

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN**

*Facultad de Ciencias Económicas Administrativas*  
Administración de empresas



1

**FORTALECIMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA  
FIRAPLAS SAS A TRAVÉS DE UNA PROPUESTA DE ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL**

Carol Andrea Ramírez Figueroa

Trabajo de grado bajo la modalidad

Para optar por el título de:

Magister en Administración

Asesor

Luis Fernando Castrillón Quintana

**Universidad de Medellín**

**Facultad de Ciencias económicas y administrativas**

**Maestría en Administración**

**2025**



## Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	12
<b>Datos básicos</b> .....	12
<b>Misión</b> .....	12
<b>Valores corporativos</b> .....	12
<b>Productos y servicios</b> .....	13
<b>Entorno competitivo</b> .....	13
<b>Situación actual</b> .....	14
<b>Descripción de la consultoría</b> .....	15
<b>Objetivo general</b> .....	24
<b>Objetivos específicos</b> .....	25
<b>IMPACTO DE LA CONSULTORIA</b> .....	25
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	28
<b>Estructura organizacional</b> .....	29
<b>Gestión del talento</b> .....	33
<b>Teoría clásica de la administración</b> .....	35
<b>Gestión por procesos (BPM)</b> .....	38
<b>Estructuras matriciales</b> .....	42
<b>Síntesis teórica y aplicación al caso Firaplas S.A.S.</b> .....	46
<b>METODOLOGÍA</b> .....	50
<b>Enfoque de la Investigación</b> .....	50
<b>Tipo y alcance de la investigación</b> .....	51
<b>Diseño de la investigación</b> .....	51
<b>Población y muestra</b> .....	52
<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	52
<b>Categorización</b> .....	53

# UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

Facultad de Ciencias Económicas Administrativas  
Administración de empresas



3

<b>Validación de instrumentos</b> .....	54
<b>Limitaciones metodológicas</b> .....	54
<b>Técnicas de análisis de datos</b> .....	55
<b>Consideraciones éticas</b> .....	56
<b>RESULTADOS</b> .....	57
<b>Análisis por categorías</b> .....	57
<b>Procesos productivos</b> .....	57
<b>Procesos administrativos</b> .....	59
<b>Procesos de gestión del talento humano</b> .....	61
<b>Estructuras</b> .....	62
<b>Análisis de modelos de estructura organizacional aplicables al sector productivo de Firaplas S.A.S.</b> .....	65
<b>Componentes organizacionales</b> .....	71
<b>Discusión</b> .....	72
<b>Conclusiones del diagnóstico</b> .....	73
<b>Mapa de procesos</b> .....	74
<b>CONCLUSIONES</b> .....	77
<b>Referencias</b> .....	80
<b>Caracterización proceso estratégico.</b> .....	90
<b>Caracterización proceso misional</b> .....	91
<b>Caracterización proceso de apoyo</b> .....	92
<b>Evaluación</b> .....	92



## RESUMEN

El propósito de este trabajo es proponer un diseño organizacional para la empresa Firaplas S.A.S., con base en el análisis de sus procesos productivos, administrativos y de gestión del talento humano. El problema identificado radica en la ausencia de una estructura organizativa formal y adecuada, lo cual ha generado desarticulación funcional, duplicidad de tareas, dificultades en la toma de decisiones y pérdidas financieras. La investigación tiene como objetivo principal analizar los procesos actuales y proponer un modelo estructural que permita fortalecer y estandarizar el funcionamiento interno de la empresa. La metodología adoptada responde a un enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso, utilizando como técnicas de recolección de información la entrevista semiestructurada y el análisis documental. Se emplea una muestra no probabilística e intencional conformada por funcionarios de la empresa. La solución se orienta hacia la integración de tres enfoques clave: los principios de Henri Fayol relacionados con orden, jerarquía y funciones; la gestión por procesos (BPM), que aporta eficiencia, trazabilidad y mapeo de actividades; y la estructura matricial, que introduce transversalidad, flexibilidad y coordinación por proyectos. Los resultados esperados incluyen una propuesta estructural concreta que combine jerarquía, procesos definidos y transversalidad funcional, permitiendo una mayor eficiencia organizacional. Este estudio resulta relevante para la teoría y práctica de la gerencia de operaciones, ya que ejemplifica cómo la aplicación integrada de distintos modelos organizacionales puede mejorar el desempeño de una empresa del sector manufacturero. Asimismo, aporta a la enseñanza de la gestión organizacional mediante la aplicación de enfoques clásicos y contemporáneos en un contexto real.

# UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

*Facultad de Ciencias Económicas Administrativas*  
Administración de empresas



5

Palabras clave: Estructura organizacional, Gestión del talento humano, Procesos administrativos, Procesos, productivos



## ABSTRACT

The purpose of this work is to propose an organizational design for the company Firaplas S.A.S., based on the analysis of its production, administrative and human talent management processes. The problem identified lies in the absence of a formal and adequate organizational structure, which has generated functional disarticulation, duplication of tasks, difficulties in decision making and financial losses. The main objective of the research is to analyze the current processes and propose a structural model to strengthen and standardize the internal functioning of the company. The methodology adopted responds to a qualitative approach, with a case study design, using semi-structured interviews and documentary analysis as data collection techniques. A non-probabilistic and intentional sample of company employees was used. The solution is oriented towards the integration of three key approaches: Henri Fayol's principles related to order, hierarchy and functions; process management (BPM), which provides efficiency, traceability and activity mapping; and the matrix structure, which introduces transversality, flexibility and coordination by projects. The expected results include a concrete structural proposal that combines hierarchy, defined processes and functional transversality, allowing for greater organizational efficiency. This study is relevant to the theory and practice of operations management, as it exemplifies how the integrated application of different organizational models can improve the performance of a manufacturing company. It also contributes to the teaching of organizational management through the application of classical and contemporary approaches in a real context.

# UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

*Facultad de Ciencias Económicas Administrativas*  
Administración de empresas



7

**Keywords:** Organizational structure, Human talent management, Administrative processes, Processes, productive



## INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial contemporáneo, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ocupan un lugar central en la economía de los países. En Colombia, su aporte al Producto Interno Bruto y a la generación de empleo es indiscutible, pero a la vez enfrentan enormes desafíos relacionados con la sostenibilidad y la competitividad. Firaplas S.A.S., una empresa dedicada a la inyección y transformación de materias primas plásticas representa con claridad esa dualidad: por un lado, constituye un motor de productividad que da respuesta a demandas del mercado local; y por otro, exhibe una serie de vacíos organizacionales que limitan el alcance de su potencial. Estas tensiones entre fortalezas y debilidades son el punto de partida de este estudio, que busca mirar hacia adentro para comprender la realidad de la organización y proyectar caminos de mejora.

El diagnóstico organizacional de Firaplas S.A.S. se gestó como una necesidad sentida dentro de la empresa. La experiencia cotidiana mostraba que las tareas se desarrollaban, sí, pero muchas veces de manera improvisada, dependiendo del criterio personal o de la memoria de quienes ocupaban determinados cargos. Esta situación no es ajena a lo que viven muchas PYMES colombianas: sobreviven gracias al esfuerzo y conocimiento tácito de sus fundadores y trabajadores, pero carecen de las estructuras formales que faciliten la continuidad, la eficiencia y la capacidad de crecer más allá de lo inmediato. Fue así como surgió la idea de emprender una investigación que, más que señalar falencias, buscara identificar rutas claras de fortalecimiento organizacional.



El propósito de este trabajo es diseñar una estructura organizacional para Firaplas S.A.S. que permita fortalecer y estandarizar sus procesos productivos, administrativos y de gestión del talento humano en función de su actividad económica y su contexto operativo. Este enunciado, aunque breve, encierra una apuesta profunda: pasar de una gestión sostenida en la experiencia empírica a una organización con reglas claras, procesos definidos y herramientas que faciliten la toma de decisiones estratégicas. La intención es que Firaplas deje de depender exclusivamente del conocimiento individual y logre consolidar un modelo que dé solidez a su desempeño en el largo plazo.

El trabajo se estructura en varias secciones que dialogan entre sí y construyen un análisis integral. En primer lugar, se presenta un marco teórico y de referencia en el que se revisan las principales teorías y enfoques relacionados con la organización empresarial. Allí se abordan tres ejes fundamentales: las propuestas clásicas de Henri Fayol, que resaltan la importancia del orden, la jerarquía y las funciones; el enfoque moderno de la gestión por procesos (BPM), centrado en la eficiencia, el mapeo y la trazabilidad; y las estructuras matriciales, que introducen elementos de transversalidad y flexibilidad en la gestión. La elección de estos tres marcos no es casual: cada uno aporta perspectivas complementarias para pensar un diseño organizacional ajustado a las características de una pyme industrial.

En segundo lugar, se desarrolla un estado del arte, en el que se analizan antecedentes académicos y empíricos sobre la situación de las PYMES en Colombia y sobre cómo la ausencia de estructuras claras afecta su sostenibilidad. Esta sección permite entender que Firaplas no es un



caso aislado, sino parte de un panorama más amplio en el que se repiten problemáticas como la informalidad de procesos, la gestión improvisada del talento humano y la falta de documentación administrativa. Revisar estos antecedentes da la posibilidad de contrastar experiencias y de nutrir el análisis con ejemplos de otras organizaciones que enfrentaron desafíos similares.

Posteriormente, el estudio aborda el diseño metodológico. Dado que el interés es comprender la realidad interna de la empresa desde la perspectiva de quienes la viven día a día, se optó por un enfoque cualitativo, con entrevistas semiestructuradas aplicadas a diferentes actores: gerente, subgerente, jefe de taller, encargada de talento humano, contadora y socia. Este diseño se complementó con análisis documental, lo que permitió triangular percepciones con literatura académica y normativa vigente. De esta manera, se construyó una mirada que no se queda en lo subjetivo, sino que lo integra con referentes externos.

Los resultados del diagnóstico se presentan organizados en categorías: procesos productivos, procesos administrativos, procesos de gestión del talento humano, estructuras y componentes organizacionales. Cada una de estas dimensiones revela hallazgos concretos que permiten entender cómo se trabaja en la actualidad y cuáles son los vacíos que se deben superar. En el caso de la producción, se encontró que la experiencia de los operarios mantiene en marcha el sistema, pero sin protocolos escritos ni indicadores de calidad. En lo administrativo, la informalidad y la falta de planificación estratégica son los principales obstáculos. En el talento humano, se observa una contradicción entre la conciencia de su importancia y la ejecución improvisada de sus funciones. En cuanto a la estructura, la empresa carece de un modelo formal



que organice roles y responsabilidades. Finalmente, se identificó la necesidad urgente de contar con componentes básicos como manuales de procesos, organigramas, indicadores y políticas de capacitación.

La discusión de los hallazgos se nutre de la comparación con lo señalado en la literatura académica. Allí se evidencian puntos de coincidencia que ratifican las debilidades de Firaplas como parte de una problemática más amplia de las PYMES, pero también se identifican propuestas que pueden ser aplicadas en la empresa. Así, surge con fuerza la idea de un modelo organizacional híbrido, que combine la claridad jerárquica con la flexibilidad de procesos transversales y la integración de indicadores de gestión. Este hallazgo se convierte en el conocimiento nuevo que el estudio aporta: la construcción de un esquema de organización equilibrado y adaptable para una empresa pequeña en crecimiento.

Finalmente, el documento culmina con las conclusiones, en las que se sintetizan los hallazgos más relevantes y se plantean preguntas abiertas para futuras investigaciones. Asimismo, se señalan las limitaciones del estudio, como el número reducido de entrevistados o el enfoque cualitativo que no incorpora mediciones cuantitativas. Estos reconocimientos no debilitan el trabajo, sino que lo enriquecen al mostrar con transparencia sus alcances y abrir la puerta a nuevas indagaciones.



## PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

### Datos básicos

Firaplas S.A.S. es una empresa colombiana dedicada a la transformación de plásticos mediante procesos de inyección y moldeo. Su sede principal se encuentra en el área metropolitana de Bogotá, en una zona de fácil acceso para proveedores y clientes, lo cual le permite integrarse de manera estratégica a las dinámicas de la industria local. Por su tamaño y número de empleados, se clasifica como una pequeña empresa (PYME), aunque en los últimos años ha experimentado un crecimiento sostenido que le ha permitido ampliar su portafolio y consolidarse como un actor relevante dentro del sector de manufactura plástica.

### Misión

La misión de Firaplas S.A.S. está orientada a ofrecer soluciones plásticas innovadoras y de calidad, contribuyendo al desarrollo industrial y al bienestar de sus clientes. La empresa se propone garantizar productos confiables, fabricados con estándares que cumplen las normativas vigentes, y respaldados por un servicio cercano y eficiente. A través de esta misión, Firaplas busca no solo ser un proveedor, sino un aliado estratégico para quienes demandan componentes plásticos en diferentes áreas de la producción.

### Valores corporativos

Los valores que guían el quehacer de Firaplas S.A.S. se fundamentan en la responsabilidad, el compromiso y la innovación. La responsabilidad se refleja en el cumplimiento de tiempos de entrega y en la calidad del producto terminado. El compromiso se expresa en el



esfuerzo de cada colaborador por responder a las necesidades del cliente con soluciones eficaces. La innovación se asume como un valor transversal, en la medida en que la empresa se adapta constantemente a las demandas del mercado y busca mejorar sus procesos internos. Además, se destacan principios como el respeto, la transparencia y el trabajo en equipo, que fortalecen el clima laboral y la relación con los diferentes grupos de interés.

## **Productos y servicios**

El núcleo de la operación de Firaplas se centra en la fabricación de productos plásticos mediante procesos de inyección y transformación de materias primas. La empresa produce piezas de uso industrial, componentes para diferentes líneas de manufactura y artículos terminados que cumplen con especificaciones técnicas definidas por los clientes. Entre sus servicios adicionales se encuentran el diseño y ajuste de moldes, el empaque de productos terminados y la distribución de pedidos, lo que la convierte en una compañía capaz de cubrir el ciclo completo de producción y entrega.

## **Entorno competitivo**

Firaplas S.A.S. compete en un sector caracterizado por la alta demanda de productos plásticos en diferentes industrias (alimenticia, farmacéutica, automotriz y de consumo masivo), pero también por la fuerte presión de empresas de mayor tamaño que cuentan con mayores recursos tecnológicos y financieros. Su principal ventaja competitiva radica en la flexibilidad y en la cercanía con los clientes: al ser una pyme, puede adaptarse rápidamente a pedidos personalizados, responder con agilidad a cambios en las especificaciones y mantener un contacto



directo que genera confianza. No obstante, debe enfrentar desafíos como la estandarización de procesos, la innovación tecnológica y la consolidación de estrategias de diferenciación frente a competidores nacionales e internacionales.

## **Situación actual**

En la actualidad, Firaplas S.A.S. se encuentra en un proceso de diagnóstico y reestructuración organizacional. Si bien ha logrado sostener su operación gracias a la experiencia acumulada de sus fundadores y al esfuerzo de sus trabajadores, persisten vacíos significativos en materia de formalización de procesos, gestión administrativa y talento humano. La empresa no cuenta con manuales documentados, indicadores de gestión plenamente institucionalizados ni políticas claras de capacitación y evaluación del personal. Esta situación refleja una gestión basada más en la experiencia que en la planificación estratégica, lo cual, aunque funcional en el corto plazo, limita la competitividad en escenarios de mayor exigencia.

Aun con estas dificultades, la empresa ha logrado mantenerse en el mercado gracias a la calidad percibida de sus productos y al compromiso de su equipo de trabajo. Sin embargo, la creciente competencia y los retos de sostenibilidad en el sector de transformación plástica demandan una evolución hacia modelos más estructurados de organización y gestión. En este sentido, el momento actual representa una oportunidad estratégica para consolidar su identidad corporativa, estandarizar sus procesos y proyectarse como una pyme con capacidad de expansión y permanencia en el tiempo.



## Descripción de la consultoría

En Colombia, las empresas formales en el país ascienden a 1,7 millones, las mipymes representan el 99,5% de las empresas, entre las formales, generan el 79% del empleo del país y contribuyen con cerca al 40% del PIB anual (BBVA, 2024). No obstante, estas organizaciones enfrentan múltiples retos estructurales que afectan su sostenibilidad, siendo uno de los más críticos la ausencia o deficiencia de una estructura organizacional formal.

Esta debilidad ha sido señalada como uno de los factores que limita su competitividad, productividad y capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno económico. En este contexto, abordar la problemática estructural de las PYMES en Colombia no solo implica mejorar su desempeño operativo, sino también garantizar su permanencia en el mercado.

Según Chávez y Rosado (2022), una de las causas más frecuentes del cierre de PYMES en Colombia es la mala gestión organizacional, entendida como la incapacidad para establecer procesos internos claros, jerarquías definidas y roles diferenciados. Esta carencia de estructura no solo afecta la operatividad diaria, sino que impide el desarrollo de estrategias sostenibles de crecimiento. Los autores explican que muchas PYMES nacen sin una planificación adecuada y evolucionan de forma desordenada, lo que conduce a una alta vulnerabilidad frente a crisis financieras, fluctuaciones del mercado o incluso conflictos internos. La falta de una estructura organizacional funcional impide, por ejemplo, implementar sistemas de control de gestión o indicadores de desempeño que permitan tomar decisiones informadas.

López (2020) agrega que gran parte de las PYMES en Colombia operan en condiciones de informalidad o semiformales, lo que dificulta aún más la consolidación de estructuras



organizativas estables. Estas empresas suelen depender excesivamente de sus fundadores o de núcleos familiares que concentran la toma de decisiones, limitando la delegación de funciones y la profesionalización de los equipos de trabajo. Esta centralización reduce la capacidad de innovación, retrasa la ejecución de acciones clave y debilita la generación de valor a mediano y largo plazo. En consecuencia, muchas de estas organizaciones adoptan lógicas de "rebusque" o improvisación administrativa, lo que impide su consolidación y crecimiento dentro del tejido económico formal.

En línea con esto, Mejía y Jiménez (2020) destacan que la baja productividad y escasa competitividad de muchas PYMES en Colombia está directamente relacionada con la falta de una estructura organizacional alineada con sus objetivos estratégicos. En su estudio, los autores identifican que uno de los retos más significativos para los administradores de empresas en este tipo de organizaciones es la implementación de esquemas organizacionales modernos que les permitan gestionar eficazmente recursos humanos, tecnológicos y financieros. La ausencia de una estructura clara impide definir funciones, establecer canales de comunicación adecuados, y desarrollar procesos estandarizados, lo que afecta directamente la eficiencia operativa.

Peinado Hernández et al. (2023) profundizan sobre los determinantes del fracaso empresarial, y señalan que muchas PYMES en Colombia fracasan por una combinación de deficiencias en la planeación estratégica, la estructura organizacional y la gestión del talento humano. Estas deficiencias estructurales generan un entorno laboral desorganizado, donde los empleados carecen de lineamientos claros sobre sus responsabilidades y metas, lo que se traduce en bajo rendimiento, conflictos internos y alta rotación de personal. Además, la falta de



articulación entre las áreas funcionales y la ausencia de liderazgos definidos afectan la capacidad de respuesta ante situaciones críticas, reduciendo la resiliencia organizacional.

Desde una perspectiva financiera, Quintero, et. al (2020) analizan los perfiles de rentabilidad de las PYMES en Colombia, encontrando que aquellas con estructuras organizativas más claras y profesionalizadas tienden a registrar mejores indicadores financieros. Esto se explica por el hecho de que una estructura organizacional bien definida permite una mejor planificación de costos, una asignación más eficiente de recursos y un control más riguroso de los flujos financieros. En contraste, las empresas sin estructura sufren de improvisación presupuestaria, sobrecostos por mala coordinación y pérdida de oportunidades de negocio. Esta relación evidencia que la estructura organizacional no solo es un aspecto administrativo, sino una herramienta estratégica para la sostenibilidad empresarial.

Tobón, et al (2022) plantean que los factores de gestión interna, entre ellos la estructura organizacional, son fundamentales para mejorar la competitividad de las PYMES en Colombia. En sus hallazgos, subrayan que la formalización de procesos, la claridad en la asignación de responsabilidades y la integración interdepartamental son prácticas que fortalecen el desempeño organizacional y permiten una mejor interacción con el entorno. Las PYMES que han implementado modelos de gestión basados en estructura funcional o matricial han logrado avances significativos en productividad, innovación y acceso a nuevos mercados. Esto refuerza la necesidad de replantear el diseño organizacional como un eje estratégico y no como un simple componente formal.



En este contexto, el rediseño de la estructura organizacional de empresas como Firaplas S.A.S. cobra especial relevancia, pues como pyme del sector de transformación de materias primas plásticas, ya que enfrenta los mismos desafíos estructurales que afectan a buena parte del sector productivo nacional. Su falta de organización interna limita la estandarización de procesos, la delegación efectiva de funciones y la adopción de tecnologías que optimicen la producción. Abordar el problema desde la estructura organizacional permitirá no solo ordenar las operaciones internas, sino también alinear a la empresa con criterios modernos de competitividad, sostenibilidad y crecimiento.

Así las cosas, el estado actual de las PYMES en Colombia evidencia una necesidad urgente de fortalecer sus estructuras organizacionales para garantizar su viabilidad y sostenibilidad. Los estudios revisados coinciden en que la falta de una organización interna clara y funcional es uno de los principales factores que limita el crecimiento de estas empresas y aumenta su riesgo de fracaso. Fortalecer la estructura organizacional implica establecer jerarquías, delimitar funciones, profesionalizar la gestión y alinear los procesos internos con los objetivos estratégicos de la empresa. En este sentido, la presente investigación se enmarca en una problemática real y urgente del contexto nacional, y su aplicación práctica en Firaplas S.A.S. puede servir como modelo replicable para otras PYMES que buscan mejorar su eficiencia operativa y asegurar su permanencia en el mercado.

Ahora bien, a nivel nacional, el sector de la inyección y transformación de materias primas plásticas en Colombia representa un componente relevante dentro de la industria manufacturera, especialmente en la cadena petroquímica y de productos derivados del plástico.



Este sector ha mostrado una participación constante en el PIB industrial, impulsado por la demanda de empaques, envases, piezas técnicas, artículos para el hogar, componentes automotrices y productos para la construcción. Según datos de la Asociación Colombiana de Industrias Plásticas (Acoplásticos), más de 2.000 empresas conforman esta industria, generando alrededor de 60.000 empleos directos. No obstante, el sector enfrenta retos asociados a los costos de la materia prima, en gran parte importada, la dependencia de proveedores internacionales de resina, la competencia de productos asiáticos y los cambios normativos relacionados con la gestión de residuos y la transición hacia una economía circular.

En el contexto regional, y específicamente en departamentos como Santander, el sector también ha logrado consolidarse como un nicho productivo en crecimiento, particularmente en áreas urbanas e industriales como Bucaramanga, Girón y Piedecuesta. Empresas locales dedicadas a la transformación de plásticos mediante procesos como extrusión, termoformado e inyección han fortalecido su presencia en sectores como la agroindustria, la construcción y el comercio. Sin embargo, estas empresas, en su mayoría pequeñas y medianas (pymes), enfrentan limitaciones relacionadas con la tecnificación de sus procesos, la capacitación del talento humano, el acceso al financiamiento y la escasa articulación con centros de desarrollo tecnológico o de investigación aplicada.

En este escenario, la empresa Firaplas S.A.S. se ubica en un sector con potencial competitivo, pero con desafíos estructurales que exigen una transformación interna basada en eficiencia, calidad y sostenibilidad. A nivel local, mejorar su estructura organizacional y estandarizar sus procesos permitirá a la empresa no solo responder mejor a las exigencias del



mercado regional, sino también proyectarse como una organización capaz de competir a nivel nacional. En un entorno industrial que demanda adaptabilidad, trazabilidad de procesos y cumplimiento normativo, la modernización estructural se convierte en un factor clave para garantizar la permanencia y el crecimiento de empresas del sector plástico.

La empresa Firaplas sas ubicada en la ciudad de Bogotá tiene como objeto principal la inyección y transformación de materias primas plásticas, tanto como su comercialización y por ende todo lo relacionado que esto conlleva como la fabricación y comercialización de los moldes para la ejecución de dicho proceso nacionales o extranjeros que necesite para el desarrollo de su objeto social los cuales pueden ser dados en prenda, hipotecados, o enajenados según convenga a los intereses de la sociedad.

De igual manera, financiar el desarrollo de sus actividades nacionales, extranjeras, oficiales o privadas, dando en garantía sus activos si fuere el caso; emprender las actividades financieras que obran y conserven fuentes de crédito, aceptar, girar, descontar y negociar toda clase de títulos valores y demás documentos civiles y comerciales; tomar interés, como accionista o socio en otras compañías o fusiones con ellas, mediante la sujeción a la ley y a los estatutos, siempre y cuando las actividades de tales tengan relación con su objeto social; dar o tomar dinero con garantías reales personales y en general, hacer todo acto o contrato que se relacione directamente con su objeto social; en general realizar todas las operaciones civiles, comerciales y financieras necesarias para el cabal desarrollo de su objeto.

Como parte de las actividades registradas en Cámara de Comercio se encuentra la Fabricación de artículos de plástico, como actividad secundaria el comercio al por mayor de



productos químicos básicos, cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario y la fabricación de otros productos elaborados en metal.

Ahora bien, la empresa está constituida desde el año 2010, sin embargo, actualmente, la compañía opera sin un modelo organizativo claro que establezca funciones, responsabilidades y jerarquías específicas dentro de su equipo de trabajo. Esta falta de estructura genera desorden en la gestión interna, dificultades en la asignación de tareas y problemas en la coordinación entre áreas, lo que impacta negativamente en su desempeño y eficiencia operativa. La carencia de una organización formalizada dificulta la toma de decisiones estratégicas y limita la capacidad de la empresa para responder de manera efectiva a los desafíos del mercado.

En un entorno empresarial donde la eficiencia y la organización son importantes para el crecimiento, la ausencia de una estructura organizativa bien definida ha llevado a problemas en la distribución de responsabilidades. Los empleados carecen de lineamientos claros donde se plasme a detalle sus funciones, lo que genera confusión en la ejecución de tareas y ralentiza los procesos internos. La falta de delimitación de roles también dificulta la supervisión de las actividades, lo que puede traducirse en errores operativos y baja productividad.

Otro aspecto de esta problemática es la ausencia de un flujo de comunicación establecido dentro de la empresa. Sin una estructura organizacional definida, la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos y áreas de trabajo se vuelve ineficaz, lo que ocasiona malentendidos, duplicidad de funciones o incluso la omisión de tareas esenciales. La falta de canales de comunicación organizados impide que la información fluya correctamente, lo que puede retrasar la toma de decisiones y afectar la operatividad del negocio.



Además, la carencia de una estructura organizativa limita el crecimiento y desarrollo de la empresa, ya que no cuenta con un sistema que facilite la planificación estratégica y la optimización de recursos. Sin una distribución adecuada de funciones y una jerarquía bien establecida, la empresa enfrenta dificultades para identificar áreas de mejora, implementar procesos de innovación y adaptarse a cambios en el mercado. La falta de un organigrama claro también impide la asignación eficiente de personal, lo que puede derivar en sobrecarga de trabajo para algunos empleados mientras otros no tienen funciones bien definidas.

La inexistencia de una estructura organizacional impacta directamente en el desempeño del equipo de trabajo. La incertidumbre sobre las responsabilidades y la falta de directrices claras pueden generar desmotivación entre los empleados, afectando su compromiso con la empresa. Sin un esquema organizativo formal, no hay una distribución equitativa de cargas laborales ni un mecanismo efectivo para evaluar el rendimiento del personal, lo que puede ocasionar conflictos internos y afectar la moral de los trabajadores.

Otro punto para considerar es la falta de procesos estandarizados dentro de la empresa. La ausencia de una estructura organizacional dificulta la implementación de procedimientos uniformes en áreas clave como producción, ventas, logística y servicio al cliente. Esto puede generar inconsistencias en la calidad de los productos o servicios ofrecidos, afectando su reputación y la satisfacción de los clientes. Sin una estructura definida, la empresa enfrenta mayores riesgos operativos y dificultades para mantener estándares de calidad en sus procesos.

La falta de una estructura organizativa también impacta la capacidad para responder a la demanda del mercado y aprovechar oportunidades de crecimiento. Sin un modelo organizativo



sólido, la empresa enfrenta dificultades para expandir sus operaciones, ya que no cuenta con una base estructural que le permita gestionar adecuadamente su crecimiento. La ausencia de planificación estructural puede llevar a una gestión ineficiente de los recursos financieros y humanos, lo que limita la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el largo plazo.

En este contexto, la problemática de la falta de estructura organizacional se convierte en un obstáculo significativo para su desarrollo y consolidación en el mercado. Sin un diseño organizativo claro, la empresa no puede operar de manera eficiente ni establecer estrategias efectivas para mejorar su rendimiento. La ausencia de una organización formalizada afecta la productividad, la comunicación interna, la gestión del talento humano y la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno.

La ausencia de una estructura organizacional clara y funcional dentro de una empresa como genera consecuencias directas y negativas en diversos aspectos operativos y estratégicos, siendo uno de los más críticos la generación de pérdidas financieras. Esta relación de causa-efecto se manifiesta, en primer lugar, en la duplicidad de funciones, donde varias personas pueden estar realizando tareas similares sin coordinación, lo que conlleva al desperdicio de recursos humanos y materiales.

Asimismo, la falta de jerarquías definidas y de canales de comunicación eficaces propicia errores en la toma de decisiones, demoras en los procesos productivos y conflictos internos que afectan directamente la productividad. Sin una estructura clara, las responsabilidades no están bien delimitadas, lo que impide hacer seguimiento eficiente a los procesos, evaluar el rendimiento y aplicar correctivos de manera oportuna.



Desde el punto de vista financiero, estas deficiencias estructurales se traducen en sobrecostos operativos, mala asignación presupuestaria y una disminución en la rentabilidad. Las ineficiencias en la cadena de producción o distribución, por ejemplo, pueden generar pérdidas de inventario, incumplimiento en los plazos de entrega o mala calidad en los productos, lo que a su vez impacta negativamente en la satisfacción del cliente y en la reputación empresarial.

En consecuencia, la empresa puede perder competitividad en el mercado, ver reducido su volumen de ventas y enfrentar problemas de liquidez. La falta de una estructura organizacional adecuada no solo debilita el funcionamiento interno, sino que pone en riesgo la sostenibilidad financiera de la empresa. Por tanto, establecer una estructura coherente y funcional no es una opción secundaria, sino una necesidad estratégica que permita mejorar el control interno, optimizar los recursos disponibles y asegurar la eficiencia y rentabilidad en el largo plazo.

Es por tanto que se plantea como interrogante: ¿Qué tipo de estructura organizacional puede diseñarse para Firaplas SAS que permita fortalecer y estandarizar sus procesos productivos, administrativos y de talento humano?

De acuerdo con ello, se plantea como objetivos los siguientes:

## **Objetivo general**

Diseñar una estructura organizacional para la empresa Firaplas SAS, que permita el fortalecimiento y estandarización de sus procesos productivos, administrativos y de gestión del talento humano en función de su actividad económica y contexto operativo.



## Objetivos específicos

- Identificar y clasificar los procesos actuales de Firaplas SAS según su naturaleza productiva, administrativa y de gestión del talento humano, con el fin de establecer una base para la reorganización estructural.
- Analizar modelos de estructura organizacional aplicables al sector productivo de Firaplas SAS, seleccionando el enfoque más adecuado según sus procesos, tamaño y necesidades.
- Proponer los componentes estructurales y funcionales de la nueva organización de Firaplas SAS, orientados a fortalecer y estandarizar sus procesos productivos, administrativos y de gestión del talento humano.

## IMPACTO DE LA CONSULTORIA

La investigación sobre la formulación de la estructura organizacional de la empresa se justifica en la necesidad de establecer un modelo organizativo que permita mejorar la gestión interna, optimizar la toma de decisiones y fortalecer la competitividad en el mercado. La ausencia de una estructura organizacional definida puede generar dificultades en la asignación de funciones, la coordinación entre áreas y la eficiencia en la administración de los recursos, aspectos clave para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Según Blanco et al. (2020), la estructura organizacional es un determinante competitivo fundamental en las pequeñas y medianas empresas, ya que influye directamente en la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación al entorno. En este sentido, la implementación de una



estructura organizativa clara permitiría una mejor distribución de responsabilidades, facilitando la toma de decisiones estratégicas y el fortalecimiento de la empresa en su sector.

Por otra parte, Vargas, et al. (2019) destacan la importancia de definir una estructura organizacional acorde con las características y necesidades de cada empresa, ya que esto incide en su capacidad de innovación y en el desempeño de su equipo de trabajo. En el caso de estudio, contar con una estructura organizacional bien definida permitiría mejorar la coordinación interna, reducir la duplicidad de funciones y optimizar los procesos productivos, aspectos que actualmente representan desafíos para la empresa.

Desde una perspectiva administrativa, Tejada, et al. (2020) afirman que la estructura organizacional y el control interno son fundamentales en los modelos de gestión burocráticos, ya que permiten establecer mecanismos de supervisión y evaluación del desempeño. En este contexto, la formulación de una estructura organizacional facilitaría la implementación de controles adecuados que contribuyan a mejorar la eficiencia operativa y la calidad de sus productos o servicios.

Además, la investigación se justifica desde un enfoque financiero y contable, considerando que la adecuada estructuración organizativa tiene un impacto significativo en la toma de decisiones económicas. Pineda, et. al (2022) explican que los cambios en la normatividad contable en Colombia han modificado la forma en que las empresas gestionan sus recursos y planifican su crecimiento. En este sentido, una estructura organizacional adecuada permitiría mejorar su capacidad de planificación financiera, optimizando la asignación de recursos y asegurando una mayor estabilidad económica.



En línea con esta perspectiva, Rendón (2021) señala que la implementación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia ha generado la necesidad de adaptar sus modelos organizativos para garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la transparencia en la gestión. La investigación sobre la formulación de la estructura organizacional permitiría establecer un modelo que facilite la adaptación a estas regulaciones y mejore la administración financiera de la empresa.

Asimismo, Rueda, et al. (2021) destacan que las NIIF no solo representan una herramienta contable, sino también una herramienta gerencial que influye en la organización interna de las empresas. Esto refuerza la necesidad de contar con una estructura organizacional definida que le permita implementar prácticas de gestión eficientes y alineadas con los estándares contables internacionales.

Desde el punto de vista del clima organizacional, Amaris et al. (2022) subrayan que la estructura organizativa influye en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo, afectando su desempeño y nivel de compromiso. En este sentido, la formulación de una estructura organizacional contribuiría a mejorar la satisfacción laboral, promoviendo un ambiente de trabajo más ordenado y eficiente, donde los empleados tengan claridad sobre sus funciones y objetivos dentro de la empresa.

Por tanto, la investigación sobre la formulación de la estructura organizacional de Firaplas SAS es de gran relevancia, ya que permitirá establecer un modelo organizativo que optimice la gestión interna, facilite la toma de decisiones estratégicas, mejore el cumplimiento normativo y fortalezca la competitividad de la empresa. La implementación de una estructura organizacional



clara y funcional no solo beneficiará la operatividad de la empresa, sino que también contribuirá a su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

## MARCO TEÓRICO

El marco de referencia aborda los fundamentos teóricos esenciales que sustentan el análisis y rediseño de la estructura organizacional de la empresa Firaplas SAS. En este sentido, se desarrollarán conceptos claves relacionados con la gestión por procesos (BPM), las estructuras organizacionales, con énfasis en el modelo matricial, y las funciones administrativas y productivas dentro de las organizaciones. Estos ejes temáticos fueron seleccionados debido a su relevancia en la comprensión de cómo las empresas pueden optimizar sus procesos internos y mejorar su rendimiento global mediante un diseño organizacional eficiente y adaptado a sus necesidades específicas.

La elección de estos ejes responde a la necesidad de contar con un marco conceptual sólido que permita identificar las falencias actuales en la estructuración interna de Firaplas SAS, comprender las dinámicas organizacionales que afectan el desarrollo productivo, administrativo y de gestión del talento humano, y proponer mejoras basadas en modelos teóricos probados. Asimismo, estos temas permiten establecer una base analítica para examinar el impacto de una estructura organizacional coherente sobre la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera de la empresa.

La gestión por procesos, por su parte, ofrece un enfoque sistémico y centrado en la mejora continua, el cual se articula directamente con la necesidad de estandarizar los procedimientos en



Firaplas SAS. La estructura matricial, en tanto, representa un modelo organizativo flexible que puede responder adecuadamente a las características y retos de la empresa. De esta manera, los ejes teóricos seleccionados se vinculan directamente con el diseño de la estructura organizacional, ya que ofrecen herramientas conceptuales y metodológicas para identificar, analizar y transformar los procesos internos, fortaleciendo las bases administrativas y operativas sobre las cuales se desarrolla la organización.

## **Estructura organizacional**

La estructura organizacional de una empresa es un factor determinante en su eficiencia y sostenibilidad, ya que define la distribución de funciones, responsabilidades y niveles jerárquicos, permitiendo una mejor toma de decisiones y optimización de los recursos disponibles.

El diseño organizacional es un elemento en la búsqueda del éxito empresarial; Alba (2022) plantea que la estructura organizativa debe ser flexible y adaptable a los cambios del entorno, considerando factores como la tecnología, la globalización y la digitalización. Según el autor, una empresa con una estructura rígida enfrenta dificultades para innovar y responder a las demandas del mercado. La estructura organizacional debe facilitar la comunicación entre los departamentos y promover una cultura de trabajo colaborativo, aspectos esenciales para el desarrollo en un mercado dinámico.

En el mismo sentido, Barrón, et. al., (2022) destacan la importancia de la resiliencia organizacional como un factor determinante en la sostenibilidad de las empresas, la capacidad de adaptación a situaciones adversas, crisis económicas o cambios en la industria es fundamental para la permanencia de una empresa en el mercado. La estructura organizacional influye



directamente en esta resiliencia, ya que una organización con roles y funciones bien definidas puede reaccionar con mayor rapidez y eficiencia ante desafíos externos.

Por otro lado, la estructura organizacional es un factor clave en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (pymes), según Blanco, et al. (2020), la estructura organizativa impacta en la eficiencia operativa y en la capacidad de la empresa para diferenciarse en el mercado. En el caso de la empresa objeto de análisis, establecer una estructura adecuada permitirá optimizar sus procesos internos, mejorar la toma de decisiones y fortalecer su posición competitiva en el sector en el que opera. Las pymes que no cuentan con una estructura clara suelen enfrentar problemas de gestión que afectan su crecimiento y desarrollo a largo plazo.

En términos de liderazgo, García et al. (2020) explican que la estructura organizacional define las prácticas de liderazgo dentro de una empresa, por ello, un diseño organizacional adecuado permite establecer líneas de mando claras y procesos de comunicación efectivos, lo que facilita la implementación de estrategias de liderazgo que motiven a los empleados y fomenten un ambiente de trabajo productivo. En la empresa, una estructura bien definida contribuirá a fortalecer el liderazgo y garantizar que cada miembro de la organización conozca su rol y responsabilidades.

Garcias et al. (2019) refuerzan la idea de que el diseño organizacional mejora la eficiencia y la competitividad empresarial. Estos autores señalan que una estructura organizativa bien planificada permite reducir costos operativos, mejorar la coordinación entre áreas y optimizar el desempeño general de la empresa. En este contexto, la formulación de la estructura



organizacional debe centrarse en la eficiencia operativa y la integración de procesos, asegurando que todas las áreas trabajen en conjunto para alcanzar los objetivos estratégicos.

Desde una perspectiva más amplia, Ojeda y Rodríguez (2022) presentan un modelo de gestión administrativa y organizacional que permite a las empresas desarrollar estructuras más eficientes y adaptadas a sus necesidades. Este modelo enfatiza la importancia de la planificación estratégica y la alineación de los recursos con los objetivos organizacionales. La aplicación de este enfoque facilitará la toma de decisiones informadas y permitirá una distribución óptima de los recursos humanos y financieros.

Además, Olivera et al. (2021) analizan el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral, indicando que la estructura organizacional influye en la motivación y productividad de los empleados. Un diseño organizacional que fomente la colaboración y el reconocimiento del talento humano puede generar un ambiente de trabajo más positivo, lo que se traduce en un mejor desempeño general de la empresa. En la empresa, la formulación de una estructura organizativa adecuada debe considerar estos aspectos para promover un clima laboral favorable.

En cuanto a la relación entre cultura organizacional y estructura, Rodríguez y Bautista (2021) señalan que la cultura empresarial influye en la adopción de sistemas de gestión efectivos. Una empresa con una cultura organizacional fuerte y una estructura bien definida puede implementar procesos de mejora continua y garantizar la alineación de sus operaciones con sus objetivos estratégicos. La formulación de una estructura organizacional debe integrar valores y principios que fomenten la innovación y el compromiso del equipo de trabajo.



El estudio de Rojas (2019) refuerza la necesidad de actualizar constantemente la estructura organizacional para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Según el autor, la revisión y modificación de la estructura organizativa permite optimizar los procesos internos y garantizar la eficiencia operativa. En este sentido, la formulación de la estructura organizacional debe considerar la posibilidad de ajustes periódicos para mantener su competitividad y eficiencia.

Finalmente, Ulloa et al. (2019) exploran la relación entre la estructura organizacional y el comportamiento del capital humano, indicando que un diseño organizacional adecuado permite mejorar la gestión del talento y maximizar el rendimiento de los empleados. La estructura organizativa influye en la motivación, el desarrollo profesional y la retención del talento dentro de la empresa. Contar con una estructura organizativa bien definida facilitará la gestión del personal y contribuirá a la creación de un entorno de trabajo eficiente y productivo.

Así las cosas, la formulación de la estructura organizacional debe basarse en principios de eficiencia, flexibilidad y alineación estratégica. La literatura revisada destaca la importancia de contar con una estructura organizativa que permita una gestión eficaz, fomente el liderazgo y la resiliencia, y promueva un clima laboral favorable. Además, la competitividad y sostenibilidad de la empresa dependerán en gran medida de su capacidad para diseñar y adaptar su estructura organizativa a las exigencias del entorno. Implementar un modelo de gestión basado en estas premisas permitirá consolidarse en su sector y alcanzar sus objetivos estratégicos de manera efectiva.



## Gestión del talento

La gestión del talento humano se ha consolidado como un componente estratégico fundamental dentro de las organizaciones modernas, al ser un factor determinante en la mejora del rendimiento, la productividad y la sostenibilidad empresarial. Este enfoque no solo contempla la administración tradicional de los recursos humanos, sino que también implica una visión integral orientada al desarrollo de competencias, la motivación y el alineamiento del personal con los objetivos institucionales. Como afirman Muñoz y Lombeida (2021), la gestión del talento humano influye directamente en los niveles de productividad organizacional, ya que permite optimizar los procesos laborales a través de una adecuada planificación, formación y evaluación del desempeño de los colaboradores.

En la actualidad, las organizaciones enfrentan entornos altamente competitivos y cambiantes, lo cual exige que la gestión del talento humano adopte enfoques más dinámicos y adaptativos. Según Ramos y Aguilar (2021), el rendimiento laboral efectivo no se logra únicamente con la contratación del personal adecuado, sino que también requiere de una cultura organizacional que promueva el aprendizaje continuo, la comunicación efectiva y el reconocimiento de los logros individuales y colectivos. En este sentido, la gestión del talento humano actúa como un eje articulador entre los objetivos estratégicos de la empresa y las capacidades de su equipo de trabajo.

Por otro lado, Torres (2023) destaca que el contexto empresarial actual exige una mayor atención a la satisfacción laboral, la retención del talento y el desarrollo profesional. Elementos como el clima organizacional, las oportunidades de crecimiento y el liderazgo influyen en la



percepción que los empleados tienen sobre su lugar de trabajo, lo que repercute directamente en su compromiso y desempeño. De esta manera, se hace evidente la necesidad de implementar sistemas de gestión del talento humano que integren aspectos emocionales, sociales y técnicos para potenciar el capital humano disponible.

Asimismo, la gestión del talento humano tiene un impacto directo en la calidad del servicio y en los resultados globales de la organización. Mori y Bardales (2020) sostienen que un sistema bien estructurado de gestión del talento permite identificar las fortalezas y debilidades del personal, facilitar procesos de capacitación orientados a las necesidades reales del puesto de trabajo y fomentar una mayor cohesión entre los equipos. Esto se traduce en mayor eficiencia, reducción de errores y mejoras en los indicadores de desempeño.

Además, Sierra (2022) señala que gestionar adecuadamente el talento humano es una estrategia clave para alcanzar un desempeño laboral óptimo, ya que promueve una cultura basada en la meritocracia, la innovación y la mejora continua. En esta lógica, las empresas que invierten en el desarrollo del talento humano logran mayor adaptabilidad frente a los cambios del entorno, fortalecen su reputación corporativa y elevan sus niveles de competitividad.

En concordancia, la gestión del talento humano constituye un pilar esencial para el logro de los objetivos organizacionales. No se trata solo de administrar personas, sino de liderar procesos que fortalecen el potencial humano, alineándolo con una visión estratégica clara y compartida. En el caso de empresas como Firaplas SAS, adoptar un modelo sólido y estructurado de gestión del talento puede representar una ventaja significativa para estandarizar procesos, mejorar la productividad y consolidar una cultura organizacional orientada al alto desempeño.



## Teoría clásica de la administración

La Teoría Clásica de la Administración, desarrollada por Henry Fayol a principios del siglo XX, es uno de los pilares fundamentales de la administración moderna. Su enfoque basado en la estructura organizacional, los principios administrativos y las funciones del administrador sigue siendo de gran relevancia en el contexto empresarial actual (Chiavenato, 2019). La presente investigación, centrada en la falta de una estructura organizacional definida en la empresa, encuentra en la teoría de Fayol un marco teórico sólido para el diseño e implementación de un modelo organizativo eficiente y funcional.

Uno de los principales aportes de Fayol es la identificación de los principios administrativos que rigen el funcionamiento de las organizaciones (Ortega, 2019). Entre ellos, la división del trabajo permite la especialización y mejora la productividad, un aspecto fundamental donde la falta de estructura ha generado duplicidad de funciones y baja eficiencia operativa (Márquez, Auld & García, 2020). La autoridad y responsabilidad son igualmente relevantes, ya que en la empresa no existen jerarquías bien definidas, lo que provoca dificultades en la toma de decisiones y en la asignación de responsabilidades (Ortiz & Domínguez, 2019).

El principio de unidad de mando establece que cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior para evitar confusión y desorganización (Fuentes et al., 2020). La falta de una línea de mando clara ha derivado en conflictos internos y dificultades en la ejecución de tareas. La unidad de dirección, por su parte, plantea que todas las actividades de la empresa deben estar alineadas bajo un mismo plan estratégico, algo que la empresa aún no ha logrado consolidar (Mercado, 2019).



La centralización y descentralización son aspectos clave en la gestión empresarial según Fayol. La evaluación de qué decisiones pueden ser delegadas y cuáles deben permanecer centralizadas contribuiría a mejorar la eficiencia administrativa (González, 2022). Además, el principio de orden plantea la importancia de asignar correctamente los recursos humanos y materiales dentro de la organización, una debilidad evidente en la empresa debido a su falta de estructura organizativa (Díaz Pérez, 2019). La disciplina y la equidad también son esenciales para fomentar un ambiente laboral positivo y mejorar la motivación de los empleados, lo que fortalecería el clima organizacional de Firaplas SAS (Hernández, Prats & Hernández, 2020).

Además de sus principios, Fayol definió cinco funciones administrativas fundamentales: previsión, organización, dirección, coordinación y control (Pazmiño et al., 2020). La previsión implica analizar el futuro y planificar estrategias para garantizar el éxito organizacional, un aspecto en el que se tiene deficiencias debido a la ausencia de planificación estructurada (Miranda-Torrez, 2021). La organización, entendida como la estructuración de recursos y funciones, es crucial para que la empresa pueda definir mejor sus procesos internos (Santana, Huerta & Calzada, 2019).

La dirección implica liderazgo y motivación del personal para el logro de los objetivos organizacionales. Una dirección clara permitiría guiar mejor a los empleados en sus funciones, evitando confusiones y mejorando la productividad (Medina, 2021). La coordinación es indispensable para armonizar todas las actividades de la empresa, un reto en la empresa debido a la falta de integración entre sus áreas (Cruz & Zárate, 2019). Por último, el control permite



verificar si las actividades se están realizando conforme a lo planificado, lo que se podría mejorar mediante la implementación de auditorías de gestión (Reinoso & Romero, 2024).

La aplicación de la teoría de Fayol también se relaciona con el desarrollo organizacional, el cual busca fortalecer la estructura interna y mejorar el desempeño empresarial (Nery, et al., 2019). Una estructura organizativa bien definida facilita la gestión del talento humano, permitiendo una mejor asignación de tareas y fomentando el crecimiento profesional (Zamudio, et al, 2022). Además, una organización clara mejora la toma de decisiones estratégicas y operativas, aspecto importante para Firaplas SAS en su búsqueda de mayor competitividad (Reinoso & Romero, 2024).

Si bien la teoría clásica de la administración ha sido criticada por su rigidez, su aplicación sigue siendo válida en muchos contextos empresariales, especialmente cuando se combina con enfoques modernos de gestión (Santana, et al 2019). Firaplas SAS podría integrar los principios de Fayol con modelos administrativos más flexibles, logrando así una estructura eficiente y adaptable a los cambios del entorno.

Así las cosas, la teoría clásica de la administración de Henry Fayol ofrece un marco estructurado y eficiente para la gestión organizacional, proporcionando principios y funciones administrativas que pueden ser aplicadas para mejorar su organización interna. La implementación de estos principios ayudaría a definir roles, optimizar recursos y mejorar la comunicación interna. Asimismo, la aplicación de las funciones administrativas de Fayol permitiría estructurar su planeación estratégica, mejorar su coordinación y fortalecer su capacidad de control. A pesar de haber sido formulada en el siglo XX, la teoría de Fayol sigue siendo un



referente fundamental en la administración empresarial y su aplicación en la empresa permitirá consolidar un modelo organizativo eficiente y sostenible en el tiempo.

## **Gestión por procesos (BPM)**

La gestión por procesos, conocida como Business Process Management (BPM), se ha consolidado como una herramienta estratégica esencial para el análisis, diseño, ejecución, monitoreo y optimización de los procesos empresariales. En el contexto de la investigación aplicada a la empresa, esta metodología permite comprender de forma estructurada y dinámica los procesos desarrollados por la organización, facilitando la identificación de áreas de mejora y la propuesta de una estructura organizacional coherente y eficiente. La gestión por procesos se convierte así en un enfoque integrador que articula los procesos productivos, administrativos y de gestión del talento humano, con miras al fortalecimiento institucional y la optimización del desempeño organizacional.

Desde una perspectiva académica, la gestión por procesos ha sido ampliamente estudiada por diversos autores que destacan su potencial para transformar la manera en que las organizaciones operan. Según Domínguez, et al (2022), la automatización dentro del BPM permite reducir errores, incrementar la eficiencia operativa y asegurar la trazabilidad de las acciones, beneficios clave en entornos organizacionales complejos como el de Firaplas SAS. La automatización no solo permite eliminar redundancias, sino que también mejora la calidad del producto o servicio ofrecido al cliente, lo que tiene un impacto directo en la competitividad de la empresa.



En el caso específico, la implementación de un enfoque basado en BPM es fundamental para alcanzar los objetivos de esta investigación, ya que facilita la identificación detallada de las actividades que se ejecutan dentro de la organización. *Ortíz et al. (2024)* subrayan que la gestión por procesos no debe limitarse al diseño de flujos de trabajo, sino que debe incluir la medición de los resultados, la retroalimentación y la mejora continua. Esto implica que, dentro del análisis de los procesos de la empresa, es imprescindible ir más allá de una descripción estática de las funciones y avanzar hacia una evaluación crítica del valor que cada proceso aporta a los objetivos estratégicos de la organización.

El enfoque BPM aporta además una estructura metodológica para el desarrollo de propuestas de mejora. *Granda y Bermeo (2022)* proponen una metodología centrada en la transformación digital de los procesos, lo cual es pertinente si se considera la necesidad de evolucionar hacia modelos más ágiles, eficientes y orientados a resultados. La digitalización de procesos no solo mejora la velocidad y confiabilidad de las operaciones, sino que también brinda una ventaja competitiva al permitir una mayor adaptabilidad frente a los cambios del entorno empresarial, en este sentido, BPM actúa como un catalizador de innovación y modernización.

Uno de los aspectos más relevantes del BPM en esta investigación es su utilidad para proponer una nueva estructura organizacional coherente con los procesos reales de la empresa. En esta línea, *Ampuero, et al (2020)* demostraron cómo la implementación de BPM en un centro de salud permitió mejorar sustancialmente los resultados operativos y la eficiencia del personal. Trasladando este aprendizaje, se puede afirmar que un modelo de gestión basado en procesos



puede contribuir a un mejor alineamiento entre los recursos humanos, tecnológicos y materiales, favoreciendo un entorno organizacional más productivo y armónico.

Por su parte, Cordero y Sañay (2020) plantean que la implementación del BPM debe considerar un marco de trabajo adaptado a las características específicas de la organización, especialmente cuando se trata de empresas de servicios o manufactureras. El marco BPM permite modelar, simular y analizar los procesos actuales, proporcionando la información necesaria para rediseñarlos de acuerdo con criterios de eficiencia, calidad y satisfacción del cliente. En el caso de esta investigación, la gestión por procesos servirá como base para agrupar las actividades desarrolladas en la empresa dentro de las categorías productiva, administrativa y de gestión del talento humano, promoviendo una visión integrada y sistémica del funcionamiento organizacional.

Además, la gestión por procesos también ha sido reconocida como una herramienta efectiva para la toma de decisiones estratégicas. Espinosa et al. (2020) destacan que la adopción de tecnologías BPM está directamente relacionada con la mejora en la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a cambios del entorno. Firaplas SAS, en tanto empresa en crecimiento dentro del sector manufacturero, necesita contar con una estructura organizacional que le permita adaptarse a los retos del mercado y a las demandas de sus clientes. BPM, al permitir una mayor visibilidad de los procesos y sus interrelaciones, facilita la detección de cuellos de botella, duplicidades y actividades que no agregan valor, aspectos cruciales en la propuesta de reestructuración organizacional.



El enfoque BPM también es útil para fomentar una cultura organizacional basada en la mejora continua y el trabajo colaborativo. Ardila, et al (2022), en su análisis del proceso productivo de una empresa textil, concluyeron que la implementación de BPM no solo mejoró la eficiencia operativa, sino que también permitió una mayor participación de los trabajadores en la mejora de los procesos. En el contexto de estudio, este enfoque participativo será vital para asegurar que las propuestas de estructura organizacional estén alineadas con las dinámicas reales de trabajo y con las percepciones de los empleados sobre cómo se pueden mejorar las actividades cotidianas.

Así las cosas, la gestión por procesos proporciona las herramientas necesarias para garantizar la trazabilidad y evaluación de las actividades propuestas en la nueva estructura organizacional. Este aspecto es esencial dentro de la fase final de la investigación, en la que se propondrán los componentes de la estructura organizacional aplicables a los procesos desarrollados por la empresa. El uso de indicadores de gestión, mapas de procesos y sistemas de retroalimentación permitirá evaluar si las propuestas generadas logran efectivamente fortalecer y estandarizar los procesos productivos, administrativos y de gestión del talento humano.

En concordancia, la gestión por procesos aplicada a esta investigación se presenta como un enfoque metodológico y estratégico integral que permite identificar, analizar y mejorar los procesos internos. A partir de su implementación, es posible establecer una estructura organizacional coherente con las dinámicas operativas reales de la empresa, promoviendo una mayor eficiencia, transparencia y adaptabilidad. Los aportes teóricos y prácticos de autores como Domínguez et al. (2022), Ortíz et al. (2024), Granda y Bermeo (2022), y Ampuero et al. (2020),



entre otros, sustentan la relevancia del BPM como herramienta clave para transformar la gestión organizacional y orientar a la empresa hacia un modelo de operación más competitivo y sostenible.

## **Estructuras matriciales**

La estructura matricial representa una de las formas más complejas pero eficaces de organizar una empresa que busca alcanzar altos niveles de eficiencia y adaptabilidad, especialmente en contextos donde la especialización funcional y la orientación a proyectos deben coexistir. Esta investigación encuentra en la estructura matricial un marco organizacional viable para abordar la complejidad de sus procesos productivos, administrativos y de gestión del talento humano, permitiendo una articulación más eficaz entre las distintas áreas funcionales y los objetivos estratégicos de la organización. La estructura matricial combina dos dimensiones organizativas: por un lado, la tradicional división funcional basada en especialidades (como producción, administración, recursos humanos), y, por otro lado, la estructura por proyectos o procesos, donde equipos multidisciplinarios se organizan en torno a objetivos comunes. Esta dualidad, aunque puede generar conflictos de autoridad, fomenta una coordinación más ágil y una mayor capacidad de respuesta ante las demandas del entorno (Arroyo, 2023).

En el contexto de Firaplas SAS, la implementación de una estructura matricial facilitaría la integración de conocimientos y competencias específicas que actualmente se encuentran dispersas en diferentes áreas de la empresa. El modelo matricial permitiría que, por ejemplo, un proyecto de mejora en la línea de producción pueda contar con aportes técnicos del área de ingeniería, con asesoría administrativa y con apoyo del talento humano, generando soluciones



más robustas y eficientes. Dupouy (2024) señala que este tipo de estructuras son ideales para organizaciones que buscan alinear sus procesos internos con los objetivos estratégicos, especialmente cuando enfrentan escenarios de transformación o expansión. En la medida en que se propone mejorar y estandarizar sus procesos, se beneficiaría de una estructura que promueva la cooperación horizontal y el flujo bidireccional de información.

Además, la estructura matricial contribuye al fortalecimiento de la resiliencia organizacional. Según, Amigo y Heras (2020), este tipo de configuración es especialmente útil para organizaciones que operan en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA), ya que permite una respuesta rápida y flexible a los cambios del mercado. Esta característica resulta particularmente pertinente, en tanto que se enfrenta a desafíos propios del sector manufacturero, como la innovación tecnológica, la gestión eficiente de recursos y la adaptación a las demandas de los clientes. La resiliencia, en este sentido, no solo se limita a la capacidad de resistir los cambios, sino que implica la habilidad de reinventarse y evolucionar constantemente, lo cual es más factible bajo un diseño organizacional matricial.

No obstante, implementar una estructura de este tipo también conlleva retos significativos. Hadida y Troilo (2020) destacan que en contextos donde prevalecen la ambigüedad y la transformación digital, la estructura matricial debe complementarse con metodologías ágiles que permitan gestionar eficazmente la colaboración entre diferentes equipos. En el caso de estudio, esto implica no solo rediseñar los organigramas, sino también modificar la cultura organizacional hacia una lógica de trabajo más colaborativa, basada en la confianza, la comunicación y el empoderamiento de los empleados. La coexistencia de dos líneas de autoridad



(funcional y por proyecto) puede dar lugar a conflictos o duplicidades, pero si se gestiona adecuadamente, también puede enriquecer la toma de decisiones y fomentar la innovación.

La estructura social de la organización juega un papel fundamental en este proceso de transformación. Marino, et al (2020) sostienen que los vínculos sociales entre los miembros de la organización inciden directamente en la implementación de nuevas estructuras, ya que influyen en la confianza, la cooperación y la circulación de información. En ese sentido, para que la estructura matricial funcione adecuadamente, será necesario analizar y fortalecer las relaciones interpersonales y los canales de comunicación interna, así como establecer mecanismos claros de coordinación y resolución de conflictos. La implicación del capital humano en el diseño e implementación de la nueva estructura es crucial, ya que su compromiso y participación son determinantes para el éxito del cambio organizacional.

Asimismo, Alvarado (2021) plantea que el diseño de estructuras organizativas debe considerar tanto los modelos teóricos como las particularidades del contexto específico de cada empresa. Esto implica adaptar el modelo matricial a su tamaño, tipo de productos, procesos internos y cultura organizacional. La estructura no debe imponerse de forma rígida, sino construirse a partir de un diagnóstico detallado de las dinámicas actuales, de las competencias del personal y de los objetivos estratégicos de la empresa. El enfoque matricial ofrece flexibilidad en este sentido, permitiendo ajustes en función de la experiencia y del aprendizaje organizacional.

Por otra parte, las herramientas gerenciales son un complemento esencial para la implementación exitosa de una estructura matricial. León et al. (2020) explican que el uso adecuado de estas herramientas puede facilitar la planificación, el seguimiento y la evaluación de



los procesos organizacionales. Herramientas como los mapas de procesos, matrices de asignación de responsabilidades, tableros de control e indicadores de desempeño serán fundamentales para hacer operativa la estructura matricial y asegurar que cumpla con sus objetivos. La gestión por resultados, apoyada en estas herramientas, permitirá monitorear de forma continua el desempeño de los equipos y realizar ajustes cuando sea necesario.

En este sentido, la estructura matricial puede actuar como un puente entre los objetivos estratégicos y la ejecución operativa, siempre que esté acompañada de un liderazgo adecuado y de un sistema de gestión coherente. La figura del gestor de procesos o de proyectos dentro de la matriz cobra especial relevancia, ya que será quien articule los intereses de las áreas funcionales con las metas de los proyectos, evitando conflictos y promoviendo la sinergia entre los equipos. Por ello, el fortalecimiento de estas figuras intermedias podría mejorar significativamente la eficiencia operativa y la alineación estratégica de las acciones de la empresa.

Es por ello por lo que, la estructura matricial aplicada a esta investigación se perfila como una alternativa organizacional que permite abordar de manera integrada y eficiente los procesos desarrollados. Su implementación facilitaría la articulación entre áreas funcionales y proyectos estratégicos, promoviendo una gestión más flexible, colaborativa y orientada a resultados. A pesar de los desafíos que implica su adopción, especialmente en lo que respecta a la gestión de la autoridad y los vínculos sociales, la estructura matricial ofrece un marco sólido para avanzar en la mejora continua de los procesos productivos, administrativos y de gestión del talento humano.



## **Síntesis teórica y aplicación al caso Firaplas S.A.S.**

La propuesta de diseño estructural para la empresa Firaplas SAS se fundamenta en la articulación de tres enfoques teóricos que, si bien pertenecen a contextos históricos y organizacionales distintos, ofrecen aportes complementarios y estratégicos para construir una estructura organizacional moderna, funcional y alineada con las necesidades de eficiencia, orden y adaptabilidad de la empresa. Estos enfoques son: los principios clásicos de Henri Fayol, la gestión por procesos (BPM) y el modelo de estructura matricial.

Su integración permite abordar el rediseño organizacional desde una visión integral que considera tanto la jerarquía formal y el control, como la eficiencia operativa, la plasticidad y la capacidad de gestionar proyectos de forma transversal.

El enfoque de Henri Fayol, uno de los fundadores de la teoría clásica de la administración, aporta elementos esenciales para el diseño organizacional, especialmente en lo referente al orden, la jerarquía y la definición clara de funciones. Fayol plantea que el éxito de una organización radica en la existencia de una estructura formal bien definida, en la que se respetan los principios de unidad de mando, autoridad, disciplina y especialización del trabajo.

En el caso de Firaplas SAS, esta perspectiva permite establecer líneas de autoridad claras, delimitación de responsabilidades entre áreas y funciones, y una estructura jerárquica que garantiza el control adecuado y la supervisión de los procesos administrativos, productivos y de talento humano. La aplicación de estos principios es particularmente útil para una empresa que requiere establecer orden interno y mejorar la asignación de tareas en función de la experiencia y habilidades del personal.



Por su parte, la Gestión por Procesos (Business Process Management - BPM) contribuye con una visión más moderna centrada en la eficiencia operativa, la trazabilidad de las actividades y la mejora continua de los procesos organizacionales. BPM se enfoca en mapear, analizar, rediseñar, ejecutar y monitorear los procesos críticos dentro de la organización, con el objetivo de optimizar el flujo de trabajo, reducir tiempos y costos, y asegurar la calidad en la entrega de productos o servicios.

En Firaplas SAS, este enfoque permite identificar con claridad los procesos que componen las áreas productivas, administrativas y de gestión del talento humano, permitiendo agrupar las actividades, reducir duplicidades, eliminar cuellos de botella y establecer indicadores que midan el desempeño de cada proceso. Además, facilitar la estandarización de procedimientos y la creación de manuales operativos que sirven de guía para los colaboradores, promoviendo la transparencia y la trazabilidad de las acciones.

El modelo de estructura matricial, en tanto, introduce una dimensión adicional basada en la transversalidad, la flexibilidad y la gestión por proyectos. A diferencia de las estructuras jerárquicas tradicionales, donde el flujo de autoridad es vertical, la estructura matricial permite que los empleados trabajen en más de un proyecto o departamento, dependiendo de las necesidades estratégicas de la organización.

Esto es especialmente valioso en contextos cambiantes donde se requiere adaptabilidad constante y colaboración entre distintas áreas. Para Firaplas SAS, la aplicación de una estructura matricial implica la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios, donde las competencias del personal puedan aprovecharse de manera más dinámica. Así, los procesos productivos,



administrativos y de talento humano no se verán como compartimentos aislados, sino como engranajes interconectados que deben trabajar conjuntamente para cumplir con los objetivos organizacionales.

La integración de estos tres enfoques permite desarrollar una propuesta de diseño organizacional equilibrada, en la cual se combina la claridad estructural y funcional propuesta por Fayol, la eficiencia y orientación a procesos promovida por BPM, y la adaptabilidad y trabajo colaborativo fomentados por la estructura matricial. Esta combinación evita caer en esquemas rígidos o excesivamente burocráticos, al tiempo que garantiza el control necesario para el adecuado funcionamiento de la empresa.

En términos prácticos, se puede presentar un modelo base de lo que será el diseño estructural para Firaplas SAS, fundamentado en tres componentes clave: jerarquía, procesos y transversalidad. En cuanto a la jerarquía, se establecerá una estructura formal con niveles claros de autoridad que incluirán la alta gerencia, mandos medios y operativos. Este modelo jerárquico permitirá definir las funciones y responsabilidades de cada puesto, garantizando una cadena de mando efectiva y un flujo de información adecuado.

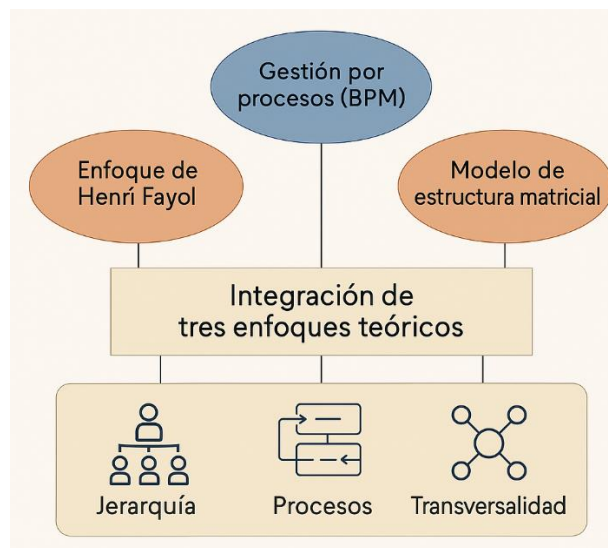
Respecto a los procesos, se identificarán y mapearán todos los procesos clave de la organización en tres grandes áreas: producción, administración y gestión del talento humano. Cada proceso será analizado para determinar sus entradas, salidas, responsables, recursos asociados e indicadores de desempeño. Esto permitirá crear un mapa de procesos que servirá como guía para la estandarización, control y mejora continua, apoyándose en los principios del BPM.

Así las cosas, el componente de transversalidad permitirá que, más allá de la jerarquía, se conformen equipos de trabajo que gestionen proyectos o iniciativas específicas, integrando personal de distintas áreas. Esta dinámica fomentará la innovación, la colaboración y la capacidad de respuesta ante situaciones cambiantes del entorno, lo que representa una ventaja competitiva importante.

Por tanto, el diseño estructural propuesto para Firaplas SAS basado en la combinación de los enfoques de Fayol, BPM y la estructura matricial, constituye una estrategia organizacional robusta y adaptativa. Este modelo permite ordenar y controlar las funciones, optimizar los procesos y promover una cultura de colaboración y mejora continua, elementos esenciales para fortalecer la productividad, la eficiencia operativa y la gestión del talento humano en la empresa.

## Figura 1

### *Diseño estructural*



Fuente. Creación propia. 2025



## **METODOLOGÍA**

El diseño metodológico de esta investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y un diseño de estudio de caso. Se pretende analizar la estructura organizacional de la empresa Firaplas SAS, con especial énfasis en la gestión administrativa y sus implicaciones en el desempeño laboral. Para ello, se emplearán técnicas de recolección de datos como la entrevista semiestructurada y el análisis documental, mientras que el análisis de los datos se realizará mediante el método de análisis temático.

### **Enfoque de la Investigación**

El enfoque cualitativo de la presente investigación permite comprender el fenómeno de estudio desde la perspectiva de los actores involucrados, favoreciendo un análisis profundo de las dinámicas organizacionales (Rojas, 2022). De acuerdo con Conejero (2020), la investigación cualitativa busca explorar la realidad social a partir de la interacción con los sujetos, permitiendo la identificación de patrones, significados y estructuras dentro del contexto estudiado.

Este enfoque es particularmente adecuado para el estudio de la administración en la empresa objeto de estudio, ya que posibilita la recopilación de información detallada sobre las percepciones, experiencias y prácticas de los funcionarios de la empresa en relación con su organización interna. Además, al centrarse en el significado de los procesos organizacionales, este enfoque facilita la identificación de problemas estructurales y posibles soluciones desde la propia dinámica empresarial (Zambrano & Chacón, 2021).



## **Tipo y alcance de la investigación**

El estudio es de tipo descriptivo, ya que busca caracterizar las prácticas administrativas dentro de la y su impacto en el desempeño laboral. De acuerdo con Sánchez, et al. (2023), la investigación descriptiva permite detallar características de un fenómeno sin manipular variables, lo que la convierte en una herramienta idónea para comprender la estructura organizacional de una empresa.

El carácter descriptivo de este estudio radica en su propósito de documentar y analizar los procesos administrativos existentes, así como en la identificación de las dificultades que enfrentan los funcionarios en su desempeño diario. Según Espinoza y González (2020), este tipo de investigación posibilita el análisis detallado de fenómenos sociales y organizacionales, permitiendo la formulación de estrategias de mejora con base en la información obtenida.

## **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es un estudio de caso, lo que implica un análisis profundo de una unidad específica de observación: la empresa Firaplas SAS. Este enfoque es apropiado cuando se busca examinar un fenómeno en su contexto natural, sin alterar las condiciones en las que ocurre (Ascona & Mencia, 2023). En este sentido, la investigación permitirá comprender la estructura organizativa en función de sus propios procesos y dinámicas internas.

Según De la Torre y González (2020), el estudio de caso es un diseño metodológico útil para comprender fenómenos complejos dentro de un contexto específico, ya que proporciona un marco analítico que permite interpretar datos cualitativos de manera sistemática. En este estudio, el análisis detallado de la empresa permitirá identificar sus fortalezas y debilidades



administrativas, facilitando la formulación de recomendaciones para optimizar su estructura organizacional.

## **Población y muestra**

La población objeto de estudio está conformada por los colaboradores de la empresa Firaplas SAS. Debido a la naturaleza cualitativa de la investigación, se empleará un muestreo no probabilístico intencional, seleccionando a los participantes en función de su conocimiento y experiencia dentro de la organización (Sánchez, et al., 2021).

El criterio de selección de los participantes estará basado en su rol dentro de la empresa y su relación con los procesos administrativos. Según Borjas (2020), el muestreo intencional en investigaciones cualitativas permite seleccionar sujetos que posean información relevante para el estudio, garantizando así la profundidad y pertinencia de los datos obtenidos.

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recopilación de información se emplearán dos técnicas fundamentales: la entrevista semiestructurada y el análisis documental.

La entrevista semiestructurada es una herramienta clave en investigaciones cualitativas, ya que permite obtener información detallada y flexible, al mismo tiempo que se mantiene una estructura general de preguntas guía (Sánchez, et al., 2021). En este estudio, las entrevistas se aplicarán a funcionarios con el propósito de identificar sus percepciones sobre la estructura organizativa de la empresa y su impacto en la gestión administrativa.

El análisis documental complementará la información obtenida en las entrevistas, proporcionando una perspectiva histórica y contextual sobre la evolución organizacional de la



empresa. Según Llópiz et al. (2021), el análisis documental es una técnica eficaz para identificar patrones y estructuras en documentos administrativos, políticas internas y otros registros institucionales, lo que permitirá contrastar la información cualitativa obtenida en las entrevistas.

## Categorización

Objetivo	Categoría	Instrumento
Identificar y clasificar los procesos actuales de Firaplas SAS según su naturaleza productiva, administrativa y de gestión del talento humano, con el fin de establecer una base para la reorganización estructural.	Procesos actuales de Firaplas SAS	Entrevista Semiestructurada
Analizar modelos de estructura organizacional aplicables al sector productivo de Firaplas SAS, para seleccionar el enfoque más adecuado según sus procesos, tamaño y necesidades.	Modelos de estructura organizacional	Revisión documental
Proponer los componentes estructurales y funcionales de la nueva organización de Firaplas SAS, orientados a fortalecer y estandarizar sus procesos productivos,	Componentes de la organización propuesta	Entrevista semiestructurada y revisión documental

---

administrativos y de gestión  
del talento humano.

---

## **Validación de instrumentos**

La validación por expertos de los instrumentos de recolección de información, en este caso la entrevista semiestructurada, es un proceso fundamental que garantiza la pertinencia, coherencia y claridad de las preguntas formuladas, así como la adecuación del instrumento a los objetivos específicos de la investigación.

Para ello, se recurre a especialistas con experiencia en diseño organizacional, metodologías cualitativas y gestión empresarial, quienes revisan el contenido del instrumento y emiten observaciones sobre su estructura, redacción, relevancia y viabilidad de aplicación en el contexto de la empresa Firaplas SAS.

Esta validación permite realizar los ajustes necesarios para mejorar la calidad del instrumento, asegurando que las preguntas faciliten la obtención de información relevante, precisa y alineada con los propósitos investigativos. Además, contribuye a reforzar la confiabilidad y validez del estudio, al minimizar sesgos y asegurar que el instrumento sea comprensible tanto para el entrevistador como para los participantes.

## **Limitaciones metodológicas**

Dentro del desarrollo de la presente investigación, se reconocen limitaciones metodológicas que podrían incidir en el alcance y profundidad del análisis. Una de las principales limitaciones es el acceso restringido a información interna de la empresa Firaplas SAS, debido a



la confidencialidad de algunos datos estratégicos relacionados con procesos administrativos y de gestión del talento humano.

Asimismo, el número de informantes disponibles para la aplicación de entrevistas semiestructuradas puede ser limitado, ya sea por la disponibilidad de tiempo de los funcionarios, la disposición a participar o el tamaño del equipo dentro de la organización, lo cual podría afectar la representatividad de las perspectivas recolectadas.

Estas restricciones implican un margen reducido de variabilidad en las respuestas y una posible concentración de opiniones en ciertos niveles jerárquicos o áreas específicas de la empresa. A pesar de estas limitaciones, se emplearán estrategias de triangulación de fuentes y un riguroso análisis temático para asegurar la validez y confiabilidad de los hallazgos, reconociendo que las conclusiones se encuentran enmarcadas en las condiciones contextuales particulares de esta investigación.

## **Técnicas de análisis de datos**

El análisis de los datos recopilados se realizará mediante el análisis temático, una metodología ampliamente utilizada en investigaciones cualitativas para identificar, organizar y describir patrones dentro de los datos (Galvez et al., 2021). Este enfoque permite estructurar la información en categorías temáticas que facilitan la interpretación y comprensión de los resultados.

El análisis temático se desarrollará en varias etapas: inicialmente, se procederá a la transcripción de las entrevistas y a la organización de los documentos analizados. Posteriormente, se realizará una codificación de los datos, identificando unidades de significado y agrupándolas



en categorías emergentes. Finalmente, se procederá a la interpretación de los resultados, estableciendo relaciones entre los hallazgos y los objetivos de la investigación (De la Torre & González, 2020).

Según Ubeda (2020), el análisis temático es una técnica flexible que permite estructurar los datos cualitativos de manera sistemática, facilitando la identificación de patrones y tendencias en el material recopilado. En esta investigación, el análisis temático permitirá interpretar las dinámicas organizativas y formular recomendaciones para mejorar su estructura administrativa.

### **Consideraciones éticas**

La investigación cumplirá con principios éticos fundamentales para garantizar la integridad y confidencialidad de los participantes. Se solicitará el consentimiento informado de los funcionarios antes de realizar las entrevistas, asegurando que comprendan el propósito del estudio y sus implicaciones. Además, se garantizará la anonimización de los datos, protegiendo la identidad de los participantes y la información sensible de la empresa (Rojas, 2022).

La ética en la investigación cualitativa es esencial para generar confianza en los participantes y asegurar la validez de los hallazgos. Según Espinoza y González (2020), la transparencia y el respeto por la privacidad de los sujetos de estudio son pilares fundamentales en cualquier investigación social, por lo que se adoptarán todas las medidas necesarias para garantizar el cumplimiento de estos principios.



## RESULTADOS

### Análisis por categorías

El diagnóstico organizacional de Firaplas S.A.S. se construyó a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a actores clave de la empresa: gerente, subgerente, jefe de taller, encargada de talento humano, contadora y socia. El análisis se organizó en torno a cinco categorías: procesos productivos, procesos administrativos, procesos de gestión del talento humano, estructuras y componentes organizacionales. Las respuestas fueron trianguladas con literatura académica reciente que aborda la gestión organizacional en PYMES, la influencia de la estructura en la productividad y la importancia de la estandarización de procesos.

Este enfoque permitió reconocer no solo las percepciones internas, sino también contrastarlas con referentes teóricos, dando lugar a un panorama integral sobre las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora de la empresa.

### Procesos productivos

En un escenario ideal, los procesos productivos deberían estar definidos en manuales, contar con protocolos claros y mecanismos de control que aseguren la calidad, la eficiencia y la trazabilidad de cada etapa. Esto permitiría a la organización reducir la dependencia de la transmisión oral, optimizar tiempos y garantizar uniformidad en los resultados, además de facilitar la capacitación de nuevos empleados. Sin embargo, los hallazgos en Firaplas S.A.S. muestran que la ausencia de documentación formal y de estandarización en los flujos de trabajo ha derivado en una gestión centrada en la experiencia individual y la improvisación, lo que



incrementa la vulnerabilidad de la empresa frente a errores operativos, pérdida de conocimiento y dificultades para sostener la productividad en el tiempo.

Los entrevistados coincidieron en que los procesos productivos en Firaplas S.A.S. se llevan a cabo sin protocolos estandarizados, lo que evidencia una marcada informalidad operativa. El gerente indicó que él mismo asume la gestión manual de la mayoría de las actividades, mientras que el subgerente reconoció que, aunque existen ciertas rutinas, estas no han sido formalmente documentadas. Asimismo, el jefe de taller señaló que las instrucciones se transmiten de manera verbal, sin registros escritos que sirvan como guía para los operarios.

Esta situación refleja una problemática común en muchas PYMES colombianas, donde los procesos suelen iniciarse de forma improvisada y sin lineamientos claros, lo que conlleva pérdidas de eficiencia y dificultades en la trazabilidad (Alba, 2022). De manera similar, Ardila et al. (2022) identificaron en el sector textil que la ausencia de gestión por procesos limita significativamente la productividad, lo cual refuerza la necesidad de adoptar modelos organizacionales más estructurados y sistemáticos.

En el caso de Firaplas, los procesos de inyección y transformación de plásticos funcionan por la experiencia acumulada de los trabajadores, pero sin mecanismos que garanticen la repetibilidad o control de calidad. Como recomiendan Ampuero, Fernández y Bardales (2020), aplicar modelos de gestión basados en Business Process Management (BPM) permitiría mapear y optimizar cada flujo de trabajo, generando eficiencia y reduciendo la dependencia del conocimiento tácito de los operarios.



## Procesos administrativos

Dupouy (2024), afirma que las PYMES suelen centrar su administración en resolver urgencias del día a día, descuidando el diseño de estructuras de gestión sostenibles. La falta de estandarización documental también fue resaltada por Gloria Figueroa, encargada de talento humano, quien reconoció que muchas decisiones administrativas se transmiten “de voz a voz”, lo que genera riesgos de duplicidad de funciones o pérdidas de información.

La literatura destaca que la ausencia de gestión documental obstaculiza la competitividad. Alvarado (2021) plantea que el diseño organizacional debe contemplar canales de comunicación claros y soportes escritos para garantizar transparencia y trazabilidad. En este sentido, Firaplas se enfrenta al reto de pasar de una administración reactiva a una basada en planificación, indicadores y control de información.

Los procesos administrativos de Firaplas S.A.S. deberían estar formalizados mediante manuales, flujos documentados y el uso de indicadores de gestión que orienten la toma de decisiones estratégicas. Este escenario permitiría una mayor transparencia en la administración, mejor control de la información financiera y una planificación sostenible a largo plazo. No obstante, los hallazgos obtenidos en las entrevistas muestran un panorama diferente: las actividades administrativas se concentran en resolver necesidades inmediatas, se transmiten de manera verbal y carecen de soportes escritos, lo que genera desorden, duplicidad de funciones y riesgo de pérdida de información. Esta brecha entre lo ideal y lo observado evidencia la urgencia de avanzar hacia una gestión administrativa estructurada que soporte la competitividad y sostenibilidad de la empresa.



Las respuestas revelaron que los procesos administrativos también carecen de formalización. La contadora explicó que no existen manuales ni flujos documentados y que la información financiera se organiza con base en la experiencia y la tecnología disponible, aunque sin indicadores plenamente institucionalizados. El subgerente precisó que la prioridad administrativa se concentra en cubrir costos de operación, sin una planificación estratégica formalizada.

La ausencia de procesos administrativos formalizados en Firaplas S.A.S. genera consecuencias significativas que impactan tanto su funcionamiento interno como su proyección estratégica. En primer lugar, la falta de manuales y flujos documentados provoca ineficiencia y duplicidad de funciones, lo que se traduce en pérdida de tiempo y recursos. Además, al basarse en la experiencia y en prácticas no estandarizadas para la gestión de la información financiera, se dificulta la trazabilidad y el control de datos, limitando la transparencia y la capacidad de identificar errores o inconsistencias.

A esto se suma que la administración se concentra en cubrir costos inmediatos sin una planificación estratégica, lo cual restringe la toma de decisiones a horizontes cortos y reduce la posibilidad de crecimiento sostenible. La transmisión verbal de instrucciones, sin soportes escritos, incrementa los riesgos de malentendidos y conflictos internos, debilitando la coordinación y la confianza entre los miembros de la organización. En términos de competitividad, esta situación ubica a la empresa en desventaja frente a competidores con estructuras más sólidas y procesos estandarizados, lo que, como señala Alvarado Pastor (2021), afecta la capacidad de responder con agilidad y eficacia a las demandas externas.



## Procesos de gestión del talento humano

La categoría de talento humano mostró una tensión significativa entre la percepción de su importancia y la falta de procesos formales. El gerente consideró que implementar políticas de capacitación, evaluación y bienestar mejoraría la productividad y las utilidades, mientras que la encargada de talento humano admitió que actualmente el reclutamiento se realiza mediante recomendaciones informales y que no existen protocolos escritos.

Es de aclarar que la tensión identificada en la categoría radica en la distancia entre la valoración estratégica que se le otorga a este proceso y la forma en que realmente se ejecuta dentro de la organización. Por un lado, el gerente reconoce que políticas formales de capacitación, evaluación y bienestar tendrían un impacto directo en la productividad y en las utilidades, lo que muestra una comprensión clara de su importancia para el desarrollo empresarial. Sin embargo, en contraste, la encargada de talento humano admite que los procesos actuales son informales, con un reclutamiento basado en recomendaciones personales y sin protocolos escritos.

Entonces, esto se ubica en la contradicción entre la conciencia de la necesidad de contar con un sistema robusto de gestión del talento humano y la realidad de prácticas improvisadas y poco estructuradas. Esto refleja una brecha entre la visión estratégica y la práctica operativa, lo que limita la posibilidad de que el área de talento humano cumpla con su papel como eje fundamental para el crecimiento organizacional y la consolidación de un clima laboral favorable.

Este panorama refleja lo señalado por Muñoz y Lombeida (2021), quienes concluyen que la gestión del talento humano influye directamente en la productividad organizacional, pero que



muchas PYMES no la desarrollan como un eje estratégico. De manera similar, Mori y Bardales (2020) identificaron que la falta de capacitación y evaluación sistemática genera un desempeño laboral desigual y un clima organizacional frágil.

En Firaplas, la gestión del personal se limita a resolver necesidades inmediatas de mano de obra, lo cual debilita la integración del equipo y reduce la posibilidad de crear una cultura organizacional sólida. Como enfatizan Torres (2023) y Zamudio et. al. (2022), una estrategia clara de gestión del talento humano no solo fortalece el desempeño laboral, sino que también contribuye a la permanencia de la organización en el mercado.

## **Estructuras**

La literatura coincide en que el diseño organizacional debe alinearse con la estrategia y el tamaño de la empresa. Enríquez, et. al. (2021) plantean que los principios de la complejidad en la gestión requieren estructuras dinámicas capaces de responder a entornos cambiantes. Para Firaplas, una estructura simple pero formalizada puede ser el primer paso para garantizar la eficiencia, sin sacrificar la flexibilidad que caracteriza a las PYMES.

En el caso de Firaplas S.A.S., donde los entrevistados expresaron tres posturas distintas (un modelo por procesos (gerente), una estructura jerárquica con roles definidos (talento humano) y un esquema matricial apoyado en indicadores (contadora)), el punto está en buscar compatibilidad entre estas visiones, más que en elegir una única opción rígida.

Por un lado, un modelo basado en procesos resulta pertinente porque permite ordenar y estandarizar las actividades productivas, administrativas y de talento humano, garantizando eficiencia y trazabilidad. No obstante, este enfoque necesita complementarse con una estructura



jerárquica básica, que otorgue claridad en los niveles de autoridad, roles y responsabilidades, ya que sin estas definiciones pueden generarse confusiones, duplicidad de funciones y conflictos internos. Así las cosas, la idea de un modelo matricial apoyado en indicadores de gestión aporta un componente valioso de transversalidad y control, facilitando la integración entre áreas y la evaluación constante del desempeño.

En consecuencia, la alternativa más adecuada sería construir un modelo híbrido que combine lo mejor de los tres enfoques: un núcleo jerárquico sencillo que defina líneas de autoridad, procesos estandarizados que aseguren eficiencia operativa y trazabilidad, y mecanismos matriciales que integren proyectos transversales con indicadores de gestión. De esta manera, la empresa avanzaría hacia una estructura organizacional clara y flexible, capaz de responder tanto a las necesidades internas de orden como a las demandas externas de competitividad y adaptación al cambio.

Esta diversidad de visiones refleja la etapa de transición en la que se encuentra la empresa. Según Alday, et. al. (2020), las estructuras resilientes deben adaptarse al contexto y combinar jerarquías con flexibilidad, evitando rigideces excesivas, pero garantizando orden interno. En este sentido, un modelo híbrido, que articule jerarquía básica con procesos transversales, podría responder a las necesidades de Firaplas.

Lo anterior, implica comprender cómo se integran de manera complementaria los distintos enfoques organizacionales, evitando la rigidez de un solo modelo y aprovechando las ventajas de cada uno. En primer lugar, la jerarquía básica constituye la columna vertebral de toda organización, ya que establece los niveles de autoridad, las líneas de mando y la distribución de



responsabilidades. Para una pyme como Firaplas, esta jerarquía no debe ser excesivamente compleja, pero sí lo suficientemente clara para definir roles, evitar la duplicidad de funciones y garantizar un flujo ordenado de información y decisiones. Alba (2022) subraya que un diseño organizacional exitoso necesita claridad en la cadena de mando, ya que esta da seguridad a los empleados y facilita la coordinación de las actividades.

En segundo lugar, la incorporación de procesos transversales es fundamental para asegurar la eficiencia y la integración entre áreas. Mientras la jerarquía ofrece orden, los procesos estandarizados garantizan trazabilidad y coherencia en la ejecución de las tareas. Como plantean Ampuero, Fernández y Bardales (2020), el enfoque de gestión por procesos (BPM) permite identificar, mapear y mejorar continuamente los flujos de trabajo, reduciendo cuellos de botella y eliminando dependencias excesivas de la gestión empírica. En el caso de Firaplas, aplicar esta lógica ayudaría a formalizar procedimientos en producción, administración y gestión del talento humano.

Por último, un modelo híbrido no se limita a combinar jerarquía y procesos, sino que también puede incorporar elementos matriciales que faciliten la coordinación transversal mediante proyectos específicos y el uso de indicadores de gestión. De acuerdo con Alday, Amigo y Heras (2020), las organizaciones resilientes requieren estructuras flexibles que permitan responder a cambios del entorno sin perder control interno. En Firaplas, este componente posibilitaría integrar la visión jerárquica con la operativa por procesos, añadiendo una capa de medición y control que fortalezca la toma de decisiones estratégicas.



En concordancia, un modelo híbrido con jerarquía básica y procesos transversales ofrecería a Firaplas el equilibrio necesario entre orden y flexibilidad: la jerarquía aseguraría claridad y autoridad, los procesos estandarizados optimizarían la operación diaria, y los mecanismos de control transversal permitirían evaluar resultados y promover la mejora continua. Este enfoque no solo resolvería los problemas actuales de informalidad, sino que también prepararía a la empresa para crecer de manera sostenible en un sector altamente competitivo.

## **Análisis de modelos de estructura organizacional aplicables al sector productivo de Firaplas S.A.S.**

El análisis de los modelos de estructura organizacional constituye una herramienta para orientar la consolidación y el crecimiento sostenible de las pequeñas y medianas empresas del sector productivo. En el caso de Firaplas S.A.S., dedicada a la transformación e inyección de materias primas plásticas, comprender los distintos modelos organizacionales disponibles permite seleccionar una alternativa que se ajuste a su tamaño, procesos y necesidades actuales de formalización. La organización enfrenta el desafío de pasar de una gestión empírica (basada en la experiencia de sus fundadores) a un sistema estructurado y articulado, capaz de garantizar eficiencia, trazabilidad y comunicación interna efectiva.

Desde una perspectiva teórica, los modelos organizacionales buscan dar forma a la manera en que las empresas distribuyen responsabilidades, coordinan sus actividades y alinean sus metas con la estrategia institucional. En el contexto de las pymes manufactureras, los modelos más relevantes son la estructura funcional, la gestión por procesos (BPM), la estructura



matricial y la estructura híbrida, cada uno con ventajas específicas que pueden combinarse para diseñar una propuesta flexible, ordenada y adecuada para el sector de la transformación plástica.

## **1. La estructura funcional**

El modelo funcional es uno de los más antiguos y extendidos en las organizaciones productivas. Su principio radica en la división del trabajo por funciones o departamentos, donde cada área asume un conjunto específico de responsabilidades bajo una jerarquía definida. De acuerdo con Elizalde (2020), este tipo de estructura mejora el desempeño laboral porque delimita claramente las funciones de los colaboradores, fortalece el control interno y favorece la eficiencia operativa.

En el contexto de las empresas plásticas, Jaramillo y Jaramillo (2022) destacan que la estructura funcional permite mantener el flujo de producción de manera continua, ya que cada sección (producción, calidad, logística, administración, talento humano) trabaja con metas definidas y reporta directamente a un nivel superior. Este orden jerárquico otorga estabilidad y reduce la ambigüedad en la toma de decisiones, factores especialmente relevantes para pymes como Firaplas, donde las tareas suelen mezclarse entre distintos niveles de mando.

Por su parte, López (2024) argumenta que, para empresas en crecimiento, la estructura funcional no solo brinda claridad operativa, sino que sienta las bases para la planificación estratégica. Sin embargo, el autor advierte que, si se aplica de manera rígida, puede generar aislamiento entre áreas y una comunicación vertical excesiva, reduciendo la capacidad de adaptación ante los cambios del mercado. En el caso de Firaplas, su aplicación inicial podría resultar útil para formalizar las funciones de producción, contabilidad, talento humano y ventas,



siempre que se acompañe de mecanismos de coordinación transversal que eviten la fragmentación.

## 2. Modelo BPM

A medida que las empresas evolucionan, la estructura funcional puede volverse insuficiente para gestionar la complejidad de los procesos. De ahí surge la pertinencia del enfoque Business Process Management (BPM), orientado a la optimización continua de los flujos de trabajo mediante la identificación, documentación y automatización de procesos. Según Granda y Bermeo (2022), el BPM no solo busca mejorar la eficiencia operativa, sino también integrar la transformación digital a la gestión organizacional, permitiendo que las decisiones se basen en datos y no únicamente en la experiencia.

Neves, et al. (2020) sostienen que la madurez en la gestión por procesos se traduce en una ventaja competitiva, especialmente en entornos industriales donde la trazabilidad, la calidad y los tiempos de respuesta son determinantes. En el caso de Firaplas, donde los procedimientos productivos dependen aún del conocimiento tácito de los operarios, la aplicación del BPM permitiría mapear los procesos de inyección, diseño de moldes y control de calidad, definiendo indicadores que aseguren la consistencia y la mejora continua.

Asimismo, Espinosa y Torres (2022) plantean que la implementación del BPM en las micro, pequeñas y medianas empresas fortalece la coordinación entre áreas y contribuye a la sostenibilidad empresarial, al generar un sistema de trabajo basado en resultados verificables. Esta metodología, aplicada a Firaplas, no solo optimizaría los flujos internos, sino que también



reduciría la dependencia de la gestión manual, garantizando la trazabilidad en cada fase de la producción.

### **3. La estructura matricial**

El modelo matricial combina los principios jerárquicos de la estructura funcional con la lógica transversal de los proyectos o procesos, estableciendo una doble línea de autoridad: una vertical (por departamentos) y otra horizontal (por proyectos o productos). Este tipo de estructura resulta especialmente útil en entornos productivos donde se desarrollan múltiples líneas de trabajo o productos simultáneamente.

Quezada (2024) explica que las estructuras matriciales promueven la colaboración entre áreas, lo que permite que las empresas integren capacidades técnicas, administrativas y operativas en torno a objetivos comunes. Por su parte, Sobrado (2024) resalta que la clave del éxito en este modelo radica en la claridad de roles y la comunicación efectiva, pues la coexistencia de dos jefaturas puede generar conflictos si no se establecen límites precisos de autoridad.

En el caso de Firaplas, la aplicación de una estructura matricial permitiría gestionar de forma más coordinada proyectos de diseño y producción de nuevos moldes, sin desatender las funciones permanentes de cada área. Martínez, et al (2024) señalan que este tipo de estructuras resultan adecuadas para organizaciones que buscan innovar, ya que facilitan la transferencia de conocimiento entre equipos y promueven la toma de decisiones compartidas. No obstante, dado el tamaño reducido de la empresa, su implementación debería ser gradual, comenzando por la asignación de líderes de proceso con responsabilidades cruzadas entre áreas.

### **4. Estructura híbrida: equilibrio entre jerarquía y procesos**



La estructura híbrida surge como una respuesta contemporánea a las limitaciones de los modelos anteriores, combinando elementos jerárquicos, funcionales, matriciales y por procesos, con el fin de generar organizaciones más adaptables y sostenibles. Según Alvarado (2021), este modelo es especialmente pertinente para pymes que atraviesan procesos de transformación, ya que permite mantener la estabilidad del control jerárquico sin renunciar a la flexibilidad operativa.

Sánchez y López (2023) añaden que las estructuras híbridas facilitan la convergencia entre la eficiencia funcional y la innovación estratégica, ya que cada nivel organizacional puede enfocarse en su especialidad mientras colabora en objetivos globales. En este sentido, la estructura híbrida promueve un aprendizaje organizacional continuo, integrando la gestión del conocimiento con la mejora de procesos.

De manera complementaria, Sobrado (2024) resalta que las organizaciones híbridas son más resilientes frente a los cambios del entorno, pues combinan la disciplina administrativa con la capacidad de reacción ante nuevas demandas del mercado. Para Firaplas S.A.S., esta combinación permitiría conservar la claridad jerárquica que brinda la estructura funcional, mientras se incorporan mecanismos de control de procesos, automatización y evaluación de desempeño característicos del BPM y del modelo matricial.

## **5. Modelo más adecuado para Firaplas S.A.S.**

Al analizar los modelos expuestos y sus posibles aplicaciones, resulta evidente que ninguno, por sí solo, satisface completamente las necesidades actuales de Firaplas. La empresa requiere un esquema que combine el orden jerárquico con la flexibilidad operativa y la



orientación hacia la mejora continua. Por tanto, el modelo híbrido se presenta como la alternativa más idónea, al integrar los aportes de las estructuras funcional, matricial y por procesos en un sistema coherente.

Bajo esta propuesta, Firaplas podría establecer una estructura jerárquica básica, con cargos definidos (gerente, subgerente, jefe de producción, contadora y responsable de talento humano), mientras incorpora una gestión por procesos (BPM) que garantice la estandarización de actividades, la documentación de procedimientos y la evaluación de resultados mediante indicadores de desempeño. Paralelamente, la transversalidad matricial permitiría crear equipos temporales para proyectos específicos, como el diseño de nuevos moldes o la introducción de maquinaria, asegurando colaboración interdepartamental sin alterar la estabilidad del organigrama.

Esta integración generaría múltiples beneficios: mayor eficiencia en la producción, trazabilidad en los procesos administrativos, claridad en la asignación de roles y una cultura de trabajo orientada al aprendizaje continuo. Además, fortalecería la capacidad de la empresa para responder a los retos del mercado, adaptarse a las exigencias tecnológicas y consolidar su posición competitiva en el sector plástico.

Así las cosas, el análisis de los modelos organizacionales permite comprender que la estructura funcional aporta orden y control; el modelo BPM, eficiencia y mejora continua; la estructura matricial, flexibilidad y cooperación; y la estructura híbrida, el equilibrio necesario entre estabilidad y dinamismo. Para Firaplas S.A.S., cuya realidad combina experiencia artesanal y aspiraciones de formalización, la adopción de un modelo híbrido resulta el camino más sensato.



Este enfoque posibilitaría una transición progresiva hacia una organización moderna, sostenible y alineada con los desafíos del sector productivo colombiano.

## **Componentes organizacionales**

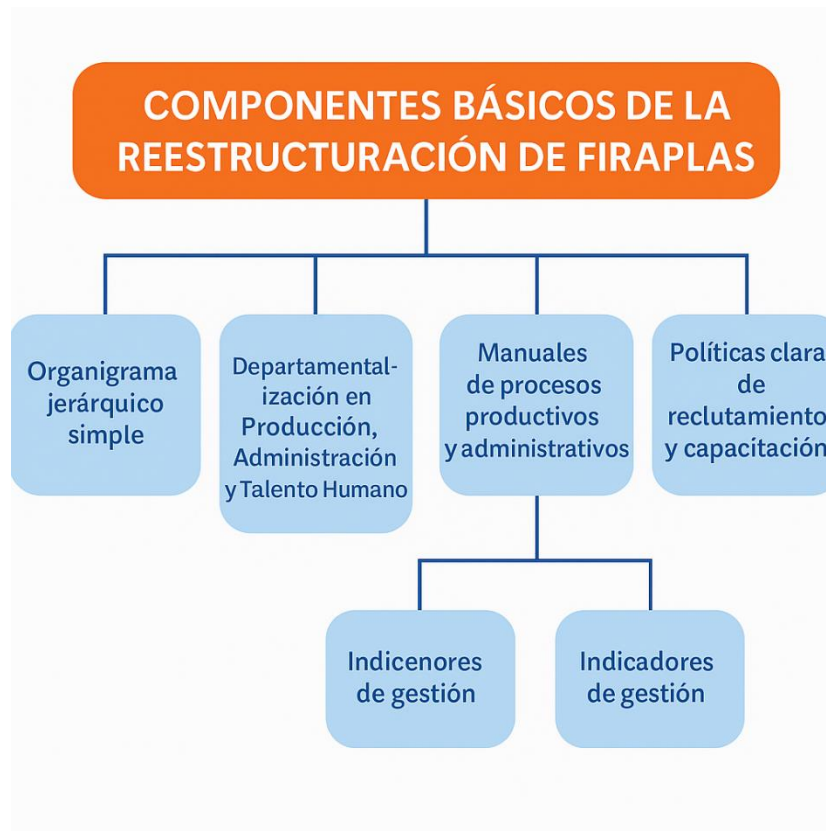
En cuanto a los componentes que debería tener la nueva organización, los entrevistados resaltaron la necesidad de contar con un organigrama claro, manuales de procesos, indicadores de gestión y mecanismos de mejora continua. El gerente y la contadora coincidieron en que la estandarización de procesos es esencial, mientras que la encargada de talento humano enfatizó en la definición de roles y responsabilidades.

Los hallazgos empíricos se alinean con lo planteado por Hernández, et. al. (2020), quienes señalan que un clima organizacional sólido se sustenta en la claridad de funciones y en mecanismos de comunicación formal. Igualmente, Amaris, et. al. (2022) encontraron que en las PYMES barranquilleras el diseño de manuales y protocolos mejora la satisfacción de los empleados y la eficiencia general.

En este sentido, los componentes básicos que debería contemplar la reestructuración de Firaplas incluyen: un organigrama jerárquico simple, la departamentalización en producción, administración y talento humano, manuales de procesos productivos y administrativos, políticas claras de reclutamiento y capacitación, e indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño en todas las áreas.

**Figura 2**

*Componentes básicos para la reestructuración de FIRAPLAS*



Fuente. Creación propia. 2025

## **Discusión**

El análisis de las entrevistas evidencia que Firaplas S.A.S. enfrenta los mismos desafíos que gran parte de las PYMES colombianas: informalidad en los procesos, ausencia de estandarización documental, gestión del talento humano improvisada y estructuras organizacionales difusas. Aunque la empresa ha logrado sostener su operación gracias a la



experiencia de sus fundadores y trabajadores, la falta de formalización limita su competitividad y pone en riesgo su sostenibilidad a largo plazo.

La triangulación con la literatura muestra que estas debilidades no son aisladas, sino parte de una tendencia estructural en el sector. Sin embargo, también se evidencia que existen modelos y componentes probados que podrían mejorar significativamente el desempeño de la empresa. La implementación de un enfoque de gestión por procesos (BPM), combinado con una estructura jerárquica simple y con estrategias claras de talento humano, representa una ruta viable para avanzar hacia una organización más eficiente y competitiva.

## Conclusiones del diagnóstico

1. **Procesos productivos:** se realizan con base en la experiencia, sin protocolos escritos ni indicadores sistemáticos.
2. **Procesos administrativos:** funcionan de manera reactiva, con poca planificación y sin gestión documental estandarizada.
3. **Gestión del talento humano:** se basa en prácticas informales de reclutamiento y carece de políticas claras de capacitación y evaluación.
4. **Estructura organizacional:** actualmente es inexistente de manera formal; se requiere un modelo híbrido que articule jerarquía y procesos.
5. **Componentes propuestos:** organigrama, manuales de procesos, indicadores de gestión, departamentalización básica y estrategias de talento humano.

El diagnóstico evidencia la necesidad de reestructurar Firaplas S.A.S. mediante la formalización de procesos, la creación de una estructura organizacional coherente y la



implementación de mecanismos de gestión modernos. De esta manera, la empresa podrá fortalecer su eficiencia interna, mejorar su clima laboral y consolidarse como una pyme competitiva en el sector de transformación de plásticos en Colombia.

## **Mapa de procesos**

El diseño del mapa de procesos de Firaplas S.A.S. se construyó a partir de un análisis integral de las funciones y relaciones entre las distintas áreas que intervienen en el ciclo productivo de la empresa. El propósito principal fue representar de manera visual la secuencia lógica de actividades que dan soporte a la fabricación de productos plásticos, desde la recepción de la remisión de servicio hasta la entrega final al cliente. Para lograrlo, se estableció una estructura que organiza los procesos en tres grandes niveles: estratégicos, misionales y de apoyo, integrando los flujos operativos con la gestión administrativa y el control de calidad.

En el nivel estratégico, el mapa ubica a la Gerencia y Subgerencia, que conforman la cúspide de la toma de decisiones. Estas áreas se encargan de la planeación, el direccionamiento y la supervisión del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Su función no se limita al control jerárquico, sino que también implica coordinar la interacción entre los procesos productivos y los de apoyo. En este nivel se establecen las políticas de calidad, la asignación de recursos y las estrategias de crecimiento de la empresa, garantizando la coherencia entre las metas de corto y largo plazo.

En el nivel misional se ubican los procesos directamente relacionados con la transformación del plástico y la generación de valor para el cliente. Allí se incluyen las etapas de diseño y elaboración de moldes, producción e inyección, empaque y entrega, así como el



transporte de los productos terminados. Cada una de estas fases se enlaza de manera secuencial, evidenciando un flujo continuo que comienza con el ingreso de la remisión del servicio y finaliza con la entrega del producto terminado. Esta disposición permite visualizar las interdependencias entre las áreas productivas, mejorando la trazabilidad y facilitando la identificación de cuellos de botella o redundancias en el proceso.

Por su parte, los procesos de apoyo se organizaron en un bloque que comprende las áreas de Gestión Administrativa y de Talento Humano, Contabilidad, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y Comercial. Estas dependencias no intervienen directamente en la producción, pero su papel es fundamental para garantizar el funcionamiento continuo del sistema. Por ejemplo, la gestión de talento humano y SST asegura la seguridad del personal y la capacitación permanente; contabilidad controla los recursos financieros y el cumplimiento normativo; mientras que el área comercial gestiona las relaciones con los clientes y el posicionamiento de la marca.

La nueva estructura organizacional refuerza esta lógica funcional. En ella, el Gerente se ubica como máxima autoridad, delegando en la Subgerencia la supervisión operativa de las áreas productivas y de diseño. Debajo de este nivel se encuentran el Diseñador, el Jefe de Producción e Inyección, los Operarios del centro de mecanizado y los Operarios de línea de producción, quienes conforman el núcleo técnico de la empresa. A la par, la estructura incorpora roles especializados como el Jefe Administrativo y de Talento Humano, el Contador y el Jefe Comercial, que aportan control, soporte financiero y sostenibilidad comercial.

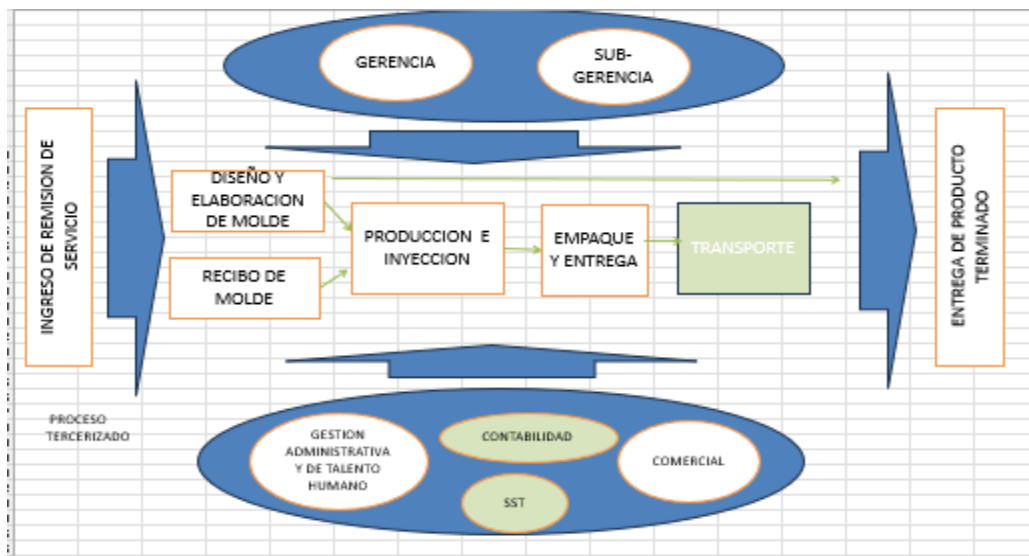
La justificación de esta nueva estructura radica en la necesidad de formalizar funciones que antes dependían de la experiencia individual y la comunicación verbal. La jerarquización de

responsabilidades permite establecer líneas claras de autoridad y supervisión, optimizando la coordinación entre las áreas. Además, facilita la implementación de indicadores de gestión, mejora el control de la calidad y promueve una cultura organizacional basada en la eficiencia y la mejora continua.

El crecimiento proyectado de Firaplas S.A.S. podría derivar en una futura reestructuración de sus procesos. A medida que la empresa amplíe su capacidad productiva o incursione en nuevos mercados, será necesario fortalecer los sistemas de control, incorporar niveles intermedios de supervisión y posiblemente integrar herramientas digitales bajo un modelo de gestión por procesos (BPM). Esto permitiría escalar la estructura sin perder flexibilidad, garantizando que la organización mantenga su eficiencia y competitividad en el sector de transformación plástica.

**Figura 3**

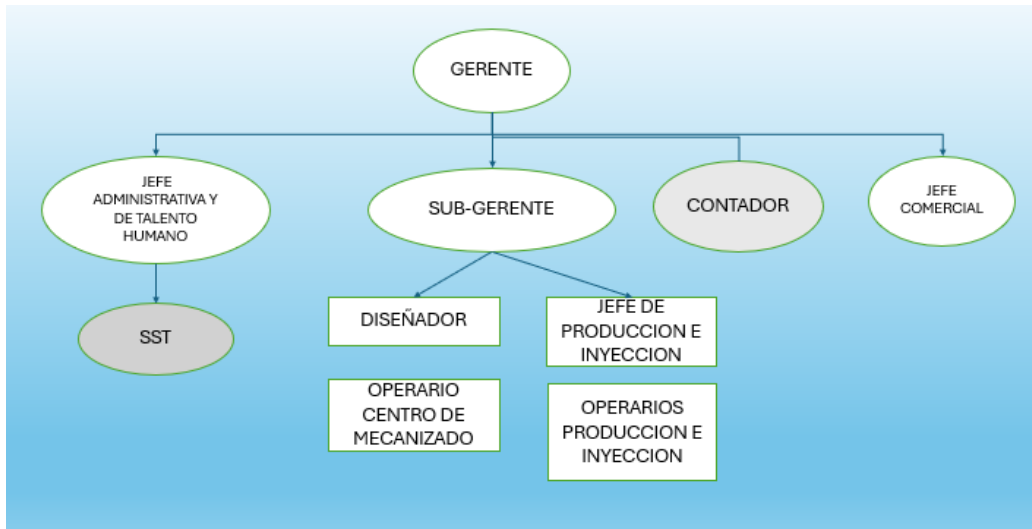
*Mapa de procesos FIRAPLAS*



Fuente: elaboración propia

## Figura

*Estructura FIRAPLAS*



Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

El diagnóstico organizacional de Firaplas S.A.S. permitió evidenciar hallazgos claros en cada una de las categorías analizadas. En cuanto a los procesos productivos, se constató que dependen de la experiencia empírica de los trabajadores, sin protocolos escritos ni mecanismos de control, lo que aumenta el riesgo de errores y dificulta la trazabilidad. En los procesos administrativos, se halló que la gestión se realiza de forma reactiva, con información transmitida de manera verbal y sin documentación estandarizada, generando duplicidad de funciones y pérdida de eficiencia. Respecto a la gestión del talento humano, se identificó una tensión entre la percepción estratégica de su importancia y las prácticas actuales de reclutamiento y capacitación, que se basan en criterios informales. En cuanto a la estructura organizacional, se evidenció la



ausencia de un modelo formal, lo que dificulta la definición de roles y responsabilidades. Finalmente, en los componentes organizacionales se encontró la necesidad de contar con organigramas, manuales de procesos, indicadores de gestión y políticas claras de desarrollo humano.

Firaplas S.A.S. se encuentra en una etapa de transición: ha sostenido su funcionamiento gracias a la experiencia de sus fundadores y colaboradores, pero carece de los elementos formales que aseguren competitividad y sostenibilidad en el largo plazo. La triangulación con literatura académica confirma que esta situación no es exclusiva de Firaplas, sino una problemática común en las PYMES colombianas, lo cual reafirma la pertinencia de implementar modelos híbridos que combinen jerarquía, procesos estandarizados y mecanismos de gestión transversal.

El conocimiento nuevo obtenido radica en la identificación de un modelo organizacional híbrido como alternativa adecuada para empresas en crecimiento como Firaplas. Esta propuesta integra un núcleo jerárquico sencillo que dé claridad a la cadena de mando, procesos transversales estandarizados que garanticen eficiencia y mecanismos matriciales apoyados en indicadores de gestión para asegurar control y flexibilidad. Este hallazgo aporta un marco aplicable no solo a esta empresa, sino también a PYMES de sectores similares que enfrentan problemas de informalidad estructural.

De este análisis surgen preguntas para investigaciones futuras:

- ¿Qué impacto tendría la implementación de un modelo híbrido en la productividad y la satisfacción laboral en PYMES manufactureras?



- ¿Cómo se pueden adaptar los principios de Business Process Management (BPM) a organizaciones pequeñas con recursos limitados?
- ¿Qué rol cumple la cultura organizacional en la transición de estructuras informales a modelos formalizados en empresas familiares?
- ¿Cuáles son las herramientas digitales más accesibles y efectivas para apoyar la estandarización en PYMES del sector plástico?

Es importante reconocer las limitaciones de este trabajo. El diagnóstico se basó en entrevistas con un número reducido de actores internos, lo que, si bien permitió una visión profunda, no necesariamente refleja la percepción de todo el personal. Además, la investigación se circunscribió a un único caso de estudio, lo que restringe la generalización de los resultados a otras empresas. También se debe considerar que no se aplicaron mediciones cuantitativas de productividad o clima organizacional, por lo que los hallazgos se centran en la interpretación cualitativa y documental.



## Referencias

- Amaris, R. R. A., Molina, R. I. R., Ruiz, M. J. S., & Pacheco, D. A. C. (2022). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 270-285.
- Alba, B. B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72.
- Alday, M. Á., Amigo, M. C., & Heras, H. A. (2020). Estructuras organizativas para organizaciones resilientes. Una reflexión desde el punto de vista del diseño organizativo. *Boletín de estudios económicos*, 75(231), 475-500.
- Alvarado Pastor, M. L. (2021). Diseño de estructuras de las organizaciones empresariales considerando los modelos organizativos. Caso práctico empresa privada de servicios.
- Ampuero, L. E. M., Fernández, E. A., & Bardales, J. M. D. (2020). Modelo de Gestión “Business Process Management” para mejorar los Resultados del Centro de Salud de Morales-San Martín, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 655-683.
- Ardila Diaz, C. A., Garcia Puentes, A. F., & Valenzuela Duran, W. A. (2022). Análisis del proceso productivo de la empresa de Ropa Deportiva Predator para determinar la viabilidad de implementar un sistema de gestión de procesos BPM.
- Arroyo Valenciano, J. A. (2023). Un modelo de Estructura Organizacional para el centro educativo desde los aportes de la Teoría de la Organización. *Actualidades Investigativas en Educación*, 23(2), 390-419.



- Ascona, J. I. B., & Mencia, A. L. (2023). Análisis y fundamentación de los diseños de investigación: explorando los enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos basados en Creswell & Creswell (2018). *Revista UNIDA Científica*, 7(2), 110-117.
- Barrón Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios gerenciales*, 38(163), 235-249.
- BBVA Research. (2024). Una mirada a las mipymes en Colombia. Bogotá.  
[file:///D:/Users/Jhon%20Lopez/Downloads/202401\\_MiPymes\\_Colombia-1.pdf](file:///D:/Users/Jhon%20Lopez/Downloads/202401_MiPymes_Colombia-1.pdf)
- Blanco-Ariza, A. B., Vásquez-García, Á. W., García-Jiménez, R., & Melamed-Varela, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos.
- Borjas García, J. E. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, contabilidad y gestión*, 5(15), 79-97.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de Administración*. Mc Graw Hill.
- Conejero, J. C. (2020). Una aproximación a la investigación cualitativa. *Neumología Pediátrica*, 15(1), 242-244.
- Cordero Guzmán, D. M., & Sañay Sañay, I. S. (2020). Marco de trabajo para gestión de procesos de negocio (BPM). Caso de una empresa de servicios. *Revista Científica y Tecnológica UPSE (RCTU)*, 7(1), 43-53.
- Cruz, J. H., & Zarate, V. H. G. *Desarrollo organizacional*.



- De la Torre, E. H., & González-Miguel, S. (2020). Análisis de datos cualitativos a través del sistema de tablas y matrices en investigación educativa. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 23(3).
- Díaz Pérez, M. (2019). Estudio preliminar sobre desarrollo organizacional y cambio planeado en una organización del sector de los servicios. *Universidad de la Habana*, (288), 245-260.
- Domínguez, L. F. B., Lavayen, A. C. L., & Romero, J. D. S. (2022). Ventajas de la automatización de la gestión por procesos. *Polo del conocimiento*, 7(7), 984-996.
- Dupouy, L. F. T. (2024). *Diseño, transformación y cambio en las organizaciones: Cómo definir y lograr los objetivos estratégicos*. ESIC Editorial.
- Elizalde Celi, A. A. (2020). *Manual orgánico funcional para mejorar el desempeño laboral en la distribuidora Plasti-fe, agencia Santo Domingo*.
- Enríquez, J. F. A., Jaime, J. C. S., Martínez, F. S., & Villalobos, O. E. Á. (2021). Principios de la complejidad en las escuelas del pensamiento administrativo: puntos de convergencia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 4819-4839.
- Espinoza, V., & González, L. A. T. (2020). Análisis cualitativo de modelos de negocio para el emprendimiento social. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 8(22), 1-17.
- Espinosa Cruz, Y., Castro Zamora, C. I., López Paz, C. R., & Arencibia Jorge, R. (2020). Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 41-55.



Espinosa Devia, C. A., & Torres Cortés, P. A. (2022). ¿Cómo fortalecer las MiPymes a partir de la implementación de BPM?.

Fuentes, J. R. A., Gómez, C. M. M., Ramírez, N. A. F., & Molina, D. E. A. (2020). Las Organizaciones como Pilar Fundamental para el Desarrollo Organizacional desde las Eras: Clásica, Neoclásica y de la Información. *Metrópolis| Revista de Estudios Universitarios Globales*, 1(2), 358-371.

Galvez, R. E., Huamán, O. M. D. C. R., Gonzáles, M. A. E., & Agama, P. G. A. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 61-83.

García, R. A. Q., Cortes, R. M. P., & Blum, F. M. (2020). Estructura organizacional en las prácticas de liderazgo. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 43-56.

Garcias Solano, K. K., Haro Carrillo, B. P., & Resabala Valencia, S. Y. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (julio).

González, J. J. S. (2022). La teoría organizacional en la Administración Pública: ¿una ciencia administrativa, ciencia organizacional o ciencia política?. *Espacios Públicos*, 23(58).

Granda-Campoverde, R., & Bermeo-Valencia, C. (2022). Transformación digital: propuesta metodológica para la automatización de procesos desde el enfoque del BPM. *Revista Científica UISRAEL*, 9(3), 47-72.



- Hadida, S., & Troilo, F. (2020). La agilidad en las organizaciones: Trabajo comparativo entre metodologías ágiles y de cascada en un contexto de ambigüedad y transformación digital (No. 756). Serie Documentos de Trabajo.
- Hernández, J., Prats, G., & Hernández, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de la Documentación*, 66-77.
- Jaramillo Morales, M. J., & Jaramillo Morales, E. G. (2022). *Aplicación del modelo de las 7s de MCKINSEY, para el diagnóstico interno organizacional de empresas procesadoras de plástico en la ciudad de Guayaquil* (Master's thesis).
- Juárez, A. M. P., & Golovina, N. S. (2021). La gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas. *Revista Científica Estelí*, 96-114.
- León, R., Gallegos, M., Vallejos, M., Guerrero, W., & Acosta, B. (2020). Herramientas gerenciales: usos, beneficios y dificultades en su implementación en organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Gestão e desenvolvimento*, 17(2), 03-31.
- Llópiz, P. E. A., Morales, Y. G., Estevez, A. L. G., & Mesa, C. R. (2021). La comunicación científica en investigaciones que asumen el enfoque cualitativo: una mirada valorativa. *EduMeCentro*, 13(2), 172-191.
- López Méndez, A. E. (2024). Nueva estructura estratégica y organizacional para KOBALT SAS.
- Marino, J., Dabos, G., & Gómez, M. (2020). Estructura social de la organización y toma de decisiones: efectos de los vínculos sociales en la implementación de iniciativas en una pyme del sector comercial 111. Federico et al.(Eds.) 25° Reunión Anual Red Pymes Mercosur, 670-681.



Márquez, P. C., Auld, P. R., & García, C. G. Escuela clásica de la administración y su impacto trascendental en las organizaciones. *Epistemología de las ciencias administrativas: enfoques y reflexiones*, 67.

Martínez, O. L. A., Salgado, R. I. S., & Alonso, C. A. H. Propuesta de una estructura organizacional acorde con la estrategia definida por la organización ARO al 2025.

Medina, W. G. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA*, 3(2), 1-24.

Mercado, A. M. (2019). Gestión administrativa operativa en recursos humanos. *Revista Sinapsis*, 11(1), 13-23.

Miranda-Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación administrativa*, 50(127).

Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.

Muñoz, G. A. D., & Lombeida, M. D. Q. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión joven*, 22(1), 29-48.

Nery-Kameta, S. A., Celaya-Figueroa, R., & Prado-Gamboa, C. A. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 9-30.

Neves, M. E., FERREIRA, E. D. P., & PARREIRAS, F. S. (2020). Modelos de maturidade em gestão por processos de negócios (BPM): um estudo terciário. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, 15(4), 1-14.



- Ojeda-Ojeda, E. A., & Rodríguez-Pillaga, R. T. (2022). Modelo de gestión administrativa y organizacional. *Cienciamatria*, 8(3), 2083-2100.
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12.
- Ortega, A. M. C. (2019). Fundamentos generales de administración.
- Ortiz, M. D. P. G., & Domínguez, E. V. (2019). Teorías de la administración. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 6(11), 79-83.
- Ortíz-Fernandez, J., Baldeón-Tovar, M., Medina-Pelaiza, L., Ortíz-Huamán, C., & Godiño-Poma, M. (2024). Gestión por procesos en las empresas. Una revisión sistémica. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 4(1), 7-22.
- Pazmiño, A. M. A., Poma, M. E. L., Cárdenas, C. V. G., & Ordoñez, L. H. T. (2020). Administración de empresas. Elementos básicos. *Infinite Study*.
- Pineda, D. Y., Vacca, M. A., & Tiuzo, S. C. (2022). El cambio de la normatividad contable en Colombia y su efecto en la toma de decisiones financieras. *Información tecnológica*, 33(2), 49-58.
- Quezada Thibaut, N. (2024). Diseño de estructura organizacional para la empresa multiservicios PCRed.
- Ramos, C. B. C., & Aguilar, J. G. B. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(11), 742-761.



- Reinoso, M. D. R. V., & Romero, D. J. (2024). Relaciones entre la auditoría de gestión y toma de decisiones. Enfoque teórico. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(3), 1055-1075.
- Rendón, J. C. M. (2021). Normas Internacionales de Información Financiera en micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 491-503.
- Rocío Verdezoto Reinoso, M. D., & José Romero, D. (2024). Relaciones entre la auditoría de gestión y toma de decisiones. enfoque teórico. *Revista Telos*, 26(3).
- Rodríguez, O. O. R., & Bautista, L. A. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 13(2).
- Rojas, J. (2019). Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda.: para implementar las respectivas descripciones de cargo.
- Rojas-Gutiérrez, W. J. (2022). La relevancia de la investigación cualitativa. *Studium Veritatis*, 20(26), 79-97.
- Rueda-Vera, G., Luna-Pereira, H. O., & Avendaño-Castro, W. R. (2021). Las normas NIIF como herramienta gerencial: percepciones de estudiantes universitarios de programas de administración y ciencias contables. *Revista CEA*, 7(15), 1-20.
- Sánchez, M. J., Fernández, M., & Díaz, J. C. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista científica UISRAEL*, 8(1), 107-121.



- Sánchez, M. P. R., Armas, W. J., & Sigala-Paparella, S. P. (2023). Análisis cualitativo por categorías a priori: reducción de datos para estudios gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, 48(2), 83-96.
- Sánchez, J. G. L., & López, L. Á. V. XIX Congreso Internacional de Análisis Organizacional “25 años de estudios organizacionales en México y América Latina”.
- Santana, L. V., Huerta, H. A. H., & Calzada, M. A. H. (2019). La innovación en los modelos de estructura organizacional a través del tiempo. *TENDENCIAS*, 43.
- Sierra, R. Y. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61-76.
- Sobrado Hinojo, G. (2024). Análisis sobre las estructuras matriciales: fundamentos, tipologías e implementación.
- Tejada Estrada, G. C., Rengifo Lozano, R. A., Boy Barreto, A. M., & Rodríguez Chirinos, J. V. (2020). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión burocrático. *Revista venezolana de gerencia*, 25(89), 66-78.
- Torres, W. E. R. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106.
- Ubeda, F. B. (2020). Análisis inorgánico cualitativo sistemático. *Reverté*.
- Ulloa, W. L. O., Masacon, N. H. H., & Rodríguez, A. F. C. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Recimundo*, 3(4), 114-137.



Vargas, G. M., García-Solarte, M., & González-Campo, C. H. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 19-40.

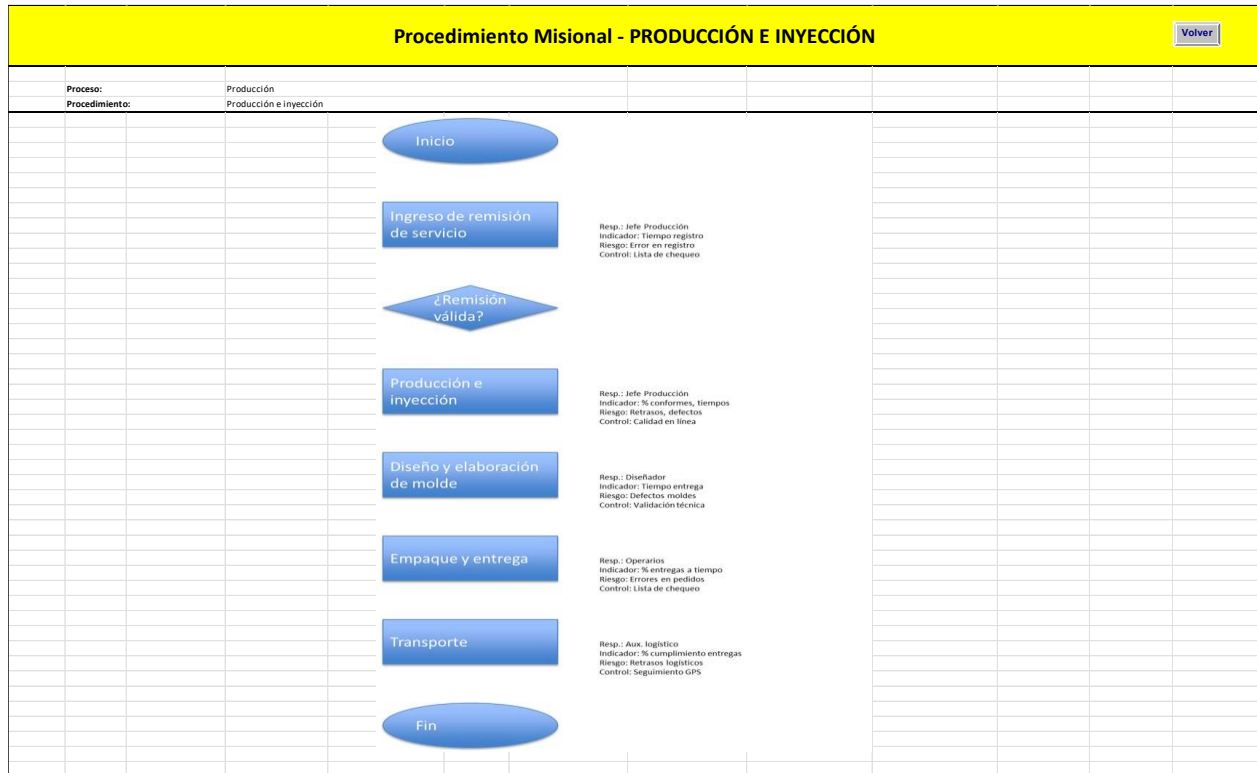
Zambrano-Sandoval, H., & Chacón Corzo, C. T. (2021). Competencias investigativas en la formación de posgrado. *Análisis cualitativo. Revista Educación*, 45(2), 256-274.

Zamudio-Mata, J. J., Álvarez-Medina, M. T., & del Carmen Vásquez-Torres, M. (2022). Perspectiva de la Gestión de Talento Humano en Teorías Administrativas: Análisis Teórico. *Revista Salud y Administración*, 9(27), 46-53.





## Caracterización proceso misional



Narrativa del Procedimiento					
No.	ACTIVIDAD NOMBRE	CÓMO SE HACE	QUIEN LO HACE	ÁREA	COD. ACTIVIDAD DE CONTROL
1	Recepción de materias primas	Se reciben las materias primas verificando cantidades, calidad y documentación de entrega.	Jefe de Producción e Inyección	Área de Producción	301
2	Preparación de moldes	Se inspeccionan y ajustan moldes de acuerdo con las especificaciones técnicas.	Diseñador / Técnico de moldes	Área de Producción	302
3	Alimentación de insumos en máquinas	Se cargan las materias primas en las máquinas de inyección, verificando parámetros de operación.	Operario de producción	Área de Producción	303
4	Proceso de inyección	Se inyecta el material plástico en los moldes, controlando presión, temperatura y tiempos de ciclo.	Operario de producción	Área de Producción	304
5	Inspección de producto en línea	Se revisa visual y dimensionalmente el producto para garantizar conformidad.	Inspector de calidad	Área de Calidad	305
6	Registro de producción	Se registran cantidades producidas, tiempos de ciclo y desperdicios generados.	Jefe de Producción e Inyección	Área de Producción	306
7	Almacenamiento temporal	Los productos conformes se trasladan al área de inventarios para su empaque.	Auxiliar de producción	Área de Inventarios	307
8	Reporte de incidencias	Se informan fallas, retrasos o no conformidades para aplicar acciones correctivas.	Jefe de Producción e Inyección	Área de Producción	308

Glosario (Términos claves del Subproceso)								
Proceso	Objetivo	Entradas	Salidas	Responsable	Indicadores	Frecuencia	Riesgos	Controles
Ingreso de remisión de servicio	Recibir y validar la remisión de servicio del cliente	Solicitud del cliente	Remisión registrada	Jefe de Producción e Inyección	Tiempo de registro de remisiones	Diario	Errores en el registro de remisiones	Lista de chequeo y revisión por pares
Producción e inyección	Transformar materias primas en productos terminados	Materias primas, moldes	Productos plásticos	Jefe de Producción e Inyección	% de productos conformes, tiempos de ciclo	Diario	Retrasos en producción, defectos de calidad	Control de calidad en línea, mantenimiento preventivo
Diseño y elaboración de molde	Crear y ajustar moldes según requerimientos del cliente	Especificaciones técnicas	Moldes fabricados	Diseñador	Tiempo de entrega de moldes	Por proyecto	Defectos en moldes, incumplimiento en tiempos	Validación técnica antes de producción
Empaque y entrega	Preparar y entregar productos terminados	Productos terminados	Pedidos empacados	Operarios	% de entregas a tiempo	Semanal	Errores en pedidos, daños en productos	Lista de chequeo de pedidos
Transporte	Distribuir productos a los clientes	Pedidos empacados	Entregas a clientes	Auxiliar logístico / tercerizado	% de cumplimiento en entregas	Semanal	Retrasos logísticos	Contratos con transportistas, seguimiento GPS

# UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

Facultad de Ciencias Económicas Administrativas  
Administración de empresas



92

## Caracterización proceso de apoyo

Caracterización Proceso de Apoyo						Volver		
Proceso: Procesos de Apoyo								
Procedimientos: Gestión administrativa y talento humano, Contabilidad, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)								
No.	ACTIVIDAD NOMBRE	CÓMO SE HACE	QUIÉN LO HACE	ÁREA	CÓD. ACTIVIDAD DE CONTROL			
1	Gestión administrativa y talento humano	Se gestionan solicitudes de personal, elaboración de contratos, registro de capacitaciones, cumplimiento normativo y seguimiento de bienestar laboral.	Jefe administrativo y de talento humano	Área administrativa	301			
2	Contabilidad	Se reciben facturas y registros contables, se consolidan y se procesan en software especializado; se elaboran informes financieros y se verifican auditorías internas.	Contadora	Área contable	302			
3	Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)	Se aplican normas de seguridad, se reciben reportes internos, se diseñan planes de seguridad, se realizan capacitaciones e inspecciones periódicas.	Responsable SST	Área SST	303			
Glosario del Subproceso								
Proceso	Objetivo	Entradas	Salidas	Responsable	Indicadores	Frecuencia	Riesgos	Controles
Gestión administrativa y talento humano	Apoyar procesos internos y gestionar al personal	Solicitudes de personal, normatividad	Contratos, capacitaciones, registros	Jefe administrativo y de talento humano	Tasa de rotación, cumplimiento en capacitaciones	Mensual	Alta rotación de personal	Manual de funciones, programas de bienestar
Contabilidad	Controlar finanzas y garantizar cumplimiento normativo	Facturas, registros contables	Estados financieros	Contadora	Exactitud de informes financieros	Mensual	Errores en registros contables	Auditorías internas, Software contable
SST	Garantizar seguridad y salud en el trabajo	Normatividad, reportes internos	Planes de seguridad, capacitaciones	Responsable SST	Tasa de accidentabilidad	Mensual	Incumplimiento normativo	Inspecciones periódicas, capacitaciones

## Evaluación

#	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA - OPORTUNIDAD DE MEDIDA - PRODUCTO O CÓDIGO	FUENTE DE LA ACCIÓN	TIPO (Correctiva, Preventiva, Mejora)	CAUSAS BÁSICAS (3 POR QUÉ)	CAUSA RAÍZ	SOLUCIONES PROPUESTAS	RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ACCIÓN	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	FECHA APERTURA DE LA ACCIÓN	FECHA CIERRE PROPUESTA DE CIERRE	PRESUPUESTO	% EJECUCIÓN	FECHA REAL DE CIERRE	RETRASO (DÍAS)	CONTROL DE OPORTUNIDAD DE ACCIONES	JUSTIFICACIÓN DE RETRASO MAYOR O EJECUCIÓN DE AVANCE	FECHA DE CONTROL	SECCIÓN DE LA FECHA DE LAS ACCIONES	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA ACCIÓN	SECCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ACCIONES	ESTADO
1	VENTA	En el procedimiento de gestión de ventas se genera la venta directa por medio de un procedimiento automatizado, generando problemas de facturación y la posibilidad de errores.	Medición interna	Acción de mejora	¿Por qué los clientes compran una sola vez y luego no? ¿Por qué se genera menor ventas? ¿Por qué no se genera el procedimiento de facturación? ¿Por qué no existe formación en procedimientos a largo plazo?	Procesos comerciales manuales	Capacitar al personal de ventas en escuela activa demostrativa, retroalimentación, retroalimentación, capacitación práctica, y entrega de material de apoyo (cartillas, videos).	Aumentar índices de satisfacción y fidelización, reducir fuga de clientes, reducir quejas y sugerencias.	Director Comercial	2/11/2021	20/02/2022	\$ 1.760.000	100%	4/02/2022	7 con retraso menor	Se hizo por adelantado CVR de la actividad.	1/04/2022	Revisión de satisfacción y niveles de fuga de clientes, mejorar procedimientos de ventas.	Incremento en ventas, mejora procedimientos en acciones, mejor seguimiento de clientes.		CERRADA	
2	CONTABILIDAD	Los estados financieros presentados no concilian en el sistema, afectando la información estratégica.	Medición interna	Correctiva	¿Por qué los estados financieros no concilian? ¿Por qué existen errores en registros contables? ¿Por qué no se usan herramientas tecnológicas adecuadas?	Procesos comerciales manuales	Implementar software contable y capacitación al personal.	Reducción de errores y entrega oportuna de informes.	Contadora	1/02/2021	30/04/2022	\$ 1.500.000	90%	10/02/2022	30 con retraso mayor	Retraso por curva de aprendizaje del software.	1/04/2022	Revisión de estados financieros de 2021.	Exactitud del 98% de registros contables.		CERRADA	
3	SST	Alta índice de incidentes laborales relacionados en el área de producción.	Reportes internos	Preventiva	¿Por qué no se reportan oportunamente? ¿Por qué no se aplican medidas preventivas adecuadas? ¿Por qué no hay acciones preventivas?	Alta de cultura preventiva en SST	Educación a nivel personal en seguridad, implementar actividades y checklist diarios.	Disminución en incidentes, cumplimiento normativo.	Responsable SST	16/03/2021	14/05/2022	\$ 1.350.000	100%	14/05/2022	1 con retraso menor	Revisión por cumplimiento de acciones preventivas y capacitación.	20/02/2022	Revisión de incidentes, cumplimiento normativo, retroalimentación del personal.	Menor cumplimiento normativo, retroalimentación del personal.		CERRADA	