



TRABAJO PRÁCTICO GRUPAL

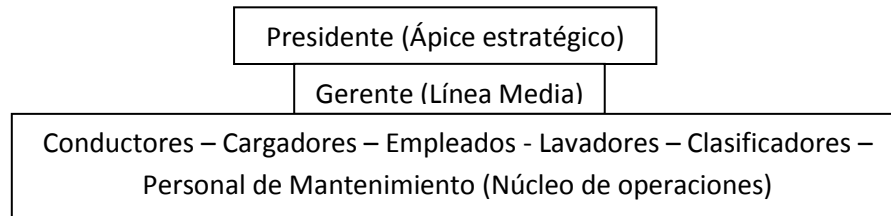
DISEÑO DE ORGANIZACIONES: Casos de Estudio UPS e IBM.

Compilado de trabajos.

EQUIPO: Gómez, Sottocorno, Sosa y Pastore.

TP UPS y FORMALIZACIÓN

1)



Tiene una alta formalización porque está bien definida la división de puestos de trabajo, estos están bien especificados.

2) Es una Burocracia porque está inmerso en reglas (seguridad, higiene), regulaciones, capacita a sus trabajadores y se cumplen códigos de prestación.

3) Sí, le conviene ya que al ser una empresa de envíos debe constar de ciertas reglas que lleven a un comportamiento formalizado. Le agregaríamos un servicio de información online de los paquetes a entregar para otorgarle a cada cliente la información sobre la ubicación de los mismos, a medida que arriban a diferentes depósitos. También un sistema de GPS para facilitar la ruta de los camiones con el fin de optimizar el tiempo de entrega.

4) Las ventajas de la división de trabajo son, que cada miembro de la organización se especializa en una tarea específica por lo que con el paso del tiempo el trabajador logra optimizar en tiempo y forma su tarea, además desde un comienzo tiene documentado los pasos a seguir. Por el lado de la formalización podemos decir que es beneficioso para la empresa.

Las desventajas de la división de trabajo son, que cada miembro está especializado en una única actividad y no podría encargarse de reemplazar un puesto diferente al propio por falta de conocimientos, es decir, no tiene una visión global de las actividades de la empresa. En cuanto a la formalización puede que haya algún paso a seguir o regla que no esté documentada para el empleado.

EQUIPO: Ferrero – Bianco – Gallo – Tessio – Alarcón.

- 1- UPS a nivel de Núcleo Operativo utiliza un diseño basado en la Formalización ya que el puesto de trabajo esta estandarizado y se formaliza el comportamiento a fin de reducir su variabilidad. Por ejemplo: Se determina como los conductores deben bajar de sus camiones (Primero el pie derecho), que tan rápido caminar (1 m/s), como llevar los paquetes (bajo el brazo izquierdo) e incluso como sostener sus llaves (Con los dientes hacia arriba con el tercer dedo). Además de reglas que especifican la limpieza de los edificios y la propiedad.
- 2- Es una empresa burocrática, porque como se dijo anteriormente tiene su comportamiento completamente formalizado y predeterminado. Por ejemplo: Se espera que el conductor haga 15 entregas o recolecciones por hora, no importa lo que pase. Debido al gran éxito de UPS podemos deducir que le conviene ser una organización burócrata. Vale aclarar que es la empresa más grande en el negocio de entrega de correo en Estados Unidos y envía 10 millones de paquetes diarios. La empresa controla ahora más de las $\frac{3}{4}$ partes del mercado de paquetería por tierra en EE.UU y es una fuerza creciente en el servicio express aérea.
- 3- Por más que el diseño del núcleo operativo esté formalizado se pueden sufrir alteraciones en el tiempo de entrega debido a accidentes de tránsito, manifestaciones, etc. Estos problemas se pueden reducir implementando drones para entregas de paquetes chicos a corta distancia.
- 4- La principal desventaja que presenta la división de trabajo en UPS es que si un eslabón de la cadena de trabajo sufre un inconveniente no podrá ser remplazado por otro que no tenga el mismo cargo, debido al gran nivel de formalización que tiene la empresa. Y debido a que un eslabón depende de otro, si se altera la cadena, la entrega quedara interrumpida. Por ejemplo: Si falta un conductor, el encargado de la limpieza no podrá remplazarlo, ya que no estará capacitado. La ventaja que posee la división de trabajo es que cada empleado realiza siempre la misma tarea, pasado un tiempo se automatiza y se vuelve cada vez más eficiente. La ventaja de la formalización, es que te permite saber cuál es tu campo de trabajo y cómo actuar dentro de él. Y la desventaja es que si surge una situación, la cual no tiene la solución escrita, el empleado no sabrá que hacer.

Tema: IBM Credits – Problema/Solución

EQUIPO: Barsotti, Alejandro - Canavese, Ricardo - Gauchat, Augusto - Landa, Alejandro - Pellegrinet, Nicolás.

IBM Problema

- ¿Qué partes de la Organización participan de este proceso?
- ¿Cómo caracterizaría a los puestos de trabajos?
- ¿Qué opina respecto a la solución que plantearon? ¿Cuál le parece que es la raíz del problema?
- ¿Se le ocurre alguna manera de mejorarlo más todavía?

¿Qué partes de la Organización participan de este proceso?

Las partes de la organización que participan de este proceso son las siguientes, las cuales se agrupan dentro del *núcleo operativo* (no es posible realizar alguna otra clasificación):

- ✓ Catorce personas dedicadas a recibir llamadas y solicitudes.
- ✓ Especialista que registra la información y verifica el crédito del cliente.
- ✓ Departamento de prácticas comerciales.
- ✓ Encargado de fijar el precio y calcular el interés.
- ✓ Grupo de oficina (un administrador convertía la información en una carta de cotización para ser enviada).
- ✓ *Oficina de control (recibe las llamadas e informa el estado del proceso).*

¿Cómo caracterizaría a los puestos de trabajos? ¿Qué opina respecto a la solución que plantearon? ¿Cuál le parece que es la raíz del problema?

Los puestos respetan la *división horizontal baja* del trabajo, pero se podría decir que implementada de una manera ineficiente e innecesaria. Para caracterizarlos indudablemente debemos hacer referencia a que los mismos realizan solo una pequeña parte de la tarea y luego delegan el próximo paso a otro puesto o departamento. La transición de la solicitud entre los puestos de trabajo es lenta. Al incorporar la *oficina de control* se aumenta el tiempo del ciclo sin brindar una solución real al problema. La raíz del problema, claramente, es el tiempo que toma procesar esta solicitud siendo un proceso que debería ser simple y ágil. Además, se evidencia que existe una extrema división de las tareas, lo cual implica una pérdida de tiempo e incrementa la duración del proceso.

¿Se le ocurre alguna manera de mejorarlo más todavía?

Para mejorar la solución de seguimiento se podría implementar un sistema digital para la gestión del crédito. El mismo debería mantener conectadas en línea a todas las computadoras de la empresa, mejorando así la comunicación y los tiempos de transición.

IBM Solución

- ¿Dónde pensó que radica el éxito del nuevo rediseño?
- ¿Considera que la TI tuvo algo que ver o se podía hacer de todos modos?
- ¿En cuanto a TI, cual piensa que fue la GRAN innovación?

¿Dónde pensó que radica el éxito del nuevo rediseño?

Parte de la mejora del nuevo rediseño radica en que disminuyeron el número de personas que intervenían en el proceso, esto implica una menor división de las tareas con la consecuente eliminación de las transiciones del trabajo entre departamentos (pases laterales). Además, a esto se agrega el hecho de que ahora la división del trabajo respeta el diseño vertical. Sin embargo, podríamos decir que el éxito en sí radica en la *polivalencia*.

¿Considera que la TI tuvo algo que ver o se podía hacer de todos modos?

Consideramos que la tecnología de la información tuvo un aporte esencial en la eficiencia de la solución planteada ya que permite la unificación de las herramientas del procesamiento de solicitudes y brinda una guía integral del proceso.

¿En cuanto a TI, cual piensa que fue la GRAN innovación?

Como se mencionó anteriormente, la gran innovación en cuanto a las tecnologías de la información radica en que para reemplazar a los especialistas se introdujeron generalistas que se ven posibilitados, gracias al sistema informático, para procesar las solicitudes “cotidianas”. Los generalistas trabajan en equipo con especialistas para aquellas solicitudes que requieren un mayor tratamiento o atención.

EQUIPO: Miguel Delpuppo - Giorgina Castagno - Camila Kopech- Ezequiel Albornoz- Wendy Sclerandi.

IBM problema

¿Qué partes de la organización participan en este proceso? ¿Cómo caracterizaría a los puestos de trabajo?

- * Sala de Conferencia: personas reciben llamadas y anotan en hoja de papel.
- * Cadete interno que lleva papeles al segundo piso.
- * Departamento de prácticas comerciales: encargado de modificar el contrato corriente de préstamo según lo que el cliente solicitó
- * Encargado de fijar el precio e intereses (Departamento Contable).
- * Grupo de oficinas (administración): entrega de papel con intereses.
- * Encargado que convertía la información en una carta de cotización para ser enviada al vendedor.

Los puestos de trabajo están caracterizados por procesos de trabajo y función. Todos pertenecen al núcleo operativo, no se puede apreciar un ápice. El diseño de posiciones es horizontal baja.

¿Qué opina respecto a la solución que plantearon? ¿Cuál es la raíz del problema?

La solución planteada es útil solo para mantener informado al cliente sobre el punto del proceso en que se encuentra la solicitud.

Esta nueva oficina de control no pretende acabar con el problema más importante, que es el tiempo que se demora en el proceso de las solicitudes de los vendedores. El origen de este problema es la división excesiva del trabajo.

¿Se le ocurre alguna manera de mejorarla más todavía?

Se podría mejorar reduciendo cantidad de personas involucradas en el paso de la solicitud, y capacitar en más áreas al personal para que se ocupen de más de una tarea. También se podría implementar un sistema más automatizado para realizar este trabajo y que los distintos sectores de la empresa puedan acceder a la información que requieren para ello.

IBM solución:



¿Dónde piensa que radica el éxito del nuevo rediseño?

El éxito de este nuevo rediseño radica en reducir el personal y dejar que un generalista se encargue del trámite completo. Esto es llamado polivalencia, es decir que una persona conozca todo el proceso. De esta manera se ahorraron tiempo de trabajo porque no se pasaba por distintos departamentos y se redujo la demora de 6 días a 4 horas. En otras palabras, se cambió el diseño de posiciones a una especialización vertical.

¿Considera que la TI tuvo algo que ver o se podía hacer de todos modos?

Sí tuvo que ver, ya que gracias al nuevo sistema de gestión y la capacitación en el uso del mismo, una sola persona podía realizar eficientemente todo el trabajo.

¿En cuánto a TI, cuál piensa que fue la nueva innovación?

La gran innovación fue un sistema muy refinado de computador para apoyar a los estructuradores.