



REESTRUCTURACIÓN DE EMPRESA ESPAÑOLA

CASO DE ESTUDIO EN SMT

Alumna: Emeterio Toscano, Emilce
emilceemeterio@gmail.com
2024



Índice

Resumen	3
Introducción.....	4
Situación Problemática	5
Preguntas de Investigación	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Marco Metodológico	7
Marco Teórico.....	7
Aplicación y Diagnostico	12
Estrategia:	13
Estructura:.....	13
Propuesta de Mejora.....	22
Estrategia	22
Objetivo Estratégico	24
Objetivos Operativos.....	24
Estructura.....	24
Plan de Acción	30
Recomendaciones.....	35
Conclusiones	36
Referencias	37
Apéndice	38



Resumen

El presente trabajo aborda los desafíos organizacionales de la sucursal tucumana de Fast IT (FIT), un área de soporte tecnológico de Fast Logística y Transporte (FLT), con sede principal en España. El problema central identificado radica en la falta de una estructura organizativa definida, lo que genera dificultades en la asignación de roles, procesos no estandarizados, y problemas de comunicación interna. Estas deficiencias impactan negativamente en el desempeño laboral y la capacidad de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Según Mintzberg (1993), una estructura organizativa clara es esencial para coordinar actividades y garantizar el funcionamiento eficiente de una empresa, lo que resalta la necesidad de abordar estas problemáticas.

El objetivo principal de la investigación es proponer mejoras en la estructura organizativa, los procesos operativos y el uso del espacio físico en la sucursal, para optimizar la eficiencia, coordinación y desempeño del equipo. Para ello, se realiza un diagnóstico integral basado en metodologías cualitativas, incluyendo entrevistas, observación participante y análisis documental.

A partir del diagnóstico realizado, se identificó que la falta de una estructura organizativa formal, sumada a problemas de comunicación y un espacio físico inadecuado, afecta la eficiencia operativa y la alineación con los objetivos estratégicos de FLT. A partir de estos hallazgos, el trabajo presenta un plan de mejora dividido en tres etapas. Este incluye la formalización de un organigrama, la estandarización de procesos clave, y la implementación de un plan de acción basado en un objetivo estratégico previamente definido. Además, se proponen estrategias para mejorar la disposición del espacio físico, la comunicación interna y la retención del talento, con el objetivo de consolidar un entorno laboral eficiente y alineado con las metas corporativas de FLT.

Palabras Clave: estructura organizativa, procesos operativos, comunicación interna



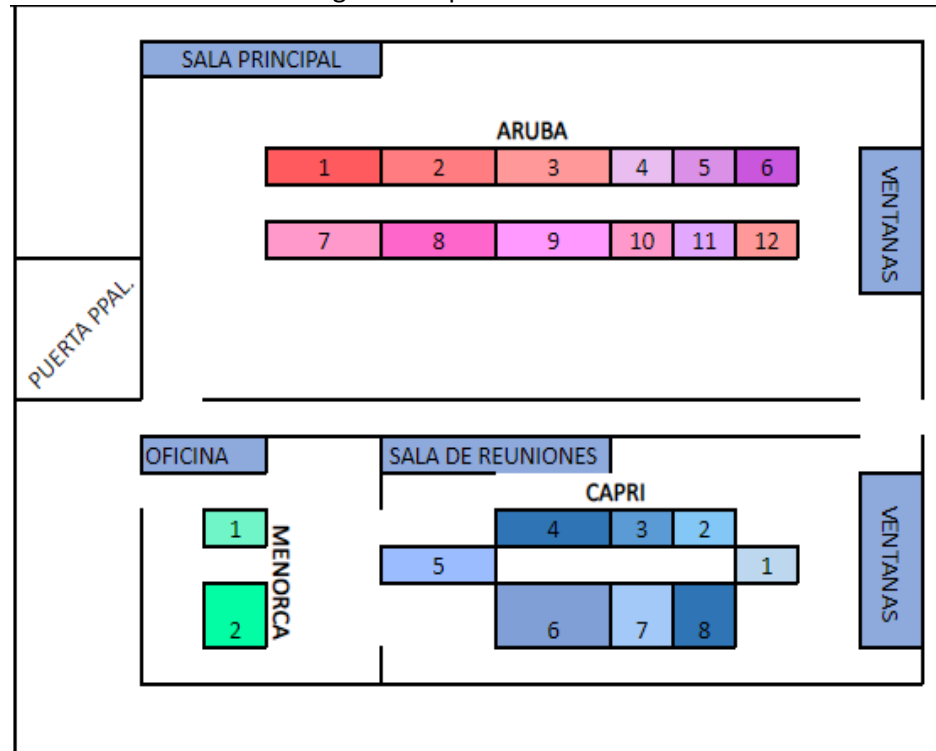
Introducción

La estructura organizacional es un factor clave para la competitividad de una empresa en un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo. Como lo demuestran numerosas investigaciones, las organizaciones con estructuras bien diseñadas son más capaces de adaptarse a los cambios del mercado, tomar decisiones rápidas y eficientes, y aprovechar nuevas oportunidades. Fast Logística y Transporte, una compañía con una rica historia que data de 1933, ha experimentado un crecimiento continuo desde sus inicios cuando la familia fundadora adquirió su primer camión Bedford de segunda mano. Este crecimiento se ha manifestado en la expansión nacional e internacional desde su sede central en Zaragoza, consolidando una red de delegaciones en las principales capitales de provincia españolas y extendiendo su presencia a Francia, Italia y Portugal. A lo largo de las décadas, la empresa ha diversificado sus servicios para incluir una división especializada en la cadena de suministro y una unidad de negocio enfocada en el transporte urgente de mercancía paletizada. Hoy en día, FLT se posiciona como un operador logístico de cuarta generación que gestiona almacenes y flujos de clientes dentro de sus instalaciones.

Con 91 años de experiencia, la empresa ha mantenido su misión de añadir valor a la cadena de suministro de sus clientes, adaptándose a las tendencias del mercado y optimizando procesos para mejorar la competitividad. Su visión se centra en consolidarse como el operador logístico integral líder en España y uno de los principales en Europa, basando su éxito en los valores de honestidad, eficiencia, austeridad, respeto y responsabilidad social.

En 2021, FLT expandió sus operaciones hasta Argentina, con la creación de Fast IT (FIT), ubicada en San Miguel de Tucumán. Esta oficina tiene como principal función brindar apoyo en tecnologías de la información (IT) a las sucursales en España. En la misma existen distintos puestos correspondientes a diversos departamentos, todos ubicados en un espacio compartido. Este espacio incluye la oficina del jefe (denominada Menorca), una oficina común con 12 cubículos (conocida como Aruba) y una sala de reuniones llamada Capri. A continuación, se adjunta una imagen ilustrativa.

Imagen 1. Disposición de oficina



Fuente: Área de recursos humanos FLT

Sin embargo, a pesar del éxito y la sólida estructura organizativa de la empresa en su país de origen, la sucursal en Tucumán enfrenta desafíos particulares, especialmente en términos de una estructura organizacional lo que provoca problemas de comunicación y gestión. Estos retos subrayan la necesidad de desarrollar mejoras en la gestión para asegurar una operatividad eficiente y un ambiente de trabajo alineado.

Situación Problemática

La sucursal en Tucumán enfrenta desafíos debido a la ausencia de una estructura organizativa claramente definida, lo que provoca incertidumbre en la asignación de roles y responsabilidades entre los empleados.

Uno de los problemas recurrentes es que los empleados no registran su lugar en la planilla de Excel destinada a organizar los espacios de trabajo, lo que ocasiona que en algunos días la oficina no tenga suficiente capacidad para todos. Además, el jefe, en lugar de utilizar su oficina, suele ocupar uno de los cubículos, reduciendo aún más la disponibilidad de espacio para el resto del personal.

La limitada comunicación entre el jefe de la oficina y sus colaboradores hace que, en ocasiones, el jefe desconozca las funciones de su equipo, lo que genera una falta de coordinación. Esta falta de interacción también impide una gestión efectiva y la resolución de problemas operativos.



Por último, la inducción de nuevos trabajadores se realiza principalmente de manera informal, con escasa formalización de la información relacionada con beneficios y políticas internas, lo que provoca una lentitud en el proceso.

Dados dichos eventos se puede afirmar que el desempeño del área de soporte FIT es bajo y no responde a las necesidades de la firma española para cumplir con la estrategia comercial.

Dicho esto, se mencionan a continuación las preguntas que guiarán la investigación.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es la estructura organizativa de FIT?
2. ¿Qué procesos se realizan en FIT?
3. ¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño del FIT?
4. ¿Cuáles serían las estrategias o propuestas más efectivas para optimizar el uso del espacio físico y mejorar la comunicación interna en la sucursal?

Objetivo General

El objetivo de este trabajo es proponer mejoras en la estructura organizativa, los procesos operativos y la utilización del espacio físico en la sucursal de Tucumán.

Objetivos Específicos

1. Evaluar la estructura organizativa actual de la sucursal de Tucumán para identificar las áreas de mejora en la asignación de roles y responsabilidades.
2. Investigar los procesos operativos que se llevan a cabo en la sucursal para detectar posibles ineficiencias o descoordinaciones en el desempeño del personal.
3. Identificar los factores clave que influyen en el desempeño de la sucursal, con especial atención a la coordinación operativa y la efectividad del liderazgo local.
4. Desarrollar estrategias para optimizar el uso del espacio físico en la oficina, asegurando que la capacidad sea adecuada para el número de empleados y que se minimicen las distracciones y problemas de conectividad.



Marco Metodológico

Este presente trabajo se centra en un estudio de caso, con un enfoque cualitativo. El diseño propuesto es fenomenológico. Este enfoque permite captar la subjetividad y la riqueza de las vivencias individuales, lo que es crucial para identificar las áreas clave que requieren intervención y para desarrollar estrategias que respondan a las necesidades y experiencias reales de los empleados. Al enfocarse en las experiencias vividas, el estudio fenomenológico proporcionará insights valiosos que pueden guiar la mejora del desempeño y el bienestar en la sucursal de Tucumán. La recolección de datos se llevó a cabo a través de:

Entrevistas semiestructuradas: Las cuales permiten obtener información detallada y en profundidad sobre la percepción de los empleados y el liderazgo respecto a la estructura organizativa y los procesos operativos en FIT. Este instrumento es adecuado porque ofrece la flexibilidad para explorar temas emergentes durante la conversación, asegurando que se aborden todas las áreas relevantes mientras se permite a los entrevistados expresar sus opiniones y experiencias libremente.

Observación Participante: La observación participante permitirá al investigador observar de primera mano la dinámica del espacio de trabajo, las interacciones entre el personal y cómo se lleva a cabo la gestión diaria en la oficina de FIT. Este método es valioso para corroborar y complementar la información obtenida en las entrevistas, proporcionando una visión más completa de los problemas relacionados con la estructura organizativa y la utilización del espacio.

Análisis Documental: Se realizará un análisis de documentos internos, como organigramas, manuales de procedimientos, y registros de ocupación de espacios, para comprender cómo se estructuran formalmente las operaciones y cómo se gestionan los recursos en FIT. El análisis documental es esencial para comparar la práctica actual con las políticas y procedimientos formalmente establecidos, identificando discrepancias y áreas de mejora.

Marco Teórico

Administración

La administración se refiere al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y efectiva. Según Robbins y Coulter (2020), "la administración implica coordinar las actividades de trabajo de manera que se completen de manera eficiente y eficaz con y a través de otras personas". Este enfoque se basa en la optimización de recursos para maximizar el desempeño organizacional, enfocándose tanto en los resultados como en la calidad de los procesos. En las organizaciones modernas, la administración también implica el uso de técnicas avanzadas de gestión, como la planificación estratégica y la evaluación del desempeño.



Organizaciones

Una organización es un conjunto estructurado de personas y recursos que trabajan juntos hacia objetivos comunes. Según Daft (2018), una organización es "una entidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar un objetivo común o un conjunto de metas". Las organizaciones tienen una estructura definida que guía las interacciones y responsabilidades entre sus miembros.

Citando a Henry Mintzberg, (2009) Las organizaciones son paradojas vivas, y los gerentes las deben vivir constantemente. Las organizaciones no son máquinas, no son sistemas, ni culturas, ni mercados, ni ninguna de las otras cosas que se les atribuyen en la literatura administrativa. Son todas estas cosas. Y también son individuos que toman decisiones que afectan al conjunto.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de una organización. Mintzberg (2019) argumenta que "la estructura organizacional es la suma total de las formas en que una organización divide su trabajo en tareas distintas y luego las coordina". Esta estructura puede variar según el tipo de organización, el tamaño y el entorno en el que opera, y puede incluir estructuras jerárquicas, matriciales o planas, entre otras.

Según (Robbins, 2005, p. 234) Estructura organizacional es "la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización". Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) como así también los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos. Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa. El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para el logro de objetivos.

Procesos

Los procesos son una serie de actividades interrelacionadas y secuenciales que transforman insumos (recursos, información, materia prima) en productos o servicios con valor agregado para el cliente o la organización. Los procesos permiten la ejecución ordenada y eficiente de tareas para alcanzar los objetivos organizacionales. Según Davenport (2020), "un proceso es una secuencia estructurada de actividades diseñadas para producir un resultado específico, donde cada actividad contribuye de manera directa al resultado final".



En las organizaciones, los procesos están clasificados en tres grandes tipos que ayudan a estructurar su funcionamiento: **procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo o soporte.**

Tipos de Procesos:

- **Procesos estratégicos:** son aquellos que se orientan a definir y dirigir la visión, misión y los objetivos de largo plazo de la organización. Estos procesos están vinculados a la toma de decisiones de alto nivel y tienen un impacto directo en la competitividad y sostenibilidad de la organización. Se ocupan de establecer las políticas, estrategias y planes de acción que guiarán el desarrollo futuro de la empresa.
- **Procesos operativos:** son aquellos que se relacionan directamente con la creación de productos o la prestación de servicios. Son las actividades esenciales que la organización lleva a cabo para cumplir con su propuesta de valor al cliente. Los procesos operativos abarcan desde la gestión de la producción y la logística hasta la atención al cliente y la comercialización de los productos o servicios.
- **Procesos de apoyo o soporte:** son aquellos que no están directamente relacionados con la entrega del producto o servicio al cliente, pero son esenciales para que los procesos operativos y estratégicos funcionen de manera adecuada. Estos procesos permiten que la organización cuente con los recursos y la infraestructura necesarios para operar de forma eficiente.

Formalizar los procesos de la empresa

La formalización de los procesos en las empresas se refiere a la estandarización y documentación de los procedimientos y actividades que guían la operación diaria de una organización. Según Kaplan y Norton (2020), la formalización no solo ayuda a mejorar la eficiencia, sino que también asegura consistencia y control en la ejecución de tareas, permitiendo una mejor toma de decisiones a largo plazo.

Según (Gilli J.J., 2007) algunas herramientas más utilizadas para formalizar los procesos de la empresa son:

- **Diagrama de flujo de datos:** permite hacer una representación completa con pocos elementos. Los elementos detallados en el mismo son los procesos, el flujo de datos entre estos, el destino de datos y el almacenamiento de datos.
- **Diagrama de bloque:** para tener una visión sintética del sistema administrativo
- **Mapa de proceso:** también útil para tener una visión global del proceso. Se compone de un cuadro con columnas en las que se indican los sectores intervinientes; dentro de cada columna se describen las operaciones que se realizan en ese sector.
- **Cursograma:** es más analítico que los anteriores. Permite presentar en detalle la secuencia de actividades, los soportes de información y los archivos utilizados.
- **Manuales:** cuerpos integrados de normas donde se establecen las instrucciones necesarias para la realización de las tareas. Puede ser de funciones donde se describen las tareas y funciones que le son asignadas a cada jefatura; o también



puede ser de procedimientos, en la que se explican el desarrollo de los procesos administrativos.

Comunicación

Se establece la comunicación como el proceso por el cual se transmite información de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores (Chiavenato, 2007). Zayas – Agüero (2010) lo definen como “un proceso social, una forma para que las personas interactúen con el grupo, la comunidad y la sociedad.”

Hay dos formas fundamentales de comunicación: la comunicación externa y la comunicación interna.

- La comunicación externa se refiere a todas las interacciones que se llevan a cabo entre los miembros de la empresa y agentes externos, como clientes, proveedores, socios comerciales y otras partes interesadas. La comunicación interna, en cambio, es el conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, se le denomina comunicación interna (Torres L., 2012).
- La comunicación interna responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en el entorno empresarial cambiante. Es una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de empresa en un clima de confianza y motivación. Desde un punto de vista más operativo, la comunicación interna permite a la organización mantener la coordinación entre las distintas áreas, favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales. (Berceruelo B., 2014).

Desempeño

El desempeño organizacional se refiere al grado en que una organización alcanza sus objetivos y metas de manera eficiente y eficaz. Según Kaplan y Norton (2020), el desempeño se puede medir a través de "indicadores financieros y no financieros que miden la capacidad de una organización para crear valor a lo largo del tiempo". Estos indicadores incluyen la satisfacción del cliente, la calidad del producto, la eficiencia operativa y el retorno financiero.

Factores Clave de Éxito

Los factores clave de éxito son las áreas de actividad en las que una organización debe sobresalir para alcanzar sus objetivos estratégicos. Según Johnson, Scholes y Whittington (2020), "los factores clave de éxito son aquellos elementos críticos que determinan el éxito o fracaso de una estrategia empresarial". Estos factores pueden variar según el sector, el mercado y las características internas de la organización.



Organigrama

En el área de compras y contrataciones, un organigrama claramente definido permite identificar puntos críticos de decisión y facilita la creación de flujos de trabajo estandarizados, asegurando que los procedimientos de adquisición sigan rutas preestablecidas y se ejecuten con consistencia.

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una entidad, mostrando las relaciones jerárquicas y funcionales entre los distintos departamentos y roles. Según Daft (2021), el organigrama es "un instrumento esencial para visualizar las relaciones de autoridad, la cadena de mando, y la distribución de responsabilidades dentro de una organización".

Análisis FODA o DAFO

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite a las organizaciones identificar factores internos y externos que impactan su desempeño. Se centra en cuatro aspectos clave: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es una técnica ampliamente utilizada en la planificación estratégica, permitiendo a las organizaciones realizar un autodiagnóstico para optimizar su desempeño. Según Wheelen y Hunger (2021), "el análisis FODA es una técnica fundamental que proporciona una base para el desarrollo de estrategias empresariales".



Fortalezas (F): Las fortalezas representan los recursos, capacidades y ventajas competitivas internas que una organización posee. Estas son las áreas donde la empresa sobresale y que le otorgan una posición favorable en el mercado. Pueden incluir aspectos como una sólida reputación de marca, tecnología avanzada, recursos humanos calificados o una estructura de costos eficiente. Según Thompson et al. (2020), "las fortalezas son los activos que una organización debe maximizar para aprovechar oportunidades y enfrentar desafíos con éxito". Las fortalezas permiten a la organización operar de manera más eficiente y ofrecer un valor diferencial frente a la competencia.



Oportunidades (O): Las oportunidades son factores externos que la organización puede aprovechar para mejorar su posición competitiva o expandir su alcance. Estas pueden surgir de cambios en el entorno económico, social, político o tecnológico, y pueden incluir tendencias de mercado, demandas emergentes, avances tecnológicos o nuevas regulaciones favorables. Según Pearce y Robinson (2018), "identificar oportunidades permite a las empresas desarrollar estrategias proactivas para capitalizar cambios en el entorno y mejorar su desempeño".

Debilidades (D): Las debilidades son las áreas internas donde la organización presenta deficiencias o carece de recursos y capacidades clave. Estas limitaciones pueden obstaculizar su capacidad para alcanzar los objetivos estratégicos. Las debilidades pueden estar relacionadas con la falta de experiencia, procesos ineficientes, estructura organizacional deficiente o una escasa adaptación tecnológica. Según Wheelen y Hunger (2021), "una evaluación adecuada de las debilidades es crucial para mitigar riesgos y fortalecer la posición de la empresa frente a la competencia".

Amenazas (A): Las amenazas son factores externos que pueden impactar negativamente en la organización. Estas son condiciones que presentan riesgos y que pueden debilitar su posición en el mercado. Las amenazas pueden incluir la competencia, cambios en las políticas gubernamentales, crisis económicas, variaciones en los gustos del consumidor o la irrupción de tecnologías disruptivas. Según David (2019), "las amenazas deben ser monitoreadas continuamente para desarrollar estrategias que permitan neutralizarlas y proteger la estabilidad de la organización".

Aplicación y Diagnostico

Mediante el análisis documental de la organización y la realización de entrevistas a personal clave, se logró identificar y comprender en profundidad la estrategia de FLT. En este contexto, se examinan los elementos estratégicos que incluyen la misión, visión y valores de la organización. Estos componentes reflejan no solo los objetivos de la empresa, sino también los principios que guían su accionar diario y su proyección a largo plazo. La estrategia general ha sido formalizada de manera clara y específica, facilitando su implementación y proporcionando una guía de referencia constante para todas las áreas de la organización.

Este análisis detallado ha permitido verificar que la misión, visión y valores de FLT están debidamente estructurados y disponibles para consulta en la página web de la organización, de modo que cualquier interesado, tanto dentro como fuera de la empresa, puede acceder a ellos. La formalización de esta estrategia refleja el compromiso de FLT por mantener una identidad organizacional sólida y alineada con los objetivos corporativos, permitiendo que los empleados comprendan y adopten estos principios en sus funciones diarias.

A continuación, se describen en detalle los componentes estratégicos de la organización, proporcionando una visión completa de la misión, visión, valores y estrategia general de FLT:



Estrategia:

Nuestro objetivo es la excelencia en el servicio

Fast cuenta con una extensa red comercial cercana al cliente que nos permite conocer las características particulares de cada sector y cada zona geográfica, proporcionándonos una valiosa información, fundamental para garantizar un **servicio de calidad**.

Contamos con un grupo de profesionales capaces de crear sinergias entre las distintas unidades operativas, pudiendo proporcionar soluciones globales a las demandas planteadas por los clientes.

Misión

FLT aporta valor añadido al conjunto de la cadena de suministro de nuestros clientes, tanto nacional como internacionalmente.

Lo hace innovando, mejorando continuamente sistemas y procesos, y adaptándose a las tendencias del mercado, para hacer más competitivos a nuestros clientes.

Visión

Convertirse en operador logístico integral líder en España y unos de los líderes en Europa, en paletería, logística de gran consumo e industrial, y transporte.

Valores

Honestos: Nuestras relaciones con clientes, proveedores y colaboradores son de largo plazo y se basan en la confianza, transparencia e integridad.

Eficientes: Inversión permanente en sistemas, tecnología y procesos de mejora continua, así como un equipo humano formado, comprometido y motivado.

Austeros: Reduciendo costes y prescindiendo de lo que no aporta valor.

Respetuosos: Con el entorno y el medio ambiente.

Responsables: Aportando a la sociedad.

Estructura:

La estructura organizacional se definió a partir de entrevistas semi estructuradas, observación directa y análisis documental. Este análisis incluyó elementos claves como el organigrama, el Layout de las instalaciones, los procesos internos, y los mecanismos de control y comunicación. La combinación de estas fuentes permitió obtener una visión integral de la organización, identificando las interacciones y flujos de trabajo que caracterizan su funcionamiento. A continuación, se detallan estos aspectos

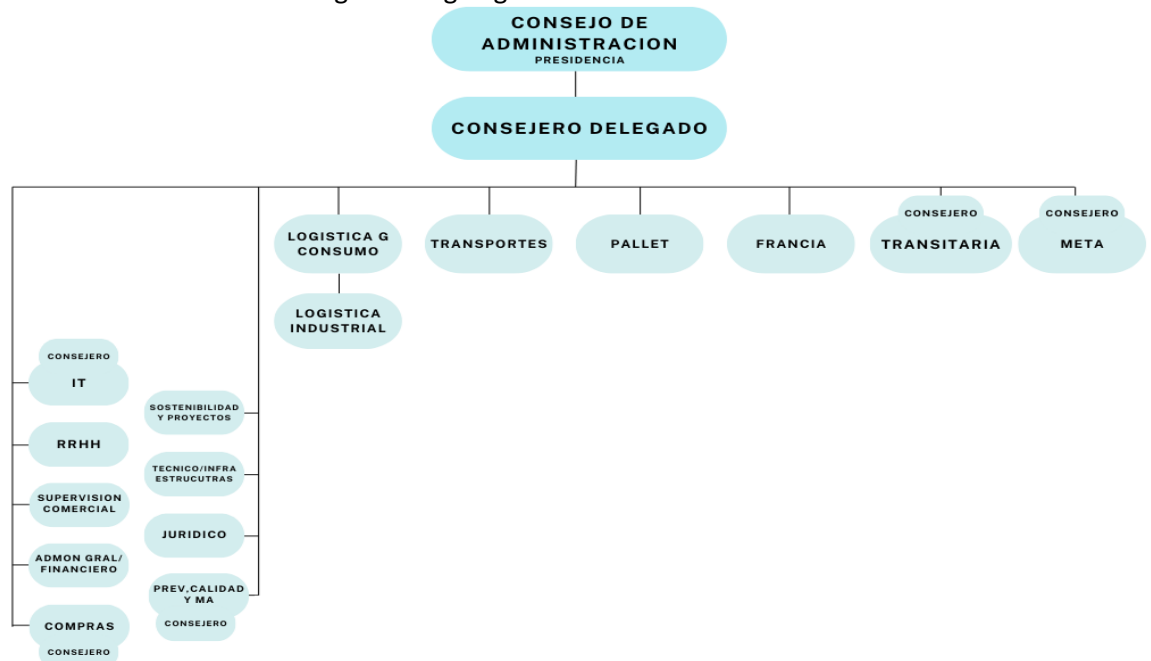


estructurales, proporcionando un marco para entender cómo se articula y gestiona FIT en su operativa diaria.

Organigrama de FLT

El organigrama de FLT se estructura en dos grandes divisiones: por los servicios que brinda (a la derecha) y por funciones (a la izquierda). En la cúspide de la organización se encuentra el **Consejo de Administración**, liderado por el dueño de la organización, quien funge como representante principal. Bajo el Consejo, y con una posición clave en la toma de decisiones, se encuentra el **consejero delegado F**, uno de los hijos del dueño, quien coordina las actividades principales de la empresa y supervisa las estrategias corporativas.

Imagen 2. Organigrama de FLT



Fuente: Documentación de la empresa

División por Servicios

Logística: Esta área está dividida en dos segmentos principales:

Logística de Gran Consumo y Logística Industrial: Se especializa en brindar soluciones de logística industrial personalizadas. Entre sus servicios se encuentran el almacenaje, gestión de stocks, copacking integrado y la implementación de Lean Logistics, una metodología que busca optimizar los procesos logísticos para incrementar la eficiencia y reducir costos.

Transporte: Esta sección ofrece soluciones logísticas adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente, garantizando un transporte eficiente y seguro para distintos



tipos de mercancías. Su objetivo principal es proporcionar un servicio flexible que mantenga la integridad y puntualidad de las entregas.

Pallet: En esta área, FLT dispone de una infraestructura robusta para recoger y entregar palés de mercancías en cualquier punto de la Península Ibérica con plazos de 24 a 48 horas. La red de distribución capilar, junto con una flota propia de vehículos que opera 24 horas al día, permite a la organización mantener un alto nivel de servicio en todo momento.

Francia: Desde la adquisición en 2017 de la empresa TXX, que fue integrada bajo el nombre de FLT Francia, esta filial permite a la empresa ser competitiva en el mercado francés. FLT Francia ofrece servicios de almacenaje, manipulación, distribución, transporte, palettería y co-packing, cubriendo múltiples necesidades logísticas en todo el territorio francés.

Transitaria: Enfocada en tránsitos internacionales, esta área gestiona operaciones marítimas, aéreas y terrestres, además de brindar servicios de gestión aduanera. Con ello, FLT asegura una cobertura integral en el comercio internacional para sus clientes.

Meta: Su objetivo es ofrecer servicios especializados en la gestión del punto de venta, cubriendo el último eslabón de la cadena de suministro. Este enfoque permite a la organización ofrecer un servicio completo desde la producción hasta el punto de venta.

División por Funciones

En la parte izquierda del organigrama se encuentran las áreas funcionales, entre las cuales destaca el área de IT. Dentro de esta área se encuentra FIT, una unidad de soporte en Argentina que ofrece servicios técnicos y de mantenimiento para el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa.

Además, en varias áreas estratégicas se designa a otro miembro de la familia, el **consejero delegado R**, otro de los hijos del dueño. R toma decisiones estratégicas en diversas unidades, lo que permite aminorar la carga de trabajo de F y facilita la gestión eficiente de las operaciones en cada área.

Layout

El siguiente relevamiento se realizó mediante observación directa, experiencias en primera persona y algunas entrevistas informales, con el fin de evaluar el diseño y disposición del espacio de trabajo. La oficina está dividida en tres áreas principales: "ARUBA", "MENORCA" y "CAPRI". "ARUBA" es un área común que cuenta con 12 cubículos, donde tanto empleados como el coordinador comparten el mismo espacio de trabajo, lo que genera un entorno colaborativo, pero a veces congestionado. "MENORCA" es la oficina del coordinador que no la usa frecuentemente, sino que como mencionamos anteriormente ocupa un espacio en "ARUBA", mientras que "CAPRI", es una sala de reuniones equipada con una mesa y ocho sillas, se utiliza mayormente como comedor, en lugar de su propósito original. Dentro de "ARUBA" se encuentra una

pequeña alacena para almacenar alimentos y utensilios, además de una heladera y un microondas para uso común.

Este relevamiento permitió identificar variables que afectan el desempeño laboral en este espacio físico, las cuales se describen y analizan a continuación.

Condiciones que afectan al desempeño:

- Ruidos: El incremento en la frecuencia de asistencia a la oficina ha generado un ambiente de trabajo con altos niveles de ruido, particularmente en los días en que se ocupa la totalidad de los cubículos disponibles. Esto impacta la concentración de los empleados, quienes en ocasiones deben pedir silencio para poder trabajar de manera efectiva.
- Capacidad limitada: La oficina cuenta con 12 cubículos en el espacio común denominado "ARUBA", los cuales suelen estar ocupados cuando la asistencia es alta. Esta capacidad limitada obliga a compartir los recursos de manera más ajustada, lo que puede generar incomodidad. Además, el jefe de la oficina utiliza uno de los cubículos en lugar de su oficina asignada en "MENORCA", lo que contribuye a la limitación de espacio para otros empleados.
- Conexión: En los días de mayor concurrencia, la conexión a Internet no funciona de manera óptima, afectando la capacidad de los empleados para llevar a cabo sus tareas, especialmente aquellas que dependen de herramientas o plataformas digitales. En días con menos asistencia, la conectividad mejora, permitiendo un uso más eficiente de los recursos tecnológicos compartidos.
- Recursos Humanos: El personal debe ser competente y contar con las capacitaciones necesarias para desarrollar sus funciones de manera eficiente. Es fundamental garantizar un proceso continuo de formación y actualización que permita a los empleados enfrentar los desafíos del entorno laboral. Además, se debe promover un ambiente de trabajo colaborativo que fomente la comunicación efectiva y la adaptación a cambios, asegurando así que cada integrante del equipo contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Imagen 3: Oficina concurrida



Fuente: Propia



Procesos

Debido a la naturaleza diversa de los roles en la organización, los procesos suelen ser bastante específicos para cada puesto. En general, FLT cuenta con una estructura organizacional sólida, y muchos de sus procesos están claramente descritos y formalizados en la intranet de la empresa, lo que facilita la consulta y el cumplimiento de procedimientos específicos.

Sin embargo, en el caso de FIT, existen algunos procesos compartidos por todos los empleados, como el avance de las tareas a través de distintos estados. Este flujo de trabajo común carece de una formalización adecuada, sin estar documentado mediante diagramas de flujo o una segmentación clara de pasos. En su lugar, estos procesos se aprenden progresivamente en la práctica.

En cuanto a los procesos de inducción, la organización carece de un protocolo formal y consistente. Se pudo observar que el mismo se realiza de la siguiente manera:

- Ingresa el nuevo personal
- Se hace la presentación con los directivos, jefes y compañeros de trabajo
- Se le enseña el lugar de trabajo y sus tareas

El problema que surge en esta situación es que se evidencia una notable diferencia en la calidad del onboarding, esto se denota con la charla y observación de algunos nuevos ingresantes en el último periodo. En el caso de "C", la falta de supervisión debido a la ausencia de su equipo en España retrasó significativamente su integración: *"Pasó mucho tiempo sin tareas asignadas"*, lo que evidencia una falta de estructura en el proceso de inducción. Por otro lado, "M", "J" y "JS" recibieron un onboarding más formal, con reuniones diarias y capacitaciones claras, lo que facilitó su incorporación. Sin embargo, los problemas operativos como la falta de equipos en condiciones adecuadas también obstaculizaron su desempeño inicial, siendo necesario que los empleados resolvieran estos inconvenientes por su cuenta. La observación y entrevistas indican que no hay un proceso estandarizado para la capacitación en Argentina, lo cual impacta en la capacidad de adaptación de los nuevos empleados. Como señala "R", el proceso de inducción es inconsistente: *"No tuve una buena inducción, me llevó meses adaptarme"*.

Mecanismos de control

En cuanto a los mecanismos de control, los empleados utilizan una plataforma digital donde imputan sus tareas diarias, lo que permite un seguimiento continuo de su desempeño. Además, se implementa una evaluación de desempeño periódica para medir si se han cumplido los objetivos tanto del puesto como del sector. En caso de alcanzar los objetivos, se otorgan incentivos, lo que motiva a los empleados a cumplir con sus responsabilidades.

La organización también ha adoptado la metodología ágil SCRUM, lo que implica que se realizan reuniones diarias conocidas como *daily*s, donde los empleados comentan las tareas que están realizando y posibles obstáculos. Este proceso permite



mantener una comunicación constante sobre el progreso de las actividades y la identificación temprana de problemas.

Asimismo, existe una planilla de control para verificar que los empleados asistan a la oficina al menos tres veces por semana. Sin embargo, algunos empleados no registran su asistencia con antelación, lo que refleja una falta de control en la gestión del entorno de trabajo, complica la planificación del uso del espacio y recursos compartidos.

Mecanismos de comunicación

En términos de comunicación, la empresa utiliza Microsoft Teams como la plataforma principal para llamadas y mensajes instantáneos, facilitando la coordinación entre las distintas oficinas y entre los empleados de diferentes localidades. A nivel organizacional, también existe un sistema de comunicación conocido como *one to one*, en el que los empleados tienen una reunión mensual con su jefe para discutir problemas, recibir feedback y plantear inquietudes.

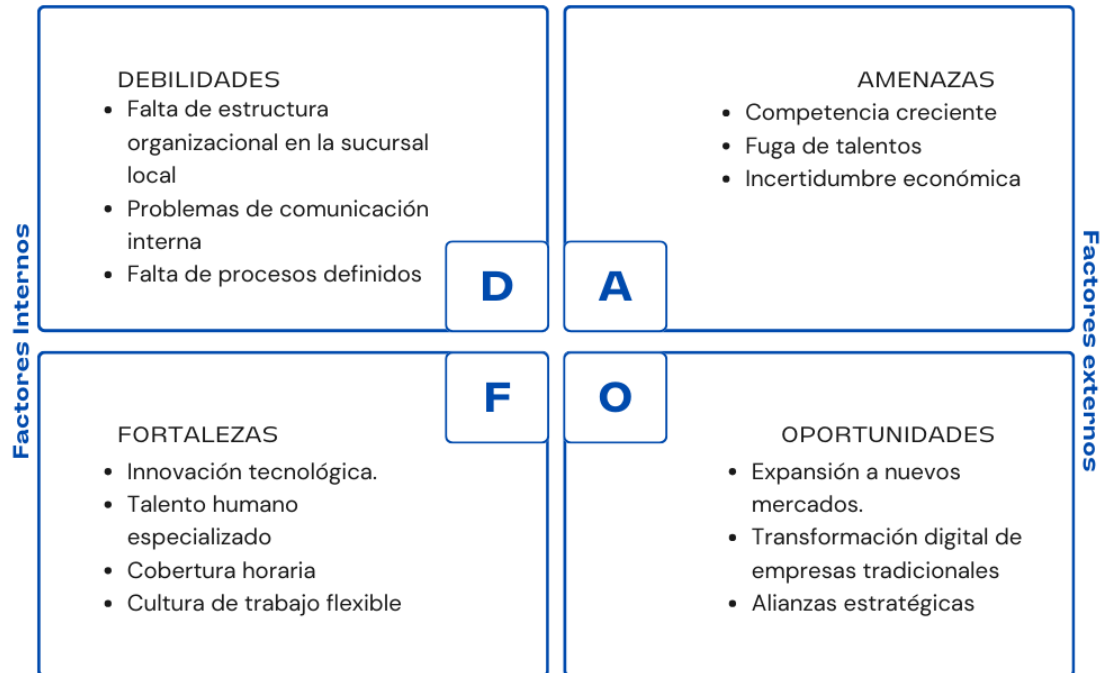
A pesar de contar con buenas plataformas y métodos de comunicación, la comunicación en cuanto a políticas internas y beneficios no está formalizada. Los empleados obtienen esta información de manera informal, a través de sus compañeros. Durante la observación se constató que los nuevos empleados no recibieron información detallada sobre estos temas, lo que fue mencionado también en entrevistas informales, donde varios empleados expresaron haber descubierto aspectos importantes de la empresa por comentarios entre colegas.

Adicionalmente, aunque existe un proceso de retroalimentación estructurado mediante las reuniones *one to one*, estas no se realizan mensualmente como está planificado, y el jefe de la oficina no siempre cumple con el reporte de dichas reuniones, lo que genera falta de claridad sobre los resultados o acciones derivadas.

Matriz FODA

En este análisis se detectan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de FIT. El cual tiene como objetivo identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa, considerando tanto su estructura organizacional como los desafíos y ventajas que presenta su operación entre diferentes zonas horarias y entornos laborales. Con este enfoque, el análisis FODA de FIT busca proporcionar una base estratégica para mejorar su funcionamiento y aprovechar sus capacidades para un crecimiento sostenido.

Imagen 4. Matriz FODA FIT



Fuente: Elaboración Propia

Fortalezas:

- **Innovación tecnológica:** FIT se destaca por estar a la vanguardia en tecnologías digitales.
- **Talento humano especializado:** Cuenta con un equipo altamente capacitado en IT y servicios digitales.
- **Cobertura horaria:** Cuando en España descansan, Argentina trabaja, lo que asegura una cobertura continua de los horarios.
- **Cultura de trabajo flexible:** La modalidad híbrida permite atraer talento y mantener una buena productividad.

Oportunidades:

- **Expansión a nuevos mercados:** Hay una creciente demanda de servicios tecnológicos en nuevos mercados globales.
- **Transformación digital de empresas tradicionales:** Muchas empresas buscan digitalizarse, lo que representa una oportunidad para FIT.
- **Alianzas estratégicas:** FIT puede establecer colaboraciones con otras empresas para ofrecer soluciones más integrales.

Debilidades:

- **Falta de estructura organizacional en la sucursal local:** La falta de organigrama claro y de supervisión directa puede generar confusión.
- **Problemas de comunicación interna:** La falta de un área de recursos humanos y la mala inducción pueden afectar la eficiencia operativa.
- **Falta de procesos definidos:** Las tareas no siempre están bien documentadas, lo que genera incertidumbre entre los empleados.

Amenazas:

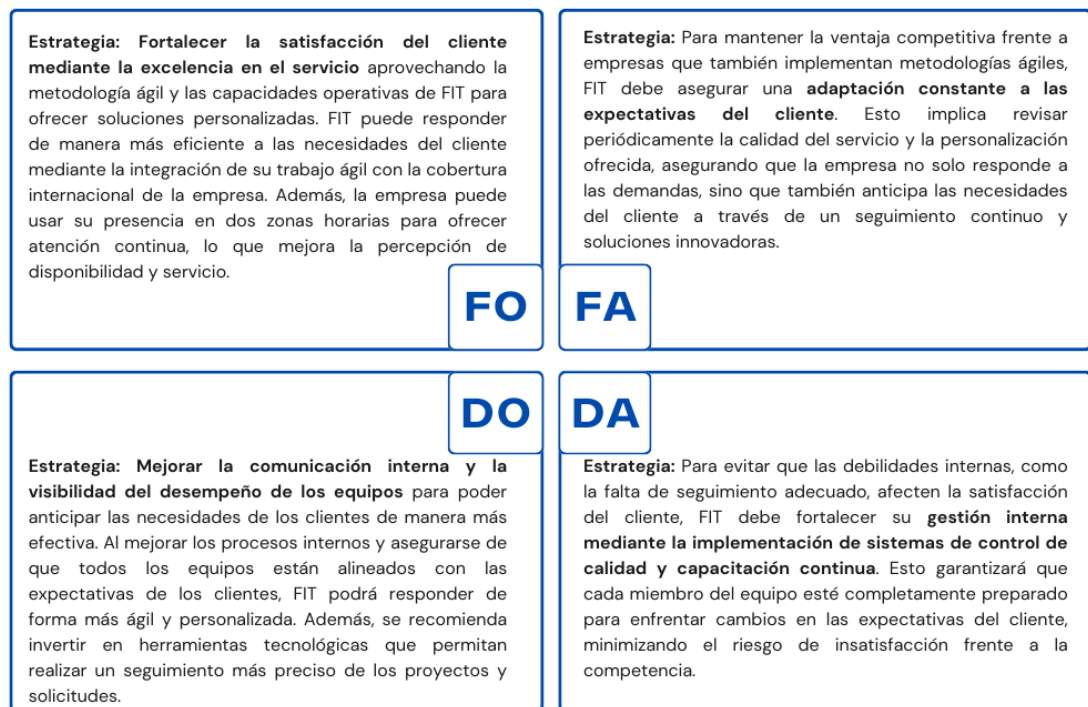


- **Competencia creciente:** Hay un número cada vez mayor de empresas tecnológicas ofreciendo servicios similares con mayores salarios.
- **Fuga de talentos:** La percepción de que el trabajo es un lugar de paso puede llevar a que los empleados busquen oportunidades en otras empresas.
- **Incertidumbre económica:** Cambios en las políticas económicas locales e internacionales podrían afectar la inversión y los costos.

Matriz FOFA DODA

A través de este análisis, se busca identificar las acciones más efectivas para fortalecer la respuesta personalizada a las necesidades de los clientes, garantizando soluciones alineadas con sus expectativas y asegurando la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en un mercado competitivo.

Imagen 5. Matriz FOFA DODA

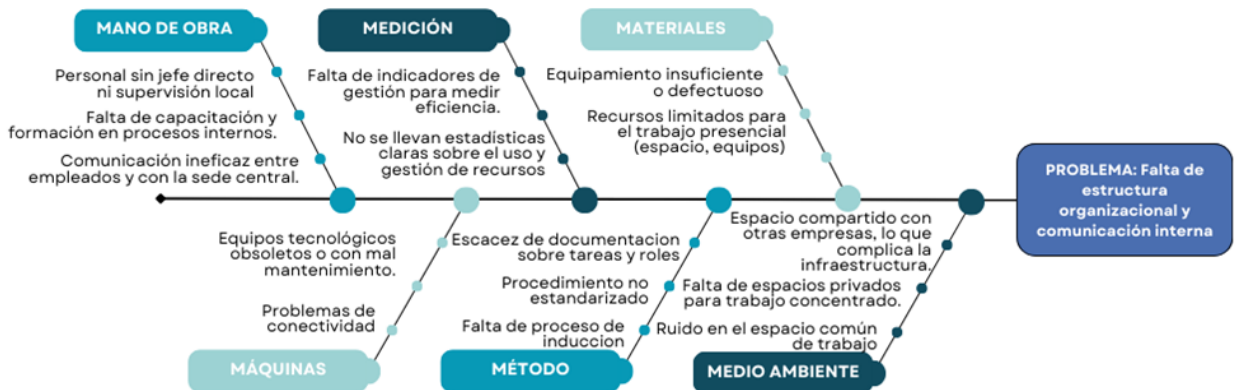


Fuente: Elaboración propia

Diagrama de ISHIKAWA

En este análisis se utiliza el diagrama de Ishikawa para identificar las causas raíz de los problemas que afectan el desempeño de FIT. Este enfoque busca proporcionar una comprensión profunda de los elementos que pueden estar limitando la productividad y la satisfacción del cliente, con el fin de desarrollar soluciones efectivas que fortalezcan el funcionamiento de la empresa y contribuyan a su crecimiento sostenido.

Imagen 6. Diagrama de Ishikawa para FIT



Fuente: Elaboración Propia

Problema Central:

Falta de estructura organizacional y comunicación interna.

1. **Método:**
 - a. Falta de procesos de inducción claros.
 - b. Procedimientos no estandarizados.
 - c. Escasez de documentación sobre tareas y roles.
2. **Mano de obra:**
 - a. Personal sin jefe directo ni supervisión local.
 - b. Falta de capacitación y formación en procesos internos.
 - c. Comunicación ineficaz entre empleados y con la sede central.
3. **Material:**
 - a. Equipamiento insuficiente o defectuoso (teclados sin pilas, problemas con equipos de trabajo).
 - b. Recursos limitados para el trabajo presencial (espacio, equipos).
4. **Maquinaria:**
 - a. Problemas de conectividad (interrupciones frecuentes de Internet en ARUBA).
 - b. Equipos tecnológicos obsoletos o con mal mantenimiento.
5. **Medio ambiente:**
 - a. Ruido en el espacio común de trabajo (ARUBA).
 - b. Falta de espacios privados para trabajo concentrado.
 - c. Espacio compartido con otras empresas, lo que complica la infraestructura.
6. **Medición:**
 - a. Falta de indicadores de gestión para medir eficiencia.
 - b. No se llevan estadísticas claras sobre el uso y gestión de recursos.



Propuesta de Mejora

A partir del profundo análisis y diagnóstico realizado en FIT, se han identificado diversas áreas críticas que, al ser mejoradas, tienen el potencial de impulsar significativamente la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de la organización a largo plazo. La propuesta de mejora se organiza en tres etapas fundamentales, cada una diseñada para abordar aspectos estratégicos, estructurales y operativos que contribuirán a fortalecer la gestión y el desempeño general de FIT.

En la primera etapa, se definió una estrategia clara para FIT, que incluye la creación de una misión, visión y valores que reflejen la identidad de la empresa y se alineen con la estrategia global de FLT. Esta etapa inicial busca establecer una base sólida y compartida que permita a todos los empleados comprender y trabajar hacia los mismos objetivos. Además, se definieron tanto un objetivo estratégico como una serie de objetivos operativos que servirán de guía en los procesos internos y en el cumplimiento de las metas establecidas.

La segunda etapa de esta propuesta se enfoca en la reestructuración organizacional de FIT. En esta fase, se implementaron herramientas fundamentales como la creación de un organigrama, la fragmentación de tareas y la elaboración de flujogramas que permiten visualizar y organizar las actividades de manera más eficiente. Este rediseño de la estructura busca mejorar la claridad en los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, optimizar los procesos compartidos y reducir posibles ineficiencias que se han identificado en el diagnóstico.

Finalmente, en la tercera etapa, se desarrolló un plan de acción orientado a los objetivos operativos clave previamente definidos en la primera fase. Este plan de acción detalla pasos específicos y asigna responsabilidades concretas, asegurando así que las iniciativas propuestas se traduzcan en mejoras prácticas y medibles. En conjunto, estas tres etapas proporcionan una hoja de ruta que permitirá a FIT evolucionar hacia una estructura y estrategia más sólida y alineada con los principios de eficiencia y competitividad que caracterizan a FLT.

Es importante destacar que, dentro de esta reorganización, **el rol del coordinador de FIT cobra una relevancia central**, ya que se convierte en el principal agente de cambio. Su función es clave para garantizar que la transición hacia la nueva estructura se realice de manera efectiva, asegurando la implementación de las mejoras propuestas y actuando como nexo fundamental entre la sede en Argentina y España. Su liderazgo y capacidad de gestión serán determinantes para alinear las operaciones locales con la visión estratégica de la empresa.

Estrategia

Se establecen la misión, visión y valores como pilares fundamentales para orientar la labor de soporte IT que se brinda a la empresa en España. Siguiendo los lineamientos de FLT



Misión

FIT se enfoca en proporcionar un soporte IT de alta calidad y eficiencia, optimizando los sistemas y procesos que impulsan la cadena de suministro de nuestros clientes en España. A través de la innovación y la mejora continua, garantizamos que nuestras soluciones tecnológicas fortalezcan la competitividad y la eficiencia operativa de nuestros usuarios.

Visión

Convertirnos en el centro de soporte IT líder para la empresa en España, reconocido por nuestra capacidad para anticiparnos a las necesidades tecnológicas, brindar soluciones rápidas y efectivas y contribuir a la innovación y éxito de nuestros clientes en sus operaciones logísticas y de consumo.

Valores

Integridad: Cultivamos relaciones de largo plazo basadas en la confianza, transparencia e integridad con nuestros clientes y colaboradores.

Eficiencia: Invertimos en tecnología avanzada, formación continua y mejora de procesos para brindar un soporte IT de alto rendimiento.

Adaptabilidad: Nos ajustamos a las necesidades cambiantes del mercado y las demandas tecnológicas de nuestros clientes, anticipándonos y respondiendo de forma ágil.

Compromiso ambiental: Promovemos prácticas tecnológicas y de soporte que respetan el medio ambiente, optimizando los recursos y minimizando el impacto.

Responsabilidad social: Nos comprometemos a generar un impacto positivo en la sociedad a través de nuestras prácticas éticas y de apoyo al desarrollo regional.

En base a la estrategia obtenida a través de la matriz FOFA-DODA, se ha definido un objetivo estratégico en la categoría FO. Este objetivo busca aprovechar las fortalezas de la empresa, como su innovación tecnológica, talento humano especializado y su metodología de trabajo ágil, para anticipar y responder de manera personalizada a las necesidades de los usuarios, garantizando soluciones globales alineadas con sus expectativas.

A partir de este objetivo estratégico, se han establecido varios objetivos operativos que contribuirán a su consecución. Cada uno de estos objetivos operativos se enfoca en áreas clave que apoyan el fortalecimiento de la relación con el cliente y optimizan las capacidades internas de la empresa, asegurando así el éxito de la estrategia a largo plazo.

A continuación, se definen los mismos:



Objetivo Estratégico

Fortalecer la satisfacción del cliente mediante la excelencia en el servicio, aprovechando las capacidades operativas y la metodología de trabajo ágil de FIT para anticipar y responder de manera personalizada a las necesidades garantizando soluciones globales alineadas con las expectativas del usuario.

Objetivos Operativos

1. Formalización de la estructura organizacional: Definir y documentar una estructura organizacional clara que delimite las funciones y responsabilidades de cada área y facilite el flujo de trabajo y la coordinación entre equipos.
2. Implementación de un programa de inducción eficiente: asegurar que los nuevos empleados reciban una inducción completa que incluya el conocimiento de las operaciones, los valores de FIT y las expectativas del servicio, facilitando su integración rápida y efectiva.
3. Optimización del Layout de trabajo: Rediseñar el espacio de trabajo para mejorar la comodidad, reducir el ruido y optimizar la conectividad, asegurando que cada empleado tenga un entorno adecuado para desempeñar sus funciones con eficiencia.
4. Capacitación continua en metodologías ágiles y atención al cliente: diseñar e impartir programas de formación orientados al uso de SCRUM y habilidades de atención al cliente, fomentando un enfoque proactivo y adaptativo en el trabajo diario.
5. Mejora del proceso de comunicación interna: implementar herramientas y protocolos de comunicación para mejorar el intercambio de información, como agendas de reuniones diarias y pautas para el uso de plataformas como Microsoft Teams, fomentando un flujo de comunicación más ágil y ordenado.
6. Fomento del bienestar y retención del talento: crear un plan de incentivos alineado con los resultados del desempeño, además de estrategias que promuevan un ambiente de trabajo saludable para reducir la rotación y aumentar la satisfacción del personal.

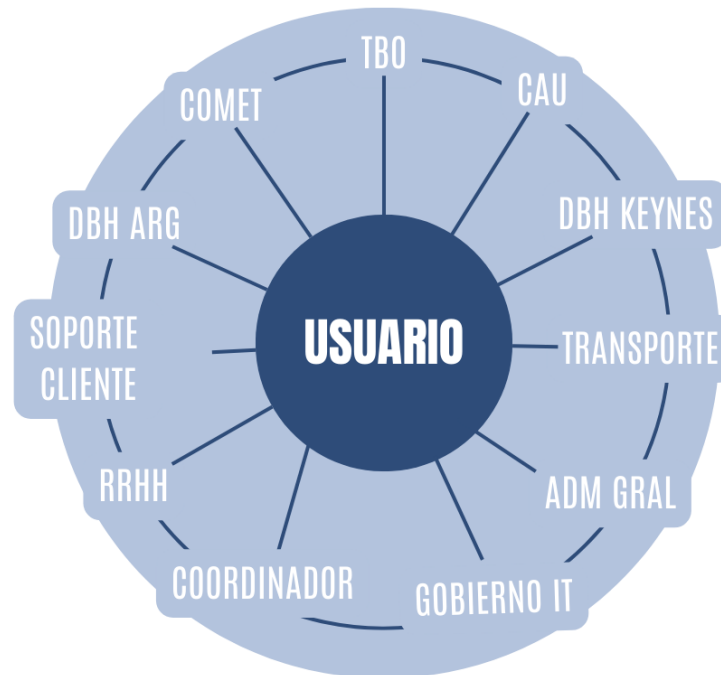
Estructura

A continuación, se definen algunas herramientas para mejorar la estructura de FIT.

Organigrama de FIT

El siguiente organigrama propone una estructura circular para representar la organización de la oficina, enfatizando la ausencia de jerarquías formales entre los diferentes puestos. Este diseño visual busca reflejar cómo cada área de trabajo, aunque cumple funciones específicas, mantiene como objetivo común el servicio al usuario o cliente, que se encuentra en el centro de la estructura. La disposición circular simboliza la colaboración y la interdependencia entre los equipos, donde todos los miembros contribuyen directamente a la satisfacción y atención del usuario, evitando así una estructura jerárquica tradicional.

Imagen 7. Organigrama de FIT



Fuente: Elaboración propia

La formalización de este organigrama permitirá a cada miembro del equipo entender claramente su rol, las funciones de los demás y el propósito final de su trabajo, lo que fortalece el sentido de pertenencia y alineación hacia el objetivo común. Al comprender su aporte específico en el proceso, cada persona puede valorar el impacto de su trabajo en la satisfacción del usuario, promoviendo así un compromiso más profundo y una colaboración efectiva. Esta claridad en los roles también facilita una comunicación más fluida y directa entre áreas, mejorando la estructura organizativa y la eficiencia en la respuesta a las necesidades del cliente.

Fragmentación

A continuación, se describe el proceso mediante el cual una tarea avanza a través de distintos estados en una pizarra de seguimiento. Este proceso de organización visual permite a cada miembro del equipo visualizar el estado actual de cada tarea y facilita la colaboración en tiempo real. Aunque el flujo específico puede variar ligeramente según el rol, en este caso se detalla el proceso de desarrollo de un proyecto para un cliente, utilizando el flujo estándar empleado por la mayoría de los puestos.

Imagen 8. Fragmentación del avance de una tarea



Fuente: Elaboración propia

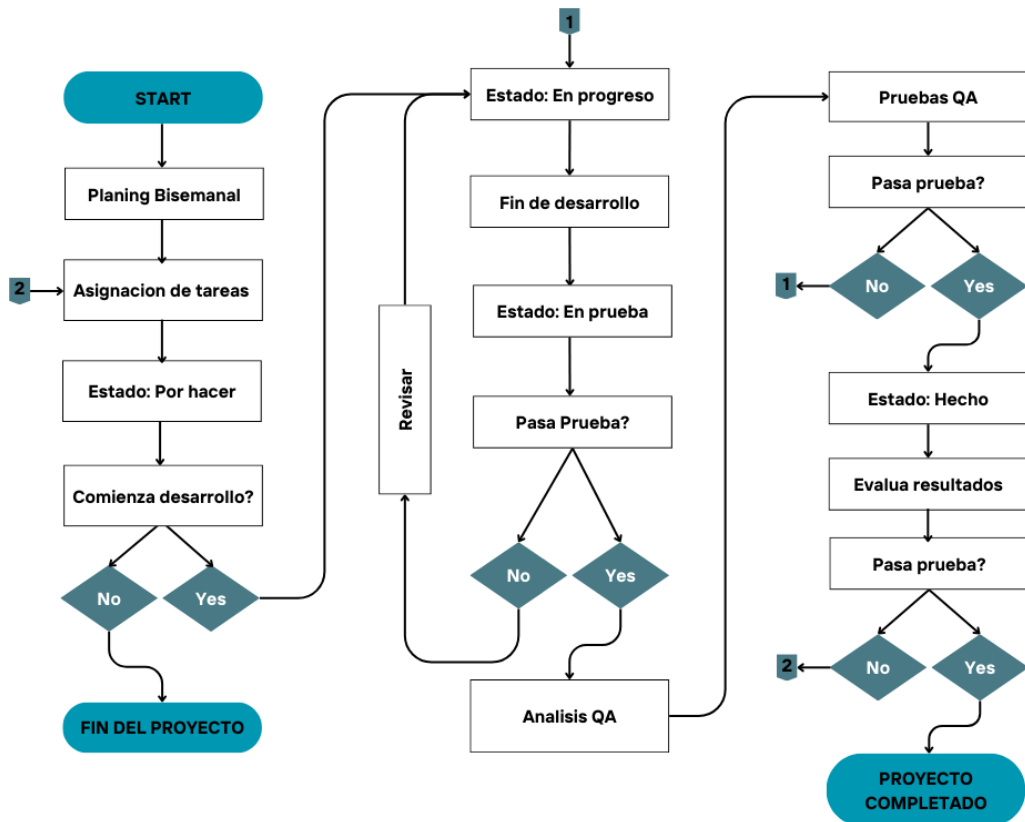
1. **Planning:** Se realiza una planificación de los proyectos a ejecutar en las próximas dos semanas, creando una "pila de trabajo" donde se priorizan las tareas pendientes. Cada tarea tiene un tiempo estimado de desarrollo y prueba; las tareas sencillas suelen tener una duración de entre 4 a 8 horas.
2. **Asignación de Tareas:** Tras la planificación, las tareas son asignadas a cada desarrollador y se visualizan en la pizarra en la columna "Por hacer".
3. **Desarrollo:** Cada desarrollador inicia el proceso de programación, siguiendo los requerimientos especificados. Durante esta fase, es fundamental que el desarrollador impute sus horas en la herramienta Jira, en la sección Tempo.
4. **Pruebas Iniciales (Desarrollador):** Una vez finalizado el desarrollo, el mismo desarrollador realiza las pruebas iniciales para verificar el funcionamiento. Si la tarea pasa las pruebas, se mueve al siguiente estado; en caso contrario, regresa a "En progreso" para corregir los problemas.
5. **Pruebas de Calidad (Analista QA):** El proyecto pasa al área de Calidad, donde el analista QA realiza pruebas adicionales para asegurar que el desarrollo cumple con los estándares requeridos. Si el proyecto aprueba las pruebas, avanza a la siguiente etapa; de lo contrario, vuelve a "En progreso" para ajustes.
6. **Estado de Finalización ("Hecho"):** Una vez superadas todas las pruebas, el proyecto se mueve a la columna "Hecho". En esta etapa, el usuario puede empezar a utilizar el proyecto, y se inicia un periodo de monitoreo de aproximadamente dos semanas. Si surgen problemas, no se retrocede el proyecto a "En progreso"; en su lugar, se crea una nueva tarea para abordar los problemas detectados. Si no hay incidencias, la tarea se considera completada y cerrada.

Consideraciones Especiales:

- **Tareas Congeladas:** El cliente tiene la posibilidad de pausar o detener el proyecto en cualquier fase, en cuyo caso la tarea queda marcada como "congelada".
- **Imputación de Horas:** En las fases de "En proceso" y "Prueba", los desarrolladores deben imputar las horas trabajadas en Jira (sección Tempo) para un registro exacto del tiempo invertido.

Flujograma

Imagen 9. Flujograma del avance de una tarea



Fuente: Elaboración propia

En el anexo se puede ver una captura de cómo se vería la pizarra.

Mejoras en el sistema de comunicación

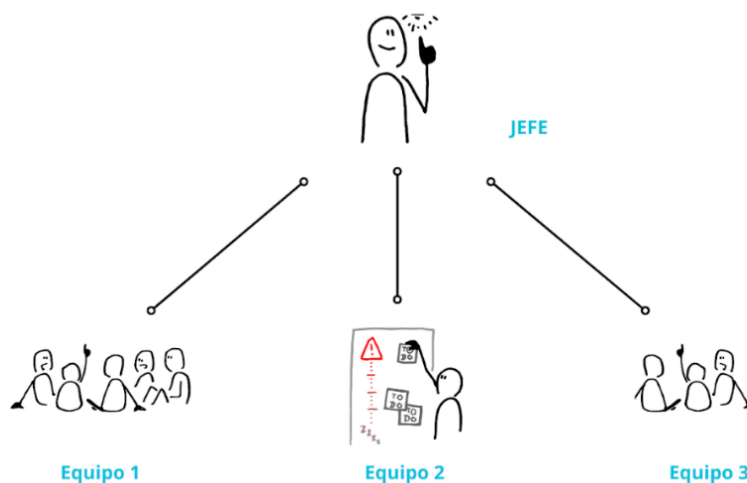
Se propone un modelo de comunicación estructurado en función de las temáticas a tratar, dividiéndose en dos áreas principales: **Administración de Operaciones** y **Administración del Personal**.

Cada área cuenta con roles definidos y mecanismos específicos para gestionar los distintos tipos de inquietudes. Mientras que en **Administración de Operaciones** las consultas se centran en problemas relacionados con las tareas del puesto y se manejan directamente con el jefe, en **Administración del Personal** los temas asociados a motivación, políticas laborales, vacaciones y beneficios se canalizan primero a través de Recursos Humanos, que luego comunica las decisiones al coordinador.

Este planteo busca optimizar la comunicación interna, asegurando que las consultas sean tratadas de manera eficiente y alineadas con las responsabilidades de cada área.

Administración de operaciones:

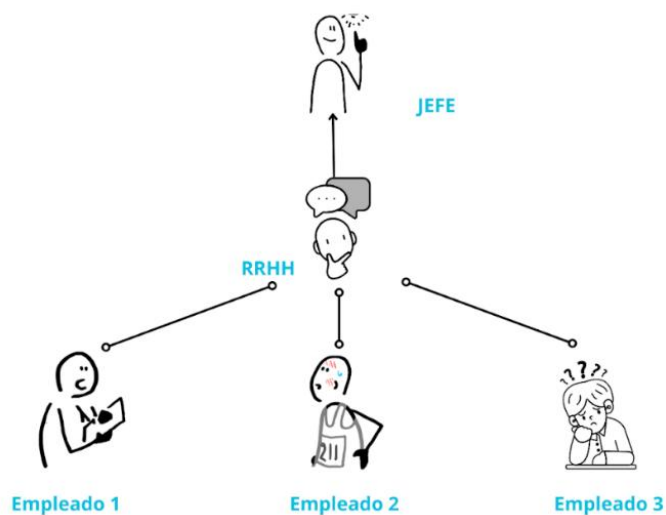
Imagen 10. Flujo de comunicación



Fuente: Elaboración propia

Administración de personal:

Imagen 11. Flujo de comunicación



Fuente: Elaboración propia



Feedback:

El proceso de feedback en la organización se plantea como una relación **bilateral** entre los equipos de trabajo y los niveles de supervisión, con mecanismos claros que permitan tanto la comunicación ascendente como descendente. Se diferencia según las áreas de **Administración de Operaciones** y **Administración del Personal**, estableciendo espacios y métodos adaptados a las necesidades de cada uno.

1. Administración de Operaciones

El feedback en esta área se enfoca en garantizar la mejora continua de los procesos y la resolución eficiente de problemas operativos.

- **Relación bilateral:**

Equipos de trabajo a jefe: Los equipos deben comunicar las situaciones que impactan las tareas del puesto, como obstáculos, necesidades de recursos o propuestas de mejora.

Jefe de equipos: El jefe debe retroalimentar a los empleados sobre su desempeño, los avances en la resolución de problemas y la alineación con los objetivos operativos.

- **Métodos de retroalimentación:**

Reuniones semanales: Espacios formales para discutir avances, identificar problemas y planificar soluciones conjuntas.

Informes operativos: Documentos donde se resuman los problemas detectados, las acciones realizadas y los resultados obtenidos.

Evaluaciones de desempeño: Instancias periódicas para analizar el cumplimiento de tareas y proponer áreas de mejora.

2. Administración del Personal

El feedback en esta área busca fomentar la motivación, el desarrollo personal y la adecuación a las políticas laborales.

- **Relación bilateral:**

Personas a Recursos Humanos: Los empleados deben tener espacios para expresar inquietudes relacionadas con su motivación, condiciones laborales, beneficios y políticas.

Recursos Humanos a personas: RRHH debe devolver información sobre las acciones tomadas, aclarar políticas y proponer iniciativas para mejorar el ambiente laboral.

- **Métodos de retroalimentación:**

Reuniones con RRHH: Espacios formales donde empleados y RRHH discuten inquietudes y posibles soluciones.

Evaluaciones de desempeño y clima laboral: Instrumentos que permitan a RRHH recoger datos y proporcionar devoluciones estructuradas a empleados y equipos.



Formalización:

Para garantizar la implementación eficiente y uniforme del proceso de comunicación, se propone la formalización mediante una **circular interna**. Este documento servirá como guía clara para todos los empleados y supervisores, detallando los pasos, horarios, temáticas a tratar, medios de comunicación y tiempos de respuesta.

Con el objetivo de optimizar la comunicación interna y asegurar una resolución efectiva de consultas y problemas, se establece el siguiente procedimiento formal para el manejo de comunicaciones en las áreas de **Administración de Operaciones** y **Administración del Personal**:

1. Pasos a Seguir

- Identificación del tema
- Registro de la consulta o problema
- Reunión o comunicación directa

2. Temáticas a Resolver

- Administración de Operaciones
- Administración del Personal

3. Medios de Comunicación

- Correo electrónico corporativo
- Reuniones virtuales/presenciales
- Gráficos y herramientas visuales

4. Tiempos de Respuesta

- Toda consulta registrada tendrá una respuesta inicial en un plazo máximo de **[plazo 48 horas hábiles]**.
- Las soluciones o avances serán discutidos en las reuniones semanales programadas.

Plan de Acción

Basándonos en el exhaustivo análisis efectuado sobre la empresa "FIT", hemos diseñado un plan de acción enfocado en los aspectos fundamentales que impactan directamente en la satisfacción del usuario y en la optimización interna. Los objetivos seleccionados, detallados en las siguientes tablas, abordan la formalización de la estructura organizacional, la optimización del Layout de trabajo y la implementación de un programa de inducción eficiente, asegurando que cada paso contribuya de manera concreta al logro del objetivo estratégico de la organización.

Tabla 1: Estrategia y plan de acción para objetivo 1

Objetivo 1: Formalización de la estructura organizacional			
Estrategia 1: Definir roles y responsabilidades claras			
Plan de Acción	Planificación y Recursos	Responsables	Plazos



Crear un organigrama que represente los niveles jerárquicos y los puestos de cada departamento.	Software de diseño de organigramas (ej., Visio, Lucidchart), información sobre roles actuales.	Departamento de Recursos Humanos, junto con el Gerente de cada área.	3 semanas.
Crear descripciones de puestos detalladas para cada rol, especificando las responsabilidades y las competencias requeridas.	Documentación de las funciones actuales de cada puesto, equipo de RR.HH., directores de área.	Departamento de Recursos Humanos y Supervisores de cada área.	4 semanas.
Estrategia 2: Delimitar funciones y responsabilidades de cada área y rol.			
Plan de Acción	Planificación y Recursos	Responsables	Plazos
Programar reuniones mensuales entre departamentos para alinear objetivos y coordinar actividades.	Plataforma de videoconferencia (Teams, espacios físicos si son presenciales.	Gerente de cada área.	Primera reunión en 2 semanas; implementación continua.
Documentar los canales de comunicación y los protocolos para compartir información relevante dentro de la organización.	Personal de documentación y análisis de procesos.	Departamento de Recursos Humanos en conjunto con el área de Comunicación Interna.	6 semanas

Fuente: Elaboración propia



Tabla 2: Estrategia y plan de acción para objetivo 2

Objetivo 2: Optimización del Layout de trabajo			
Estrategia 1: Reorganizar el espacio físico para mejorar la eficiencia y reducir distracciones			
Plan de Acción	Planificación y Recursos	Responsables	Plazos
Reubicar los cubículos o estaciones de trabajo para agrupar equipos que requieren colaboración frecuente y ubicar en áreas de menor tráfico a quienes requieren más concentración.	Plano de distribución, equipo de mantenimiento, cajas para traslado de materiales y mobiliario.	Departamento de Administración y Gerente de cada área.	3 semanas para completar la redistribución.
Colocar divisiones o cabinas insonorizadas en áreas de trabajo que necesiten reducción de ruido y añadir espacios específicos para actividades que requieren concentración.	Paneles acústicos, cabinas de silencio, presupuesto para adquisiciones.	Departamento de Administración y Recursos Humanos.	4 semanas.
Estrategia 2: Optimizar el flujo de circulación y el acceso a recursos compartidos			
Plan de Acción	Planificación y Recursos	Responsables	Plazos
Colocar impresoras, papelería, y otros recursos compartidos en zonas estratégicas para facilitar el acceso a todos los empleados y evitar desplazamientos innecesarios.	Análisis de necesidades, presupuesto para adquisición o reubicación de equipos.	Departamento de Administración, con apoyo de IT para reubicar equipo tecnológico.	2 semanas.

Fuente: Elaboración propia



Tabla 3: Estrategia y plan de acción para objetivo 3

Objetivo 3: Implementación de un programa de inducción eficiente			
Estrategia 1: Estandarizar el proceso de inducción para nuevos empleados			
Plan de Acción	Planificación y Recursos	Responsables	Plazos
Desarrollar un manual que incluya la misión, visión, valores de la empresa, políticas internas, beneficios, y el protocolo de comunicación.	Equipo de redacción y diseño, plataforma para distribuir el manual (ej., intranet o Google Drive).	Departamento de Recursos Humanos, en colaboración con Comunicación Interna.	4 semanas para la creación y aprobación del manual.
Crear una lista de tareas que el supervisor y el nuevo empleado debe completar durante el proceso de inducción, asegurando que cada paso se cumpla.	Formato de lista de verificación, plataforma de gestión de tareas	Departamento de Recursos Humanos, Supervisores de cada área.	1 semana para implementar la lista de verificación.
Organizar capacitaciones básicas sobre las herramientas y sistemas que utilizará el nuevo empleado, así como sobre los procesos clave de la empresa.	Instructores internos o externos, acceso a plataformas de capacitación	Departamento de Recursos Humanos y líderes de cada área.	2 semanas para el diseño y coordinación del programa.
Estrategia 2: Facilitar la integración del nuevo personal a la cultura y equipos de trabajo			
Plan de Acción	Planificación y Recursos	Responsables	Plazos
Designar un mentor en el equipo que ayude al nuevo empleado a adaptarse al entorno de trabajo y resolver dudas operativas.	Selección de mentores, capacitación en habilidades de mentoría.	Departamento de Recursos Humanos y Supervisores de cada área.	1 semana para seleccionar mentores y



			formalizar el proceso.
Organizar una reunión de bienvenida con el equipo para presentar al nuevo miembro y facilitar la interacción con sus compañeros.	Espacio para la reunión (física o virtual), agenda de presentación.	Gerente del área correspondiente y Recursos Humanos.	Primer día laboral del nuevo empleado.
Implementar una encuesta de satisfacción para el nuevo empleado y su supervisor después del proceso de inducción, permitiendo mejorar continuamente el programa.	Herramienta de encuestas (ej., Google Forms), personal para analizar respuestas.	Departamento de Recursos Humanos	Encuesta dentro de los primeros 30 días del ingreso del empleado.

Fuente: Elaboración propia



Recomendaciones

En base al diagnóstico realizado, es fundamental formalizar la estructura organizativa de la sucursal mediante la creación de un organigrama claro y la documentación de roles y responsabilidades. Acompañar este proceso con manuales de procedimientos detallados y flujogramas operativos contribuirá a estandarizar procesos y mejorar la coordinación interna. Estas herramientas también permitirán a los empleados comprender mejor sus tareas diarias, las políticas internas y los procedimientos operativos, generando mayor consistencia y claridad en el desarrollo de las actividades.

Se recomienda establecer un área de Recursos Humanos dentro de FIT para gestionar de manera más eficiente los procesos de reclutamiento, inducción, formación continua y evaluación del desempeño. La creación de este departamento es esencial, dado el aumento en el ingreso de personal y las expectativas de crecimiento de la sucursal. Además, esto permitirá evitar que el coordinador se vea sobrepasado por estas tareas, asegurando que los procesos de gestión del talento sean adecuados y efectivos.

En cuanto al espacio físico, es evidente que las instalaciones actuales no favorecen una correcta distribución de las actividades ni la colaboración entre equipos. Por lo tanto, se recomienda optimizar el espacio disponible o considerar la búsqueda de un nuevo lugar que se ajuste al crecimiento proyectado. Las nuevas instalaciones deben diseñarse para favorecer el trabajo colaborativo, con áreas abiertas para reuniones y zonas individuales para tareas que requieren concentración.

El coordinador, como líder del equipo, debe asumir un rol proactivo, tomando decisiones rápidas y comunicándose de manera efectiva con los miembros del equipo. Para esto, es recomendable que el coordinador reciba formación en liderazgo y gestión de equipos, lo que le permitirá motivar, guiar y brindar soporte continuo a sus colaboradores. Además, el coordinador debe involucrarse activamente en la implementación del plan de mejora, asegurando que las soluciones propuestas sean viables y estén alineadas con las necesidades reales de la sucursal.

La comunicación interna es un aspecto clave para el éxito de cualquier organización. Por lo tanto, se recomienda establecer canales de comunicación claros y efectivos entre los diferentes niveles de la organización. Además de las reuniones regulares y el uso de herramientas como Microsoft Teams, sería beneficioso implementar un sistema estructurado de retroalimentación, donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y sugerencias de mejora. Esto fomentará un ambiente de confianza y colaboración, esencial para que el equipo trabaje de manera alineada con los objetivos estratégicos de FLT.

Finalmente, se recomienda implementar programas de capacitación continua para el personal, con un enfoque tanto en habilidades técnicas como en habilidades de gestión. Los programas de formación deben ser diseñados para apoyar a los empleados



en su desarrollo profesional y mejorar su desempeño en sus roles actuales. También sería útil promover oportunidades de intercambio de conocimientos con la sede principal en España, permitiendo que el equipo local se beneficie de las mejores prácticas globales. La capacitación constante contribuirá no solo al éxito operativo de FIT, sino también al compromiso y la satisfacción de los empleados. Además, al desarrollar el plan de mejora, es importante profundizar en aspectos específicos como la carga de trabajo de los empleados y los tiempos de respuesta en los procesos operativos. Realizar encuestas de satisfacción y entrevistas con el equipo permitirá obtener información valiosa sobre las áreas que necesitan atención, lo que facilitará la implementación de estrategias más ajustadas a las necesidades reales de los empleados y la sucursal en general.

Conclusiones

El diagnóstico de la sucursal tucumana de FIT evidencia que la ausencia de una estructura organizativa formal, combinada con problemas de comunicación y un espacio físico inadecuado, limita la capacidad de la empresa para operar eficientemente y alinearse con los objetivos estratégicos de FLT. Estas carencias no solo afectan el desempeño del equipo, sino también la sostenibilidad del crecimiento proyectado en la región.

La formalización de la estructura organizativa es fundamental para clarificar roles y responsabilidades, estandarizar procesos y asegurar una mayor consistencia en las operaciones. Herramientas como organigramas, manuales de procedimientos y flujogramas resultan esenciales para documentar y gestionar las actividades diarias, facilitando la coordinación entre los equipos y reduciendo la incertidumbre en la asignación de tareas.

Además, es crucial que la estrategia local esté alineada con la visión global de FLT, garantizando que los valores y objetivos estratégicos de la matriz guíen las operaciones. Sin embargo, esto debe complementarse con un enfoque que contemple las particularidades **culturales y las costumbres del país de establecimiento**. Integrar estas dimensiones permite una adaptación más efectiva, creando un entorno donde los empleados puedan trabajar en armonía con las expectativas globales sin perder de vista las necesidades y dinámicas locales.



Referencias

Berceruelo, B. (2014). *Comunicación interna en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Daft, R. L. (2018). *Teoría y diseño organizacional* (12ª ed.). México: Cengage Learning.

Daft, R. L. (2021). *Administración: Dirección y liderazgo en una sociedad global* (14ª ed.). México: Cengage Learning.

Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Dunod.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2018). *Administración estratégica: Planeación y control*. México: McGraw-Hill

Robbins, S. P. (2005). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Sánchez Huerta, J. (2020). *Administración estratégica*. McGraw-Hill.



Apéndice

Pizarra donde se ven las tareas y sus estados:

The screenshot shows a Jira board for the 'DBH Argentina' project. The board is organized into columns representing different stages of the workflow: 'POR HACER' (To Do), 'EN CURSO' (In Progress), 'EN PRUEBAS' (Testing), 'POR QA', and 'HECHO' (Done). Tasks are represented as cards with titles, descriptions, and progress indicators. For example, in the 'EN CURSO' column, there are tasks like '[PRIMEBRANDS] Mapa y programa para confirmación de documentos de salida de mercancía a consignatarios' and '[SQL] Meter las RAPOS DOBLES EN EL F8'. The board also includes a sidebar with navigation options like 'PLANIFICACIÓN', 'Sprints activos', and 'DESARROLLO'. The top of the board shows the project name, a search bar, and various filters and settings.

Herramienta Jira- sección Tempo donde se imputan las horas trabajadas por día

The screenshot shows the Jira Tempo section, which is a timeline view of work hours. The timeline is organized by day, from Sunday (dom 04) to Sunday (dom 08). Each day shows a list of tasks with their respective time allocations. For example, on Sunday (dom 04), tasks include 'Reuniones Scrum' (30m), '[DNA CA/DIR EP] Eliminación tabla DCEP - parte 1' (1h 30m), and '[PRIMEBRANDS] Mapa y programa para confirmación de documentos de salida de mercancía a consignatarios' (1h 30m). The timeline also shows the total time allocated for each day. The tasks are listed in a table-like format with columns for the task name, the time allocation, and the status. The timeline is color-coded by day, with Sunday being light blue, Monday being light green, Tuesday being light orange, Wednesday being light purple, Thursday being light pink, Friday being light yellow, and Saturday being light green.