

LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y SU APLICACIÓN EN XEROX DE COLOMBIA



Rogue 1984

Iván Alonso Montoya Restrepo
Luz Alexandra Montoya Restrepo
Paulo Emilio Pineda Rojas*

El siguiente artículo busca establecer hasta donde se aplican las teorías modernas de administración de empresas en una multinacional que actúa en Colombia. El artículo se basa en un trabajo realizado en la materia teoría moderna de la administración y busca analizar el caso específico de una multinacional. Con este fin compararemos la práctica gerencial de la empresa Xerox a través de su filial en Colombia con los aspectos básicos de los siguientes temas de la teoría de la administración: burocracia, administración por objetivos, planeación estratégica, motivación y círculos de calidad¹.

* Estudiantes, Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.

1. Este artículo pudo realizarse gracias a la colaboración de Julio Varela, gerente de Capacitación y Desarrollo de Xerox de Colombia, quien nos brindó la información necesaria, y a la orientación del Profesor Carlos Martínez Fajardo.

La burocracia

Para Max Weber la burocracia es el cuadro administrativo que contiene las siguientes características técnicas:

1. a) Una jerarquía donde la autoridad es formal y racional
b) Una distribución de funciones fijas
c) Un sistema de remuneración
d) Un contrato administrativo de nombramiento
2. Un sistema de carrera administrativa
a) Una selección técnica
b) Evaluación permanente
c) Estabilidad en el cargo
d) Posibilidad de ascenso
3. Procedimientos por escrito: impersonalidad en el desempeño del cargo y profesionalización, es decir, una estructura organizativa formal, impersonal y con profesionales especializados².

2. Carlos E. Martínez Fajardo, *Administración de organizaciones, teoría y práctica*, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1989, pp. 123-130.

En la compañía Xerox de Colombia podemos observar la aplicación de la burocracia en:

Los perfiles para cada cargo están perfectamente definidos y se necesitan atributos mínimos como enfoque hacia los clientes, carisma, rectitud, honestidad, capacidad, etc.

Existe un sistema de carrera administrativa con evaluación de desempeño apoyada en un plan de objetivos de la cual se desprende una calificación: a) superior, b) normal c) Por debajo de lo normal.

Esta evaluación permite revisar el plan de carrera (en el cual cada empleado recibe capacitación para que desarrolle sus potenciales a través de su propia iniciativa) para determinar si continúa vigente o si debe ser reformado. También hay estabilidad en los cargos y posibilidad de ascenso dentro de la compañía.

La compañía cuenta con sistemas formales de remuneración y contratación del personal y una estructura organizativa formal con manuales de funciones y procedimientos.

Administración por objetivos

Esta filosofía y técnica de administración precisa los *resultados o el logro de los objetivos* en vez de las actividades mediante el compromiso de los subordinados y la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades a través de la responsabilidad en su trabajo.

Los resultados obtenidos son el foco y designan los criterios para lograr el éxito de la gerencia de la empresa.

La administración por resultados es un sistema por el cual cada empleado participa en la determinación de sus propios objetivos y define los medios con los cuales espera alcanzarlos; desarrollados dentro de los límites generales fijados por un superior éstos se analizan, se modifican si es necesario y por último, se adoptan si se esta de acuerdo con ellos.

Los pasos a seguir son:

1. Evaluación de la eficacia de los resultados en la organización en conjunto y en cada una de las áreas claves.
2. Ajuste y formulación de objetivos estratégicos a largo plazo y tácticos o de corto plazo por parte de los niveles directivos de la organización.
3. Reunión personal con el equipo de subordinados para llegar a un compromiso en conjunto, teniendo en cuenta tres tipos de objetivos:
 - Nuevos o de innovación
 - Solucionadores de problemas críticos.
 - Permanentes o constantes en relación con el periodo anterior (administración de rutina).
4. Un memorando de cada reunión.

5. Reunión periódica para evaluar conjuntamente los resultados.
6. Evaluación para la actuación personal y sistema de recompensas, incentivos, motivación y capacitación para mejoras en el nivel de eficacia organizacional³.

Según Douglas Mc Gregor estas características son:

1. Esclarecimiento de los requisitos generales del trabajo.
2. Fijación de metas concretas para un período limitado.
3. Desarrollo administrativo durante ese período.
4. Valoración de los resultados⁴.

En Xerox de Colombia también se aplican ideas de la administración por objetivos con el siguiente programa de desarrollo:

1. Plan de objetivos. Es un ejercicio que se realiza anualmente con cada jefe y su grupo de empleados a nivel de toda la corporación (algunos jefes lo hacen semestral o trimestralmente). Al comenzar el año se plantean los objetivos conjuntamente con el empleado mediante un formato diseñado para tal fin donde se plasman los objetivos de cada empleado. Estos objetivos son medibles, cuantificables dentro de un período de tiempo y pueden ser evaluados. Es importante que los objetivos estén de acuerdo con las prioridades de la compañía.
2. Plan de carrera. El jefe trata de visualizar con cada empleado hacia donde se puede desarrollar y qué otros cargos puede desempeñar éste dentro de la compañía.

Además el jefe hace una pequeña evaluación de los requerimientos gerenciales de cada cargo los cuales ya están perfectamente establecidos y analiza si la persona cumple con los requerimientos. Con base en el ejercicio se define un plan de carrera para la persona.

Gracias a este plan, el jefe puede empezar a programar una serie de cursos o actividades que le permitan al empleado irse capacitando. Al finalizar el año, se evalúa el plan de objetivos.

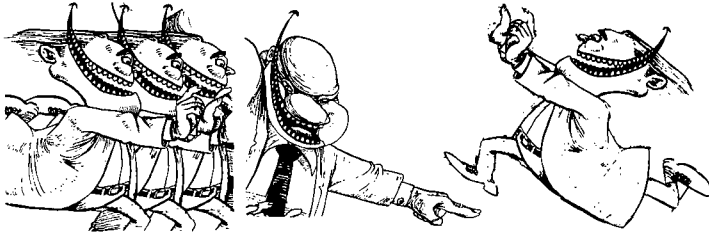
Planeación estratégica

Este proceso de planeación formula objetivos a largo plazo a partir de los cambios y la proyección del comportamiento de variables externas. Se caracteriza por:

1. Visión a largo plazo y de alcance flexible.

3. *Ibid*, p. 231.

4. Douglas Mc Gregor, *El aspecto humano de las empresas*, Editorial Diana, Ciudad de México, 1991. p. 70.



2. Los objetivos estratégicos son formulados a partir del diagnóstico e investigación del comportamiento proyectado del contexto.
3. El proceso de formulación de objetivos estratégicos determina el desarrollo de nuevas políticas, el ajuste de la estructura y la reasignación de los recursos de la organización.
4. El proceso de planeación estratégica se realimenta mediante la permanente evaluación de la eficacia de los resultados⁵. La planeación estratégica se implementó en primer lugar, en la *Rank Xerox* una filial de la Xerox Corporation ubicada en Europa.

Gracias al desafío estratégico de mercado logró recuperar el mercado de las fotocopiadoras de las manos de los japoneses. Las tácticas de mercadeo reflejaban la fuerte competencia: emprendedora fijación de precios, venta de capacidades y precios, venta por paquete completo. Los programas de reducción de costos y concentración en el producto se cambiaron por programas de mercadeo y objetivos estratégicos; entre estos manejo contable, soluciones de ventas, reconocimiento ejecutivo y concentración en el cliente.

Se mantuvo la junta directiva intacta con todas las funciones operativas en su lugar: ventas, mercadeo, finanzas, servicios, personal y jurídica, y se designó a dos nuevos directores como facilitadores:

Director de desarrollo empresarial estratégico para facilitar los cambios requeridos desde el punto de vista estratégico y de mercadeo.

Director de sistemas de manejo empresarial para facilitar los cambios requeridos desde el punto de vista organizacional y de infraestructura.

En todo el proceso se dio énfasis al trabajo en equipo. En la raíz de todas las metodologías, ahora reunidas bajo la bandera de liderazgo a través de la calidad, estaba la importancia del verdadero consenso y del compromiso del equipo sobre una base interfuncional. Aunque al principio siguiendo este proceso las decisiones parecían tomar más tiempo, (y ciertamente el progreso descrito requirió varios meses), esto sólo se debió a la inversión inicial requerida en entrenamiento y comprensión. En cuanto se derriban las barreras funcionales e individuales, el equipo de trabajo ve el proceso como una forma natural de conducir su empresa. La toma de decisiones se acelera y la calidad de las decisiones se hace notar. Así, "En la estrategia empresarial el proceso de la prestación del servicio se usa para resolver cientos de problemas

grandes y pequeños: desde como usar más efectivamente desde el punto de vista de los costos, el correo de la compañía, hasta como mejorar la rentabilidad de los sistemas de oficina"⁶.

Motivación de los empleados Xerox

Existe un parámetro para medir el grado de satisfacción de los empleados de Xerox de Colombia; en 1992 fue del 86%. Sin embargo, se aspira a que la satisfacción del empleado de Xerox de Colombia sea del 90% como mínimo.

En la encuesta de satisfacción de empleados se miden muchos aspectos; el cuestionario consta de 47 preguntas acerca del ambiente de trabajo, las comunicaciones, las prácticas gerenciales, el salario, la comodidad física, los beneficios, el entrenamiento y el ambiente externo.

En la empresa se mantiene una cultura de perfecta retroalimentación hacia el jefe. Además, existen varios incentivos para motivar a los empleados; algunos de ellos son:

El premio *President's Club*. Este es un premio muy especial que se le otorga a 25 empleados de Xerox de Colombia. Consiste en un viaje al exterior con su cónyuge. En este año, por ejemplo, el viaje será a Hawai.

Club # 1: Ser miembro del Club # 1 es uno de los principales privilegios del empleado Xerox de Colombia. La afiliación se da en el mismo momento en que el empleado realiza una labor de importancia. Le es otorgado un cheque de \$ 30.000 como bonificación económica y su nombre es colocado en la placa del Club # 1, y puede llegar a figurar varias veces.

Jarrón azul. Este es un aliciente de la parte administrativa. El grupo que mejor trabajo durante cada mes tiene en su área el jarrón azul, el cual no tiene ningún valor económico. Al final del año se obsequia al empleado que más lo haya cuidado.

Los círculos de calidad y participación

Constituye un plan que permite la solución de problemas a grupos específicos de trabajadores. Los problemas son planteados a los grupos que se reúnen a analizarlos y a tratar de darles solución. Los grupos desarrollan la iniciativa, la autodirección y el autocontrol dentro de un clima participativo y democrático.

Los grupos se organizan generalmente de forma voluntaria por personas que trabajan en el mismo lugar, y que tienen como tarea la solución de un problema.

Cuentan con un jefe o supervisor interno y con un facilitador externo y se reúnen dentro de la organización en intervalos de tiempo remunerados. Se acostumbra una hora por semana.

5. Martínez, Op. Cit., pp. 69-70.

6. Bernard Taylor y John Harrison, *Planeación Estratégica Exitosa*, Legis, Bogotá, 1991, p. 212.

En Xerox el lema es calidad. Mediante su programa de liderazgo a través de la calidad se destacan especialmente las siguientes prioridades:

1. Satisfacción de los clientes externos es la razón de ser de Xerox de Colombia. Los miembros de la compañía han sido entrenados para lograr este objetivo.
2. Satisfacción del cliente interno: los empleados. Un empleado satisfecho puede satisfacer a un cliente. Se busca crear un ambiente donde el personal se sienta motivado y satisfecho, entienda que lo más importante es el cliente y esté orgulloso de pertenecer a la corporación.
3. Penetración al mercado.
4. Retorno sobre los activos: es la razón financiera; las utilidades y la relación ganancia sobre capital⁷.

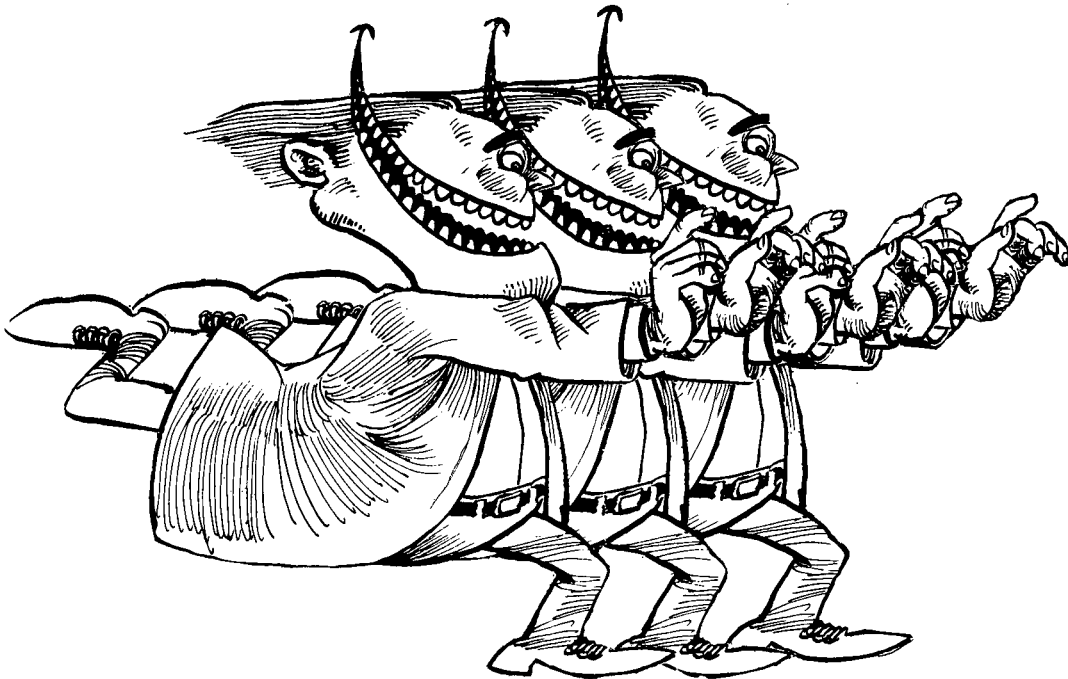
Los cambios que en la práctica se le hacen a la teoría son muy pocos y buscan darle un poco de flexi-

bilidad y modernizarlos en una época de continuas transmutaciones y avances tecnológicos de los cuales Xerox es un gran participante.

Es importante destacar que en la práctica la prioridad de las teorías son los círculos de calidad y la motivación de los empleados, sin dejar de lado las combinaciones que se dan entre las otras teorías.

Las ideas en administración que conforman una teoría son sencillas, pero su aplicación requiere de grandes esfuerzos y del desarrollo de técnicas que permitan adaptar estos principios en la realidad empresarial.

Al concluir este artículo podemos decir que aquella creencia de que la evolución de las teorías administrativas desplazan a sus predecesoras haciéndolas obsoletas es falsa. Al contrario, son las teorías primigenias, desde los tiempos de Taylor hasta nuestros días, las que constituyen una base para nuevos planteamientos que van surgiendo en torno a la realidad de la administración de empresas ○



7. Es de anotar que, "En la versión 1992 el premio (de calidad total) fue otorgado a Xerox en la categoría de empresa de servicios y fueron finalistas además el Hotel Bogotá Royal, NCR y Foto Japón". Véase, "Calidad Total quedó semidesierta", *Portafolio*, Bogotá, noviembre 22-28 de 1993.