

¿Cómo mejorar las interacciones entre los equipos del área de calidad de una empresa del sector textil confección ubicada en la estrella, Antioquia, logrando contribuir de forma positiva en su desempeño?

Nombre del estudiante <sup>1a</sup> : Johanna Fernanda Franco Gutierrez

Nombre del asesor <sup>b</sup> : Jaime Mosquera Orozco

<sup>a</sup> *Especialización en Alta Gerencia para Sistemas Integrados de Gestión*

<sup>b</sup> *Profesor, Asesor del Proyecto de Grado, Programa de Ingeniería Industrial, Universidad Católica de Oriente, Rionegro-Antioquia*

---

**Resumen**

Una de las principales causas que afecta el flujo de los procesos en las empresas del sector textil confección es la falta de objetividad en las interacciones que se tiene con los demás procesos que conforman la cadena de valor y la forma como se gestiona cada uno de ellos. Para este estudio es necesario resaltar que la empresa en análisis se enfrenta constantemente al CAMBIO en todas las formas de expresión organizacional como es la estructura, el liderazgo y la forma de desarrollar metodologías de trabajo. La definición de la estrategia de la compañía es dinámica y versátil, los directivos de los procesos son profesionales idóneos y están acompañados del área de desarrollo organizacional que se encarga de mantener la cultura del cambio y así de una forma humana y compasiva llevan a los equipos de trabajo alcanzar con éxito los objetivos propuestos desde la apertura de las personas facilitando la implementación de nuevas maquinarias, tecnología y metodologías de trabajo para contribuir al mejoramiento continuo. Lo anterior, indica la búsqueda permanente de nuevas herramientas de trabajo que facilite el flujo de los procesos, contribuyendo así en la eficiencia de los equipos de trabajo, dando relevancia a la velocidad de respuesta y forma ágil de procesar los diferentes materiales de trabajo a lo largo de la cadena productiva. Es por ello, que se hace necesario evaluar el contexto del equipo de trabajo del área de calidad, es un proceso transversal de la compañía, con la intención de mejorar el flujo de las interacciones y propiciar resultados positivos en el mantenimiento socioemocional del grupo. Para así entender los alcances e identificar oportunidades que favorezcan el flujo de trabajo, añadiendo valor a la compañía desde el desarrollo de herramientas para la gestión del cambio y la cultura.

## 1. Introducción

En esta empresa se pueden identificar algunos de los paradigmas tradicionales de las organizaciones según la psicología organizacional. El enfoque organicista que se inspira en los seres vivos y sus necesidades con el entorno incorporando el pensamiento de las personas y la estrategia holográfica que se enfoca en satisfacer las necesidades de realización del sujeto y la participación [1]. La compañía define un modelo de trabajo que se basa en el cultivo del ser que dentro de su dinámica el área de desarrollo organizacional acompaña a cada uno los empleados y así se logra desarrollar el ser para el hacer, permitiendo que la cultura organizacional sea una combinación de estrategias del desarrollo del talento humano que unifican una forma de pensar común y se apalancan de profesionales especializados en cada materia que logran el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se ve reflejado en sus ventas.

Para lograr impregnar de esa cultura organizacional a todos los niveles de la compañía, los programas de capacitación para el liderazgo son dirigidos a todos los directores y jefes, el fundamento de los programas de liderazgo y desarrollo del ser son los valores que identifica a la empresa de todas las demás, y es de esta forma en el desarrollo de los lineamientos primero es el respeto por el otro y el trabajo en equipo. El área de desarrollo organizacional se convierte en un ente orientador para el manejo de las personas que garantiza un trato justo para los empleados y la alineación de los equipos de trabajo en la manera de operar los procesos. Los inspiradores de la compañía son los dueños, ellos definieron el propósito principal del negocio que es el desarrollo de las personas y estas a su vez fortalecen el negocio de la moda.

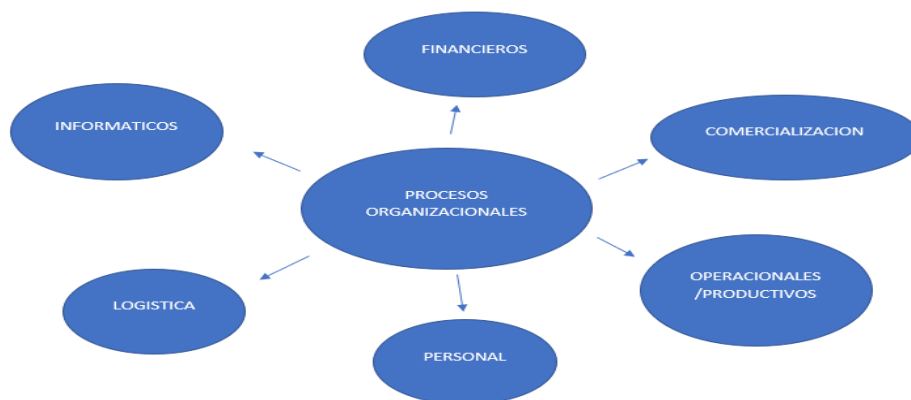
### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se define como la forma en la que se ubica cada uno de las personas, procesos y macroprocesos de una empresa. Es como se gestiona a un grupo de personas para el cumplimiento y logro de objetivos. Es un sistema de responsabilidades y roles dispuestos institucionalmente. El modelo basado en procesos funciona por medio de un sistema integrado de gestión que se basa en procesos financieros, comercialización, operacionales/productivos, de personal, logístico e informáticos que permite a las empresas tomar decisiones rápidas, eficientes y oportuna con base a las eficacias y eficiencias internas.[2]

La figura 1, muestra como está compuesto los procesos organizacionales.

Figura 1. Procesos organizacionales

Fuente: Elaboración propia



En la figura 2, se puede identificar el mapa de procesos de la empresa del sector textil confección como se ubica en la gerencia Industrial y su interacción con el área de calidad, la forma como se ubica el área de calidad es de manera transversal en cada uno de los macroprocesos de la compañía.

El área de calidad debe garantizar el cumplimiento de las especificaciones de los productos que se desarrollan en las diferentes marcas de ropa o unidades de negocio, a partir de la compra de las materias primas (abastecimiento, bodega de MP), apoyando la fabricación de las prendas (manufactura Confeccion) y acompañando a logística donde se recibe el producto terminado para distribuir a los clientes. El proceso de calidad es estratégico y se desempeña de manera transversal en la compañía como apoyo y control para la cadena de valor, brindando soporte técnico a las áreas de desarrollo de producto, abastecimiento, manufactura y logística.

Figura 2. Mapa de procesos gerencia Industrial  
Fuente: Elaboración propia.



## 2. Materiales y métodos

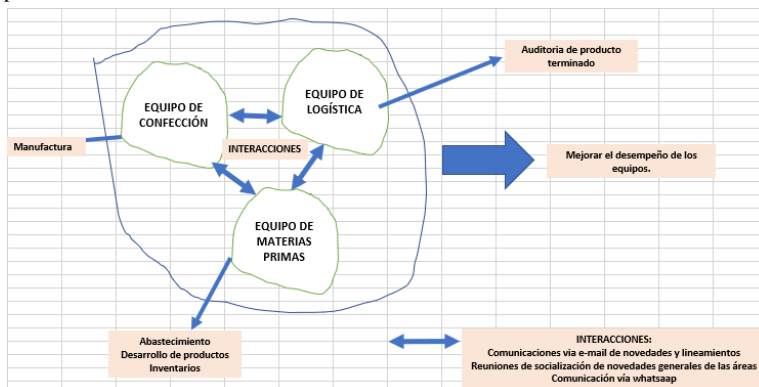
En lo referente a materiales y métodos se procedió a realizar una búsqueda ampliada de artículos en la web y trabajos relacionados con la gestión del cambio y la influencia en las interacciones que tienen los grupos de trabajo, continuamos con una revisión detallada de los equipos de trabajo que configuran la empresa del sector textil confección y finalizamos con la selección de una herramienta que apoya la gestión del cambio. Según los resultados obtenidos de la revisión bibliográfica el modelo de Kotter de gestión del cambio se ajusta de manera sencilla y versátil a cualquier iniciativa de transición organizacional en el ámbito de estructura, metodología y liderazgo en empresas que lo único seguro que tienen es el cambio.

## 3. Resultados y análisis

La estructura del proceso de calidad está conformada por un director de calidad, tres jefes de calidad que se dividen entre jefe de calidad de materias primas, jefe de calidad de confección y jefe de calidad de producto terminado. La figura 3. muestra el mapa de proceso de la sistematización.

Figura 3. Mapa proceso sistematización

Fuente: Elaboración propia



Cada una de las jefaturas cuenta con los siguientes equipos de trabajo:

### Calidad materias primas

La jefatura de calidad materias primas tienen un grupo de auditores de calidad conformado por 25 personas, con formación de tecnología textil y mínimo 2 años de experiencia en el sector textil. Este equipo de trabajo se divide de la siguiente forma: Certificadores de productos nuevos, calidad insumos, calidad telas, calidad corte y proceso. El propósito consiste es verificar la calidad y el cumplimiento de las especificaciones de las materias primas (comercializados, insumos, telas y procesos especiales) con las que se elaboran las prendas.

1. Certificadores de productos nuevos: Se encargan de dar soporte técnico al proceso de desarrollo de producto/abastecimiento con el análisis de las nuevas materias primas.
2. Calidad insumos: Garantizan que los insumos se realice chequeos para revisar la conformidad de los materiales que se utilizan en la compañía.
3. Calidad telas: Garantizan que las telas cumplan con las especificaciones técnicas ya antes preaprobadas.
4. Calidad corte: Acompañan el proceso de corte para verificar que se cumplan las políticas de calidad establecidas.
5. Calidad procesos: Acompañan los procesos internos industriales para verificar que se cumplan las políticas establecidas.

Las actividades que realizan estos grupos de trabajo se sintetizan en los siguiente:

- ✓ Verificación de Ingresos de Materias Primas con Ficha técnica y muestreos con Inspecciones internas y externas, según definiciones de manuales y normas que bajo el método de Clasificación y validación de las condiciones de los materiales.
- ✓ Realizar estándares de los materiales.
- ✓ Devoluciones, no conformidad para cobro, material tipo B y obsoleto.
- ✓ Trazabilidad de las novedades que reportan los proveedores.

Los resultados que se tienen:

- ✓ Solución de novedad
- ✓ Acciones correctivas
- ✓ Retroalimentación para los procesos y proveedores

- ✓ Capacitaciones (personal externo e interno)
- ✓ Definición y/o actualización de normas
- ✓ Gestión de devoluciones
- ✓ Gestión de cobros de producto no conforme.

### **Calidad confección**

La jefatura de calidad confección cuenta con un grupo de trabajo de 20 instructoras de calidad con formación en tecnología en confección industrial o calidad y mínimo con dos años de experiencia en plantas de confección. El propósito es brindar apoyo a los proveedores de confección para guiarlos en la fabricación de lotes de producción y garantizar el cumplimiento de las especificaciones del producto.

Las actividades que realizan estos grupos de trabajo se sintetizan en los siguiente:

- ✓ Revisar notas de inspección con la información proporcionada por recibo y retroalimentar a los proveedores por medio de correo.
- ✓ Revisar contramuestras de producción donde se registra el cumplimiento de las especificaciones técnicas y de calidad de la prenda.
- ✓ Participar activamente en las mediciones de prototipos con el objetivo de proponer mejoras que eviten dificultades posteriores en el proceso de confección.

Los resultados que se tienen:

- ✓ Informe de resultados medición de producto.
- ✓ Solución de novedad.
- ✓ Acción correctiva para los procesos y los proveedores.
- ✓ Retroalimentación para los procesos y los proveedores.
- ✓ Indicador de no conformidades.
- ✓ Autorización cobro de producto no conforme.

### **Calidad producto terminado**

La jefatura de calidad producto terminado tienen un equipo de trabajo de 50 personas dividido en dos grupos con formación en técnicos en control calidad y tres profesionales en ingeniería industrial con mínimo tres años de experiencia en confección y procesos textiles. El propósito es verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto en cuanto a diseño, medidas, maquinaria, listado de operaciones, moldería y apariencia de las prendas de acuerdo a los parámetros y normas establecidos por la empresa, favoreciendo la productividad y cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

1. Auditoría de calidad: Verifica que los productos cumplan con las especificaciones técnicas.
2. Auxiliares de calidad: Realizan recuperación y clasificación del producto no conforme de los lotes de producción.

Las actividades que realizan estos grupos de trabajo se sintetizan en los siguiente:

- ✓ Realizar auditorías de calidad del producto validando el cumplimiento del diseño, medidas, listado de operaciones y funcionalidad del producto establecidos en la ficha técnica.
- ✓ Liberar o rechazar el producto de acuerdo con el cumplimiento de las normas de calidad.
- ✓ Registrar las novedades halladas y tomar decisiones de continuidad del producto de acuerdo con las indicaciones en el proceso.

Los resultados que se tienen:

- ✓ Decisión de Empleo para los materiales.
- ✓ Correo devolución del producto que no cumple con las especificaciones.
- ✓ Formato de auditoria/rechazos (PDF) con evidencia fotográfica de los hallazgos de auditoria.
- ✓ Indicador AQL que muestra el porcentaje de no calidad de los proveedores.
- ✓ Acción correctiva para los procesos y proveedores.
- ✓ Gestión de cobros de producto no conforme.
- ✓ Realizar notas inspección para los materiales que ingresan aprobados con alguna novedad tolerable

En la tabla N°1 hace referencia a la caracterización de cada uno de los subprocesos del área de calidad y la relación de proveedores y clientes.

Tabla N°1. CARACTERIZACION DEL PROCESO DE CALIDAD				
CALIDAD	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
INSUMOS	Abastecimiento Diseño Desarrollo de Producto Bodegas Logísticas (BT y CI) Cortes Proveedores Calidad PT Calidad Confección Manufactura	Inspecciones internas y externas Manuales y normas Devoluciones, no conformidad para cobro, material tipo B y obsoleto Novedad SAP	Acciones correctivas Retroalimentación Capacitaciones Definición y/o actualización de normas Nuevos métodos de trabajo Cobros	Abastecimiento División Textil Diseño Desarrollo de Producto Bodegas Logísticas (BT y CI) Cortes Proveedores Calidad Manufactura
CONFECCION	Confeccionistas Manufactura Desarrollo de producto Mercadeo Comercial Diseño Calidad CI	Novedad Ficha técnica Hoja de trazabilidad Correo Muestras Molde Trazo Solicitud aprobación segundas SAP	Solución de novedad Acción correctiva Retroalimentación Indicador de no conformidades Autorización cobro Correo aprobación segundas	Confeccionistas Manufactura Desarrollo de producto Mercadeo Comercial Diseño Calidad CI Abastecimiento
LOGISTICA	Recibo PT Confeccionista Calidad confección Desarrollo de producto	Muestreo por talla Ficha técnica Catálogo Correo MIGO Guía relacionamiento comercial SAP	Decisión de Empleo Correo devolución Formato de auditoria/rechazos (PDF) Indicador AQL Cobros (en línea y devolución) Revisión al 100% para cubrir agotado Notas inspección	Confeccionistas Calidad confección Recibo PT Manufactura

### Interacciones

Los equipos de trabajo mantienen en comunicación constante vía correo electrónico/carpetas compartidas en red/grupos en redes sociales/llamada telefónica, de esta forma se asegura que todo el personal obtenga la misma información y mejor fluidez en el procesamiento de los materiales.

Los procesos de interacción grupal se componen de dos funciones: la función de producción y la función de bienestar del grupo. La función de producción implica la coordinación de los miembros del grupo (para la realización de la tarea de manera estructurada y eficaz, se coordinan y planifican los esfuerzos de manera compartida) y la implicación de los miembros con la solución grupal. La función de bienestar del grupo implica la conducta socioemocional positiva y/o negativa.

Luego de analizar algunos artículos referentes a la interacción de los equipos, se toma el estudio realizado en la universidad de valencia (España) de la revista latinoamericana de psicología, sobre “La influencia de los procesos de interacción grupal y el medio de comunicación sobre la eficacia de trabajo”, elaborado por Pilar Ripoll [3]. En el análisis del proceso de interacción grupal y la eficiencia de los equipos de trabajo se presentan dos variables determinantes como son: el tipo de tarea y otra es el medio de comunicación.

<b>TIPO DE TAREA PARA EQUIPOS DE TRABAJO</b>	1. De generación de ideas
	2. De negociación
<b>MEDIO DE COMUNICACIÓN</b>	1. Comunicación convencional
	2. Comunicación sincrónica

La coordinación de los miembros del grupo tiende a estar positivamente relacionada con el desempeño, también se observa que la implicación con la meta está asociada el nivel de desempeño y la cohesión de los equipos de trabajo. Según la complejidad de la tarea y el nivel de interdependencia entre los miembros del grupo que requiere la tarea para su realización, es más complejo y debe tener alta implicación con la meta y elevada coordinación con los equipos.

También se asocia el mantenimiento socioemocional del equipo: los grupos que son más amistosos y respetuosos entre ellos mismos obtienen mejores resultados que los grupos que expresan en mayor medida opiniones y actitudes negativas entre los miembros del grupo, la comunicación abierta influye positivamente en los resultados del grupo y se ha observado que el apoyo social favorece el rendimiento grupal.

Se exponen dos tipos de tarea en la relación procesos de interacción y resultados, tareas de generación de ideas y de negociación. La generación de ideas requiere menos coordinación entre los miembros del equipo mientras que la negociación exige mayor nivel de negociación. En este sentido, la interdependencia de los equipos es mayor en la tarea de negociación.

Con respeto, al medio de comunicación esta la comunicación sincrónica por medio de un ordenador (vía correo electrónico/ archivos en redes compartidas), es un medio adecuado para la generación de ideas y la comunicación convencional que es cara a cara (reuniones presenciales/virtuales).

El objetivo de este trabajo es identificar la desconexión que puedan tener los equipos de trabajo del área de calidad desde el análisis de las interacciones y así con el modelo de Kotter que es una herramienta amigable para la gestión del cambio en las organizaciones, facilitar de manera practica y dinámica la fluidez de los procesos que se enfrentan a constantes cambios en la parte de estructura y metodologías de trabajo; en la tabla N°2 se puede observar el modelo de Kotter[4], con los pasos con un ejemplo de actividades para realizar con los equipos de trabajo para cada uno de los pasos que recomienda aplicar para la implementación del modelo de gestión del cambio.

<b>Tabla 2. IMPLEMENTACION DEL MODELO DE KOTTER PARA LA GESTION DEL CAMBIO</b>		
<b>PASOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Crear sentido de urgencia	Capacitar al personal para el manejo de sus responsabilidades y además enseñar a reconocer la importancia de las actividades que generan valor.	Trimestral
Formar una coalición	Implementar mesas de sinergia que reúna de manera periódica a grupos de todas las áreas y que juntos puedan resolver problemas comunes.	Mensual
Crear visión para el cambio	Propiciar reuniones con el personal para compartir los procedimientos internos para la gestión del cambio en cualquiera de los ámbitos de la compañía.	Semestral
Comunicar la visión	Realizar un boletín mensual para comunicar a todos los niveles de la compañía sobre los cambios.	Mensual
Eliminar los obstáculos	Realizar reuniones constantes con los líderes de los procesos que aseguren la identificación de las tareas que no generan valor.	Mensual
Fijar triunfos a corto plazo	Socializar con los equipos de trabajo los indicadores.	Mensual
Mantener la inercia	Socializar los beneficios que generan los cambios a largo plazo.	Semestral
Anclar el cambio en la cultura de la empresa	Capacitar a los directivos y jefes para el manejo en la gestión del cambio.	Anual

#### 4. Conclusiones

- Las tareas de generación de ideas que tienen menor grado de coordinación entre los equipos, presentan mejores resultados los equipos que se comunican de manera convencional y las tareas de negociación que requieren mayor coordinación entre los miembros, los resultados del grupo serán más intensos si la comunicación es por medio de un ordenador.
- La importancia de la estructura organizacional es que funciona como Soporte para alineación de los procesos, está diseñada para orientar el logro de los objetivos estratégicos, da claridad en cuanto a roles y responsabilidades.
- El desarrollo organizacional permite tener una cultura de mejora continua y apertura al cambio, con el fin de alinear a todos los equipos en todos los niveles de la organización. También permite el



establecimiento de responsabilidades y roles que permite mejorar el clima laboral y mayor comunicación entre sus colaboradores.

- Los efectos positivos que tiene la gestión del cambio son: Garantizar el crecimiento organizacional: fomenta la estabilidad, el posicionamiento y el crecimiento futuro de la empresa permaneciendo dinámica en el mercado. Aumenta la moral de los empleados: impulsa el trabajo en equipo y el flujo de producción. Reduce los costos de una organización: las personas están preparadas para los cambios en los procesos y disminuye la necesidad de personal externo.

## Referencias

- [1] Álvaro Zapata Domínguez, “Paradigmas de la cultura organizacional,” *Cuadernos de Administración*, pp. 170–171, 2002.
- [2] Enrique Louffat. Cengage, *Diseño Organizacional, Basado En Procesos. 1a Ed.* . México, 2017.
- [3] P. G. N. A. Z. A. P. R. B. Virginia Orengo Castella, “La influencia de los procesos de interacción grupal y el medio de comunicación sobre la eficacia de trabajo,” *Revista latinoamericana de psicología*, Bogotá, Colombia, 2004.
- [4] Juan Antonio Jiménez Torres, “Los 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio,” *Adictos al trabajo*, 2016.