

UNIVERSIDAD EAN

PROYECTO DE INTEGRACION

Proyecto:

**IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA EOS (SISTEMA OPERATIVO
EMPRESARIAL) EN LA EMPRESA SACC INGENIERIA SAS.**

Presentado por:

DIEGO MANUEL ORTIZ OVIEDO

DIANA VILLARRAGA JARAMILLO

Tutor:

MONICA MERCEDES MOYA FORERO

NOVIEMBRE 20, 2022

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN6

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....7

 1.1. Definición del problema.....7

 1.2. Pregunta problema.....9

 1.3. Objetivos9

 1.4. Justificación.....10

 1.5. Análisis de Requerimientos.....12

2. MARCO TEORICO15

 2.1. Modelos de Negocio y su importancia.....15

 2.2. Desarrolló de las empresas en seguridad y salud en el trabajo17

 2.3. Sistema EOS.....18

3. METODOLOGÍA.....25

 3.1. Instrumentos de investigación26

 3.2. Diseño de investigación27

4. RESULTADOS Y DISCUCIÓN.....28

 4.1. Estado de la empresa diagnostico organizacional28

 4.1.2. Procesos31

 4.1.3. Responsabilidades, personas correctas en puestos correctos35

 4.2. implementación del EOS, visión y tracción de la empresa SACC INGENIERIA SAS., delimitación del organigrama organizacional y análisis financiero.....39

 4.2.1. Visión y tracción de la empresa SACC INGENIERIA SAS.39

 4.2.2. Organigrama Organizacional.42

 4.2.3. Análisis Financiero44

 4.3. Cuadro de operaciones y manuales de funciones a partir de los componentes del modelo EOS para la empresa Sacc Ingeniería SAS.49

5. CONCLUSIONES66

REFERENCIAS.....69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Percepción visión y tracción de la empresa SACC INGENIERIA SAS.	28
Tabla 2. Percepción Procesos de la empresa SACC INGENIERIA SAS.	31
Tabla 3 Percepciones de la gestión del talento humano de la empresa SACC INGENIERIA SAS.	35
Tabla 4. Instrumento visión / tracción de la empresa según el sistema EOS	40
Tabla 5 Aplicación instrumento tracción de la empresa SACC INGENIERIA SAS.	41
Tabla 6. Procesos del Gerente General SACC INGENIERIA SAS.	51
Tabla 7. Procesos del Gerente Financiero SACC INGENIERIA SAS	53
Tabla 8. Procesos del Asistente Contable para SACC INGENIERIA SAS.....	54
Tabla 9. Procesos del Gerente de Talento Humano para SACC INGENIERIA SAS	56
Tabla 10. Procesos del Gerente de Ventas, para SACC INGENIERIA SAS	58
Tabla 11. Procesos del Calculista, para SACC INGENIERIA SAS.....	60
Tabla 12. Procesos del vendedor, para SACC INGENIERIA SAS.	62
Tabla 13. Procesos del Instalador, para SACC INGENIERIA SAS.....	63
Tabla 14. Resultados diagnostico SACC INGENIERIA SAS.....	66

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estructura organizacional	17
Ilustración 2. Elementos sistema EOS	19
Ilustración 3. Organigrama de la empresa SACC INGENIERIA SAS.	42
Ilustración 4. Propuesta de organigrama SACC INGENIERIA SAS. desde el enfoque EOS 43	
Ilustración 5. Propuesta de mapa de procesos para SACC INGENIERIA SAS.....	50

RESUMEN

Los procesos de gestión y sistemas como el EOS, permiten que las empresas tengan un crecimiento y que salgan de su zona de confort, por medio de la delimitación de procesos y de una correcta gestión del talento de humano. Por esta razón el objetivo de este trabajo es el de implementar el sistema EOS, en la empresa Sacc Ingeniería SAS se con el fin de hacerla más competentes y exitosas, poniendo en juego diferentes variables como, obtener mayor control desde la gerencia, una organización más enfocada en los procesos de trabajo, una visión de emprendimiento definida desde la creación de la compañía, un equipo de trabajo profesional e idóneo. Se concluye que el Sistema EOS, ayuda a Sacc Ingeniería SAS a solucionar problemas de visión empresarial, a la contratación de personal responsable y con suficiente profesionalismo, de igual manera a resolver problemas que no permiten su crecimiento, crear procesos sistematizados, para tener mejor control de calidad del trabajo diariamente ejecutado.

ABSTRACT

Management processes and systems such as EOS allow companies to grow and get out of their comfort zone, through the delimitation of processes and proper management of human talent. For this reason, the objective of this work is to implement the EOS system, in the company Sacc Ingeniería SAS in order to make it more competent and successful, putting into play different variables such as obtaining greater control from management, a more focused on work processes, a vision of entrepreneurship defined since the creation of the company, a professional and suitable work team. It is concluded that the EOS System helps Sacc Ingeniería SAS to solve business vision problems, to hire responsible personnel and with sufficient professionalism, in the same way to solve problems that do not allow its growth, create systematized processes, to have better control quality of daily work executed. Management, EOS System, Operational Management

INTRODUCCIÓN

Para las empresas colombianas es importante su creación, estructuración y futuro emprendedor, es un proceso que se debe trabajar en conjunto con variables que nos ayudaran, en el éxito de nuevas metas y prospectos de clientes para negocios innovadores y mejor organizados desde su inicio.

Las variables del EOS importantes que conlleva una empresa en su origen deben ser: ¿cómo será en el futuro?, el crecimiento de la misma, si el proyecto inspirador con el que comenzó esa nueva idea si cumplió con las expectativas, si las personas que trabajan en ella son idóneas para formar equipos de trabajo con grandes valores y consciencia de labor, las directrices que se pautan para ser objetivos con el cumplimiento de cada empleado, el desarrollo de cada tarea y el paso a paso de su elaboración, con estos puntos ayudaremos a sacar adelante proyectos que no tengan muy claros su curso o su implementación de grandes ideas.

Para que esta metodología EOS pueda ser empleada en Sacc Ingeniería SAS, se escogerá un líder dentro de la empresa, que se capacitara en el funcionamiento de las variables, contemplando sus debilidades y fortalezas según sea el campo empresarial, para abordar problemas y poder dar soluciones optimas que generaran ganancias no solo monetarias sino también de evolución e innovación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se describe el problema de investigación, los objetivos y la justificación.

1.1. Definición del problema

Las empresas se enfrentan de forma constantemente a los cambios del contexto y sus necesidades, con el fin de ser vigentes y sostenibles en el tiempo, es así que ellas deben buscar la forma de alinear sus metas y objetivos con estas necesidades para ser más rentables y poder entrar en las dinámicas de la economía actual. En este sentido los Modelos y Sistemas de Gestión, permiten que las empresas puedan reorganizar sus procesos y dirigirse al cumplimiento de sus metas desde una cultura conjunta que involucre los procesos, la calidad, la disminución de costos, los recursos humanos, entre otros.

Todo esto debido a que las organizaciones de hoy deben estar abiertas a los cambios de su contexto, así como a las nuevas oportunidades que este les ofrece en la actualización de sus servicios y procesos, en pro de la mejora continua desde un enfoque sistémico que utilice las herramientas de gestión disponibles para potenciar todos los elementos que dan la oferta de valor de la compañía. En este contexto implementar Modelos y Sistemas de Gestión orientados a fortalecer los procesos, minimizar las debilidades y fortalecer las potencialidades, haciéndola más competitiva en los nuevos mercados que se abren ante ellas, bajo principios como la eficiencia, la confiabilidad, la innovación, las expectativas y los elementos que hacen única la empresa y que requieren de una actualización en estos sistemas (León-Ramentol, & otros, 2018).

En el caso de este trabajo, el enfoque de la empresa Sacc Ingeniería SAS, se orienta a la comercialización de artículos de seguridad y salud en el trabajo, la idea es que la organización tenga un mayor nicho de clientes a los cuales ofrecer sus servicios como una empresa encargada

de la seguridad de sus trabajadores. Para esto es necesario comprender los elementos que hacen parte de la gestión y de la integración de diferentes sistemas y modelar con el fin de redireccionar las operaciones las relaciones y procesos que debe mejorar o ser cambiando, de igual forma debe darle las herramientas a los líderes de esta acerca de la definición e implementación de diferentes instrumentos y herramientas metodológicas que le permitan usar de forma significativa estos elementos (Cabalé & Rodríguez Pérez de Agreda, 2020).

Por esta razón se escoge el Sistema de Gestión EOS, creado por Wickman (2011), en cual se propone la implementación del enfoque de gestión basado en los procesos y en el manejo del liderazgo, el cual es fundamental para fortalecer las empresas primero, en la falta de control, sobre los tiempos procesos, y mercados; segundo, en la capacidad de gestión y liderazgo, es decir que el negocio no controle la vida de los trabajadores; tercero, en el manejo del personal, para tener un buen manejo de los empleados, clientes, proveedores o socios; ganancias, esto es mejorar las rentabilidades de la empresa; cuarto en el Techo, que según el autor se refiere a la falta de crecimiento y quinto, que se refiere a la falta de funcionalidad de los procesos, lo cual hace que no se innoven en los procesos y se analice el entorno.

De otro lado en las MIPYMES es importante orientar a las empresas a definir los Modelos y Sistemas de Gestión unificados que integren todos los procesos, pues según, Mila-Carvajal, Reyes-Ordoñez, Dueñas-Mendoza, & Armas-Arias (2019), la mayoría de estas empresas pueden mejorar o carecen por completo de una estandarización clara de los procesos en donde hay problemas a nivel interno y externo en las áreas de talento humano, de financiera entre otras, esto se refleja en que el 98,2 % de estas organizaciones no tienen una definición de procesos, mucho menos una socialización o delimitación de funciones, pues solo el 2,2 % de estas gestionan por procesos. Factores que influyen de forma significativa en los resultados a nivel financiero, de ventas y de satisfacción de clientes.

La gestión por medio del modelo EOS, hace que las empresas se alineen de forma significativa a los procesos de forma estratégica con la misión y objetivos, se busca entonces brindarle herramientas estrategias que aporten a la forma de valor, y que a medio de nuevos flujos de trabajo genere cambios significativos que haga que las empresas Pymes y las grandes empresas sean más competitivas, pues la implementación de procesos de mejora en las que el centro sea la definición de los procesos, permite una ampliación de los clientes, una mayor oferta y demanda, un mejor relacionamiento con los grupos de interés, , por medio de la transformación de la cultura empresarial y del reconocimiento sus necesidades implementado un liderazgo positivo y efectivos desde una visión estratégica (Medina, Nogueira, Hernández-Nariño, & Comas, 2018), teniendo en cuenta lo anterior se propone la siguiente preguntas de investigación.

1.2.Pregunta problema

¿Cómo implementar un modelo de negocio EOS en la empresa SACC INGENIERIA SAS, para tener mayor éxito como empresa nueva?

1.3.Objetivos

Objetivo General

Diseñar el modelo de negocio para la empresa Sacc Ingeniería SAS, a partir del modelo EOS (Sistema Operativo Empresarial).

Objetivos específicos

- Identificar el estado de la empresa por medio de un instrumento diagnóstico de análisis organizacional.
- Definir la de visión y tracción de la empresa, la elaboración del presupuesto y la delimitación del organigrama organizacional.
- Diseñar las operaciones y manuales de funciones a partir de los componentes del modelo EOS para la empresa Sacc Ingeniería SAS.

1.4. Justificación

Este trabajo es pertinente debido a que para la ingeniería la estructuración y reestructuración de los procedimientos y procesos, debido a que la Gestión de Procesos permite el análisis y estudio de los componentes técnicos, económico y de talento humanos; afectando la calidad de los mismos, permitiendo que la empresa pueda hacer parte de licitaciones abriendo sus servicios a un nuevo nichos de clientes, aportando desde el conocimiento y la innovación, (Agudelo, 2012) identificando problemas y necesidades, diseñando y mejorando los procesos, formalizándolos para tener un mayor control con el fin de mejorar de forma dinámica y constante.

La gestión desde modelos de negocio específico como el EOS, da la opción de tener un mayor control, analizando los datos y resultados de los procesos por medio de cuadros de mandos específicos a partir de los cuales medir y mejorar, esto facilita la gerencia y definición de cargos, funciones, elementos asociados al uso de herramientas tecnologías y tiempos, campo

especifico del ingeniero, en la interrelación de todos los factores de la organización como lo es el talento humano, facilitando el aprendizaje empresarial (Bravo, 2013).

Desde la teoría de sistemas el Modelo y Sistema de negocio, se orienta al análisis integral, de toda la empresa y organización lo que aplica para la gestión de procesos, productos en todos los campos de la ingeniería, articulando de forma adecuada las dimensiones de los procedimientos que hace posible la toma de decisiones en la optimización y consecución de resultados, transformando la cultura organizacional en todas sus facetas, como herramienta que ayuda a que las empresas enfrenten periodos de incertidumbre y cambio desde un enfoque evolutivo orientado a la innovación (Pérez, 2012).

En este sentido la importancia del trabajo radica en la necesidad de adquirir de forma significativa la comprensión conceptual de la gestión y sus procesos, más aun de estos nuevos modelos y sistemas que facilitan la administración y operación de los procesos, pues esto es fundamental dar una mirada amplia a las relaciones sociales y humanas de las empresas así como a las relaciones metodológicas e instrumentales que posibilidades la oferta y de manda de bienes y servicios, adecuándose a sectores específicos de acuerdo a sus necesidades de contextos, a las alternativas de aplicación y desde una mirada compleja que incluya todos los elementos que conforman las empresas.

Desde la académica se deben aplicar estas teorías y propuestas, para aterrizar los conocimientos de forma estratégica reconocimiento la importancia del conocimiento adquirido en el manejo de las empresas y procesos, para que haya una progresión del conocimiento más allá de esta, relacionado de forma integral el sector económico productivo y/ académico, el objetivo es plasmar en la práctica real el modelo EOS, con el fin de mejorar la posición y funcionamiento de la empresa , para que así se observe de forma real como se aplican las teóricas en las mismas,

a la vez que se mejora un proceso y una organización, generando un conocimiento específico a nivel empresarial que impacte forma directa el desarrollo social.

Establecer mecanismos y herramientas de seguimiento para la mejora continua posibilita un mejor desempeño no solo en las empresas sino en la gestión a nivel general, determinando brechas y potencialidades, articulando toda la gama de sistemas y modelos que buscan mejorar factores de calidad, de cuidado del medio ambiente, de gestión del talento humano, etc., para hacer de las empresas modelos holísticos que garanticen una actuación responsable en todos los niveles, respondiendo a las nuevas tendencias mundiales para las cuales la empresa debe cumplir un rol esencial en el desarrollo (Cabalé & Rodríguez Pérez de Agreda, 2020).

Se busca por medio de este trabajo desarrollar todas las posibilidades de la gestión desde el enfoque de la ingeniería que busca resolver problemas de forma eficiente e innovadora, garantizando una mayor competitividad de la organización Sacc Ingeniería SAS, dándoles una mejor oferta de valor, garantizando una gestión propicia del talento humano desde estructuras e interacciones que le permitan crecer (Bravo, 2013).

1.5. Análisis de Requerimientos

Para la empresa SACC INGENIERIA SAS, las restricciones están enfocadas en los diferentes ámbitos los cuales impactan en el funcionamiento directo, estos también los podemos determinar así:

- Ambiental:

Los sistemas de protección contra caídas son normalmente fabricados con materiales en acero para los cual se ha destinado que su composición específica sea en acero inoxidable, lo que permite que este material se mantenga por más tiempo a la intemperie, evite su consumo masivo

por durabilidad y sea lo menos dañino al medio ambiente en su proceso de descomposición. Estos equipos comúnmente son utilizados en sitios remotos y en diferentes climas ajustándonos a la geografía y ecosistemas de nuestro país uno de los más robustos en el mundo.

- Económica.

En la parte económica el crecimiento de la empresa se ha dado con las utilidades conseguidas mensualmente durante su existencia, pero que se ha visto reducida porque ha faltado mayor inversión de capital por parte de los socios, así como de la falta de apoyo crediticio de las entidades financieras por no cumplir con tiempo en el mercado, la meta de facturación que ellos requieren o en este momento los tiempos de importación marítimos que conllevan largos plazos de ejecución y por ende grandes pedidos de volumen considerable, para que sea rentable su ejecución.

En tiempos anteriores las importaciones se realizaban por transporte aéreo, pero el aumento en los fletes exagerados y el incremento en el valor del dólar con alzas de gran impacto ha producido una disminución en la valoración de las utilidades y por ende en la materia prima de producción.

- Legales:

En este aspecto, la Resolución Nacional actual 4272 de 2021 es la que rige el cumplimiento del trabajo en alturas y es el principal estándar de medición de nuestra empresa pues regula que los productos que se distribuyen, venden e instalan cumplan con los parámetros de seguridad que se debe cumplir, para que en el momento de una caída a diferente nivel, las personas estén protegidas y no sufran daños físicos pero que en el peor de los casos se eviten daños permanentes o la muerte, lo cual representaría un problema mucho más grave de tipo administrativo, legal y penal finalmente por la responsabilidad que esto representa.

- Salud y seguridad;

Uno de los principales aliados de nuestra empresa frente a las empresas clientes es el área de salud y seguridad en el trabajo, quienes son los encargados de identificar los riesgos y peligros a los cuales están expuestos sus colaboradores, por lo cual deben garantizar que en sus tareas no sufran accidentes y se garantice su seguridad y los intereses de la empresa. Nuestro personal capacitado está en la obligación de apoyar asesorar y dar las mejores alternativas a las empresas, para prevenir, mitigar y disminuir el riesgo al que están expuestas las personas, pero por los altos costos que estos sistemas representan, muchas empresas reducen los costos y terminan optando por alternativas más económicas y que en muchas ocasiones no son eficientes y terminan siendo igualmente peligrosas y de alto riesgo para la empresa en el momento que se presente un accidente grave.

- Socioculturales:

Como lo indicamos en el ítem anterior la falta de conocimiento y el no tener un presupuesto real de lo que puede consumir una inversión de este tipo para las empresas, las personas usualmente consumen productos económicos que no representan seguridad real y que su durabilidad es limitada respecto a productos de alta calidad, así como que aún no hay una conciencia real de lo que esto representa, y que después impactara directamente en los individuos quienes al final luego de un accidente se ven afectados directamente y por ende sus familias, quienes terminan asumiendo el dolor y las consecuencias de la ausencia o la limitación a la que se llega en estas situaciones.

2. MARCO TEORICO

En el desarrollo de este capítulo se describen los conceptos y teorías orientadoras del proceso de investigación, así como sus antecedentes.

2.1. Modelos de Negocio y su importancia

El modelo y sistema de negocio representa las diferentes realidades de las empresas, así como las formas en las que se quieren gestionar, es el ideal de organización que se plantean desde su creación, que describe de forma simple los elementos que la componen organizando de forma sistemática su estructura, así como la forma en que se ofrecen los bienes y servicios. Para esto debe ser capaz de medirse y analizarse para así gestionar de forma continua estos elementos y flexible en un esquema organizado que de patrones de gestión específicos de administración (Quintana, 2020).

Los modelos de negocio se componen en primer lugar de los grupos de interés, estos son los clientes internos y externos, los accionistas y la comunidad; en segundo lugar, la oferta y la demanda y en último lugar lograr la infraestructura y la viabilidad económica, definiendo las actividades y procesos principales, los requerimientos esenciales para cumplir con la oferta de valor. De acuerdo a lo anterior el modelo de negocio da una guía para delimitar los procesos principales como la gestión del talento humano, el uso de las instalaciones físicas o virtuales, el organigrama que permite los procesos de comunicación y la toma de decisiones, generando procesos de innovación y de gestión más efectiva para ellas, generando un mayor valor a sus clientes, siendo más competitivos en el mercado (Toniut, 2020)

El modelo de negocio permite una mejor estructuración de las empresas, se ha demostrado que las empresas sin modelos definidos presentan desorganización en su gestión y menos

posibilidades de desarrollo y crecimiento, en este caso los modelos orientados a los procesos permiten un mayor control de las entradas y salidas, alineando todos los objetivos y metas organizacionales de forma conjunta y estrategia usando indicadores de gestión desde un enfoque racional (Jama-Zambrano, 2019), incorporado los procesos en relación con los modelos de negocio permite la medición y alcance la eficiencia y verificación poniendo en práctica diferentes herramientas y estratégicas enfocada al desarrollo de la visión, de las funciones y necesidades en términos de contratación, y formas de realizar las cosas para cumplir con los objetivos propuestos (Mera, Berrones, & Guerrero, 2019).

El modelo de Negocio que se desea implementar en las empresas con el sistema EOS, es analizar y verificar la estructura organizacional con la que se creó, para así lograr identificar los errores que no permiten que exista un avance en el círculo laboral, sea por la forma en la que se está manejando cada uno de los puestos de trabajo, puede ser por que exista más de una persona haciendo la misma operación y en realidad no es algo que este ayudando ni socialmente, ni económicamente a la empresa, o sea por la no identidad del funcionario hacia su cargo, lo que indica que para esto es importante hacer un estudio minucioso del puesto de trabajo y del proceso que debe tener el profesional, por ejemplo:

Para el cargo como profesional

1. Capacitación mínima para el cargo
2. Habilidades desarrolladas para el cargo.
3. Aptitudes que cumplan con la labor.
4. Estudios y experiencia para ocupar el empleo.

Para el lugar de trabajo

1. Objetivos de la compañía para contratación
2. Análisis de los puestos de trabajo, que realmente necesita la empresa.
3. Descripción específica del puesto de trabajo.
4. Búsqueda de las competencias y habilidades para la labor a ejercer.
5. Capacitación de la labor
6. Adecuación según el perfil profesional.

Ilustración 1. Estructura organizacional.



Notas. Imagen tomada de (DESISA CONSULTORES, s.f.)

2.2. Desarrolló de las empresas en seguridad y salud en el trabajo

Estas son el producto de la necesidad del cumplimiento en nuestro país de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo bajo la Resolución Nacional actual 4272 de 2021, que busca crear matrices de riesgo enfocados en disminuir y eliminar los peligros a los que están expuestos los trabajadores de las empresas en sus puestos de trabajo según su actividad

económica, donde es evidente que los accidentes producen situaciones complejas, que representan daños y perjuicios tanto físicos como psicológicos, que en el peor de los casos ocasionan la muerte y por consiguiente una pérdida familiar o daños irreversibles en la misma.

Más allá de eso, esto ocasiona graves inconvenientes a las empresas porque inician investigaciones de orden legal por parte de las ARL's quienes están en la obligación de esclarecer las situaciones que conllevan al accidente y por ende dar solución ante los entes correspondientes, para responder por las fallas, errores y consecuencias que den lugar. Procesos en los cuales las empresas caen en demandas, cerramientos y multas que muchas veces terminan ocasionando la liquidación de las mismas por los altos costos y que al final termina con procesos legales y judiciales para los involucrados según su responsabilidad en los hechos.

Las empresas en su implementación y por cumplimiento no solo ante el estado y los entes regulatorios, debe hacer lo posible para determinar los riesgos y minimizarlos, controlarlos y eliminarlos, para mantener márgenes mínimos de accidentalidad y dar a sus empleados y sus familias todas las garantías, parámetros y capacitaciones para tener un ambiente seguro y tranquilo en sus lugares de trabajo.

2.3. Sistema EOS

El sistema de Gestión Operativa se refiere a diferentes elementos que se conjugan a la hora de llevar a cabo la gestión, enfocados en las operaciones de la empresa y que se basan en el liderazgo, el desarrollo del talento humano, el establecimiento de las operaciones y funciones que recaen en ellas, así como en la delimitación de indicadores y elementos de seguimiento continuo (Wickman, 2011).

Para, Wickman (2022), este sistema, es una metodología que, a partir de la optimización de procesos, define unas estrategias de trabajo en equipo que va desde la gerencia y se disemina a todas las áreas de trabajo, con el fin de detectar y resolver problemas que vienen desde la delimitación de la misión de la visión y de la determinación de los procesos funcionales y del enfoque medular de la empresa, por lo que aplica a todo tipo de organización en sus diferentes niveles. Este enfoque pretende generar un mayor bienestar en la empresa para movilizar a los empleados a cumplir con los objetivos misionales de la misma

Este enfoque se orienta a optimizar los procesos, la estructuración funcional de la organización a partir de la delimitación de funciones y procesos específicos para cada estamento de organizacional, definir las metas y actividades que se deben realizar para cumplirlas, por medio de una estrategia específica de trabajo en equipo, de liderazgo y de gestión por medio de una análisis situado del entorno y de las necesidades de este por medio del direccionamiento estratégico de todos los que hacen parte de la empresa (Wickman & Bouwer, 2017).

El EOS, se compone de seis factores que permiten su implementación como se muestra en la gráfica a continuación:

Ilustración 2. Elementos sistema EOS



Nota: descripción de los elementos del sistema EOS a partir de Wickman (2011)

Los elementos que complementan el enfoque y que se deben trabajar de forma estratégica, como la visión, el tratamiento de datos, los procesos y la tracción, entre otros, son fundamentales para dinamizar los procesos en las organizaciones puesto que son la base de la implementación y del direccionamiento e implementación, estos se describen a continuación:

- **La visión**

Refleja las metas y horizonte que la organización quiere alcanzar, se debe crear con el equipo líder y comunicarse de forma efectiva a todos los trabajadores, ya que por medio de esta se logra trazar una ruta de trabajo específica enfocada al cumplimiento de logros y objetivos, de forma general y por áreas de trabajo. Lo esencial es que se genere una sinergia entre todas las personas, áreas y equipos de la empresa, con el fin de cumplir la visión y los objetivos para su cumplimiento, por medio de la definición de pasos y estrategias que permitan su cumplimiento (Wickman & Bouwer, 2017).

Para, Oblitas (2020) la mejor forma de integrar a los trabajadores, y procesos de una empresa es por medio de una visión clara que delimite los valores y misión de la misma, y su delimitación correcta genera una apropiación con la cultura de la empresa, razón por la que se deben generar estrategias desde las cuales los empleados asuman esta de forma personal y aporte desde sus habilidades y expectativas a su cumplimiento, en este sentido el liderazgo es fundamental pues mediante este se transmite la visión y se empodera a todas las áreas, se crean canales de comunicación y seguimientos en los que la apropiación de la visión sea el eje de los procesos y operaciones, con el objetivo de crear sinergia entre los trabajadores y en general entre todos los grupos de interés.

- **Los datos**

Los datos permiten el seguimiento de los procesos, metas y objetivos, esto debido a que por medio de su análisis se pueden elaborar planes de acción concretos detectando elementos de mejora y fortalezas en la organización, para hacer este seguimiento se recomienda utilizar cuadros de mando en los cuales se establezcan indicadores de seguimiento de metas y procesos, Estos deben establecerse de forma clara y concreta según la visión y los elementos estratégicos de la misma en el corto, mediano y largo plazo, según las necesidades del entorno y el trabajo que debe hacer cada área para así direccionar de forma estratégica los procesos de gestión del talento humano, y re direccionar las estrategias organizacionales propuestas (Ghiglione, 2021).

El equipo líder debe reunirse y crear los indicadores de forma tal que no sean demasiado complejos y que respondan a la realidad de la organización, definiendo los resultados claramente para que los trabajadores puedan cumplir y ser orientados a su cumplimiento, del equipo depende que los indicadores sean medibles y que se puedan cumplir de forma realista por lo que se debe tener canales y estrategias de comunicación que dirijan la cultura organizacional como parte fundamental en el cumplimiento de estos, se deben diseñar bajo la visión y el enfoque de la organización a la par de instrumentos y métodos a partir de los cuales medir, evaluar y organizar (Valdés, et al, 2021).

- **Los procesos**

Son los que reflejan cómo se ofrecen los productos y servicios en una empresa, por lo que se relacionan de forma directa con los clientes externos, los trabajadores y los accionistas, estos se reorganizan de forma tal que sea clara la secuencia de actividades que se necesitan para cumplir con la visión y con la oferta de valor pues denotan como se hacen las cosas en la empresa según su sistema de valores y creencias. Por esta razón uno de los elementos

fundamentales del modelo es que se definan de forma específica por medio de manuales de procesos y funciones que orientan este que hacer, estableciendo los métodos y herramientas desde los cuales cumplir con los objetivos de forma eficiente y rentables (Wickman, 2011).

Los procesos se vinculan de forma estratégica con los datos y con las necesidades de la organización, pues a partir de estos se pueden mejorar y cambiar para avanzar en el crecimiento organización, por lo que se recomienda que los procesos respondan a metas y objetivos establecidos, esto quiere decir que están en constante cambio y que dan la posibilidad de transformar los bienes y servicios ofertados así como sus características constitutivas aumentando los logros y por tanto el cumplimiento de la visión (Mendoza, López, & Juvinao, 2020).

- **La tracción**

La tracción consiste en alinear a todas las áreas, equipos de trabajo y trabajadores para el cumplimiento de la visión, esta se da cuando todos ponen esfuerzos conjuntos para lograr las metas trazadas y aunque parezca sencillo y lógico, es uno de los elementos que más hacen falta en las empresas pues requiere de una cultura organizacional conjunta a partir de las cuales el talento humano está en congruencia con la visión y adquieren un compromiso para cumplirla (Wickman, 2011).

En este sentido la tracción se convierte en el engranaje que motiva el actuar de los líderes y gerentes de las empresas desde un enfoque de gestión humana que motiva a los empleados, reconoce los procesos, las funciones y habilidades y características de cada uno por medio de un enfoque medular claro; el enfoque medular consiste en la apropiación y declaración de la visión, establecimiento metas y objetivos claros para cada proceso y por medio de planes de

acción claros y centrados, indicadores, procesos, funciones, habilidades y asuntos (Wickman & Bouwer, 2017).

El enfoque medular, distribuye los procesos según las metas, potencializa la cultura de la organización, simplifica los procesos, gestiona de forma eficiente los tiempos, el análisis y obtención de datos, por medio de procesos de comunicación más horizontales y dinámicos, en los cuales los datos, las metas interactúan para generar cambios, apertura de mercados, nuevos procesos y una toma de decisión más estratégica (Wickman, 2022).

- **Los asuntos**

Según, Wickman (2022) los asuntos son todos aquellos problemas y dificultad que se presentan en la organización y que no se han logrado resolver, estos deben ser identificados de forma temprana con el fin de generar estrategias y planes de acción que logren sobrepasar estas dificultades y potenciar las habilidades desde la cultura organizacional. Los asuntos se determinan y problematizan por medio de los indicadores de seguimiento y el análisis de datos, en los mandos de control se puede gestionar su tratamiento poniendo en marcha las áreas, las personas correctas según sus habilidades, y relacionando los procesos y funciones de forma armoniosa para cumplir con la visión.

Los asuntos se deben analizar desde la objetividad de los líderes de cada área, con el fin de generar oportunidades en las dificultades dejando de lado la cultura del castigo, implementando una cultura del mejoramiento continuo que se sustenta en la oportunidad que generar el error o la inconsistencia. En esta fase de la estrategia EOS se pueden redireccionar las metas, los objetivos y hasta la visión con el fin de generar transformaciones positivas que permitan la mejora continua (Ramírez, 2013).

De igual forma la identificación de asuntos, da paso a la revisión detallada de los recursos, los procesos, las personas y el direccionamiento estratégico por medio de una gestión de procesos transparente y alineada con las capacidades de las áreas y de la gerencia, utilizando los datos recabados, los planes de trabajo y, evaluando de forma constante, la delimitación de las inconformidades que se dan en cada proceso y operación, y que se relacionan de forma directa con los otros elementos del sistema EOS (Herrera, 2013).

- **Las personas**

Para el EOS, el talento humano es esencial en el cumplimiento de la visión, en la entrega de la oferta de valor y en la puesta en marcha de las estrategias de la misma, por lo que la atracción del talento humano debe ser uno de los procesos más importantes ya que por medio de este se identifican necesidades de cada proceso y área, se delimitan capacidades y habilidades que se alineen con la organización y el cumplimiento de los objetivos planteados, para lo cual el equipo directivo y de atracción del talento humano de la organización debe estar en capacidad de identificar y contratar a las personas y ubicarlas en puestos correctos (Wickman , 2011).

Esto supone que la estructura organizacional es la correcta, y que se encuentra basada en responsabilidades. Una vez se tenga la certeza que la estructura es la adecuada, se procede con la evaluación requerida para determinar si las personas del equipo son las correctas en los puestos correctos, esto quiere decir que lo primero que se debe hacer es identificar los procesos y los perfiles en términos de competencias y habilidades duras y blandas que permitan el cumplimiento de los objetivos del área y del puesto de trabajo. Razón por la cual, según estas habilidades se deben ubicar en puestos de trabajo estratégicos que potencien las habilidades de cada trabajador (Zayas, 2012).

Según Chiavenato (2009), la identificación de puesto de trabajo es un proceso complejo que requiere de un análisis interno de la organización que tenga en cuenta las relaciones de cada área, las capacidades que se necesitan para llevar a cabo el proceso, el mano del tiempo, los modos de trabajo y si la filosofía individual se adapta a la filosofía organizacional, pero este trabajo no termina con la asignación de las personas correctas en los puesto correctos, sino que continúa en el proceso de inducción, en la apropiación de la cultura organizacional, en los procesos motivacionales de la organización y en la forma de alinear las metas personales de cada trabajador con las metas organizacionales. Este proceso lo direcciona el área de gerencia y de liderazgo ya que ellos son los encargados de tener una visión holística de la empresa, para que la realimentación sea significativa y se logre que los trabajadores hagan parte de la empresa de forma que impacte el cumplimiento de la visión.

3. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta que se va a implementar un sistema de negocio para mejora la empresa Sacc Ingeniería SAS, el enfoque de investigación a utilizar será cualitativo debido que este tiene en cuenta los elementos de la subjetividad que hacen parte de la gestión en la organización y de cuenta de los significados y el sentido de los elementos que permiten la administración en las empresas analizando elementos de la cultura organizacional y la percepción de la realidad de la empresa lo que permite intervenir de forma afectiva la organización analizando las necesidades y fortalezas de la empresa la cual subyace a la realidad social (Pérez, 2002).

El alcance de la investigación es descriptivo ya que el propósito de la investigación es describir los componentes y necesidades de la empresa de forma holística para implementar el sistema EOS, de forma que se pueden implementar elementos de mejora en la organización (Alban,

Arguello, & Molina, 2020). De igual forma la investigación es de tipo aplicada puesto que busca tener un impacto real y práctico en una organización, de forma reflexiva y sistemática, para interpretar los fenómenos y causas de la realidad empresarial, generando soluciones que se puedan aplicar según el contexto en donde surgió el problema, implementando diversas tecnología para solucionar los problemas y necesidades encontradas en la empresa, desde un enfoque a partir del cual el investigador mira de forma objetiva el problema y genera soluciones situadas y significativas (Nicaragua, 2018).

3.1. Instrumentos de investigación

Debido a que se va a implementar el modelo EOS, desde su caja de herramientas se proponen los siguientes métodos de investigación.

Evaluación organizacional

Para hacer el diagnóstico de necesidades e iniciar con la implementación se va a realizar una encuesta a los gerentes de la organización. La encuesta está compuesta de 20 preguntas que evalúan la empresa por medio una escala tipo líder de valoración de 1-5, en donde 1 es muy débil, y 5 es muy fuerte como se puede ver en el enlace <https://forms.office.com/r/w3wGSNkyps> (Eosworldwide, 2016).

Organizador visión tracción

Esta es una herramienta que permite identificar los asuntos, las metas y las rocas para el tiempo delimitado en la visión y poder redireccionar las estrategias organizaciones este se propone en la caja de herramientas del EOS ver anexo 2 (Eosworldwide, 2016).

Organigrama

El organigrama define las áreas funcionales y los cargos que permiten el desarrollo de cada una de ellas, determinando este organigrama se pueden definir los procesos y roles que se necesitan para direccionar de forma efectiva la organización (Eosworldwide, 2016).

Delimitación de procesos y funciones

Esta delimitación se hará por medio de una matriz de procesos mediante el cual se pueden definir los elementos principales que permiten generar la oferta de valor de la empresa, a partir de esta matriz se busca definir el proceso de forma exacta y delimitar las funciones de cada uno, identificando competencias y habilidades para el mayor aprovechamiento (Eosworldwide, 2016).

3.2.Diseño de investigación

De acuerdo a la implementación del sistema y al enfoque cualitativo la investigación se realizó en los siguientes pasos:

- El primer objetivo es realizar la revisión bibliográfica delimitación del problema y estructura teórica del proyecto y hacer el diagnóstico de la empresa por medio del instrumento de análisis organizacional.
- El segundo objetivo es la definición de visión y tracción de la empresa, la elaboración del presupuesto y la delimitación del organigrama organizacional.
- El tercer objetivo corresponde a la definición de procesos y funciones fundamentales de la empresa según sus necesidades y termina en la elaboración y presentación del informe final.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo, presenta los resultados mas importantes del proceso de investigación, diagnóstico e implementación del sistema EOS.

4.1. Estado de la empresa diagnostico organizacional

Se realiza un diagnóstico organizacional con los gerentes de la empresa SACC INGENIERIA SAS, y se obtienen los siguientes resultados.

4.1.1. Visión y tracción de la empresa

Esta categoría se refiere a la visión y tracción de la empresa, la cual consiste en que los colaboradores tengan una gran apropiación de las metas organizacionales, conozcan su tiempo de cumplimiento y su alineación con la visión y los objetivos organizacionales (Wickman & Bouwer, 2017).

Tabla 1. Percepción visión y tracción de la empresa SACC INGENIERIA SAS.

Pregunta	Muy débil 1	Débil 2	Ni débil ni Fuerte 3	Fuerte 4	Muy fuerte 5
1.Tenemos una visión clara por escrito que ha sido debidamente comunicada y compartida por todos.	0	0	25%	50%	25%
2. Nuestros valores medulares están claros, y estamos contratando, evaluando,	0	0	75%	0	25%

reconociendo y despidiendo con base en ellos.					
3. Nuestro Enfoque Medular (enfoque principal del negocio) es claro, y mantenemos a nuestra gente, sistemas y procesos alineados y enfocados en él	0	0	50%	25%	25%
4. Nuestra Meta a 10 años (meta de negocios grande y a largo plazo) es clara, frecuentemente comunicada y compartida por todos	0	0	25%	25%	25%
5. Nuestro Mercado Objetivo (definición de nuestro cliente ideal) es claro y nuestros esfuerzos de mercadeo y ventas están enfocados en él.	0	0	50%	25%	25%
Total	0	0	45%	25%	25%

Nota: descripción de las percepciones de la visión y tracción de la empresa, elaboración propia a partir de la encuesta diagnóstico a la empresa SACC INGENIERIA SAS.

Como se puede ver en la tabla en el componente de Visión, el 45% de los encuestados, no están de acuerdo ni en desacuerdo en que se cumple al 100% con una tracción adecuada en la cual todos los trabajadores están alineados con el horizonte institucional de la empresa, el 25% considera que este punto es fuerte y el otro 25% que es muy fuerte, indicando que si se ha avanzado en este proceso, pero no en su totalidad.

En este sentido se debe fortalecer la tracción de la visión como ese proceso que permite articular de forma integral los valores institucionales en cada trabajador, ya que una visión y horizontes

institucionales fuertes permite generad procesos como la innovación y la sostenibilidad financiera desde una cultura organizacional fuerte que tiene en cuenta las características propias del entorno manteniendo vigente la propuesta de valor (Contreras-Pacheco, Pirazan, & Villareal, 2021)

En el caso de la calidad en la visión y su comunicación se puede ver que el 50% considera que este punto es fuerte, y un 25% considera que es muy fuerte, siendo un ítem que se presenta de forma consistente en la empresa con una mayoría que considera su cumplimiento, lo cual indica que la comunicación es indispensable debido que ayudan a posicionar a la empresa desde un procesos de planificación cuyo centro son sus valores institucionales por medio de un análisis de los grupos de interés para alinear sus necesidades con los objetivos y horizonte institucionales, logrando una mayor pertinencia en el mercado (Contreras & Garibay, 2020).

En el caso de los valores medulares su claridad y alineación con el personal y los procesos de contratación y despido el 75% considera que no es débil ni fuerte, en el caso de la claridad de los empleados respecto de estos valores y de la comunicación de las metas a 10 años comunicadas, encontramos las percepciones divididas con un 25% que considera que no es ni débil ni fuerte, otro 25% que considera que es fuerte y otro 25% que considera que es muy fuerte.

Esto demuestra que de igual forma si bien el ítem no se considera como débil, si puede someterse a eventos de mejora para que haya una verdadera tracción en la cual todos los procesos se alinean con esta visión, es decir, con lo que se quiere lograr, especialmente el procesos de recursos y gestión del talento humano, puesto que unos colaboradores que son

dirigidos, de forma concreta al cumplimiento de un objetivo común y unos valores determinados permiten un mayor crecimiento organizacional y la mejora e innovación de los procesos y gestiones en cada una de las áreas de trabajo (Wickman, 2011). Se debe mejorar en la tracción en términos de comunicación y de tiempos delimitados que permitan que las metas sean claras para todos los trabajadores y que se unan en su correcto cumplimiento.

En cuanto a la pregunta acerca de la claridad del Mercado Objetivo y la definición del cliente ideal y el enfoque de venta el 50% considera que no es ni débil ni fuerte, el 25% considera que es fuerte y el otro 25% considera que es muy fuerte. Lo que demuestra igual la mitad de los entrevistados cree que se debe fortalecer esta definición el cliente ideal desde un enfoque de mercado más eficiente, para esto deben identificar ese cliente potencial con miras a la visión de la empresa y a como se ve en diez años, dejando de lado la visión de mercadeo según la cual el centro es el producto o servicio, y no el cliente, dejando de lado el reconocimiento de sus necesidades y su expectativa para ofrecer calidad, precio y lugar (Scharch & Schnarch, 2013).

4.1.2. Procesos

Los procesos son los que definen como se ofrecen los productos y servicios y están alineados con la visión de la empresa y el reconocimiento de los grupos de interés (Wickman, 2011).

Tabla 2. Percepción Procesos de la empresa SACC INGENIERIA SAS.

	Muy débil	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte	Muy fuerte
Pregunta	1	2	3	4	5

6. Nuestras 3 Habilidades Únicas (diferenciadoras) son claras y todos nuestros esfuerzos de mercadeo y ventas las comunican.	0	0	75%	0	25%
7. Tenemos un Proceso Comprobado para hacer negocios con nuestros clientes. Ha sido nombrado y visualmente ilustrado, y todos nuestros vendedores lo están utilizando.	0	0	25%	50%	25%
15. Nuestros Procesos Medulares están documentados, simplificados, y son seguidos por todos para producir los resultados que queremos de manera consistente	0	25%	50%	0	25%
16. Tenemos sistemas para recibir regularmente retroalimentación de clientes y empleados, por lo que siempre conocemos su nivel de satisfacción.	25%	50%	0	0	25%
17. Se ha implementado un Cuadro de Indicadores para rastrear las métricas/cuantificables semanales	0	75%	0	0	25%
19. Tenemos un presupuesto y lo monitoreamos regularmente (ej. mensual o trimestral)	0	0	75%	0	25%
Total	25%	25%	38%	8%	25%

Nota: Descripción de las percepciones de los procesos de la empresa SACC INGENIERIA SAS. Elaboración propia a partir de la encuesta diagnóstico.

Acerca de si las Habilidades Únicas (diferenciadoras) son claras y todos nuestros esfuerzos de mercadeo y ventas las comunican, el 75% considera que no es débil ni fuerte, y el 25% considera que es fuerte. Esto muestra que es necesario en la visión identificar estas habilidades o diferenciadores que hacen parte de la oferta de valor y que se incluyan en los procesos debido a que direccionan de forma consciente lo que se ofrece en la empresa, y se direccionar los esfuerzos de los trabajadores en la oferta cumplimiento de este diferenciador (Wickman, 2022).

En lo referente a si se tiene comprobado un proceso para hacer negocios con los clientes, el 25% considera que es no es débil ni fuerte, el 50% considera que es fuerte y el 25% que es muy fuerte, lo que indica que para la empresa el proceso de ventas está bien delimitado y se tiene bien capacitado a los trabajadores acerca de este proceso, habría que mejorar el cuadro de funciones y la delimitación en el organigrama, mejorando el flujo de la comunicación que según, Fernández (2016) debe ser fluida generando corrientes de información constante desde las áreas hacia adentro y hacia afuera de la organización

A la pregunta acerca de si los Procesos Medulares están documentados, simplificados, y son seguidos por todos para producir los resultados que queremos de manera consistente, el 25% considera que es débil, 50% que no es ni débil ni fuerte y el 25%, que es muy fuerte, en este punto se pueden ver discrepancias, debido a que no hay unos procesos modulares, es decir que están alineados con la visión de la organización y con la descripción de cada cargo y habilidad diferenciadora. Según el modelo EOS, se deben redirigir los procesos para que estos cumplan con las metas propuestas por la organización mínimo a 10 años, y con los perfiles de cada cargo y los empleados que y tengan las habilidad para ese proceso y cargo, en este sentido el proceso se piensa más allá de una acción u operación para cumplir un bien o servicio y se convierte en

parte de toda la gestión de las áreas desde un enfoque del talento humano que se unifica desde el horizonte institucional (Wickman, 2011).

Referente al sistema de seguimiento y evaluación, a la pregunta acerca de si tienen sistemas para recibir regularmente retroalimentación de clientes y empleados, por lo que siempre conocemos su nivel de satisfacción, un 25% considera que es muy débil, el 50% considera que no es ni débil ni fuerte y el 25% que es muy fuerte, en ese aspecto es claro que hacen falta herramientas de seguimiento más específicas con respecto a la satisfacción del cliente.

Esto concuerda con la percepción a la pregunta, acerca de si se ha implementado un Cuadro de Indicadores para rastrear las métricas/cuantificables semanales, pues el 75% considera que este ítem es débil y solo un 25% considera que es muy fuerte; siguiendo esta línea de análisis a la pregunta de por si se ha implementado un Cuadro de Indicadores para rastrear las métricas/cuantificables semanales, el 75% considera este aspecto como débil, lo cual corrobora en tres preguntas, que faltan indicadores los que permitan medir de forma cuantificable cómo va la organización, medir el avance de la gestión, diseñar acciones de mejora, de acuerdo la identificación de riesgos, y medir el cumplimiento de objetivos y metas en tiempos determinados analizando el uso de recursos y materiales para optimizar el proceso en general (Función Pública , 2018).

En lo referente a los procesos relacionales con el presupuesto, a la pregunta de si se tiene un presupuesto y se monitorea regularmente el 75% no considera que sea fuerte ni débil, indicando un aspecto de mejora, que se hace con el análisis financiero mensual de las áreas y los grupos de trabajo para medir de forma cuantitativa el cumplimiento de las metas financiera, por medio

de análisis constantes entre todas las áreas de los estados financieros pues ellos orienta la toma de decisiones, por medio del análisis de las metas cumplidas, indicando como afecta la gestión de los accionista y como cada decisión ha influido en los recursos, observando su estos permiten un buen flujo de efectivo y una capacidad de análisis e interpretación, comunicación y proyección de los resultados obtenidos (Calderón, Castillo, & Calderón, 2021).

4.1.3. Responsabilidades, personas correctas en puestos correctos

Para el EOS, la definición de responsabilidades identificando las personas correctas para los puestos correctos tiene que ver con la gestión del talento humano en concordancia con la visión y los cargos de la empresa (Wickman, 2011).

Tabla 3 Percepciones de la gestión del talento humano de la empresa SACC INGENIERIA SAS.

Pregunta	Muy débil	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte	Muy fuerte
	1	2	3	4	5
8. Todo el personal en nuestra organización son las “Personas Correctas” (encajan con nuestra cultura y comparten nuestros valores medulares).			50%	25%	25%
9. Nuestro Organigrama de Rendición de Cuentas (organigrama que incluye roles/responsabilidades) es claro, completo, y está siendo actualizado constantemente.		25%	50%		25%
10. Todo nuestro personal se encuentra en el “Puesto Correcto” (lo “comprenden,		50%		25%	25%

desean, y tienen la capacidad para hacer bien sus trabajos”).					
11. Nuestro equipo de liderazgo es abierto y honesto, demostrando un alto nivel de confianza.			50%	25%	25%
12. Realizan reuniones semanales, todos están involucrados.		50%	25%		25%
13. Las reuniones son siempre en el mismo lugar, día y hora cada semana, tienen la misma agenda, empiezan a tiempo y terminan a tiempo.		75%			25%
14. Todos nuestros equipos claramente identifican, discuten y solucionan asuntos para el bien mayor a largo plazo de la empresa.		25%	25%	25%	25%
18. Todos en la organización tienen asignado por lo menos un número sobre el cual deben rendir cuentas cada semana.		50%	25%		25%
Total		34%	31%	13%	25%

Nota: Descripción de las percepciones de la gestión del talento humano, elaboración propia a partir de la encuesta diagnóstico a la empresa SACC INGENIERIA SAS.

Acera de si todo el personal en la organización son las “Personas Correctas” (encajan con nuestra cultura y comparten nuestros valores medulares), el 50% considera que no es débil ni fuerte, el 25% que es fuerte y el otro 25%, concuerda con la pregunta acerca de si todo el personal se encuentra en el “Puesto Correcto” (lo “comprenden, desean, y tienen la capacidad para hacer bien sus trabajos”), pues el 50% considera que esta débil, el 25% considera que es

fuerte y el otro 25% que es muy fuerte lo que demuestra que si bien e han identificado las personas correctas para los cargos, se debe trabajar para que esto sea más contundente y lograr que la percepción sean de muy fuerte.

Para esto se debe generar un organigrama que incluya nombres propios y manuales de funciones que relacionen los procesos y las funciones de forma más detallada y alineada con el horizonte institucional, esto debido a que una descripción clara del cargo, de las habilidades que se buscan y de la asignación de metas e indicadores de trabajo permitirá que el colaborador trabaje acorde a su cargo y que cumpla con la visión de la empresa desde un enfoque de rendimiento de cuentas claro y bien gestionado en donde la atracción del talento humano es fundamental, pasando por la delimitación de cargos, funciones y perfiles, en el proceso de contratación, capacitación, seguimiento y realimentación que ayude a que los colaboradores sean los indicados y cumplan con el propósito organizacional (Wickman , 2011).

Esto se comprueba con la pregunta acerca de si la empresa cuenta con un Organigrama de Rendición de Cuentas (organigrama que incluye roles/responsabilidades) es claro, completo, y está siendo actualizado constantemente, en donde el 25% considera que es débil, el 50% considera que no es ni débil ni fuerte, al igual que las respuestas a la pregunta acerca de si todos en la organización tienen asignado por lo menos un número sobre el cual deben rendir cuentas cada semana, en donde el 50% considera que este ítem es débil y el 25% que no es débil ni fuerte.

Lo que indica que la definición de un organigrama y unas responsabilidades claras de rendición de cuentas no se evalúa de forma positiva por los socios de la empresa elemento que debe

mejorar para que en la organización siempre cuente con el personal idea y competente, afectando de forma positiva la toma de decisiones la solución de problemas y promover procesos de innovación que potencien el crecimiento de la organización evitando pérdidas y reprocesos (Mera, Berrones, & Guerrero, 2019).

En cuanto el liderazgo en la organización, acerca de la pregunta de si el equipo de liderazgo es abierto y honesto, demostrando un alto nivel de confianza el 50% no lo considera débil ni fuerte y el 25% lo considera fuerte y el otro 25%, muy fuerte. Se tendría que potenciar el rol del liderazgo en la organización implementando reuniones y talleres de trabajo con las áreas, con el fin de lograr la tracción de la empresa y cumplir con la visión organización (Wickman, 2022).

Pues como se ve en la pregunta acerca de si todos los equipos claramente identifican, discuten y solucionan asuntos para el bien mayor a largo plazo de la empresa, se puede notar un alto grado de discrepancia de las respuestas ya que los el 25% considera que es débil, el otro 25% considera que no es ni débil ni fuerte el otro 25% que es fuerte y el otro que es muy fuerte, pasando por casi toda la escala de percepción lo que demuestra que se requiere de reuniones mejor planeadas enfocadas a la tracción como ese elemento que posibilita la cohesión de la visión en las prácticas empresariales de cada área de trabajo dirigidas de forma consciente por el líder de área y bajo la premisa de que todos los trabajadores asumen su cargo de forma tal que cumpla con sus objetivos personales, profesionales y organizacionales (Wickman, 2011).

Del mismo modo a la pregunta de si realizan reuniones semanales, todos están involucrados, el 50% considera que este ítem es débil, y el 25% que es fuerte y muy fuerte, así como la pregunta acerca de si las reuniones son siempre en el mismo lugar, día y hora cada semana,

tienen la misma agenda, empiezan a tiempo y terminan a tiempo, en donde el 75% considera que es débil, y el 25% que es muy fuerte.

Esto es coherente con las respuestas anteriores puesto que se requiere de un plan de reuniones unidos a unos procesos bien diseñados desde la identificación de las personas correctas para cumplir con los objetivos organizacionales ya que esto genera un ambiente de trabajo más ameno y motivante para los colaboradores desde procesos de comunicación efectiva, que reducen los tiempos de los procesos, aumenta la producción, generando una mejor competencia frente a los grupos de interés y frente al mercado (Febre & Vera, 2020).

A partir del análisis de resultados, se realiza la aplicación de los instrumentos del EOS, para iniciar su presentación enfocados en los elementos de mejora encontrados durante la revisión como se muestra en el último capítulo.

4.2.implementación del EOS, visión y tracción de la empresa SACC INGENIERIA SAS., delimitación del organigrama organizacional y análisis financiero.

Se inicia con la delimitación y actualización de la visión de la empresa desde el análisis organizacional

4.2.1. Visión y tracción de la empresa SACC INGENIERIA SAS.

La visión y la tracción de la empresa permite delimitar los objetivos organizacionales alineando los procesos y los cargos de los trabajadores para potenciar los resultados de la empresa

Tabla 4. Instrumento visión / tracción de la empresa según el sistema EOS

Organizador visión/ tracción	
Valores medulares	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuidado de las personas 2. Consciencia en los peligros y riesgos en la exposición a las caídas a diferente nivel. 3. Las consecuencias que genera un accidente de trabajo en altura para las empresas y las familias 4. Garantía en el uso de productos de alta calidad e ingeniería certificados. 5. Instalación de equipos certificados por personal calificado y con altos estándares de calidad.
Enfoque medular	<p>Propósito/Causa/Pasión</p> <p>Protección y minimización de los riesgos asociados a caídas de diferente nivel, por trabajos realizados a más de 2 metros de altura, en pro de los trabajadores sus familias y obvio las empresas su infraestructura y desarrollo.</p>
Meta a 10 años	<p>En diez años la empresa se ve proyectada con una salida internacional en otros mercados, cumpliendo con los requerimientos de protección personalizada en cada industria y los estándares locales, con procedimientos y equipos de capacidad internacional que mejoren las condiciones de sus trabajadores.</p>
Estrategia de Mercado	<p>Mercado Objetivo:</p> <p>Industria de telecomunicaciones, producción y de petróleo y gas.</p> <p>Cualidades únicas del servicio o bien a ofrecer:</p> <p>Equipos de desarrollo en ingeniería de alta calidad en sus materiales, fácil instalación y respaldo en el servicio postventa.</p> <p>Proceso:</p>

	<p>Enfocado en dar soluciones a la medida de cada cliente según sus necesidades y con personal altamente capacitado y con experiencia en sistemas de protección contra caídas e ingeniería.</p> <p>Garantía:</p> <p>Esta se basa en equipos de alta calidad en sus materiales, instalaciones avaladas por personal calificado y competente y por último respetando los tiempos de mantenimiento y cuidados en el uso de los equipos instalados con capacitaciones de uso a los trabajadores que utilizaran el sistema.</p>
<p>Panorama a 3 años</p>	<p>Fecha futura: diciembre de 2025</p> <p>Ingresos: más de 3500 millones de pesos anuales en ventas.</p> <p>Ganancias: por encima del 50% sobre el valor de las ventas.</p> <p>Como se ve la empresa en 3 años:</p> <p>Debe seguir un ascenso anual exponencial, que le permita tener un reconocimiento mayor en el mercado ante los clientes y en especial ante la competencia, una empresa pionera en la innovación de sistemas propios y de alta calidad con precios competitivos en el mercado local e internacional.</p>

Descripción del contenido visión / tracción de la empresa SACC INGENIERIA SAS, según el sistema EOS, elaboración propia a partir del diagnóstico realizado.

Tabla 5 Aplicación instrumento tracción de la empresa SACC INGENIERIA SAS.

Tracción	
Plan a un año	Lista de asuntos
<p>Fecha futura: diciembre 2023</p> <p>Ingresos: 1000 millones de pesos en ventas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear mejoras en los productos existentes 2. Innovar en nuevos productos.

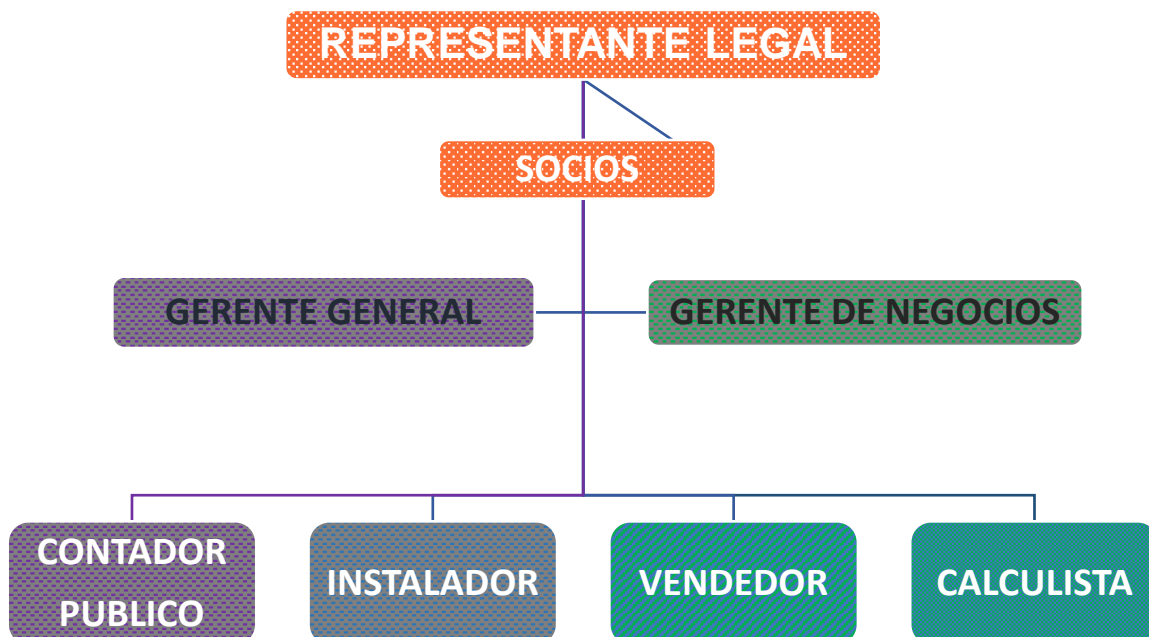
Ganancias: 40% sobre las ventas	3. Participar en ferias empresariales. 4. Incrementar la penetración en el mercado local. 5. Generar más oportunidades laborales en la compañía.
Metas para un año:	

Descripción de la tracción de la empresa SACC INGENIERIA SAS, según el sistema EOS, elaboración propia a partir del diagnóstico realizado.

4.2.2. Organigrama Organizacional.

En un primer momento se solicita el organigrama institucional y se realiza un análisis como se muestra a continuación.

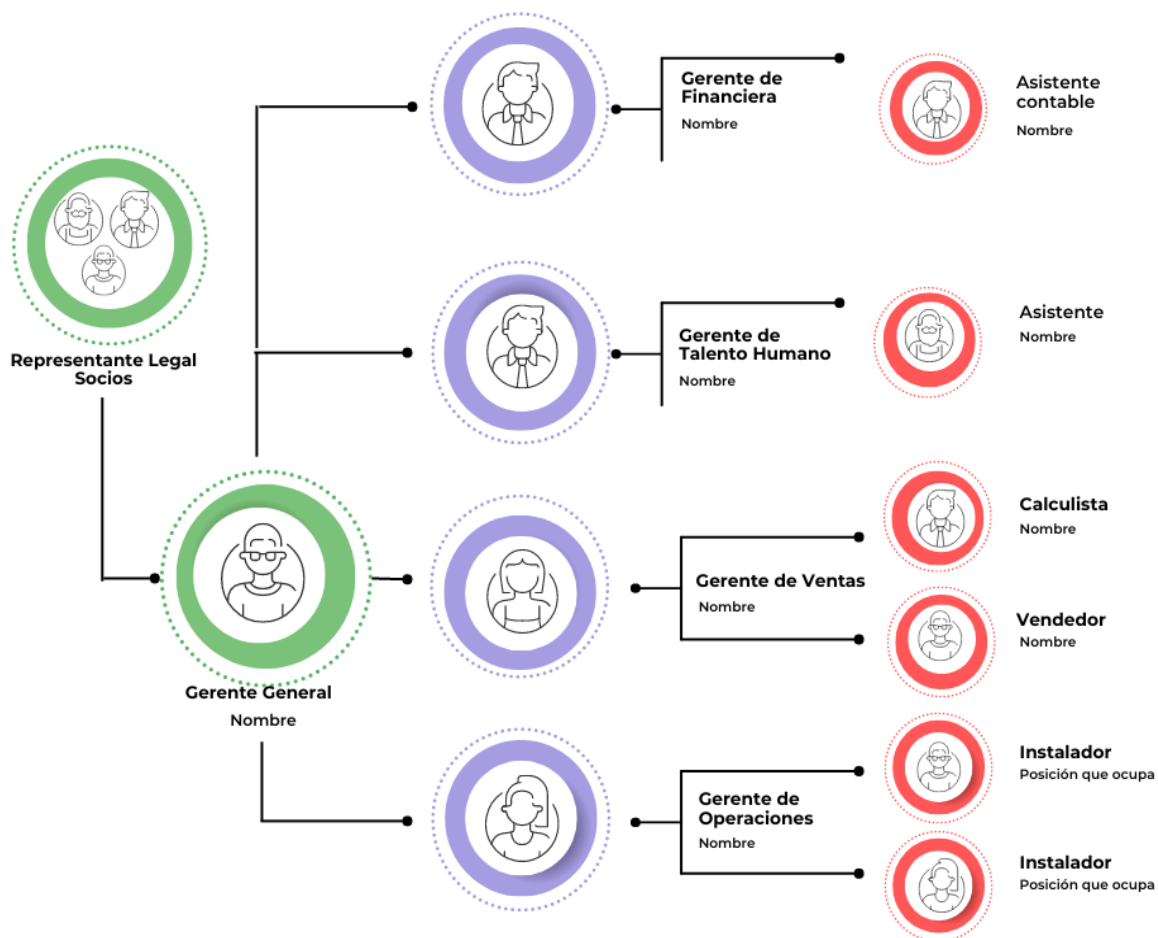
Ilustración 3. Organigrama de la empresa SACC INGENIERIA SAS.



Nota: Descripción del organigrama, tomado de SACC INGENIERIA SAS.

Como se ve en el organigrama se manejan dos áreas que centralizan las operaciones en la empresa de forma vertical, por lo cual es necesario que se establecen y delimiten áreas de trabajo y que se tengan en cuenta los perfiles y personas que hacen parte de cada área de trabajo de forma tal que se presente en el organigrama las visión de la empresa, en una delimitación clara de funciones y proceso de acuerdo a cada órgano y área de trabajo, para así evitar confusiones en el desarrollo de los cargos, evadiendo responsabilidades o asumiendo responsabilidades que no son del área y que entorpecen el desarrollo y el crecimiento organizacional (Febre & Vera, 2020).

Ilustración 4. Propuesta de organigrama SACC INGENIERIA SAS. desde el enfoque EOS



Nota: propuesta de organigrama a partir de las necesidades de la empresa SACC INGENIERIA SAS. según el sistema EOS.

Se propone un organigrama más horizontal en el cual se definen los roles y responsabilidad desde un ambiente menos autoritario en el cual cada área de trabajo si bien tienen una jerarquía dentro de la organización reconoce la importancia de las áreas y trabajadores que componen la organización, por esta razón se propone a la empresa incluir en el organigrama los nombres de cada trabajador para que este asuma su rol con mayor motivación, potenciando los procesos de formación, inducción y los canales de comunicación para lograr mejores resultados (Febre & Vera, 2020).

4.2.3. Análisis Financiero

- Balance situacional

BALANCE GENERAL DE SITUACIÓN						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Activo Total	30.000.000	46.753.000	83.743.000	85.886.000		-
Activo Corriente	29.848.361	46.986.462	87.189.883	88.890.589		-
Efectivo	6.446.000	6.260.000	17.074.000	12.117.000		
Cuentas por Cobrar comerciales	17.690.000	15.615.000	19.764.000	38.892.000		
Cuentas por Cobrar Relacionada						
Otr Cuentas p Cobr CP						
Existencias	5.360.000	24.878.000	46.905.000	34.877.000		
Otros Activos Corrientes						
Gast Pagados por Antic	352.361	233.462	3.446.883	3.004.589		
Activo no Corriente	30.000.000	39.171.000	44.641.000	59.949.000	-	-
Doc por Cob Emp Relac LP						
Inversiones Permanentes						
Activos Fijos	30.000.000	39.171.000	44.641.000	59.949.000		
Intagibles						
Credito Mercantil						
Otros Activos LP						
Pasivo y Patrimonio	30.000.000	46.753.000	83.743.000	85.886.000		-
Pasivo Total		7.582.000	39.102.000	25.937.000		

Pasivo Corriente	-	7.582.000	39.102.000	25.937.000		
Sobregiros Avances en CC					-	
Deudas Financieras CP		6.129.000	5.207.000	2.835.000	-	
Provedores CP		334.000	2.217.000	12.488.000		
Cuentas por Pagar a Afiliadas						
Provisiones CP						
Deu Fin LP Porcion CP						
Otros Pas no Comerc CP		1.119.000	31.678.000	10.614.000		
Pasivo no Corriente						
Patrimonio Neto	30.000.000	39.171.000	44.641.000	59.949.000		-
Capital Social	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000		
Excedente de Revaluacion						
Capital Adicional						
Reservas Legales						
Utilidades Retenidas						
Utilidad del Ejercicio		9.170.000	5.470.000	15.308.000		

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. Según Ramírez Rojas, J. L. (2017).

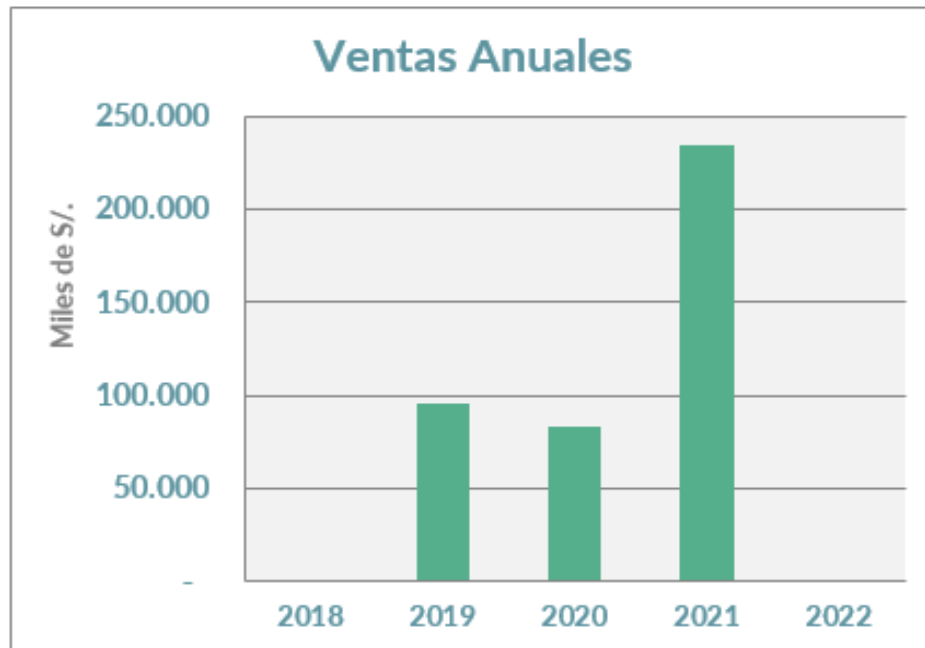
El balance situacional de SACC INGENIERIA SAS recopila el balance general de cada año trabajado por parte de la empresa, el patrimonio, los activos y los pasivos, en el caso de SACC INGENIERIA SAS, se logra evidenciar su inicio con un capital de trabajo de \$30.000.000, abonado por parte de los tres socios en el año 2018.

Para los años 2019, 2020, 2021 se identifica el avance que logra tener la empresa, proyectándola como empresa en desarrollo sin riesgos financieros a pesar de tiempos de pandemia.

- **Estado de pérdidas y ganancias**

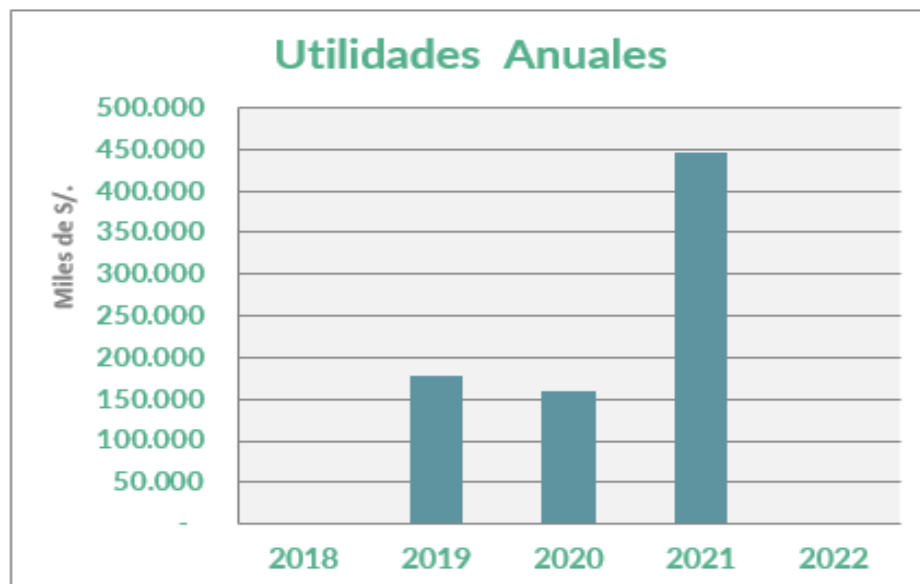
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		95.715.000	83.486.000	234.284.000		
Costo de Ventas		44.304.000	40.479.000	161.442.000		
Utilidad Bruta	-	140.019.000	123.965.000	395.726.000	-	-
Gastos de Administracion		18.314.000	10.131.000	25.185.000		
Gastos de Ventas		18.061.000	23.751.000	23.506.000		
Utilidad de Operación	-	176.394.000	157.847.000	444.417.000	-	-
Gastos Financieros		1.257.000	1.462.000	2.898.000		
Ingresos Financieros		14.000	11.000	45.000		
Diferencia de Cambio (neta)						
Otros Ingresos						
Otros Egresos						
Resultado del Ejercicio	-	177.665.000	159.320.000	447.360.000	-	-



El estado de pérdidas y ganancias ayuda a la empresa a identificar, las ventas anuales y la utilidad del año trabajado, el costo del gasto de ventas y gastos administrativos, dando finalmente un resultado del ejercicio, donde encontramos el comportamiento que tuvo la empresa durante cada uno de los años trabajados.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Ventas	#¡DIV/0!	46,29%	48,49%	68,91%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Utilidad Bruta	#¡DIV/0!	146,29%	148,49%	168,91%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Gastos de Administracion	#¡DIV/0!	19,13%	12,13%	10,75%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Gastos de Ventas	#¡DIV/0!	18,87%	28,45%	10,03%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Utilidad de Operación	#¡DIV/0!	184,29%	189,07%	189,69%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Gastos Financieros	#¡DIV/0!	1,31%	1,75%	1,24%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Ingresos Financieros	#¡DIV/0!	0,01%	0,01%	0,02%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Diferencia de Cambio (neta)	#¡DIV/0!	0,00%	0,00%	0,00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Otros Ingresos	#¡DIV/0!	0,00%	0,00%	0,00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Otros Egresos	#¡DIV/0!	0,00%	0,00%	0,00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Resultado del Ejercicio	#¡DIV/0!	185,62%	190,83%	190,95%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!



- **Ratios financieros**

RATIOS FINANCIEROS

Liquidez					
Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
Capital de trabajo	29.848.361	46.986.462	87.189.883	88.890.589	-
Capital de trabajo neto	29.848.361	39.404.462	48.087.883	62.953.589	-
Ratio corriente	#DIV/0!	6,20	2,23	3,43	
Prueba acida	#DIV/0!	2,92	1,03	2,08	
Relevancia Activo Corriente	99,49%	100,50%	104,12%	103,50%	

Actividad					
Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
Rotacion c x c	-	6	4	6	
Periodo promedio de cobro	#DIV/0!	59	85	60	
Rotacion de inventario	-	(2)	(1)	(5)	
Periodo de rotacion de inventarios	#DIV/0!	(202)	(417)	(78)	
Rotacion de cuentas por pagar	#DIV/0!	(133)	(18)	(13)	
Periodo promedio de pago	#DIV/0!	(3)	(20)	(28)	
Ciclo operativo	#DIV/0!	(143)	(332)	(18)	
Ciclo de conversion de efectivo	#DIV/0!	(141)	(312)	10	-
Rotacion de activos fijos	-	2	2	4	
Rotacion de activos totales	-	2	1	3	
Caja y Bancos / Ventas	#DIV/0!	0,07	0,20	0,05	

Endeudamiento					
Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
Grado de endeudamiento	0,00%	16,22%	46,69%	30,20%	
Endeudamiento sobre patrimonio	-	0,19	0,88	0,43	
Grado de propiedad	1,00	0,84	0,53	0,70	

Rentabilidad					
Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
Margen bruto	#DIV/0!	146,29%	148,49%	168,91%	
Margen neto	#DIV/0!	185,62%	190,83%	190,95%	
ROA	#DIV/0!	0,41	0,53	0,26	
ROE	-	5,92	5,31	14,91	

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del

activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas. Según Guzmán, C. A. (2005).

Para SACC INGENIERIA SAS, se demuestra una liquidez por encima del 100%, posicionando la empresa, con un capital de trabajo en crecimiento, esto para los años 2019 y 2021. La idea es posicionar a la empresa en otras áreas de trabajo para ver un crecimiento exponencial en los últimos años.

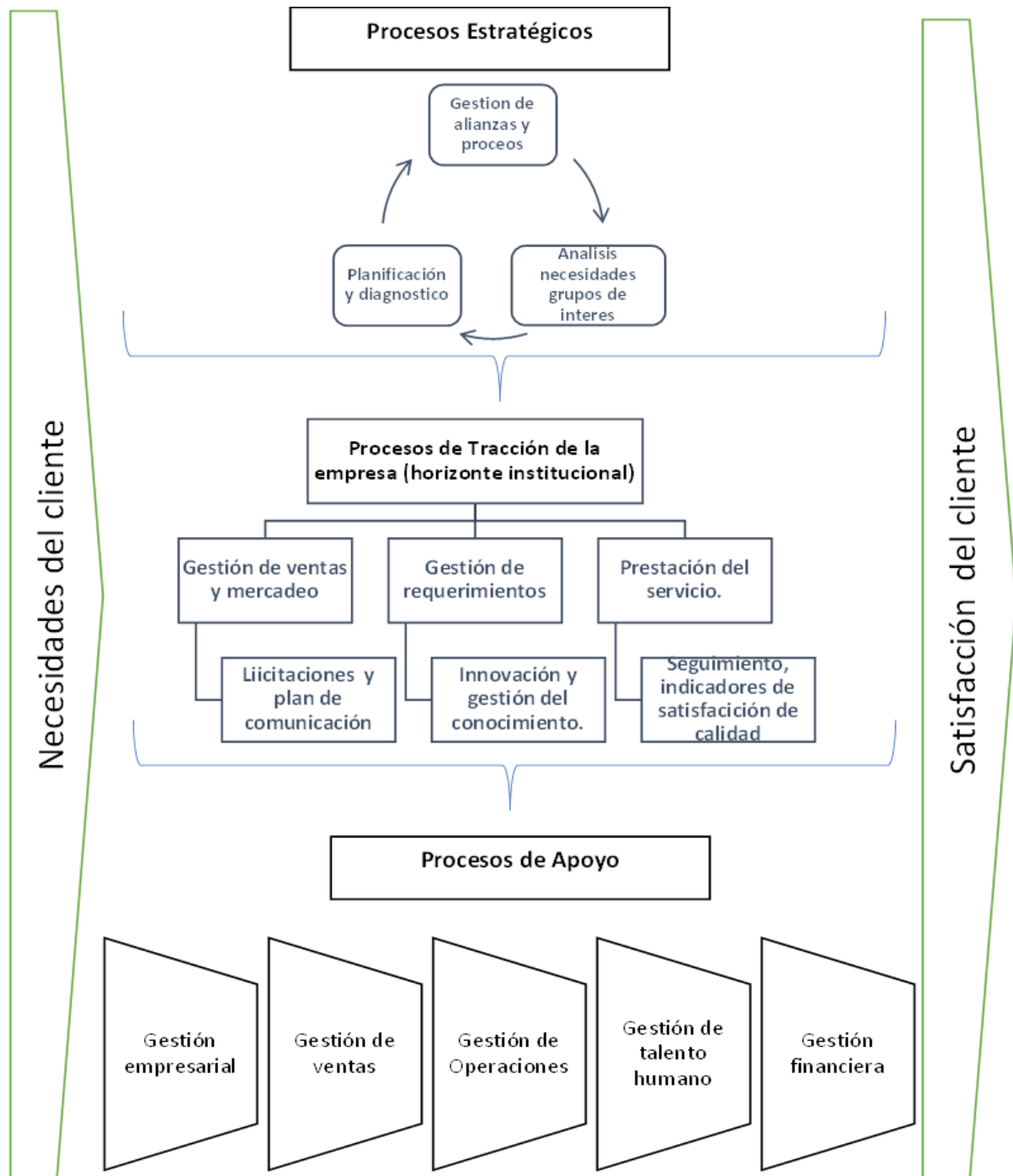
4.3. Cuadro de operaciones y manuales de funciones a partir de los componentes del modelo EOS para la empresa Sacc Ingeniería SAS.

En este subcapítulo se presenta el mapa de procesos y las funciones a partir del diagnóstico realizados

- Mapa de procesos

El mapa de procesos define como se deben dirigir las acciones de cada área y de la organización en general, y es fundamental para la elaboración del organigrama que establece la estructura de la organización y asocia las funciones que se necesitan para cumplir con los objetivos de la misma. Es un diagrama que describe los procesos definiendo de forma clara, cuáles son esos procesos relacionados con la oferta de valor, con las acciones de apoyo que permiten cumplirla, así como los procesos estratégicos que debe considerar la dirección y aquellos que permiten que haya una tracción en la empresa desde la cual se logre un avance y crecimiento organizacional, a partir de un análisis juicios de las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o claves, los flujos de información y comunicación (Mera, Berrones, & Guerrero, 2019). Teniendo en cuenta lo anterior se propone el siguiente mapa de procesos para la empresa SACC INGENIERIA SAS.

Ilustración 5. Propuesta de mapa de procesos para SACC INGENIERIA SAS.



Nota: descripción de los procesos medulares por medio de mapa de procesos para la empresa SACC INGENIERIA SAS. elaboración propia.

- Cuadros de cargo, procesos, funciones y perfil de la empresa

La definición de cargos, procesos, funciones y perfiles es fundamental según el sistema EOS, debido a que su delimitación permite una gestión estratégica de la visión ya que permiten un seguimiento desde el cual mejorar y potenciar los valores y oferta de valor de la organización en este sentido los procesos se hacen teniendo en cuenta las metas y objetivos organizacionales, en aras de lograr procesos de cambio e innovación desde adentro de la empresa (Mendoza, López, & Juvinao, 2020). A partir de esto se proponen los cargos de la empresa con el cronograma actualizado y se incluye en cada cargo el proceso, las funciones y el perfil para hacer seguimiento a los procesos mencionados.

Tabla 6. Procesos del Gerente General SACC INGENIERIA SAS.

GERENTE GENERAL		
Proceso	Funciones	Perfil
<p>Objeto: Gestión de las áreas de la empresa para lograr un crecimiento organizacional a diez años.</p> <p>Responsables: Gerencia y desarrollo de ingeniería</p> <p>Descripción de actividades del proceso: Gestionar las áreas de la empresa desde un enfoque de innovación y gestión del talento humano.</p>	<p>Mantener al día acerca de las actualizaciones del producto.</p> <p>Implementar propuestas de trabajo, que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa.</p> <p>Buscar clientes nacionales e internacionales, con el fin de fidelizarlos.</p> <p>Direccionar el trabajo de las áreas encaminados al</p>	<p>Objetivo: Mejora de productos existentes.</p> <p>El puesto reporta a: Gerencia general</p> <p>Personal a cargo: Ingeniero calculista y gerente de negocios y de proyectos.</p> <p>Escolaridad: ingenieros civil, mecánico e industrial.</p>

<p>Innovar en mejoras de diseño del producto basado en su instalación y desempeño actual buscando facilitar ensamble, transporte, costos finales y por ende su instalación en campo.</p> <p>Realizar evaluaciones trimestrales y anuales a las áreas de trabajo con el fin de mejorar los procesos para lograr el crecimiento organizacional.</p> <p>Reportar periódicamente el alcance su gestión a los grupos de interés, social, clientes e inversionistas,</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <p>% de verificación de materiales.</p> <p>Disminución de los Costos de producción</p> <p>Disminución en los tiempos y aumento de la calidad en el terminado de piezas y diseño</p> <p>Pruebas de cumplimiento en laboratorio</p> <p>Evaluaciones cada tres meses antes</p>	<p>cumplimiento del horizonte institucional.</p> <p>Dar cumplimiento a los requerimientos de ley relacionados con la calidad, la seguridad y salud en el trabajo y la gestión ambiental.</p> <p>Realizar la evaluación organizacional desde las áreas y los empleados con objetividad y transparencia.</p> <p>Rendir cuentas a los grupos de interés en términos de la gestión de la organización.</p>	<p>Experiencia: más de 2 años en el sector.</p> <p>Habilidades blandas:</p> <p>Capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo con las áreas.</p> <p>Habilidades comunicativas asertividad para trabajar con los grupos de interés.</p> <p>Manejo de office, paquetes contables, de inventarios, de estadísticas de marketing.</p> <p>Habilidades duras:</p> <p>Conocimiento en gestión, en diseño, cálculos y planimetría de piezas y software de simulación especializada, instalación, inspección y conocimiento de normas.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

durante y después de cada proceso ejecutado.		
----------------------------------------------	--	--

Nota descripción del proceso para el gerente general de la empresa SACC INGENIERIA SAS, a partir del diagnóstico realizado.

Tabla 7. Procesos del Gerente Financiero SACC INGENIERIA SAS

Gerente Financiero		
Proceso	Funciones	Perfil
<p>Objeto: Manejo financiero, para optimización del negocio y crecimiento organizacional.</p> <p>Responsables: Área financiera</p> <p>Descripción de actividades del proceso:</p> <p>Supervisar, ayudar a tomar decisiones en inversiones y crear estrategias que solucionen inconvenientes financieros.</p> <p>Realizar los informes financieros de forma trimestral para comunicara a los grupos de interés el estado de la empresa.</p>	<p>Tomar de decisiones en inversiones, gastos, compras y ventas, con sus respectivos informes.</p> <p>Realizar los informes anuales de acuerdo a la normativa para dar cumplimientos a los requerimientos legales a nivel nacional e internacional.</p> <p>Dirigir el área contable a sus asistentes y redireccionar el trabajo para presentar informes objetivos y confiables de la organización.</p>	<p>Objetivo: Optimizar el flujo de caja e inversiones.</p> <p>El puesto reporta a: Socios y Gerente General</p> <p>Personal a cargo: Contador y asistente contable</p> <p>Escolaridad: Ingeniero en Finanzas, Administrador de empresas, Contador público, con un complemento de Maestría en finanzas.</p> <p>Experiencia: Más de 3 años en el sector.</p>

<p>Comunicar los resultados de la gestión y de los informes proponiendo elementos de mejora y optimización de resultados.</p> <p>Dirigir la operación financiera de acuerdo a la normativa vigente y bajo criterios de responsabilidad social empresarial.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <p>Presentación de Reporte mensual de informes financieros,</p> <p>Aumento en la Planificación de inversiones.</p> <p>Mejora en la relación y el manejo financiero con bancos.</p>	<p>Presentar los hallazgos financieros a los socios y grupos de interés cada tres meses con el fin de redireccionar las decisiones y operaciones de la empresa para mejorar el componente financiero.</p>	<p>Habilidades blandas: Manejo de office, de paquetes contables, estadísticos y de proyecciones.</p> <p>Habilidades de liderazgo y de comunicación.</p> <p>Habilidades duras: Solución inmediata de problemas financieros, estudio de inversiones internacionales.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota descripción del proceso para el Gerente Financiero de la empresa SACC INGENIERIA SAS, a partir del diagnóstico realizado.

Tabla 8. Procesos del Asistente Contable para SACC INGENIERIA SAS

Asistente Contable		
Proceso	Funciones	Perfil
<p>Objeto: Dar apoyo al área contable en la elaboración de Informes y administración contable de entradas y salidas, y en toda la gestión financiera para el crecimiento de la organización.</p>	<p>Apoyar la elaboración de los Informes de gastos, costos, para el crecimiento de la organización.</p>	<p>Objetivo:</p> <p>Crear informes de costos y gastos</p> <p>El puesto reporta a:</p>

<p>Responsables: Departamento financiero</p> <p>Descripción de actividades del proceso:</p> <p>Coordinación de costos y compras, conciliación con proveedores.</p> <p>Apoyo en la elaboración y comunicación de los informes de la gestión financiera.</p> <p>Gestionar la cratera de la empresa, la facturación y la nómina que s se realiza de forma mensual.</p> <p>Llevar un sistema de documentación y gestión de las operaciones del área contable.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <p>Presentación y aprobación de los Informes de costos.</p>	<p>Apoyar en la revisión y seguimiento de los procesos de ventas e inversiones.</p> <p>Apoyar los procesos de comunicación de los informes financieros y de su comunicación.</p> <p>Apoyar en los procesos de gestión de cartera, pago de nómina, impuestos y otros procesos propios del área contable.</p> <p>Sistematizar los procesos del área contable para la elaboración del informe de gestión financiera.</p>	<p>Gerente financiero y contador publico</p> <p>Personal a cargo: Ninguno</p> <p>Escolaridad:</p> <p>Auxiliar contable, estudiante de contaduría pública, administración de empresas.</p> <p>Experiencia: mínimo de 6 meses en el sector.</p> <p>Habilidades blandas: Manejo de office, trabajo en equipo, habilidades de comunicación y de aprendizaje en equipo.</p> <p>Habilidades duras: Manejo de Excel y herramientas de office, conocimientos de facturación, análisis contables, nomina, elaboración de informes de gestión contable.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Disminución de holguras en los procesos de facturación y de pago de nomina de la empresa.		
Elaboración y apoyo en el Informe de compras,		
Entrega y comunicación del Resumen de inversiones.		

Nota descripción del proceso para el Asistente Contable de la empresa SACC INGENIERIA SAS, a partir del diagnóstico realizado.

Tabla 9. Procesos del Gerente de Talento Humano para SACC INGENIERIA SAS

Gerente de Talento Humano		
Proceso	Funciones	Perfil
<p>Objeto: Gestionar el talento humano de la empresa ubicando a las personas s correctas en los puestos correctos según sus habilidades y características propias.</p> <p>Responsables: Departamento de Talento Humano</p> <p>Descripción de actividades del proceso:</p>	<p>Realizar planes de Bienestar para el equipo de trabajo</p> <p>Contratación de personal idóneo para cada cargo según características del puesto de trabajo.</p> <p>Capacitaciones de los nuevos trabajadores y así mismo de los nuevos procesos que se presenten.</p> <p>Realizar seguimiento a los cargos y colaboradores de</p>	<p>Objetivo: Administración y desarrollo del talento humano.</p> <p>El puesto reporta a: Gerente General</p> <p>Personal a cargo: Capacitadores y empleados en general.</p> <p>Escolaridad: Profesional en Psicología y especialización en talento humano.</p>

<p>Contratación de personal identificando de forma clara los cargos, perfil y habilidades de cada colaborador.</p> <p>Seguimiento y cumplimiento de parafiscales, y de llevar a cabo los procesos legales de gestión del talento humano.</p> <p>Realización de un plan de bienestar de los colaboradores, implementado de forma trimestral.</p> <p>General planes de inducción, reinducción y capacitación para los colaboradores.</p> <p>Seguimiento de la gestión de los colaboradores según los puestos y perfiles de trabajo.</p> <p>Control y aprovechamiento del recurso humano, por medio de cursos y capacitaciones según el lugar de trabajo.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <p>Aumento en la satisfacción de los colaboradores en la empresa.</p>	<p>forma trimestral con indicadores de puesto claros y específicos.</p>	<p>Experiencia: más de 2 años en el cargo.</p> <p>Habilidades blandas:</p> <p>Liderazgo, excelente comunicación laboral, capacidades de planificación y de motivación laboral y de trabajo en equipo.</p> <p>Habilidades duras:</p> <p>Manejo de paquetes de Office, conocimiento acerca de gestión del talento humano, capacitaciones y reinducciones. Habilidades en la gestión de indicadores y en la realización de informes de seguimiento y gestión.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Disminución en los despidos de trabajadores nuevos que entran a la empresa.</p> <p>Realización de capacitaciones y reinducciones de los trabajadores cada tres meses.</p> <p>Aumentos en los indicadores de producción relacionado con la satisfacción de los trabajadores en su puesto de trabajo.</p>		
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Nota descripción del proceso para el Gerente de Talento Humano, de la empresa SACC INGENIERIA SAS, a partir del diagnóstico realizado.

Tabla 10. Procesos del Gerente de Ventas, para SACC INGENIERIA SAS

Gerente de Ventas		
Proceso	Funciones	Perfil
<p>Objeto: Distribución y ventas de líneas de vida a nivel nacional e internacional expandiendo la operación de la organización.</p> <p>Responsables: Área de ventas y proyectos.</p> <p>Descripción de actividades del proceso:</p>	<p>Establecer las metas de la compañía, en términos de ventas mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.</p> <p>Determinar y hacer seguimiento a los aspectos de mejora en el área de ventas</p>	<p>Objetivo: Conservación de clientes y aumento de los mismos en el ámbito nacional e internacional.</p> <p>El puesto reporta a: Gerente general y socios</p> <p>Personal a cargo: Fuerza comercial y operativa</p>

<p>Dirección de proyectos, y de estrategias de publicidad y marketing para crecer en número de clientes a nivel nacional e internacional.</p> <p>Coordinar al equipo de vendedoras para que logren el objetivo en ventas según la estrategia organizacional.</p> <p>Rendir cuentas del área a los socios y grupos de interés de acuerdo al cumplimiento de las metas objetivas.</p> <p>Generar informes de gestión en el cual se evidencia el manejo del área y se comunique a los grupos de interés.</p> <p>Realizar un análisis de la competencia y de los clientes de forma periódica con el fin de generar estrategias de ventas y marketing.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <p>Aumento en las ventas de forma trimestral, semestre y anual.</p>	<p>Generar estrategias de marketing, publicidad y comercialización para lograr el crecimiento de la organización.</p> <p>Verificar y estudiar la competencia para generar estrategias de impacto que mejoren las ventas de la organización.</p> <p>Presentar informes de gestión de ventas a los grupos de interés de forma periódica.</p> <p>Direccionar al equipo de ventas para lograr las metas anuales desde la gestión del liderazgo.</p> <p>Comunicar las metas y objetivos a las áreas de trabajo para que todos cumplan el objetivo organizacional.</p>	<p>Escolaridad: Ingeniero industria, ingeniero mecánico, ingeniero civil.</p> <p>Experiencia: Mas de 3 años en el sector.</p> <p>Habilidades blandas:</p> <p>Excelente manejo comercial, trabajo en equipo, liderazgo, creatividad e innovación.</p> <p>Habilidades duras:</p> <p>Conocimiento de herramientas de seguimiento de clientes y de herramientas tecnológicas que permitan estrategias de marketing y de gestión.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Creación de por lo menos dos proyectos estratégicos para el área de ventas al año.</p> <p>Aumento en la retención de clientes nuevos para la organización.</p> <p>Aprobación de la gestión del área por parte de los socios y el gerente general.</p>		
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Nota descripción del proceso para el Gerente de Ventas, de la empresa SACC INGENIERIA SAS, a partir del diagnóstico realizado.

Tabla 11. Procesos del Calculista, para SACC INGENIERIA SAS.

Calculista		
Proceso	Funciones	Perfil
<p>Objeto: Diseño y certificación de sistemas de protección contra caídas mejorando la calidad del producto y la conservación de clientes.</p> <p>Responsables: Departamento de ventas y proyectos.</p> <p>Descripción de actividades del proceso:</p> <p>Diseño, análisis, planimetría y memorias de cálculo para el ensamble y la instalación de líneas de vida.</p>	<p>Diseño de estructuras para montajes de sistemas de protección contra caídas.</p> <p>Certificación de construcción e instalación del sistema de protección contra caídas.</p> <p>Innovación en el diseño de estructuras y montajes para cumplir con las necesidades del cliente según los mercados objetivos.</p>	<p>Objetivo: Calcular y certificar la instalación de la línea de vida</p> <p>El puesto reporta a: Gerente de proyectos y ventas.</p> <p>Personal a cargo:</p> <p>Instaladores</p> <p>Escolaridad: Ingeniero civil, Ingeniero mecánico.</p>

<p>Gestión de las necesidades del cliente según los requerimientos legales y de seguridad.</p> <p>Generación de procesos innovadores y de atracción de clientes.</p> <p>Cumplimiento de los requerimientos legales por medio de los procesos de certificación según sea el caso.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <p>Certificar los sistemas de protección contra caídas, por medio de un informe donde se establecen, planos y memorias de cálculo.</p> <p>Aumento en la retención de los clientes y el aumento de ventas.</p> <p>Aumento en los diseños innovadores y propuestas de trabajo para el crecimiento de la organización.</p>	<p>Análisis de las necesidades del cliente y de la competencia para generar nuevos diseños e innovación.</p>	<p>Experiencia:</p> <p>Mínimo 2 años de experiencia en el sector.</p> <p>Habilidades blandas:</p> <p>Capacidad de innovación, de liderazgo. Creatividad en los procesos, manejo de variables y de comunicación con clientes y líderes de área.</p> <p>Habilidades duras:</p> <p>Verificación de producción, habilidades de diseño de ingeniera, calculo, manejo de software y análisis de clientes y competencia.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota descripción del proceso para el Calculista, de la empresa SACC INGENIERIA SAS, a partir del diagnóstico realizado

Tabla 12. Procesos del vendedor, para SACC INGENIERIA SAS.

Vendedor		
Proceso	Funciones	Perfil
<p>Objeto: Venta de sistemas de protección contra caídas para el crecimiento de la organización.</p> <p>Responsables: Departamento de ventas</p> <p>Descripción de actividades del proceso:</p> <p>Desarrollar, proyectar y prospectar clientes.</p> <p>Mantener los clientes y gestionar nuevos cliente por medio de procesos de comunicación claro ye efectivos.</p> <p>Seguir las instrucciones del gerente de ventas de acuerdo con las estrategias de marketing propuestas.</p> <p>Realiza run reporte de ventas semanal en el cual incluya las metas a conseguir y los problemas presentados.</p>	<p>Negociación, asesoría y comercialización de productos y servicios ofrecidos por la empresa.</p> <p>Optimización de marketing, generando nuevos clientes para la compañía.</p> <p>Realizar reporte de ventas semanal, reportando sus dificultades y metas por cumplir.</p> <p>Apoyar al gerente de ventas en el cumplimiento de la estrategia de marketing propuesta según sus indicaciones.</p>	<p>Objetivo: Cumplir las metas de ventas propuestas por la empresa.</p> <p>El puesto reporta a: Gerente de ventas.</p> <p>Personal a cargo:</p> <p>Escolaridad: Técnicos y Tecnólogos en carreras administrativas.</p> <p>Experiencia: Mínimo de 1 año en el gremio.</p> <p>Habilidades blandas: Trabajo en equipo, comunicación asertiva con clientes, manejo de relaciones sociales, de liderazgo y de seguimiento de instrucciones.</p>

<p>Indicadores de seguimiento:</p> <p>Aumento en el Reporte semanal de ventas.</p> <p>Aumento en la retención de clientes.</p> <p>Implementación del plan de marketing, por lo menos dos veces al año.</p> <p>Aumento en la satisfacción de los grupos de interés en la gestión del área de marketing</p> <p>Aumento en la satisfacción del cliente.</p>		<p>Habilidades duras: Manejo de instalación y ensamble del producto. Manejo de office y marketing digital.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota descripción del proceso para el vendedor, de la empresa SACC INGENIERIA SAS, a partir del diagnóstico realizado.

Tabla 13. Procesos del Instalador, para SACC INGENIERIA SAS.

Instalador		
Proceso	Funciones	Perfil
<p>Objeto: Instalación de sistemas de protección contra caídas, siguiendo las políticas de la organización para su desarrollo.</p> <p>Responsables: Departamento de proyectos y ventas.</p>	<p>Instalación de estructuras metálicas y de concreto, que requieran el montaje o la recertificación del sistema de protección de seguridad en alturas.</p>	<p>Objetivo: Que la instalación, quede eficiente, efectiva y certificada.</p> <p>El puesto reporta a: Gerente de proyectos y ventas.</p>

<p>Descripción de actividades del proceso:</p> <p>Inspección del área pre y pos-entrega, instalación y certificación del sistema, además de servicio posventa.</p> <p>Mantenimiento de estructuras metálicas y de concreto, que requieran el montaje o la recertificación del sistema de protección de seguridad en alturas.</p> <p>Instalación de estructuras metálicas y de concreto, que requieran el montaje o la recertificación del sistema de protección de seguridad en alturas.</p> <p>Apoyo en el cumplimiento de los diseños del calculista cumplimiento con los elementos de seguridad, legales y de operación.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <p>Aumento de la satisfacción del cliente, calificando la terminación de la</p>	<p>Mantenimiento de estructuras metálicas y de concreto, que requieran el montaje o la recertificación del sistema de protección de seguridad en alturas.</p> <p>Apoyo al calculista en el cumplimiento de los requerimientos legales y de innovación de sus diseños.</p> <p>Atención al cliente según sus necesidades y las directrices del calculista.</p>	<p>Personal a cargo:</p> <p>Escolaridad: Técnico y Tecnólogo en mantenimiento en manejo de maquinaria.</p> <p>Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia en instalación de sistemas en alturas.</p> <p>Habilidades blandas: Manejo de office, trabajo en equipo, atención al cliente, seguimiento de instrucciones y liderazgo.</p> <p>Habilidades duras: Manipulación de herramienta pesada, conocimientos operativos, normativos y legales de la instalación.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>entrega, evaluación del uso de herramientas.</p> <p>Aumento de las ventas en la organización.</p> <p>Aumento de estructuras certificadas según las necesidades del contexto y del cliente.</p>		
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Nota descripción del proceso para el Instalador, de la empresa SACC INGENIERIA SAS, a partir del diagnóstico realizado.

Como se puede ver los procesos responden a las metas de la organización y a la identificación de las personas correctas en una gestión del talento humano más centrado y orientado al cumplimiento en conjunto de todos las metas a corto y largo plazo de la empresa.

5. CONCLUSIONES

Sacc Ingeniería SAS, en una empresa nueva en el mercado, con una expectativa de negocio arriesgado, esta compañía maneja la seguridad y salud en el trabajo, con el fin de ayudar y apoyar a las demás empresas en la protección personal de sus trabajadores, así mismo la venta y certificación de sistemas de protección contra caídas, razón por la cual todavía tiene un potencial de mejora que el sistema EOS, permite desarrollar por su enfoque en el capital humano y en la delimitación y descripción de los procesos.

En el diagnóstico se puede evidenciar que la empresa por su creación reciente requiere mejorar en todas las áreas del EOS, como se muestra a continuación.

Tabla 14. Resultados diagnóstico SACC INGENIERIA SAS

	Muy débil	Débil	Ni débil ni Fuerte	Fuerte	Muy fuerte
	1	2	3	4	5
Visión y Tracción	0	0	45%	25%	25%
Procesos	25%	25%	38%	8%	25%
Responsabilidades, personas correctas en puestos correctos	34%	31%	13%	25%	0

Nota: descripción de los resultados del diagnóstico realizado a SACC INGENIERIA SAS

En el caso de la visión y la tracción, se considera que no es ni débil ni fuerte, elemento de mejora que mejoro en la implementación del instrumento tracción, definiendo un objetivo de crecimiento más claro a diez años a partir del cual se desarrolló un nuevo organigrama y se complementaron los procesos, funciones y perfiles de trabajo.

De igual forma en el componente de procesos no hay una percepción fuerte o débil, razón por la cual se mejoran lo proceso incluyendo el objetivo organizacional que nace de la tracción y

que se hace mas claro en cada proceso, este sirve para mejorar el organigrama y la responsabilidad incluyendo un indicador para cada proceso y cargo, la idea es que se pueda medir y mejorar la percepción del componente de Responsabilidades el cual es mas bajo con una percepción débil frente al mismo.

Por este motivo se revisa el organigrama y se amplía según la visión de la empresa de crecer y ser posicional unas funciones, habilidades específicas y formas de seguimiento para su correcto desarrollo se espera que la organización crezca a partir de esta propuesta y busque cumplir con lo desarrollado aquí, según Wickman (2011), este primer paso posibilitara unos procesos más específicos por medio de la comunicación y delimitación de los colaboradores pues la gestión del talento humano y de los procesos potencia los resultados organizacionales.

Los sistemas de gestión permiten que las empresas trabajen de forma organizada y sistemática mejorando sus indicadores financieros y de la administración, en este caso la gestión por procesos permite que se controlen elementos como la gestión del capital humano fundamental para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales pues de los colaboradores depende el correcto funcionamiento de la misma. Esta gestión se basa en la medición, evaluación y control de todos los aspectos de la organización por lo que es importante que cada proceso tenga un indicador claro que el colaborador pueda cumplir y desde el cual controle sus procesos y sus acciones en aras de la mejora organizacional.

La implementación del sistema EOS, permite que se detecten puntos a mejora, y brinda datos específicos para la toma de decisiones de los gerentes de SACC INGENIERIA SAS, de igual forma de delimitar los procesos de forma mas alineada con la visión da una visión mas grande

de cómo debería estructurarse la empresa, las áreas de trabajo y los perfiles que requiere dando una idea de mejora continua sustentada en la gestión del capital humano, la identificación de las actividades y procesos misionales y de apoyo con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes mejorando los índices de calidad, productividad y excelencia, desde un enfoque de satisfacción del cliente y en general de todos los grupos de interés (Mera, Berrones, & Guerrero, 2019).

La delimitación de un organigrama horizontal, en donde se reconocen los cargos por nombre y habilidades, permite que los colaboradores se apropien de la filosofía institucional y cumplan los objetivos de la organización satisfaciendo al cliente interno y externo por medio de una orientación a resultados, que delimita todas las áreas, colaboradores y perfiles de forma tal que se reconozcan sus habilidades e importancia para la organización.

La gestión desde el sistema EOS, da paso a una cultura de la mejora continua desde una visión humanista, que se sustenta en la claridad de los objetivos y metas que persigue, en un análisis del contexto interno y externo de la empresa (Capcha, 2019), da una visión más amplia de lo que se quiere lograr, motivando a los gerentes y demás para transformar y hacer crecer la organización definiendo unos procesos efectivos y eficaces (Mera, Berrones, & Guerrero, 2019), se espera que la empresa SACC INGENIERIA SAS, acoja la propuesta y se oriente a un avance en los objetivos organizacionales que le permita potencializar sus resultados y crecer a futuro como esperan.

REFERENCIAS

- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. Bogotá: ICONTEC. ISBN: 9789588585307.
- Alban, G. P., Arguello, A. E., & Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173.
- Bravo, J. (2013). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución.
- Cabalé, E., & Rodríguez Pérez de Agreda, G. (2020). Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1).
- Calderón, X. C., Castillo, G. Y., & Calderón, R. E. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. *Revista FAECO sapiens*, 4(2), 82-96.
- Campos, T. S. (2008). *Manual de Gestión de Recursos Humanos*. Surquillo: San Alberto.
- Capcha, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243-261.
- Collins, J. J. (1996). *Construyendo la Visión de su Empresa*. *Harvard Business Review*. Boston. *Harvard Business School Press*.
- Contreras, O. E., & Garibay, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.

Contreras-Pacheco, O., Pirazan Parra, A., & Villareal, M. (2021). ¿Son la Misión y Visión Verdaderos Promotores de Ventaja Competitiva e Innovación? International Conference on Innovation Documentation and Education Politècnica de València. (págs. 403-411). Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.

Eosworldwide. (2016). Caja de Herramientas. Obtenido de www.eosworldwide.com

Febre, L. F., & Vera, K. (2020). Importancia del manual de organización y funciones: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años.

Fernández, J. C. (2016). Comunicación y marketing. ESIC Editorial.

Función Pública. (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Bogotá DC.: Función Pública.

Ghiglione, F. A. (2021). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias administrativas*, (18), 87-93.

Guzmán, C. A. (2005). Ratios financieras. Perú: Edición.

Jama-Zambrano, V. R. (2019.). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*.

León-Ramentol, C. C., Menéndez-Cabezas, A., Rodríguez-Socarrás, I. P., López-Estrada, B., García-González, M. C., & Fernández-Torres, S. (2018). Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 22(6), 843-857.

- Medina, A., Nogueira, D., Hernández-Nariño, A., & Comas, R. (2018). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.
- Mendoza, A. L., López, N. J., & Juvinao, D. D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *Economicas Cuc*, 41(1), 229-240.
- Mera, D. D., Berrones, S. S., & Guerrero, R. G. (2019). Aproximación teórica a la importancia de la gestión de procesos en las empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 1(1), 9-16.
- Mera, D. D., Berrones, S. S., & Guerrero, R. G. (2019). Aproximación teórica a la importancia de la gestión de procesos en las empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 1(1), 9-16.
- Mila-Carvajal, F., Reyes-Ordoñez, B., Dueñas-Mendoza, A., & Armas-Arias, M. (2019). Gestión por Procesos en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas comerciales de la ciudad Esmeraldas, Ecuador. *Veritas & Research*, 1(2), 140-149.
- Nicaragua, E. (2018). Metodología de la investigación e investigación aplicada para Ciencias Económicas y Administrativas. *Revista de La Universidad Autónoma*, 1-89.
- Oblitas, G. I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 89-98.
- Pérez, A. C. (2002). Sobre la metodología cualitativa. *Revista española de salud pública*, 76, 373-380.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos. Quinta Edición*. Madrid: ESIC.

- Quintana, P. D. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272-283.
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Ramírez, F. A. (2013). *Implementación de un plan estratégico interno de comunicaciones, como mecanismo para el fortalecimiento institucional y la obtención del premio calidad en salud Colombia IPS*. Bogotá: Hospital El Tunal-Empresa Social del Estado.
- Scharch, A., & Schnarch, D. (2013). *Marketing para emprendedores*. Ecoe Ediciones.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relagéo com satisfagéo no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, v. 33, 56-63.
- Toniut, H. R. (2020). El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores. *Palermo Business Review*, (22), 139-156.
- Torres, L. J., & Jaramillo, N. O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Colombia: Universidad del Norte.
- Wickman, G. (2011). *Tracción: Obtén Control de Tu Negocio*. BenBella Books.
- Wickman, G. (2022). *THE EOS MODEL®*. Obtenido de <https://www.eosworldwide.com>:
<https://www.eosworldwide.com/eos-model>
- Wickman, G., & Bouwer, T. (2017). *¿Qué Rayos es EOS?: Una Guía Completa para Empleados En Empresas Ejecutando EOS*. BenBella Books.

Mera, D. D., Berrones, S. S., & Guerrero, R. G. (2019). Aproximación teórica a la importancia de la gestión de procesos en las empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 1(1), 9-16.