

DISEÑO Y CONFIGURACIÓN DE ORGANIZACIONES

CASO DE ESTUDIO: UPS y la formalización

United Parcel Service (UPS) apostó en el servicio de correo de EEUU y ganó. Es la empresa más grande en el negocio de entregas, y envía 10 millones de paquetes diarios. Con sus 128.000 camiones y 458 aviones, la empresa controla ahora más de las tres cuartas partes del mercado de paquetería por tierra en EEUU y es una fuerza creciente en el servicio express aéreo.

¿Cómo tuvo tanto éxito UPS? Se alcanzaron muchas eficiencias con la adopción del modelo burocrático de organización. UPS está inmerso en reglas y regulaciones. Les dice a los conductores cómo salir de sus camiones (primero el pie derecho), que tan rápido caminar (un metro por segundo), cómo lleva los paquetes (bajo el brazo izquierdo) e incluso cómo sostener sus llaves (con los dientes hacia arriba, con el tercer dedo). Hay reglas de seguridad para conductores, cargadores, empleados y gerentes. Se hacen cumplir estrictos códigos de presentación (no hay barbas, el pelo no debe tocar el cuello, no patillas, los bigotes deben estar recortados de manera uniforme y no deben ir más abajo de la esquina de la boca). Las reglas especifican la limpieza de los edificios y la propiedad. Todos los camiones de entrega de UPS deben lavarse por dentro y por fuera al final de cada día. Cada gerente recibe copias de los manuales de políticas, con la idea de que los use. Los puestos se desglosan en una compleja división de trabajo, que incluye a conductores, cargadores, empleados, lavadores, clasificadores y personal de mantenimiento. Cada tarea se calibra de acuerdo con normas de productividad. La jerarquía de autoridad se define con claridad y tiene ocho niveles, que van desde un lavador en la planta local de UPS hasta el presidente de la organización nacional. Con frecuencia, se espera que los conductores hagan 15 entregas o recolecciones por hora, no importa lo que pase.

La calificación técnica es el criterio para la contratación y la promoción. El manual de políticas de UPS dice: "un líder no tiene que recordar a otros la autoridad mediante el uso del nombre de su puesto. El conocimientos, desempeño y capacidad deben constituir una evidencia adecuada del puesto y el liderazgo". Se prohíbe el favoritismo. Aún más, UPS florece con los récords. Las horas de trabajo diarias especifican metas de desempeño y los productos del trabajo para cada empleado y departamento. La nueva tecnología facilita el mantenimiento de registros.

Otra clave del éxito de UPS es que, a pesar de su enorme tamaño, nunca ha sido impersonal con sus empleados. A todo el mundo se le llama por su nombre de pila. nadie, ni siquiera el presidente, tiene una secretaria privada. Los altos ejecutivos de la empresa comenzaron en la infantería y todavía tiene que sacar sus fotocopias. Los conductores son los héroes de la empresa y como UPS se preocupa por sus empleados, los empleados se preocupan por la empresa y por sus clientes.

CUESTIONES

- ¿Cómo es el diseño de los puestos de trabajo de UPS, a menos a nivel del núcleo operativo?
- ¿Por qué UPS es una burocracia?
- ¿Le conviene a UPS ser una burocracia? ¿Se le ocurre alguna otra forma de organización que facilite sus operaciones?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la división de trabajo y el grado de formalización de las actividades que ha adoptado UPS?