



UTN.BA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

Carrera: Ing. Sistemas de información

Materia: Administración gerencial

Profesora: Inga. María Fernanda Tacchini

TDG N° 1

Estilos de administración

Estudiantes:

Apellido y Nombre	legajo
Bruno, Joaquin	
Denoya, Ailin	
Enriquez, Sylvina	
Fernandez Boleda, Emiliano	
Marchan Figuera, Brisabed Alexandra	
Martina Lopez, Avril Dinora	
Vargas Montes, Natalia Romina	

2° cuatrimestre de 2025

CONSIGNA TRABAJO de DINÁMICA GRUPAL N° 1

ENUNCIADO

Tema: ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN (“mecanicista”- “organicista”)

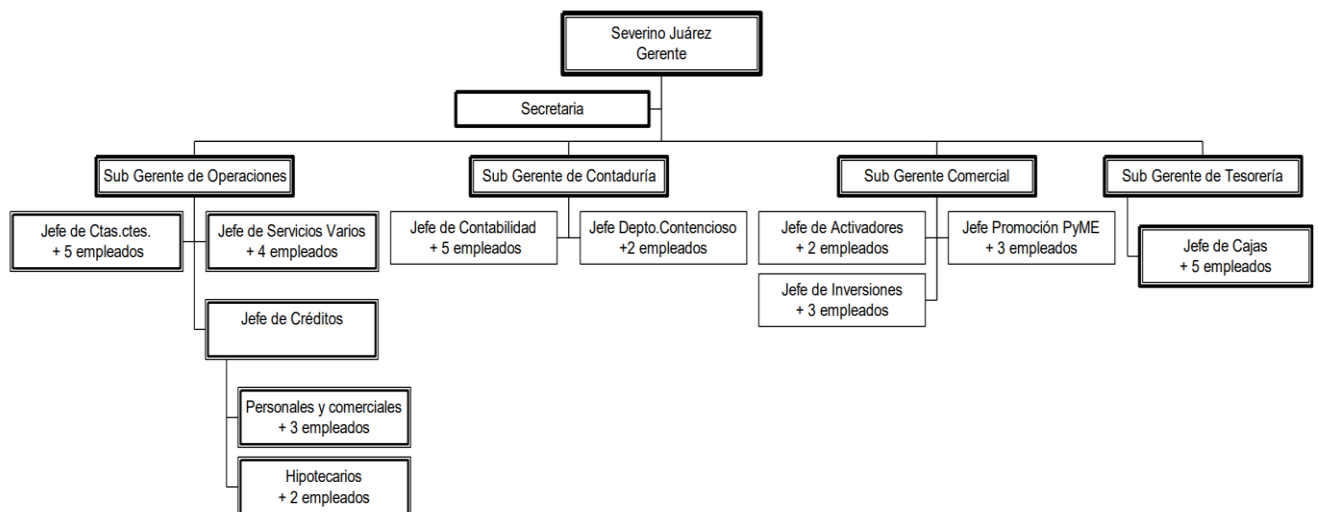
El 55% del capital del Banco Comercial de Olivos es actualmente de propiedad de un consorcio franco-suizo y el 45 % restante se reparte entre dos grupos económicos locales formados por descendientes de quienes fundaron el banco a mediados del siglo pasado. Es un banco de mediana importancia, cuyas operaciones se desarrollaron principalmente en la Capital y zona norte del conurbano bonaerense. En ocasión de la entrada de los capitales extranjeros (que inicialmente sólo poseían el 25 % del capital del banco) se ensayó una expansión hacia la zona de Rosario y su área de influencia. La sucursal establecida en esa ciudad cobró rápidamente importancia, lo que dio lugar a la creación de una estructura de apreciables dimensiones: a cuatro años de su iniciación ya contaba con 50 personas, distribuidas según el organigrama adjunto. En este proceso, exitoso sin duda, influyó bastante la personalidad del gerente, Severino Juárez, un hombre aun joven que hizo casi toda su carrera en el banco. Persona de mucha autoridad, empuje e iniciativa, que desarrolló gracias a la libertad de acción que gozó desde un principio, en una institución no acostumbrada a controlar unidades ubicadas a gran distancia, pero también imbuida por su antigua Dirección de métodos muy tradicionales, con bajo grado de incorporación de tecnología y un manejo bastante burocrático. De tal manera que, al producirse la crisis financiera, la sucursal Rosario se encontró con el retiro de importantes fondos y con la disminución generalizada de operaciones. Allí se hizo patente el problema del tamaño de la estructura. La auditoría operativa que implantó la actual Dirección del banco (con mayoría de representantes del grupo inversor francés) criticó lo que calificó de “bajo rendimiento” del personal y recomendó una serie de cambios, a saber:

- Automatización de circuitos vinculados a diversas operaciones (cuentas corrientes, gestión de valores, depósitos a plazo fijo, títulos).
- Fusión de las secciones Crédito Hipotecario y Promoción PyMEs.
- Eliminación de gran parte de las registraciones contables, que pasarán directamente a Casa Central mediante procesos “on line”.
- Cambios de horario, que permitan atender al público durante mayor cantidad de horas.
- Cambios de funciones de una parte del personal, que pasaría a desempeñar tareas de activación comercial fuera del edificio del banco.
- Y, aunque no se lo manifiesta abiertamente, se supone que debería prescindirse de alrededor del 15 % de la dotación actual.

Al Sr Juárez no le agradó el informe de Auditoría Interna ni sus recomendaciones, pero se ha convencido de que para mantener abierta la sucursal y para conservar su puesto y sus perspectivas de carrera deberá aplicar todo o buena parte de aquéllas, ya que las presiones recibidas de los auditores fueron una señal indirecta pero inequívoca de las intenciones de los virtuales nuevos dueños del banco. Y no se le escapa que el sector

Contaduría va a ser el punto crítico, tanto por la cantidad de gente que ocupa cuanto por ser el más afectado por los cambios. Además, parte del personal de ese sector está conformado por empleados antiguos del banco, que aceptaron el traslado a Rosario cuando se creó la sucursal y se fueron a vivir allí. Un dato más: sólo el 15 % de la totalidad del personal conoce el manejo elemental de computadoras y sistemas computadorizados. Advierte claramente que la sucursal va a sufrir una transformación de mucha importancia y que deberá no sólo pilotear un proceso de cambios nada fácil sino, sobre todo, lograr que la organización a su cargo aumente su eficiencia, dado que enseguida de recibido el informe de Auditoría Interna, la Gerencia General le ha planteado elevar sin tardanza “una propuesta de reformas” y “el plan de acción para ponerlas en práctica”.

Organigrama del Bco.Comercial de Olivos (Sucursal Rosario)



Problema:

¿Cuál será, en líneas generales, el plan de acciones y/o de reformas que propondrá el Sr Juárez, según el criterio con que se guíe?

a) Con criterio “mecanicista”

b) Con criterio “orgánico”

Desarrollo del trabajo de dinámica grupal N° 1**Estilos de administración**

Planes de acciones y/o reformas que propondrá el Sr. Juárez, según el criterio:

a) Mecanicista:

El Sr. Juárez, si adopta una postura mecanicista, vería a la sucursal como una máquina a optimizar, priorizando reducción de costos, disciplina laboral, controles y obediencia.

Su plan de acción se centraría en:

1. Automatización de circuitos:

Se propone la contratación de un sistema de automatización de los circuitos “Cuentas corrientes”, “gestión de valores”, “depósitos a plazo fijo” y “títulos”.

Estandarizar protocolos de uso de las nuevas tecnologías, con capacitaciones limitadas y orientadas a la operatoria básica. Con esta incorporación se eliminan gran parte de las registraciones contables.

2. Fusión de las secciones Crédito Hipotecario y Promoción PyMEs:

Fusionar secciones (Hipotecario + Promoción PyMEs) siguiendo un criterio de reducción de costos, bajo la órbita de la subgerencia Comercial, manteniendo el organigrama vertical, con supervisión estricta de cada área.

3. Cambios que permitan atender al público durante mayor cantidad de horas:

Se dispone que el personal de cada área trabaje por turnos, cubriendo una franja horaria mayor que la que se cumple actualmente, pudiendo ser rotativos.

Se establece que un tercio del personal, arbitrariamente, mantendrá el mismo horario que viene cumpliendo actualmente, un tercio correrá el ingreso y egreso 3 horas de lo que lo viene haciendo en la actualidad y el resto correrá 6 horas tanto el horario de ingreso como el del egreso. Esto es referido a cada área.

4. Cambios de funciones a tareas de activación comercial:

Reubicar parte del personal de la sugerencia de contaduría previa capacitación para realizar tareas de activación comercial fuera del edificio del banco. Otra parte del personal deberá realizar capacitaciones para operar con el sistema que se utilizará para automatizar los servicios explicados en el punto 1.

5. Reducción de personal:

Desvincular al 15% de los empleados, priorizando recortes en áreas afectadas por la automatización y teniendo en cuenta el bajo rendimiento (ej. Contaduría).

b) Organicista

Si el Sr. Juárez adopta un enfoque organicista, buscará que la organización funcione como un sistema flexible, priorizando adaptación al cambio, motivación y participación del personal. Su plan incluiría:

1. Automatización de circuitos:

Generar un plan de automatización en el que puedan participar las personas que tienen conocimientos informáticos y capacitar al personal necesario para la implementación y ejecución del plan.

Reconvertir roles en lugar de reducir drásticamente la dotación: los antiguos empleados de contaduría podrían adaptarse a funciones de análisis, control o atención personalizada.

Con este plan de automatización se elimina gran parte de las registraciones contables.

2. Fusión de las secciones Crédito Hipotecario y Promoción PyMEs:

Para concretar la fusión de las áreas se sugiere que el área de Créditos quede bajo la órbita de la subgerencia comercial con el fin de que exista un lineamiento coherente sobre los créditos.

De esta manera, la cantidad de personal en cada subgerencia es más equilibrada y se reduce un nivel de jerarquía.

3. Cambios que permitan atender al público durante mayor cantidad de horas:

Se dispone que el personal de cada área trabajará en turnos, cubriendo una franja horaria mayor que la que se cumple actualmente.

Estos cambios se harán con la participación y consulta al personal, para que sea afectado el menor porcentaje posible, permitiendo elegir entre los distintos horarios. En el caso de que no se lleguen a cubrir todos los turnos, los cambios se elegirán por puntaje de desempeño.

Se pueden priorizar las preferencias en las nuevas tareas de quienes se mudaron a Rosario, con el fin de reconocer y agradecer el esfuerzo realizado.

4. Cambios de funciones a tareas de activación comercial:

Realizar capacitaciones comerciales (reskilling) para la venta en el exterior de la sucursal, de modo que todos estén en igualdad de condiciones

Se pueden priorizar las preferencias en las nuevas tareas de quienes se mudaron a Rosario, con el fin de reconocer y agradecer el esfuerzo realizado.

5. Reducción de personal:

La organización debe tener los datos del personal (edades, títulos, familia a cargo, etc.) además de una evaluación de desempeño. Con estos datos se analizan quiénes son las personas que están en edad de jubilarse y se las invita a realizar el retiro, con el fin de evitar despidos masivos arbitrarios, como así también lograr reubicación de personal en otras áreas.

Otra propuesta es elaborar un sistema de puntaje para evaluar los cambios de horarios, ya que hay personas que quizás no puedan cumplir un determinado horario y, entonces, podrán optar por retirarse de la organización sin necesidad de prescindir unilateralmente el contrato laboral. En base a este esquema de puntajes se decidirá rescindir del 15% indicado por la auditoría

Conclusiones

Con la ejecución de este trabajo de dinámica grupal hemos observado la situación en la que nos colocamos hacia los trabajadores según la mirada mecanicista y la organicista. En la primera, se tiene en cuenta sólo el funcionamiento óptimo de la organización, dejando de lado los problemas que acarrea a las personas este cambio. Al hacer una mirada organicista se piensa en optimizar el funcionamiento de la organización, pero sin dejar de lado que quienes hacen el cambio son quienes trabajan en la misma. Hay que hacer una elaboración más cuidadosa en el criterio organicista porque éste se centra en las personas y en la organización mientras que en el criterio mecanicista, los cambios se ejecutan sin necesidad de evaluar qué pasa con quienes tienen que llevar adelante dicho cambio.

DEVOLUCIÓN:

La docente preguntó cómo haríamos los cambios (a quién sacar, a quién dejar, cómo serían las reubicaciones).