarios de mejora de la calidad (QIT) para un mejor desarrollo de las actividades [30].

Otro de los estudios a resaltar hace énfasis en la productividad y la mejora continúa teniendo como base la transformación de complejos y estrategias Lean. Para la implementación de este estudio y para lograr la maximización de la producción por medio de la optimización de insumos y recursos se instauró el software JMP el cual tiene en cuenta el proceso y desarrollo que tiene la gestión holística definiendo la prioridad de la mejora continua, estableciendo estrategias y principios que ayudan a fortalecer el compromiso de la organización asegurando de esta manera que el área interna de gerencia se enfocara en el bienestar de cada uno de los funcionarios teniendo de por medio la confianza para generar un buen cambio e incrementando la productividad.

Los resultados arrojados evidencian la brecha que existe entre los compromisos que se tiene establecidos y las estrategias socio-técnicas dando como resultado para la compañía las falencias por la falta de implementación de diferentes procesos estructurales de la gestión de la productividad por lo cual los resultados no fueron los esperados por parte del estudio puesto que el comportamiento evidenciado la herramienta no logra afrontarlo de una forma eficiente por lo cual se debe definir más claro las perspectivas estratégicas para que de esta manera se puedan definir mejor todos los niveles de cambio que tiene la organización en el entorno competitivo [31].

La sostenibilidad es un factor importante para las empresas por lo cual este estudio lo implementó una empresa que hace parte de la industria de la construcción con el objetivo de medir las competencias de liderazgo y de lograr también que los líderes puedan incorporar actividades sustentables que forman parte del desarrollo de todas las estrategias comerciales, intentando solventar brechas de información y comprensión en el papel de las prácticas sostenibles y las capacidades que poseen los administradores que direccionan los edificios ecológicos.

Para esto se llevó a cabo el desarrollo de un cuestionario el cual recolecta información y hace uso de modelos de ecuaciones estructurales (SEM), con el fin de investigar y analizar empíricamente la relación que existe entre las prácticas sostenibles ambientales, sociales y económicos y el desempeño sostenible moderando las habilidades y capacidades, mostrando como resultado un impacto positivo en el desempeño de esta investigación enunciando múltiples

capacidades de liderazgo, las cuales mejoran el nivel de las relaciones entre dichas prácticas ambientales y desempeño sostenible [32].

4.2.2. Las doce heurísticas de Ulrich

Esta metodología desarrollada por Ulrich Werner [33] tiene como enfoque principal destacar, considerar y elaborar criterios límite direccionados al análisis de las acciones y la forma en que los individuos toman decisiones acerca de la relevancia de cualquier situación para el desarrollo del sistema. Las CSH (Critical Systems Heuristics) aparte de realizar una evaluación sobre el sistema, proyecto o servicio de los objetivos que ya están predefinidos y el enfoque central de los medios para lograrlo también realiza una evaluación en donde dichos medios o fines pasan a ser sujetos para una investigación más a fondo. Esta metodología tiene como propósito determinar múltiples puntos de vista acerca de una situación en específico, compartir opiniones con la finalidad de disminuir las brechas de comunicación entre los individuos que están involucrados, promoviendo de esta manera un entendimiento común y mutuo.

Las CSH están conformadas por doce preguntas a las cuales ULRICH nombra como “límites” están diseñadas específicamente para estimular e inducir pensamientos sobre los criterios límite que ayudan a determinar la estructura de cualquier situación que se presente. Estas preguntas están construidas de dos modos diferentes: ideal y descriptivo, los cuales permiten tener juicios y respuestas del límite diferentes los cuales posibiliten una mejor parcialidad a la hora de toma de decisiones, para esto se dividen las preguntas en diferentes fuentes:

- Motivación
- Poder
- Conocimiento
- Legitimación [34].

4.2.3. Método VIPLAN

El método Viplan brinda una perspectiva más estructurada para poder desarrollar un diagnóstico y diseño en base a la estructura organizacional de la empresa la cual tiene en cuenta las estrategias y la misión de esta. Planteando diferentes puntos de vista con respecto a funcionarios de la organización, sirviendo como método de estudio para identificar y diagnosticar la viabilidad de todos los sistemas implementados dentro de todos los entornos competitivos [35].

El VIPLAN es como una heurística eficaz para la toma de decisiones y para un mejor entendimiento acerca de la empresa, teniendo como fin el diagnóstico del diseño de las estructuras organizacionales extrayendo de estas las deficiencias que se tienen con el objetivo de atacarlos mediante un mejor diseño organizacional. Se tienen en cuenta 5 principios fundamentales para llevar a cabo dicho diseño ofreciendo dos modos de uso [36].

Esta metodología propone 5 pasos para poder llevar a cabo el respectivo diagnóstico:

4.2.3.1. Definición de la identidad de la empresa

Inicialmente se procede a establecer el propósito u objetivo que tiene la empresa con el fin de establecer cuál será el respectivo proceso de transformación ya que será este el que agrega un mayor valor al sistema al cual está perteneciendo la organización. Esta etapa se encarga de identificar qué hace la organización, por medio de qué aspectos se genera el desarrollo de la transformación que se requiere y con qué fin lo realiza teniendo en cuenta el entorno en el que se está llevando a cabo la actividad.

Para que todo este proceso se realice de manera correcta se debe tener la intervención de todos los actores los cuales participan dentro de la empresa, tales como, los que controlan a las actividades, los que regulan los procesos, los clientes a los que la empresa beneficia con los productos que ofrece, entre otros, puesto que al momento de establecer la declaración de identidad es preciso tener en cuenta las diferentes perspectivas y puntos de vista de todos aquellos que participan en dicho

proceso de transformación ya que esto puede afectar el análisis tanto de manera positiva como negativa.

Por lo anterior es preciso hacer uso de la herramienta TASCOI ya que esta metodología le permite a la organización determinar cuáles son los diferentes actores que intervienen en los procesos a la hora de dar cumplimiento al objetivo de propósito que se tienen establecidos.

Tabla 8 TASCOI

T	Transformación: Hace referencia a todas las actividades que la empresa realiza diariamente.
A	Actores: Funcionarios que hacen parte de la organización y de la transformación de esta.
S	Suministradores/proveedores: Son todos aquellos que proporcionan los insumos, recursos e información que son relevantes para la organización.
C	Clientes: Personas a quienes está dirigido el producto y son quienes se benefician de este.
O	Owners/dueños: Son todos los que tienen el poder de tomar decisiones acerca de las modificaciones que se pueden realizar en los procesos de transformación.
I	Intervinientes: Agentes externos a la empresa que regulan el proceso de la transformación.

Tomado de The Viable System Model and the Viplan software (p. 664), por R. Espejo, 1999.

4.2.3.2. Construcción de diferentes modelos estructurales

Todos estos modelos le permiten a la empresa definir cuál será la estructura de todos los procesos estratégicos evaluativos de apoyo y de control.

- Tiempo: Todas las organizaciones tienen un periodo de tiempo determinado y establecido para realizar todas las actividades

lo cual evidencia que se debe implementar el uso de recursos en todas las áreas tales como el área financiera, tecnología, logística y de recursos humanos, para que de esta manera se puedan cumplir con todas las obligaciones requeridas y que exigen los usuarios.

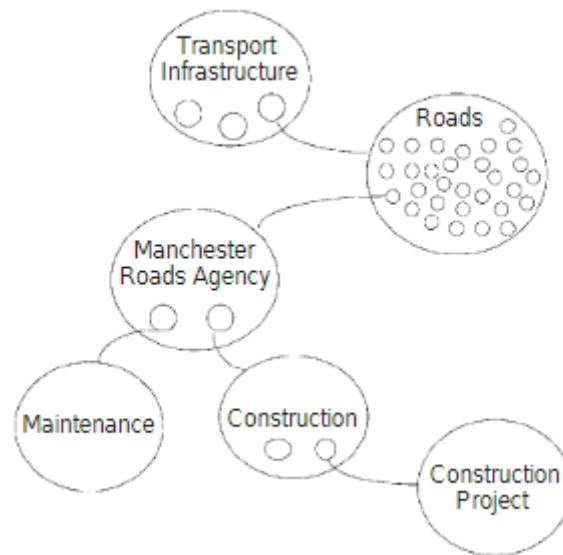
- Geográfico: Todas las tareas que asigna la empresa están distribuidas de tal forma que se les facilite a los clientes el acceso a los productos o servicios que se ofrecen o por otro lado garantizar el buen suministro de todos los insumos necesarios para todo el proceso de transformación.
- Tecnológico: La empresa debe implementar actividades tales que permitan un buen desarrollo de los procesos para el cumplimiento de la transformación de los productos que se están trabajando. este tipo de modelo le permite a la organización identificar cuáles son las tareas necesarias que le darán la oportunidad a la compañía de cumplir con los objetivos propuestos teniendo una buena interacción y operación de tal forma que sea efectiva.
- Cliente/proveedor: Este modelo le dará la oportunidad a la empresa de visualizar de qué manera cada tarea y actividad se enfoca en un grupo determinado de usuarios, suministradores, brindando de esta manera un punto de observación y análisis más amplio acerca de los funcionarios de la empresa y la relación que tiene con los usuarios y proveedores [37].

4.2.3.3. Desdoblamiento de discrecionalidad

Con los dos pasos contruidos establecidos se dispone de la información suficiente para así poder definir de qué manera se van a separar las actividades que maneja la empresa con el propósito de llevar a cabo el proceso de toda la transformación de los productos a su total finalidad y con buenos resultados, para cumplir con lo anterior se deben identificar los componentes que poseen mayor autonomía y que poseen mayor

autonomía y tienen la capacidad de enfrentar a un entorno complejo teniendo en cuenta las características de un sistema viable [37].

Figura 2 Desdoblamiento de discrecionalidad



Tomado de The Viable System Model and the Viplan software (p. 669), por R. Espejo, 1999.

4.2.3.4. Modelamiento de la distribución de la discrecionalidad

Con las actividades ya identificadas y para que estas se lleven a cabo de la mejor manera deben tener un apoyo adicional por parte de tareas reguladoras. Estas tareas deben tener cierto nivel de discrecionalidad y para esto se implementa o se hace uso de la herramienta de recursión-función la cual se basa en una matriz que se construye en base a las tareas primarias de la empresa [37].

Figura 3 Matriz recursión - función

Recursion	Function															
	Legal	Capital Exp	Finance	Credit Control	Personnel	Training	Quoting	Sales	Marketing	Administration	Buying	Prod'n Mgt	Prod'n Scheduling	Quality Assurance	Quality System	Process Dev't
Company					●	●						●	●	●		●
Primary activity 1						●						●		●		●
Primary activity 2						●						●		●		●
Primary activity 3						●		●				●				

Tomado de capítulo 9 distribución de discreción y diseño de mecanismos estructurales (p. 8), por R. Espejo.

4.2.3.5. Modelación de estructuras organizacionales

Con el cumplimiento de los pasos anteriores propuestos por la metodología VIPLAN se pueden fijar cuales son las tareas primarias que se van a desarrollar y cuáles son las tareas de apoyo, tareas estratégicas, tareas de evaluación y control, estableciendo a su vez una estructura que tenga relación en base a la discrecionalidad analizada en el paso 4 [37].

4.2.3.6. ¿A qué clase de proyectos se puede aplicar?

Los pasos anteriores son una base para la empresa para una mejor implementación de la metodología VIPLAN ya que ofrecen un diagnóstico, un diseño y un análisis meticuloso de los modelos y procesos de un sistema viable [37].

4.3. MARCO LEGAL

4.3.1. Información de la empresa

La idea de crear la empresa SEBCOR Sweaters fue de Rocío Ramirez Rodriguez y Francisco Javier Correa Vasquez debido a las inconformidades con sus anteriores empleos en la rama judicial, razón por la cual se buscó un modelo de negocio emprendedor con ayuda de influencias familiares.

La compañía SEBCOR Sweater se fundó el 10 de Agosto del 2011, una empresa desempeñada en el área de fabricación de tejidos de puntos y ganchillo. En sus inicios ésta constaba de 3 socios, de los cuales uno de estos decidió abandonar el proyecto, quedando así Rocío Ramirez Rodriguez y Francisco Javier Correa Vasquez como propietarios. En los 7 años de vigencia de la empresa SEBCOR Sweaters se pudo evidenciar un crecimiento exponencial del capital y el patrimonio de ésta. Después de haber atravesado dificultades tales como la separación de uno de sus socios principales y el duro ascenso para convertirse en la empresa consolidada que es hoy en día y atravesando deficiencias en personal, maquinaria, e infraestructura, se logró posicionar dentro del gremio de la confección.

4.3.2. Ley 590 de 2000

Artículo 2. Modificado por el art. 2, Ley No. 905 de 2004, modificada por el art. 75, Ley No. 1151 de 2007, modificada por el art. 43, Ley No. 1450 de 2011. definición. Para todos los efectos, se entenderá por micro, pequeña y mediana empresa toda unidad de explotación económica realizada por personas naturales o jurídicas en actividades mercantiles, agrícolas, industriales, comerciales o de servicios en zonas rurales o urbanas, atendiendo a los siguientes parámetros:

1. Empresas medianas:
 - a. Fábricas de personal de cincuenta y un (51) a doscientos (200) trabajadores;
 - b. El valor total del activo sea entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.
2. Pequeña empresa:
 - a. Fábricas de personal con entre once (11) a cincuenta (50) trabajadores;

- b. El valor total del activo sea entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- 3. Microempresas:
 - a. Fábricas de personal con no más de diez (10) trabajadores;
 - b. El valor total del activo sea inferior a quinientos un (501) salarios mínimos legales mensuales vigentes [38].

4.3.3. Ley 1562 2012

Artículo 1°. Definiciones:

Sistema general de riesgos laborales: Es un conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y cuidar a los trabajadores de enfermedades y accidentes que puedan ocurrir ocasionalmente o como consecuencia del trabajo que desempeñan. . Las normas de salud ocupacional vigentes relacionadas con la prevención de accidentes y enfermedades profesionales y la mejora de las condiciones de trabajo forman parte del sistema general de riesgos laborales.

Salud ocupacional: En adelante se entenderá como seguridad y salud en el trabajo, definida como las disciplinas que se ocupan de la prevención de lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Su objetivo es mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo y la salud ocupacional, incluida la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, psicológico y social de todos los trabajadores ocupacionales.

Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo: A continuación, nos referimos al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. Este sistema contempla el desarrollo de un proceso lógico y gradual, basado en la mejora continua e incluye políticas, organización, planificación, implementación, evaluación, auditoría y procedimientos de mejora, con el propósito de prever, identificar, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el lugar de trabajo.

Párrafo. El uso de las definiciones anteriores no excluye la preservación de los derechos que ya existen con las definiciones anteriores [39].

5. ALCANCE

El proyecto se realiza con el fin de diseñar una estrategia que ayude a mejorar la productividad teniendo en cuenta el clima organizacional de las compañías que hacen parte del sector de confecciones por medio de la aplicación de metodologías tales como el VIPLAN y las 12H, tomando como caso de estudio la empresa SEBCOR S.A.S, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá.

Para identificar si se requiere la intervención de dicha estrategia se hará uso de las metodologías ya mencionadas cuyos resultados mostraran en qué situación se encuentra la empresa y posterior a esto se procederá a realizar un diagnóstico pre y post en el proceso de las áreas seleccionadas con el fin de verificar si es necesario intervenir o no, tomando de esta manera una decisión y documentando los resultados.

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación corresponde a un estudio cualitativo direccionado a un estudio de caso tanto descriptivo como evaluativo dado que se pretende describir una situación específica dentro de la empresa que se tomará para realizar el estudio, y a su vez este análisis permitirá orientar la investigación para poder tomar decisiones y/o formular estrategias de mejora.

6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se basa en un estudio descriptivo ya que se analizará de qué manera se manifiesta una problemática dentro del sector textil tomando como referencia (estudio de caso) una empresa que hace parte de esta industria, permitiendo hacer un análisis más detallado haciendo uso de distintas metodologías.

6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

El objeto de estudio se basa en las personas laboralmente activas que están vinculadas a la empresa SEBCOR S.A.S, teniendo un acercamiento más directo con cargos específicos como lo son el gerente general, el jefe de planta y los operarios de la empresa, lo cual nos determina la muestra para la investigación.

- Empleados oficialmente registrados: 9
- Empleados trabajando: 16

Se toma esta empresa ya que por temas familiares se nos facilita el acceso a la misma y a su vez a la información requerida para realizar el estudio pertinente de la investigación. Por otra parte, la empresa presenta diferentes factores los cuales tomaremos como focos para el estudio.

6.4. DEFINICIÓN DE VARIABLES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Tabla 9 Definición de variables y técnicas de recolección

OBJETIVO	VARIABLE	TIPO	DEFINICION CONCEPTUAL	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN
Analizar el panorama de la empresa por medio de un diagnostico con respecto a las áreas funcionales que maneja, las actividades administrativas que tienen implementadas, las competencias que posee cada cargo y de qué manera se está presentando el trabajo entre células, haciendo uso del método de las 12H.	Diagnostico general de la empresa	Ordinal	Definir la situación y los problemas principales de la empresa a tratar	Recopilación de información	Árbol de problemas	
	Análisis del funcionamiento de la empresa	Ordinal	Determinar por medio de la observación de ciertos cargos, de qué manera se están llevando lo procesos dentro de la empresa	Nivel de satisfacción por medio de preguntas concretas	12 heurísticas de Ulrich	Árbol de problemas
Evaluar de qué manera se puede mejorar la productividad por medio de la implementación de las metodologías	Razón de ser de la empresa	Ordinal	Definir cuál es la razón de ser de la empresa y así establecer y analizar las tareas primarias de la empresa	Recopilación de información	Herramienta TASCOI	TASCOI

VIPLAN enfocada al clima organizacional.	Delimitación de cada proceso	Nominal	Definir cuales procesos maneja la empresa para obtener información característica como tiempo, localización, tecnología y clientes	Recopilación de información	Modelos estructurales	Modelos estructurales
	Relación entre tareas primarias y de apoyo	Ordinal	Análisis de visualización de la interacción entre tareas	Recopilación de información	Matriz recusión-función	Matriz recusión-función
	Modelos de sistemas viables	Ordinal	Estructurar modelos para identificar actividades y procesos específicos y su respectivo desarrollo	Recopilación de información	Organigramas, flujos de procesos, matriz DOFA	Organigramas, flujos de procesos, matriz DOFA
Realizar un diagnóstico pre y post de dos semanas del proceso en el área de corte y tejeduría en la empresa SEBCOR S.A.S implementando la metodología Gantt, concluyendo así la viabilidad de su aplicación.	Ejecución de un diagnostico pre y post por dos semanas junto con las estrategias propuestas en el área de corte	Nominal	Presentar el planteamiento a la compañía, junto con los resultados obtenidos aplicando las metodologías propuestas	Informe con recopilación de datos	Diagnostico pre y post probando estrategia en el área propuesta junto con el método Gantt y un seguimiento semanal	Método Gantt y seguimiento

Fuente: Elaboración propia, 2022

6.5. LAS DOCE HEURÍSTICAS DE ULRICH

Con el fin de identificar, entender y diagnosticar las necesidades específicas de la empresa SEBCOR S.A.S., cuál es su funcionamiento y de qué manera se desarrollan se requiere hacer uso del procedimiento que abarcan las doce heurísticas de Ulrich puesto que toman aspectos importantes de la compañía analizándolos desde varios puntos de vista para que de esta manera podamos entender de una forma más precisa el funcionamiento de la misma, por lo cual las preguntas que se toman como base están planteadas como Ulrich lo propone de tal manera que podamos detectar diferentes soluciones a las diferentes necesidades que se presentan[40]. Estas preguntas se hacen de manera estratégica dentro de 3 distintas áreas de la compañía, como lo es la cabeza, es

decir, el gerente general, algún jefe de planta y algún operario de procesos iniciales, con el propósito de ser más global y objetivos.

Tabla 10 Cargos

	CARGO
A	Gerente general
B	Jefe de planta
C	Operario

Fuente: Elaboración propia, 2022

6.5.1. Motivación

- 1) “¿Quién es (debería ser) el cliente o beneficiario? Es decir, ¿los intereses de quiénes están (deberían) ser atendidos?” [41]
- 2) “¿Cuál es (debería ser) el propósito? Es decir, ¿cuáles son (deberían ser) las consecuencias?” [41]
- 3) “¿Cuál es (debería ser) la medida de mejora o medida de éxito? Es decir, ¿cómo podemos (deberíamos) determinar que las consecuencias, tomadas en conjunto, constituyen una mejora?” [41]

6.5.2. Poder

- 4) “¿Quién es (debería ser) quien toma las decisiones? Es decir, ¿quién está (debería estar) en posición de cambiar la medida de mejora?” [41]

- 5) “¿Qué recursos y otras condiciones de éxito están (deberían ser) controlados por quien toma las decisiones? Es decir, ¿qué condiciones de éxito pueden (deberían) controlar los involucrados?” [41]
- 6) “¿Qué condiciones de éxito son (deberían ser) parte del entorno de decisiones? Es decir, ¿qué condiciones puede (debería) no controlar el responsable de la toma de decisiones (por ejemplo, desde el punto de vista de los que no participan)?” [41]

6.5.3. Conocimiento

- 7) “¿Quién es (debería ser) considerado un profesional o un experto adicional? Es decir, ¿quién está (debería participar) como proveedor competente de experiencia y conocimientos? [41]”
- 8) “¿Qué tipo de experiencia se (debería) consultar? Es decir, ¿que cuenta (debería contar) como conocimiento relevante?” [41]
- 9) “¿Qué o quién se supone (debe ser) el garante del éxito? Es decir, ¿dónde (deberían) los involucrados buscar alguna garantía de que se logre la mejora, por ejemplo, el consenso entre los expertos, la participación de las partes interesadas, la experiencia y la intuición de los involucrados, apoyo político?” [41]

6.5.4. Legitimación

- 10) “¿Quién es (debería ser) testigo de los intereses de los afectados, pero no involucrados? Es decir, ¿quién es (debería ser) tratado como un interesado legítimo y quién defiende (debería argumentar) el caso de

aquellos interesados que no pueden hablar por sí mismos, incluidas las generaciones futuras y la naturaleza no humana?" [41]

11) "¿Que asegura (debe asegurar) la emancipación de los afectados de las premisas y promesas de los involucrados? Es decir, ¿dónde reside (debería) la legitimidad?" [41]

12) "¿Qué cosmovisión es (debería ser) determinante? Es decir, ¿qué diferentes visiones de 'mejora' se (deberían) considerar y cómo se reconcilian (deberían)?" [41]

6.6. APLICACIÓN DEL MÉTODO VIPLAN

Con la implementación de la metodología VIPLAN la empresa SEBCOR S.A.S tiene como objetivo explorar e identificar la factibilidad de todos los sistemas que utiliza la organización en entornos competitivos y complejos, logrando plantear de esta manera estrategias claves al interior del desarrollo de los procesos de esta. Para llevar a cabo la metodología VIPLAN propone 5 fases que sirven dar un diagnóstico y definir un diseño por bien organizacional teniendo en cuenta que para una buena ejecución de cada fase el personal asignado para implementar este método debe buscar respuestas en cada una de estas etapas puesto que esta información aportará una guía para la evaluación y análisis de la situación actual de la empresa.

Para que el VIPLAN se ejecute de una manera efectiva se analizan las 5 fases que nos brinda este método:

Fase 1. Definición de la identidad de la empresa: Esta fase tiene como objetivo definir cuál es la razón de ser de la empresa SEBCOR S.A.S identificando cada cargo y área dentro de la organización estableciendo políticas y objetivos con el fin de generar un buen desarrollo de cada proceso implementado. Para esto se hace uso de la herramienta TASCOI, técnica que permite establecer y analizar

todas las tareas primarias de la empresa al mismo tiempo que analiza las funciones de cada sector de trabajo que involucran dichas tareas, teniendo claridad cada uno de los factores fundamentales de esta herramienta:

- Transformación: Hace referencia a todas las actividades que la empresa realiza diariamente.
- Actores: Funcionarios que hacen parte de la organización y de la transformación de esta.
- Suministradores: Son todos aquellos que proporcionan los insumos, recursos e información que son relevantes para la organización.
- Clientes: Personas a quienes está dirigido el producto y son quienes se benefician de este.
- Owners: Son todos los que tienen el poder de tomar decisiones acerca de las modificaciones que se pueden realizar en los procesos de transformación.
- Intervinientes: Agentes externos a la empresa que regulan el proceso de la transformación.

Fase 2. Construcción de diferentes modelos estructurales: En esta fase es fundamental delimitar cada uno de los procesos que la empresa desarrolla constantemente con el objetivo de obtener datos e información característica de modelos estructurales tales como el tiempo, la localización, lo tecnológico y los clientes.

Tabla 11 Modelos estructurales

MODELOS	FUNCION
Tiempo	Definir turnos y periodos de tiempo en los que cada funcionario debe llevar a cabo a totalidad todas las actividades asignadas.
Geográfico/localización	Reconocer cada uno de los cargos y áreas que hacen parte de la organización

Tecnológico	Identificar cada uno de los tipos de maquinaria que permiten el desarrollo de los proceso
Clientes	Analizar las necesidades de la población objetivo para así ofrecer un producto, bien o servicio cumpliendo con las especificaciones del clientes supliendo dichas necesidades.

Fuente: Elaboración propia, 2022

Fase 3. Desdoblamiento de discrecionalidad: Se identifican las tareas primarias y las tareas que sirven como soporte por medio de un análisis de la jerarquía de la organización y de los sistemas que maneja.

Fase 4. Modelamiento de la distribución de la discrecionalidad: Esta fase se encarga de realizar un análisis por el cual se visualiza la relación que existe entre las tareas primarias y las tareas de apoyo o reguladoras de funciones, haciendo uso de la herramienta de diagnóstico recursión-función, la cual permite tener un panorama más claro acerca de la interacción de las actividades que la empresa lleva a cabo.

Figura 4 Matriz recursión - función ejemplo

Matriz recursión – función ejemplo
SEBCOR S.A.S

Funciones de apoyo Actividades primarias	Recursos humanos	Ventas	Compras	Logística	Finanzas
ACTIVIDAD 1					
ACTIVIDAD 2					
ACTIVIDAD 3					
ACTIVIDAD 4					
ACTIVIDAD 5					
ACTIVIDAD 6					
ACTIVIDAD 7					
ACTIVIDAD 8					

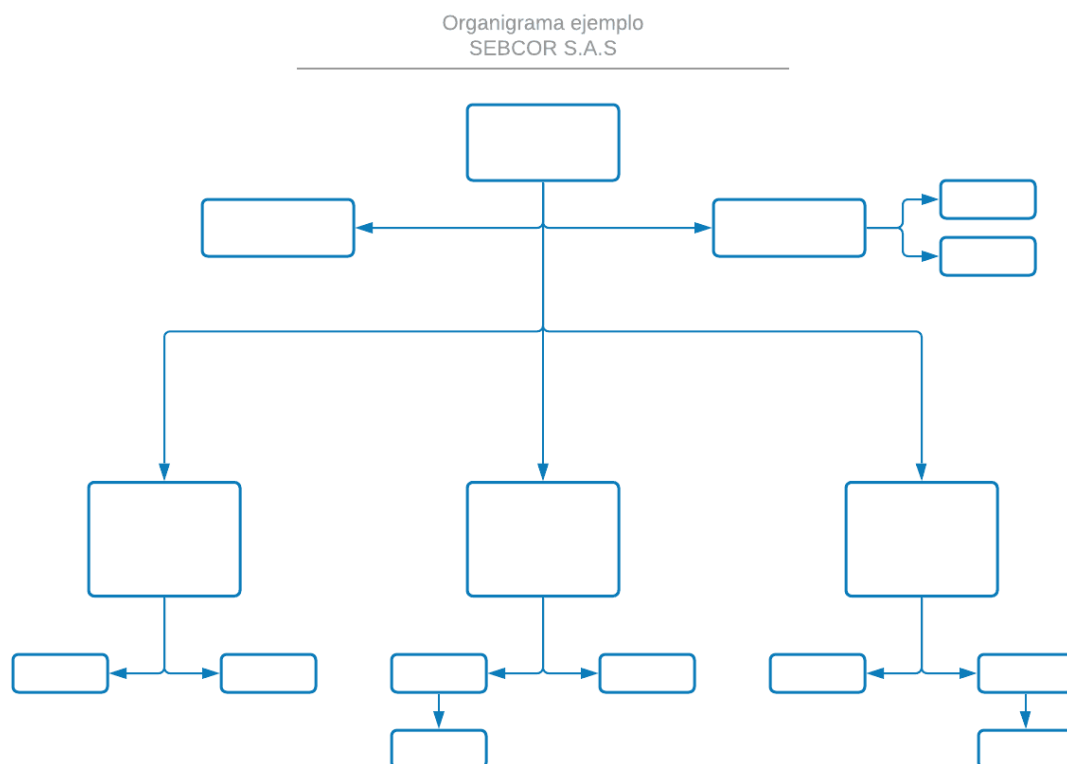
Fuente: Elaboración propia, 2022

Fase 5. Modelación de estructuras organizacionales: Esta etapa tiene como fin estructurar y diseñar modelos que correspondan a un sistema viable haciendo uso del desarrollo de herramientas como organigramas, flujos de procesos y matrices DOFA.

6.6.1. Organigramas

Este formato le permite a la organización identificar el modelo jerárquico que está implementado actualmente en la empresa analizando cada uno de los roles, departamentos y las actividades y responsabilidades que tiene cada uno realizando un análisis visual y verbal de los funcionarios de la empresa.

Figura 5 Organigrama ejemplo

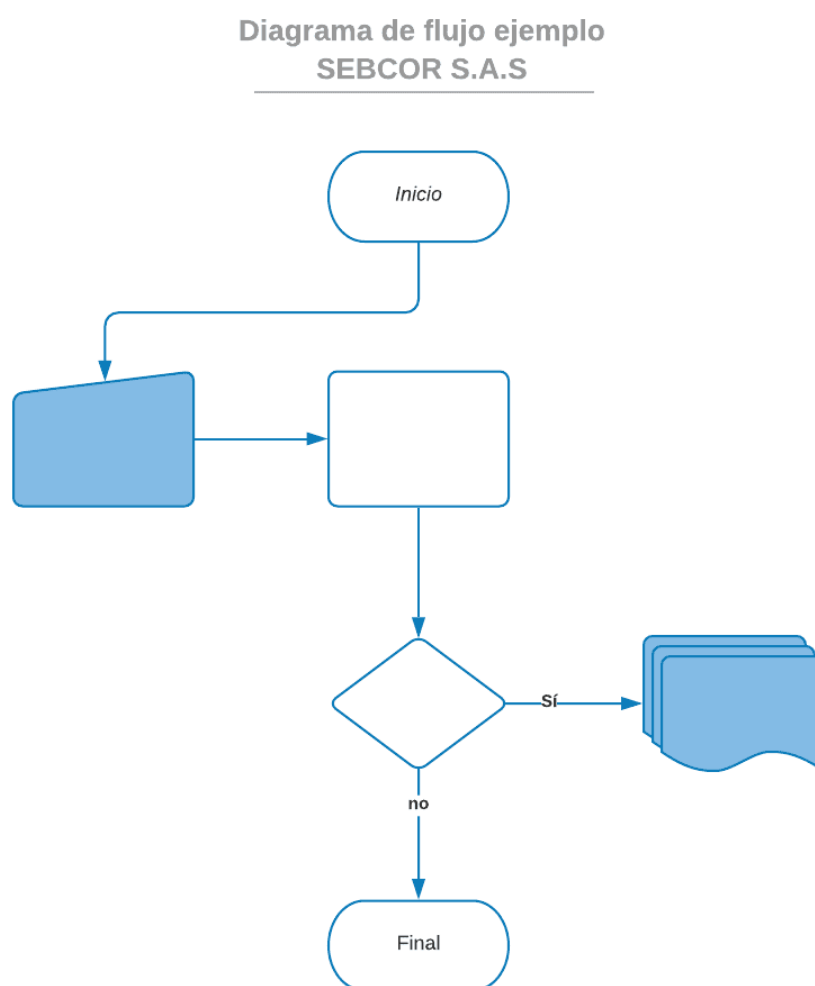


Fuente: Elaboración propia, 2022

6.6.2. Flujos de procesos

Este diagrama se implementa con el fin de representar mejorar o modelar uno o varios procesos de la organización puesto que permite alcanzar una mejor comprensión evidenciando falencias en el paso a paso que se desarrolla para que de esta manera se puedan realizar cambios o adaptaciones para la optimización de tiempos y recursos.

Figura 6 Diagrama de operaciones simplificado



Fuente: Elaboración propia, 2022

6.6.3. Matriz DOFA

Por medio de la realización de entrevistas a diferentes cargos o funcionarios se obtiene información clave para comprender el proceso de desarrollo de cada toma de decisiones proporcionando un mejor análisis acerca del entorno y de la competencia.

Figura 7 Matriz DOFA ejemplo



Fuente: Elaboración propia, 2022

6.7. METODO GANTT

Un diagrama de Gantt es una herramienta administrativa para planificar y programar actividades y tareas dentro de un período de tiempo determinado. Gracias a la sencilla y práctica visualización de las acciones planificadas, permite seguir y controlar el avance de cada fase del proyecto y, además, reproducir gráficamente las tareas, duraciones y su secuencia, así como el avance general del proyecto [42].

Esta herramienta se empleará como parte de la estrategia dentro de la empresa en el área de corte y tejeduría, en las cuales se evidencian múltiples falencias, junto con un seguimiento semanal para controlar de qué manera se están llevando a cabo las tareas con el fin de mejorar la comunicación y aumentar la productividad dentro del área.

7. CRONOGRAMA

Tabla 12 Cronograma

Fases	Actividades	Meses (Semanas)							
		Marzo				Abril			
Analizar el panorama de la empresa por medio de un diagnostico con respecto a las áreas funcionales que maneja, las actividades administrativas que tienen implementadas, las competencias que posee cada cargo y de qué manera se está presentando el trabajo entre células, haciendo uso del método de las 12H.	Diagnostico general del panorama de la empresa								
	Realización de preguntas a cargos previamente definidos de la empresa con la metodología de las 12H								
Evaluar de qué manera se puede mejorar la productividad por medio de la implementación de las metodologías VIPLAN enfocada al clima organizacional.	Definición de la razón de ser de la empresa por medio de la herramienta TASCOI								
	Construcción de modelos estructurales								
	Identificación de actividades primarias y de apoyo y análisis de su interacción entre si haciendo uso de diagramas y matrices de recursión-función								
	Definir diagnostico por medio del análisis de la información recolectada								
	Análisis de resultados								
Realizar un diagnóstico pre y post de dos semanas del proceso en el área de corte y tejeduría en la empresa SEBCOR S.A.S implementando la metodología	Diagnóstico pre y post (prueba de estrategias con el método Gantt y el seguimiento semanal)								
	Recopilación y revisión de datos finales								

8. PRESUPUESTO

Tabla 13 Presupuesto

	ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Analizar el panorama de la empresa por medio de un diagnostico con respecto a las áreas funcionales que maneja, las actividades administrativas que tienen implementadas, las competencias que posee cada cargo y de qué manera se está presentando el trabajo entre células, haciendo uso del método de las 12H.	Recursos técnicos	Computador	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
	Recursos académicos	Asesoría del docente	4 horas al mes	\$ 30.000,00	\$ 120.000,00
Evaluar de qué manera se puede mejorar la productividad por medio de la implementación de las metodologías VIPLAN enfocada al clima organizacional.	Recursos técnicos	Uso de la plataforma de conocimiento institucional de la Universidad Santo Tomás CRAI	1	4% de la matrícula	\$ 296.709,60
	Recursos técnicos	Cámara	1	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
	Recursos de movilidad	Transporte (Transmilenio)	1	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00
Realizar un diagnóstico pre y post de dos semanas del proceso en el área de corte y tejeduría en la empresa SEBCOR S.A.S implementando la metodología Gantt, concluyendo así la viabilidad de su aplicación.	Recursos académicos	Tiempo de los estudiantes	5 horas semanales	\$ 150.000,00	\$ 600.000,00
VALOR TOTAL PROYECTO					\$ 2.619.359,60

Fuente: Elaboración propia, 2022

9. RESULTADOS

9.1. Información empresarial

9.1.1. Organigrama

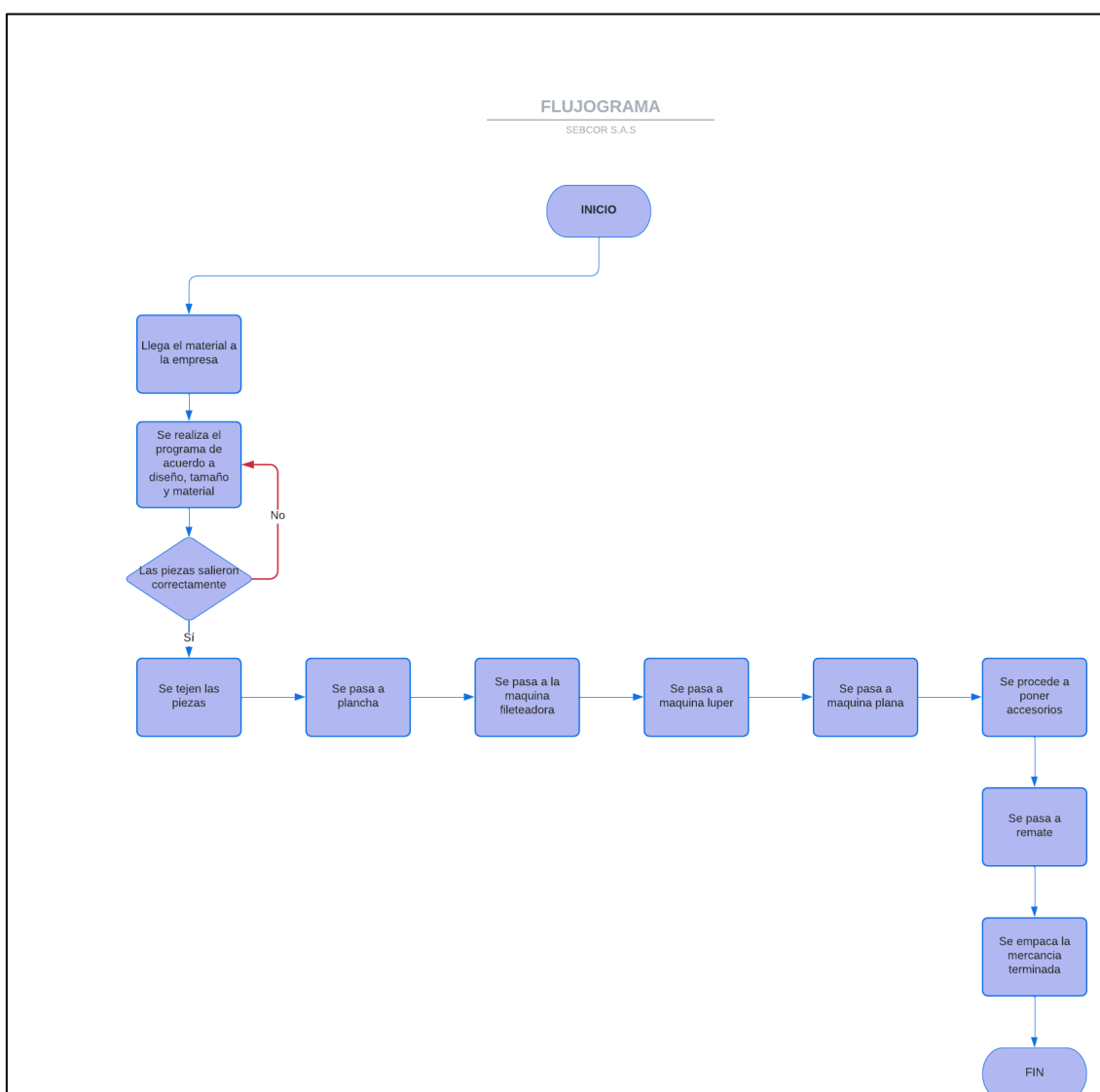
Esta herramienta muestra gráficamente como está la jerarquía en la empresa SEBCOR S.A.S. y a su vez refleja la relación de poder y responsabilidad en diferentes campos, se puede apreciar que hay dos cargos que son más relevantes: la jefe administrativa y de confección y el programador.

Evidencia en el Anexo 8_Organigrama empresarial

9.1.2. Diagrama de operaciones simplificado

El siguiente diagrama representa y describe todas las actividades implementadas dentro de la operación que realiza la empresa, comenzando con la primera actividad de selección del diseño hasta la entrega del producto.

Figura 8 Diagrama de operaciones simplificado



Fuente: Información empresarial, 2022

9.1.3. Matriz DOFA

Esta es una herramienta de gestión que nos permite evaluar el estado de la organización, sus debilidades, fortalezas, debilidades y amenazas, al mismo tiempo que nos brinda información detallada sobre cómo se encuentra la empresa SEBCOR S.A.S.

Figura 9 Matriz DOFA



Fuente: Información empresarial, 2022

Se construyó desde la experiencia de dentro, es decir, el jefe de planta nos brindó la información con el fin de crear esta matriz usando sus conocimientos acerca de la microeconomía, análisis del sector, propuestas de valor, paretos, productividad, alta calidad, entre otros aspectos, y su experiencia en el entorno de la confección.

10. 12 HEURÍSTICAS

Para realizar esta parte se hace uso de las 12 Heurísticas para que se pueda obtener una comprensión de cómo se está dando funcionamiento dentro de la empresa y de esta manera poder determinar necesidades específicas.

Cargos a indagar:

- Gerente general (GG)
- Jefe de planta (JP)
- Operario (O)

Motivación

- 1) “¿Quién es (debería ser) el cliente o beneficiario? Es decir, ¿los intereses de quiénes están (deberían) ser atendidos?”

GG: Todos los empleados, las familias, los dueños de la empresa y los clientes.

JP: Los beneficiarios son los gerentes, colaboradores directos e indirectos que intervienen en la fabricación, comercialización y distribución de nuestros productos.

O: Los empleados y los gerentes.

- 2) “¿Cuál es (debería ser) el propósito? Es decir, ¿cuáles son (deberían ser) las consecuencias?”

GG: Cada día ser más eficientes, responsables y cumplidos, aumentar la calidad para darnos a conocer a clientes potenciales.

JP: El propósito es generar empleo para así aportar al sostenimiento y crecimiento de nuestra economía local a tal punto que tenga un impacto nacional haciendo uso de métodos tales como la innovación y expansión a nuevos productos que acaparen un porcentaje del mercado local, nacional y en un futuro internacional para así generar un mayor número de empleos directos e indirectos.

O: El propósito es buscar clientes potenciales para ampliar la empresa, compra maquinaria para que de esta manera se pueda tener un ritmo constante.

- 3) “¿Cuál es (debería ser) la medida de mejora o medida de éxito? Es decir, ¿cómo podemos (deberíamos) determinar que las consecuencias, tomadas en conjunto, constituyen una mejora?”

GG: Se mide de acuerdo con las cantidades producidas diariamente.

JP: La productividad se mide por medio de la creación de productos con diferentes metodologías, pero siempre usando la misma maquinaria y mano de obra.

O: No se tiene un medidor específico.

Poder

- 4) “¿Quién es (debería ser) quien toma las decisiones? Es decir, ¿quién está (debería estar) en posición de cambiar la medida de mejora?”

GG: La gerente y el subgerente.

JP: Las decisiones se toman por medio de un consejo el cual está conformado por los dos gerentes, el jefe de planta y la jefe administrativa y de confección.

O: Gerente general.

- 5) “¿Qué recursos y otras condiciones de éxito están (deberían ser) controlados por quien toma las decisiones? Es decir, ¿qué condiciones de éxito pueden (deberían) controlar los involucrados?”

GG: Analizar la cantidad de prendas que se vayan a realizar diariamente para determinar la productividad y de acuerdo con eso aumentar la compra de maquinaria.

JP: Se tiene en cuenta los antecedentes del fenómeno a estudiar como también la volatilidad del mercado o la moneda, por otro lado, la demanda es un punto crítico para la toma de decisiones.

O: Entrega de mercancía con respecto a los tiempos, fechas específicas de entrega de acuerdo el cliente, con eso se va rotando el trabajo, los procesos, y se alterna de acuerdo con el cliente.

- 6) “¿Qué condiciones de éxito son (deberían ser) parte del entorno de decisiones? Es decir, ¿qué condiciones puede (debería) no controlar el responsable de la toma de decisiones (por ejemplo, desde el punto de vista de los que no participan)?”

GG: En determinado momento en el área de tejeduría, ya que falta responsabilidad por falta del personal debido a la mala comunicación.

JP: No se puede controlar el rendimiento del operario por falta de estrategias, la mala comunicación que se presenta en las diferentes áreas y por la rotación constante de personal.

O: No se pueden controlar los tiempos de producción.

Conocimiento

- 7) “¿Quién es (debería ser) considerado un profesional o un experto adicional? Es decir, ¿quién está (debería participar) como proveedor competente de experiencia y conocimientos?”

GG: El programador ya que él es el que toma la decisión final si se puede hacer cierta prenda o no.

JP: Los gerentes, el jefe de planta y la jefe administrativa.

O: Gerente general.

- 8) “¿Qué tipo de experiencia se (debería) consultar? Es decir, ¿que cuenta (debería contar) como conocimiento relevante?”

GG: Experiencia, honestidad y responsabilidad.

JP: La experiencia laboral, manejo de maquinaria según su cargo y su buen disposición para trabajar.

O: Conocimientos, responsabilidad, honestidad.

- 9) “¿Qué o quién se supone (debe ser) el garante del éxito? Es decir, ¿dónde (deberían) los involucrados buscar alguna garantía de que se logre la mejora, por ejemplo, el consenso entre los expertos, la participación de las partes interesadas, la experiencia y la intuición de los involucrados, apoyo político?”

GG: Depende de todo el personal que hacen parte del área operativa (intervienen directamente con el producto) y la parte administrativa.

JP: El éxito, desde un inicio, depende de una buena planificación hasta aquellos pequeños detalles que llevan a la alta calidad de los productos, por ende, el éxito depende de todos los involucrados dentro de la empresa.

O: La jefe administrativa, con respecto a la manera en que dirige el trabajo, teniendo contacto con el cliente y manejando como se llevan a cabo los procesos.

Legitimación

- 10) “¿Quién es (debería ser) testigo de los intereses de los afectados, pero no involucrados? Es decir, ¿quién es (debería ser) tratado como un interesado legítimo y quién defiende (debería argumentar) el caso de aquellos interesados que no pueden hablar por sí mismos, incluidas las generaciones futuras y la naturaleza no humana?”

GG: La jefe administrativa y de confección.

JP: La jefe administrativa y de confección.

O: La jefe administrativa y de confección.

- 11) “¿Que asegura (debe asegurar) la emancipación de los afectados de las premisas y promesas de los involucrados? Es decir, ¿dónde reside (debería) la legitimidad?”

GG: Analizar y tener una buena comunicación entre áreas, verificando que cada paso quede bien, en dado caso de que haya un error, se realiza una contramuestra para que todo siga fluyendo bien y se puedan

minimizar los errores. Se tienen en cuenta los diferentes puntos de vista por parte de los empleados.

JP: El indicador de unidades defectuosas por lote de producción. Sin embargo, la mala comunicación entre áreas debilita el resultado esperado.

O: Falta mucha comunicación entre tejeduría y confección, eso no permite lograr el objetivo que se quiere lograr. También falta comunicación entre gerencia con confección con respecto en las entregas y tiempos que esto conlleva.

12) “¿Qué cosmovisión es (debería ser) determinante? Es decir, ¿qué diferentes visiones de 'mejora' se (deberían) considerar y cómo se reconcilian (deberían)?”

GG: El cumplimiento, se tiene muy buena maquinaria de última tecnología, donde no es fácil que se copien los diseños que se realizan.

JP: Su tecnología vanguardista puesto que a nivel Colombia no es tan notoria. Por otro lado, está la oportunidad de trabajo sin una alta experiencia con posibilidad de capacitación dentro de la compañía.

O: Innovación en los diseños ya que no son básicos ni comunes y se trata de variar en lo que se produce.

Para poder tener un mejor enfoque en los aspectos que tuvieron más relevancia, se busca la respuesta en común de cada heurística que se realizó.

Tabla 14 Análisis 12 heurísticas

RESPUESTA	
Motivación	Las respuestas apuntan a que los beneficiarios son los dueños de la empresa, los empleados que hacen posible la producción y así mismo los clientes.
	El propósito de la empresa principalmente es ampliarse, seguir adquiriendo maquinaria para poder aumentar la productividad.

	Se debe tener en cuenta un método más específico para poder medir el éxito de la empresa, ya sea a nivel de productividad, eficiencia, resultados, etc.
Poder	El principal responsable es el gerente general ya que es el que toma las decisiones y así mismo se ven reflejados los resultados. Por otra parte, también está la jefe administrativa y de confección que es la que se encarga de hacer que las decisiones que el gerente toma se lleven a cabo de la mejor manera, por lo que ellos dos son los que deben escuchar atentamente las opiniones de cada empleado y ejecutar plan de mejora
	Se tienen en cuenta puntos claves para cumplir con los objetivos de la empresa tales como la puntualidad en las entregas, fechas específicas y el cliente para el que se está trabajando ya que cada uno tiene requerimientos distintos
	Se deben tener en cuenta aspectos tales como tiempos de cumplimiento y más importante aún, la comunicación entre áreas
Conocimiento	Los que tienen un mayor conocimiento acerca de los procesos de la empresa y de que se puede hacer o no son el gerente general ya que es el dueño de la empresa, por ende, debe saber cada detalle y el programador, ya que el decide si la pieza que se quiere realizar es posible o toca hacer cambios en ciertas áreas para que se pueda elaborar
	La experiencia depende de la persona y el cargo que vaya a desempeñar, ya que se deben tener capacidades específicas y experiencia mínima para desempeñar el cargo de la manera más eficaz y eficiente. Sin embargo, se da también la oportunidad de capacitación dentro de la empresa.
	El éxito depende de todos los que están directamente involucrados en la empresa, con la ejecución del producto y el buen desarrollo de este.
Legitimación	El líder principal, que se encarga de tomar decisiones es el gerente general, con ayuda de la jefe administrativas y de

	confección ya que esta persona verifica que todo salga acorde a lo propuesto
	Lo que garantiza un buen resultado es el análisis del entorno, la productividad y el porcentaje de error que se está generando, como también la buena comunicación entre empleados y áreas, que este es el punto del que carece la empresa
	La visión de mejora va enfocada al clima organizacional que se está manejando, más específicamente a la falta de comunicación y cumplimiento en las fechas de entrega que se pactan

Fuente: Elaboración propia, 2022

Con el análisis anterior con respecto a las entrevistas realizadas y las respuesta obtenidas se evidencia que, si hay una falta de comunicación grande dentro de la empresa, lo cual es un factor a corregir ya que esto afecta temas en la producción como tiempos, retrasos, errores, perdidas en material, entre otros.

11. MÉTODO VIPLAN

11.1. Tascoi

La herramienta TASCOI se utiliza para tener una visión más completa a la hora de diseñar un modelo con el método viplan. Esto es de gran ayuda para identificar y definir los actores involucrados en las principales actividades y transformaciones de la organización. De esta forma, al identificarlos, podemos establecer y comprender las relaciones existentes entre ellos para poder examinar la organización como un sistema.

Tabla 15 TASCOI

	ENTRADAS	DESCRIPCIÓN
T	- Hilos - Hilazas - Cremalleras - Agujas - Botones - Marquillas - Cartones - Stickers - Cordones - Apliques - Plaquetas	La empresa SEBCOR S.A.S produce y comercializa sweaters, producto que pasa por diferentes procesos como lo son: programador, tejedor, vaporizadora, cortador, fileteadora, luperadora, plana, ojaladora, Botonadora, empaque. Todas estas actividades se realizan con el fin de garantizar que la mercancía que se está produciendo quede acorde a lo que el cliente necesita.
A	- Gerente general, subgerente, jefe administrativa y de confección, programador, empleados que hacen parte de cada área (Bodeguero, programador, tejedor, vaporizadora, cortador, fileteadora, luperadora, plana, ojaladora, Botonadora, empaque)	Estos cargos están directamente involucrados en todo el proceso de transformación de la empresa

S	Los insumos se adquieren de tiendas de hilanderías, dependiendo el material que el cliente requiera.	Son 3 hilanderías las que proveen insumos a la empresa, las cuales se encuentran ubicadas en: - Calle 57, Miratex - San Andresito de la 38, Hilanderías Bogotá - Barrio el Carvajal, Hilandería de hermanos sarmiento
C	Para todo el públicos, de cualquier edad.	Los productos que se realizan van dirigidos para el público que lo requiera, desde bebes, adolescentes, personas mayores, etc.
O	Gerente general, subgerente y la jefe administrativa y de confección.	Son las personas con más poder en la empresa a la hora de la toma de decisiones.
I	Todos los agentes que influyen en la empresa hacen parte de esta.	

Fuente: Elaboración propia, 2022

11.2. Construcción de diferentes modelos estructurales

11.2.1. Modelo de tiempo

La empresa SEBCOR S.A.S dispone de turnos y horarios como lo demanda el articulo 160 en la ley 1846 de 2017 [43], por lo que los turnos se establecen de la siguiente manera:

- Administrativos: Lunes a sábado de 7:00am a 5:00pm
- Operativos excluyendo programadores y tejedores: Lunes a sábado de 7:00 am a 5:00pm
- Programadores y tejedores: Domingo a domingo 6 a 2 – 2 a 10pm – 10pm a 6am turnos rotativos

11.2.2. Modelo geográfico

Área gerencial:

- Gerente
- Subgerente

Área administrativa:

- Contador
- Jefe administrativa

Área de producción:

- Jefe de planta
- Bodeguero
- Programador
- Tejedor
- Vaporizadora
- Cortador
- Fileteadora
- Luperadora
- Plana
- Ojaladora
- Botonadora
- Rematador
- Empaque

11.2.3. Modelo tecnológico

- PRODUCCION

- Bodeguero: Recibe la materia prima, clasifica y organiza los insumos y realiza el inventario
- Programador: Programa y da medida al diseño del producto que se vaya a realizar por medio del programa M1 PLUS
- Tejedor: Recibe la orden de producción, pide los insumos necesarios para la cantidad de productos que se vayan a realizar, alista la maquinaria y teje las partes del producto haciendo uso de maquinaria stoll de última tecnología
- Cortador: Corta las partes a la medida exacta que se requiere
- Vaporizadora: Vaporiza la prenda con el fin de que quede estire las partes de la prenda
- Fileteadora: Une el cuerpo del producto a las mangas

- Luperadora: Se unen cuellos, fajas y si el diseño lo lleva, puños
- Plana: Se unen bolsillos, marquillas, cremalleras
- Ojaladora: Realiza los ojales en el producto
- Botonadora: Se ponen los botones en el caso de que el diseño los lleve
- Rematadora: Revisa todo el producto final, que no tenga fallos ni imperfecciones, en el caso de que así sea y se presente algún error, se devuelve al área que corresponde para corregirlo
- Empaque: Se ponen los cartones, la marca, código de barras, se dobla y se mete en el empaque correspondiente

- NEGOCIO

El gerente general contacta las empresas o clientes con los que va a trabajar, se llegan a acuerdos tales como cantidad de prendas, tiempo estimado, diseños, pagos, anticipos.

Se realiza la muestra en producción, que son las tareas que realiza el programador.

El gerente y el jefe de planta se coordina el precio de venta para la negociación.

La jefe administrativa y de confección realiza las ordenes de producción para empezar con el trabajo.

11.2.4. Modelo de clientes

El modelo de clientes o segmentación nos permite clasificar el mercado de acuerdo con las necesidades que se evidencien para que de esta manera se ofrezca un producto diferente e innovador, que se adecue a las características y los requerimientos que los clientes piden.

- Bebes y niños
- Adolescentes
- Adultos

Todo se hace bajo los requerimientos del cliente, tanto en diseño, como material, medidas, etc.

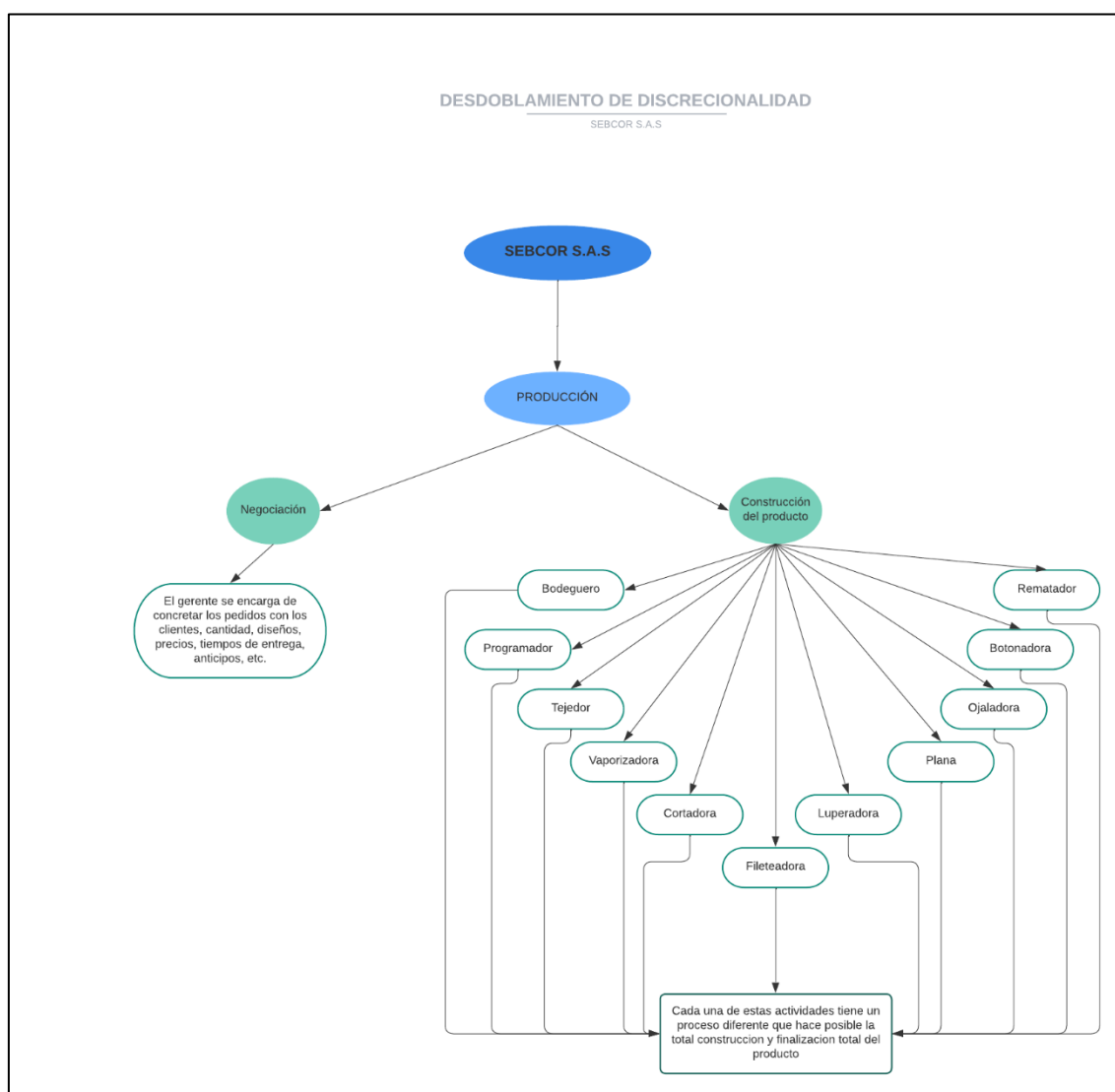
11.3. Desdoblamiento de discrecionalidad

Se identificaron las actividades principales o primarias, así como las actividades secundarias, que hacen parte de las primarias para cumplir con los objetivos. Esta combinación de actividades en diferentes niveles estructurales se conoce como desdoblamiento de la complejidad, y refleja muy claramente las actividades misionales de la empresa que se está estudiando, y a su vez se pueden evidenciar las conexiones entre ellas.

Para el caso de estudio, se tomará el desdoblamiento de la complejidad como el grado de conocimiento específico en una labor el cual se denomina como un cargo. Por ejemplo, para ser cortador, se requiere de conocimiento específico en la operación de corte, manejo de herramientas de corte y maquinaria de este uso, conocimiento de productos y materia prima, entre otros aspectos. El programador requiere conocimiento en uso del software M1 PLUS, conocimiento específico en funciones de tejedor y funcionamiento de la maquinaria que le permite programarla dependiendo el diseño y la materia prima que se requiera. Para el cargo de tejedor se requieren conocimientos en técnicas y material textil y uso de maquinaria y tecnología para la fabricación de los productos. El vaporizador debe tener conocimientos en material textil como telas, hilos, entre otros. El fileteador requiere habilidades en el manejo de material textil y conocimientos en el campo de los procesos de costura, manejo de accesorios, herramientas y maquinaria tal como la sobre hiladora. El cargo de luperador, plana, ojalador y botonador requiere conocimiento en uso de maquinaria (luperadora y plana), proceso de costuras y manejo de material textil. El rematador requiere conocimientos en material textil y en calidad final de producto.

Esto se validó con la Clasificación Nacional de Ocupaciones del SENA [44].

Figura 10 Desdoblamiento de discrecionalidad



Fuente: Elaboración propia, 2022

11.4. Modelamiento de la distribución de la discrecionalidad

En esta parte se analiza que tanta capacidad de acción tiene la empresa SEBCOR S.A.S con respecto a las decisiones y delegación de tareas y actividades, determinando las actividades reguladoras o de apoyo de cada área para cada actividad principal. Por otra parte, los procesos de apoyo o regulatorias se determinaron por medio del organigrama y el reconocimiento de áreas secundarias, lo cual ayuda en la ejecución y elaboración de la matriz.

Tabla 16 Matriz recursión – función

FUNCION Actividades regulatorias de apoyo RECURSION Actividades primarias	RECURSOS HUMANOS		PRODUCCION		DISTRIBUCION			FINANZAS		
	Selección	Capacitacion	Planeacion	Control de calidad	Inventario	Despacho	Logística	Cotizaciones	Presupuestos	Ventas
PRODUCCION										
Negociacion			*				*	*	*	*
Construcción del producto			*	*	*	*	*			*
Bodeguero					*					
Programador		*	*							
Tejedor				*						
Vaporozadora			*							
Cortadora			*	*						
Fileteadora			*							
Luperadora			*							
Plana			*							
Ojaladora			*							
Botonadora			*							
Rematador			*	*						
Empaque			*	*	*		*			*

Fuente: Elaboración propia, 2022

Con la anterior matriz se tiene un panorama más amplio de como cada actividad primaria se relaciona con las actividades de apoyo:

- La planeación de la negociación consiste en el análisis del cliente, el producto que se está requiriendo, el diseño, materia prima, precios, tiempos de entrega, presupuestos y cotizaciones para que la venta sea concretada con éxito, así mismo se realiza una logística para darle cumplimiento a los establecido con el cliente.
- La construcción del producto requiere de una buena planeación y logística que abarque temas como la disponibilidad de materia prima, comunicación entre las áreas para minimizar errores, optimizar tiempos en la gestión de entregas de la mercancía final. Se requiere de un control de calidad al final de la producción para verificar que cada prenda realizada este en perfecto estado antes de realizar el despacho de toda la producción.
- El programador requiere una capacitación inicial acerca del programa que se va a usar y así mismo del funcionamiento de la maquinaria empleada en la producción. Por otro lado, la planeación también es importante ya que él es la base para el inicio del desarrollo del producto en temas de producción.

- Áreas como vaporizadora, cortadora, fileteadora, luperadora, plana, ojaladora, botonadora y rematador requieren de una planeación ya que cada tela, cada hilo requiere un trato diferente a la hora de planchado con respecto al calor que se usa, que hilo se requiere para dicha tela, con el fin de no retrasar la producción con algún problema o error en el proceso.
- Área de empaque, aparte de requerir una planeación también implementa un control de calidad, revisando minuciosamente la prenda final para verificar que todo esté en perfecto estado. Luego hace un inventario para cerciorarse que la cantidad de prendas finalizadas está acorde con el pedido que se hizo y finalmente se realiza una logística para poder hacer el empaque final y entrega.

12. MÉTODO GANTT Y DIAGNÓSTICO PRE Y POST

Esta herramienta se utiliza como parte de una estrategia interna en el área de corte y tejido, donde se evidencian algunas debilidades, y así mismo monitorear la ejecución de tareas por medio de seguimientos semanales (2 veces por semana durante dos semanas), durante el periodo del diagnóstico pre y post, con el fin de mejorar la comunicación y la productividad.

Con ayuda del VIPLAN y las 12 heurísticas se realizó un diagnóstico en el que se evidencio una problemática con respecto al clima organizacional, más específicamente en temas de comunicación entre áreas, lo que ocasiona problemas dentro de la producción como retrasos en las entregas finales, perdidas de materia prima, errores en las prendas que ocasionan devolución de producción, entre otros, por lo que se realizó este diagnóstico haciendo uso del método Gantt y un seguimiento semanal con el fin de mejorar esta problemática dentro de la empresa SEBCOR S.A.S.

12.1. Bitácora inicial

Inicialmente se realizó una bitácora durante 15 días en las áreas de corte y tejeduría, en donde se evidencian las actividades desarrolladas y los problemas presentados durante la ejecución, se adjuntan detalles, observaciones de estas y a su vez las conclusiones antes de iniciar con el diagnóstico, esto con el fin de tener un campo visual más amplio de los cambios que se pueden presentar, tanto positiva como negativamente una vez concluya la prueba.

Al realizarla se identifican varios inconvenientes por la falta de comunicación entre las áreas lo cual retrasó la producción que se estaba realizando e impidió su entrega a tiempo.

La evidencia se encuentra en el Anexo 1_Bitacora inicial.

12.2. DIAGNÓSTICO

Esta prueba se realizó durante 2 semana haciendo uso del método Gantt y llevando a cabo un seguimiento minucioso 2 veces a la semana, con el fin de monitorear de qué forma se estaban ejecutando las actividades y poder controlar

las falencias de comunicación para que se aumente la producción, se optimice el tiempo y se minimicen errores.

Se implementó el método Gantt (Anexo 2_Metodo Gantt) asignando tareas específicas a cada una de las áreas, con el fin de llevar un registro del inicio y la finalización de dichas tareas, también se realizaron dos seguimientos a la semana durante dos semanas para hacer una retroalimentación de cómo se estaban desarrollando las tareas, identificando si la comunicación había mejorado o había cosas por ajustar.

En la primera semana no hubo inconvenientes, todo se llevó a cabo como debía ser. En la segunda semana se presentó un inconveniente con una producción por extra de piezas, lo cual generó que se realizaran productos de más para que no se perdiera materia prima.

Cada uno de los seguimientos se encuentran en los siguientes anexos:

Anexo 3_Acta 1

Anexo 4_Acta 2

Anexo 5_Acta 3

Anexo 6_Acta 4

12.3. Bitácora final

Durante la implementación del diagnóstico se realizó una segunda bitácora, con el fin de identificar si se presentan problemas en las áreas de corte y tejeduría una vez aplicada la estrategia, y así mismo concluir si es viable implementarla o no es recomendable.

Esta bitácora se realizó durante el desarrollo del diagnóstico con el fin de llevar un registro de cómo se iban desarrollando las producción evidenciando una mejora en los errores que inicialmente se presentaron, gracias al seguimiento dado y las tareas específicas asignadas a cada área.

La evidencia se encuentra en el Anexo 7_Bitacora final.

13. ESTRATEGIA A PROPONER

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico y las bitácoras registradas se propone a la empresa SEBCOR S.A.S hacer uso del método Gantt ya que se evidencio una mejora en el clima organizacional con respecto a la comunicación que es el problema principal a tener en cuenta y también una mejora a nivel de productividad ya que los errores fueran mínimos dentro de las producciones realizadas y supervisadas durante la prueba, así mismo se recomienda implementar seguimientos semanales en los cuales se reporten las actividades asignadas con el uso del método Gantt. Se debe tener en cuenta que estos métodos ayudan tanto al gerente general como a los empleados a tener un mejor control sobre las tareas que se deben realizar, de qué manera se están haciendo y como se está comunicando el trabajo entre las áreas objetivo, tejeduría y corte, para que de esta manera tanto en producciones robustas como pequeñas los errores sean mínimos y se logre optimizar tiempo, haciendo eficiente el trabajo que se está llevando a cabo.

14. CONCLUSIONES

- Con la implementación de las 12 heurísticas se evidencia una falta de comunicación dentro del área de trabajo.
- Así mismo se evidencia una falencia en los conocimientos de información básica de la empresa, como objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- De la realización de las 12 heurísticas se concluyó que además de la autoconfianza que representa cada cargo individual, todos los demás colaboradores necesitan más experiencia en cada una de las áreas, lo que les permitirá desarrollarse mejor en los proyectos y producciones.
- Con ayuda del método viplan se pudo determinar de qué forma estaba constituida la empresa internamente, conociendo las actividades que son eje principal para hacer posible la finalización de las producciones con éxito.
- Al realizar la matriz recursión-función, se evidenció que los trabajadores reciben menos capacitación, es decir, se presentan falencias en conocimientos en temas tales como tecnología de alta gama, maquinaria vanguardista, seguridad.
- Antes de iniciar el diagnóstico se evidencian varias falencias dentro de la empresa con respecto a la mala comunicación que se presenta.
- Durante la aplicación del diagnóstico se evidencian mejoras, gracias también al seguimiento semanal se pudo tener una mejor visualización y control del área de trabajo y el desarrollo de las actividades asignadas.
- Al finalizar el diagnóstico se evidencian disminuciones notorias en los errores, por lo que se aumenta la efectividad en las producciones realizadas.

- Gracias a la realización de este estudio se evidencia y concluye que si es viable la aplicación de la estrategia dentro de la empresa SEBCOR S.A.S.
- Según la empresa, no existe una organización jerárquica por área o departamento, por lo que se recomienda a la empresa asignar todas las áreas y departamentos con los que puedan organizar y lograr una mejor comunicación.
- Se propone a la empresa la implementación del método Gantt y un seguimiento semanal con el fin de tener un mejor control sobre las actividades llevadas a cabo en las áreas tratadas, tejeduría y corte.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] P. C. Aimar, M. A. Dutto, and M. N. Gastañaga, "Comunicación para Empresas de Triple Impacto (B) – Una propuesta de comunicación para las empresas del futuro," *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, vol. 6, no. 11, pp. 88–98, Feb. 2019, doi: 10.24137/RAEIC.6.11.6.
- [2] A. Eugenia, P. Henao, and A.-E. Pineda-Henao, "La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital," *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, vol. 7, no. 1, pp. 9–25, Jan. 2020, doi: 10.22579/23463910.182.
- [3] Norma Angélica Pedraza Melo, "Organizational climate and its relation with the Jobs satisfaction levels from human capital insight," *Revista Lasallista de Investigación*, vol. 15, núm. 1, pp. 90-101, 2018, vol. 15, pp. 90–101, Aug. 2018.
- [4] G. A. Tosoni, "Tratados de libre comercio, crecimiento y producto potencial en Chile, México y Perú," *Economía UNAM*, vol. 14, no. 42, pp. 24–46, Sep. 2017, doi: 10.1016/J.EUNAM.2017.09.001.
- [5] R. I. Yépez-Moreira, A. J. C. Muyulema, M. F. Ormaza-Morejón, and R. A. Sánchez-Macías, "Instrumento de diagnóstico para el análisis y mejora de las operaciones de confección," *RIIT. Revista Internacional de Investigación e Innovación Tecnológica*, vol. 7, no. 39, pp. 1–24, 2019.
- [6] P. H. M. E. X. G. y D. V. C. v. M. Pailiacho, "Modelo de gestión de disponibilidad de la infraestructura tecnológica. Un enfoque desde ITIL," vol. 40, 2019.
- [7] Adela de Castillo, "Manual práctico de comunicación organizacional," 2017.
- [8] L. M. 'Vilarillo C. C. M. 'Ronda P. G. A. 'Perez Vallejo, "El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia," Dec. 2017.

- [9] Rodriguez Pedraza Hilda Nicté, "Estrategias competitivas para el crecimiento de una microempresa del sector mecánico automotriz.," 2020. <http://risisbi.uqroo.mx/handle/20.500.12249/2599> (accessed Mar. 01, 2022).
- [10] LOMAS BASTIDAS KAREN PAMELA, "DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES CON EL FIN DE DEFINIR CON CLARIDAD LOS PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO AL DEPARTAMENTO DE RR.HH. DE LA EMPRESA PYGANFLOR S.A EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015-2016," 2016. <https://dspace.cordillera.edu.ec/xmlui/handle/123456789/2100> (accessed Mar. 01, 2022).
- [11] A. B. 'Vasquez G. A. W. 'Garcia J. R. 'Melamed V. E. 'Blaco Ariza, "Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos," Mar. 2020.
- [12] P. 'Martin N. A. 'Lechuga S. P. 'Algaba Berro, "LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA ERP PARA LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN," Dec. 2017.
- [13] I. T. Nazareno-Véliz, "Estudio de las estructuras organizacionales y su contribución a la sostenibilidad de las PYMES en Esmeraldas," *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, vol. 5, no. 16, pp. 428–450, doi: 10.23857/FIPCAEC.V5I16.181.
- [14] Y. del V. 'Meriño C. V. H. 'Martínez de M. C. 'Chirinos Araque, "El clima organizacional en el emprendimiento sostenible," 2018.
- [15] J. V. 'Paredes N. M. A. 'Núñez L. R. 'Paredes N. V. 'Paredes N. I. I. 'Gonzales Reyes, "La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas," Sep. 2018.
- [16] R. I. Ramírez Molina and D. M. Ampudia Sjogreen, "Factores de competitividad empresarial en el sector comercial," 2018. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2249> (accessed Mar. 02, 2022).

- [17] M. A. Campuzano Rodriguez, E. I. Ziadet Bermúdez, and H. G. Echeverría Vasquez, "Gestión del Talento Humano en las PYMES - Dialnet," 2016. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833489> (accessed Mar. 02, 2022).
- [18] M. G. Solarte, "Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual the organizational CLimate and its diagnosis a ConCeptual approximation," 2009.
- [19] J. L. del Río Vasquez, "GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS COMPLEJOS POR PARTE DE LAS MIPYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE SINCELEJO," 2016.
- [20] I. Chiavenato, "Gestion del talento humano," 1999.
- [21] E. H. Mora-Riapira, M. A. Vera-Colina, and Z. A. Melgarejo-Molina, "Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá," *Estudios Gerenciales*, vol. 31, no. 134, pp. 79–87, Jan. 2015, doi: 10.1016/J.ESTGER.2014.08.001.
- [22] B. Maldonado Mera, K. Benavides Espinosa, and J. Buenaño Cabrera, "Análisis dimensional del concepto de estrategia," 2017.
- [23] J. Viloria Escobar, L. Pedraza Álvarez, K. Cuesta Tamayo, and K. Pérez Correa, "Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad - Dialnet," 2016. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5568046> (accessed Mar. 02, 2022).
- [24] E. Felsing and P. M. Runza, "Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros.," 2002.
- [25] H. G. VILLARES VILLAFUERTE, "ASOCIATIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMEs DEL ECUADOR PARA EL AÑO 2010," 2014, Accessed: Mar. 02, 2022. [Online]. Available: www.flacsoandes.edu.ec
- [26] C. J. Ricoy, "La teoría del crecimiento económico de Adam Smith," vol. 138, no. 1, 2005.
- [27] A. Smith, "La riqueza de las naciones," 1776.

- [28] J. M. Ibujés Villacís and M. A. Benavides Pazmiño, "Contribución de la tecnología a la productividad de las pymes de la industria textil en Ecuador," *Cuadernos de Economía*, vol. 41, no. 115, pp. 140–150, Jan. 2018, doi: 10.1016/J.CESJEF.2017.05.002.
- [29] J. C. Pulido Pinzon, "El talento humano como estrategia de productividad," 2015. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14306> (accessed Mar. 02, 2022).
- [30] J. R. Alfaro *et al.*, "Impact Assessment of a Comprehensive Department Quality Improvement Program Reporting System," *International Journal of Radiation Oncology, Biology, Physics*, vol. 105, no. 1, p. E611, Sep. 2019, doi: 10.1016/J.IJROBP.2019.06.1134.
- [31] R. Leandro Elizondo, B. Grabot, and R. Houe Ngouna, "Beyond Productivity and Continuous Improvement: Fundamentals required for Lean Complex transformation Unpublished," *IFAC-PapersOnLine*, vol. 49, no. 12, pp. 467–472, Jan. 2016, doi: 10.1016/J.IFACOL.2016.07.655.
- [32] M. L. Kent and A. Lane, "Two-way communication, symmetry, negative spaces, and dialogue," *Public Relations Review*, vol. 47, no. 2, p. 102014, Jun. 2021, doi: 10.1016/J.PUBREV.2021.102014.
- [33] W. Ulrich, "The Concept of Systemic Triangulation," *European Journal of Operational Research*, 2017, doi: 10.1016/0377-2217(87)90036-1.
- [34] W. Ulrich, "A Primer to Critical Systems Heuristics for Action Researchers," 2014, Accessed: Mar. 02, 2022. [Online]. Available: http://wulrich.com/downloads/ulrich_1996a.pdf
- [35] S. Harwood, "Introducing the VIPLAN Methodology (with VSM) for Handling Messy Situations – Nine Lessons," *Systemic Practice and Action Research*, vol. 34, no. 6, pp. 635–668, Dec. 2021, doi: 10.1007/S11213-020-09545-6/TABLES/5.
- [36] S. A. Harwood, "The management of change and the Viplan Methodology in practice," <https://doi.org/10.1057/jors.2011.73>, vol. 63, no. 6, pp. 748–761, 2017, doi: 10.1057/JORS.2011.73.

- [37] R. Espejo, D. Bowling, and P. Hoverstadt, "The viable system model and the Viplan software," *Kybernetes*, vol. 28, no. 6–7, pp. 661–678, 1999, doi: 10.1108/03684929910282944.
- [38] Funcion publica, "Ley 590 de 2000 - Gestor Normativo - Función Pública." <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672> (accessed Mar. 02, 2022).
- [39] Ministerio de salud, "Ley 1562 de 2012," Jul. 11, 2012. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf> (accessed Mar. 27, 2022).
- [40] W. Ulrich, "Pragmatizing Critical Systems Thinking for Professionals and Citizens," 2005. https://www.academia.edu/47141884/A_mini_primer_of_critical_systems_heuristics (accessed May 08, 2022).
- [41] L. V. Martinez Feria, "Heurística de Ulrich ," Apr. 05, 2021. <https://es.scribd.com/document/501620206/Ref-3-Heuristica-de-Ulrich> (accessed May 08, 2022).
- [42] A. Perez, "¿Qué es un diagrama de Gantt y para qué sirve? | OBS Business School," Apr. 25, 2021. <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve> (accessed Mar. 27, 2022).
- [43] Gestor Normativo; Función Pública, "Ley 1846 de 2017," 2017. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=82756> (accessed Apr. 17, 2022).
- [44] SENA, "Clasificación Nacional de Ocupaciones." <https://observatorio.sena.edu.co/clasificacion/cno> (accessed Apr. 25, 2022).