

5 *Caso de estudio:*

*Xerox Corp., compañía que ha
logrado la Excelencia con la
aplicación del benchmarking*

El premio Nacional de la Calidad "Malcolm Baldrige" en Estados Unidos, es representativo de un compromiso colectivo que faculta a cada uno de los empleados de una empresa a perseguir una meta única: *la satisfacción total del consumidor*. Este premio es símbolo de encarnación de la nueva Xerox Corp., la cual tuvo una transformación que surgió por necesidad, a fines de los años 70, cuando disciplinados y decididos competidores japoneses, trabajaron tan eficientemente que estaban capacitados para vender muchas copadoras, por lo que convino a Xerox fabricar un producto similar.

Para Xerox Corp. estaba claro que, para poder combatir a la competencia, requería ponerse al día en cambios que fueran más fundamentales que técnicos, puesto que el reto que enfrentaba era el cambio de la conducta individual y conjunta. A esto se debió que la calidad fuera de suma consideración en cada decisión que Xerox tomaba, día a día, en todos los niveles de su empresa; pero con más de cien mil empleados de Xerox en el mundo, teniendo que abarcar todas las formas de lenguaje y cultura, la tarea fue monumental.

La evolución empezó en 1980, cuando Xerox firmó un contrato formidable con Amalgamated Clothing and Textile Workers, en el cual se comprometió a explotar una unión administrativa conjunta del proceso de calidad y un concepto experimental consistente en entrenamiento y trabajo por equipo. De esta manera, tanto gerentes como ingenieros, mayordomos y empleados, se encontraron en una situación sin precedentes, trabajando unos con otros unidos en equipo; sin embargo, un verdadero escepticismo y resistencia acompañaron este proceso, lo cual fue entendible puesto que se enfrentaba a un cambio, pero tales sentimientos se debilitaron rápidamente cuando los resultados se materializaron en dos áreas: la satisfacción del trabajo mejorado por el personal industrial y la fácil solución de los problemas de peso.

Para enfrentar a la competencia, Xerox adoptó de los japoneses una estrategia de entrega "*Justo a Tiempo*", la cual requiere de proveedores para entregar las partes que se necesitan, en el momento oportuno. Con esta estrategia, Xerox Corp. ahorró más de un millón de dólares en costos de inventario, el primer año de ponerla en práctica; y los productos de Xerox fueron suministrados por miles de fabricantes, lo cual llegó a ser esencial para garantizar su calidad y confiabilidad. Como consecuencia, Xerox ayudó a los proveedores a mejorar sus procesos internos, recomendándoles implementar otro control estadístico y desarrollar una Calidad Total, similar a la que adoptó su Corporación. Los proveedores que se unieron a la iniciativa de la calidad, formaron parte de una extensa familia de Xerox, puesto que estuvieron involucrados en las primeras fases de los nuevos diseños de producción y fueron premiados con contratos a largo plazo. Mientras cada uno de estos pasos progresaba, Xerox se convencía, cada vez más, de que era necesaria una estrategia de calidad comprensiva y de largo alcance, si quería mantener la Superioridad y sobrepasar su constante mejoría respecto a la competencia.

Para Xerox Corp., la clave estaba en explotar al máximo la cultura tradicional

administrativa, apoyándose en los mejores equipos de trabajo e implementando los programas de calidad a través de toda la compañía. Con esto vino el "liderazgo hacia la calidad", el cual promovió un proceso corporativo oficial enfocado en el concepto de calidad: *satisfacer las necesidades del consumidor*. Este liderazgo se convirtió en un compromiso para Xerox de que cada uno de sus empleados, en todos los países y a todos los niveles de la compañía, recibiera la misma capacitación con un programa basado en los principios de Calidad Total. A Xerox Corp., le llevó cinco años entrenar en equipo a todo su personal en el mundo y estima que invirtió más de ciento veinticinco millones de dólares y cuatro millones de horas-hombre.

Xerox cambió completamente sus estrategias para lograr la calidad, cuando se encontró con una fuerte competencia japonesa. Pero aún con la implementación de nuevas estrategias, Xerox había perdido oportunidades de mejoramiento por utilizar comparaciones internas para fijar y medir metas. En el mercado global no fue aceptable evaluar a Xerox con parámetros internos, por lo que llegó a ser más que una necesidad que estuviera a la altura de sus competidores más fuertes en el mundo. Gran parte de la solución fue el "*benchmarking*", el proceso continuo de evaluar productos, servicios y prácticas en comparación con los competidores más fuertes: los líderes en la industria. Al desarrollar el proceso de mejoramiento continuo del benchmarking, los empleados de Xerox han marcado el sello de su capacidad en más de doscientos cincuenta áreas, midiendo la investigación y desarrollo en comparación con las empresas AT&T, American Express y Milliken y Cía.

En Xerox Corp., el proceso del benchmarking incluye un estudio completo del área sin la cual no puede ser evaluada, una investigación profunda para encontrar la compañía con la cual competir y un detallado programa de acción para implementar los cambios y resultados pilotos.

Hoy en día, gracias al benchmarking, la imagen del "equipo Xerox" se pone de manifiesto en la realización, en todo momento. Esto se debe a que más del 75% del personal de Xerox está involucrado, de alguna forma, en los equipos de mejoramiento de la calidad, a los cuales se les faculta constantemente en base a programas de Mejoramiento Continuo y Calidad Total. Al respecto, cabe mencionar que: una vez al año, el Día del Trabajo por Equipo, Xerox permite a sus empleados compartir sus innovaciones y éxitos, en un evento difundido por circuito cerrado de televisión en todas sus locaciones. Como consecuencia de ésto, los equipos de trabajo que Xerox ha formado, siguiendo la filosofía del benchmarking, ahorran a la compañía enormes cantidades de millones de dólares al año.

Seguir desarrollando el proceso del benchmarking, es un paso esencial para que Xerox progrese día con día, incrementando sus ganancias y su productividad. Tomando en cuenta esta reflexión, Xerox y su unidad negociadora han llegado a un acuerdo: continuar con la implementación de una Calidad Total y el desarrollo de programas de Mejoramiento continuo, con el fin de prevenir problemas que pudieran comprometer su imagen; ésto lo hacen, aun sabiendo que para incrementar la eficiencia se requieren cambios sustanciales en la estructura laboral.

Como una compañía multinacional, Xerox Corp. opera en más de cien países y la competencia existe en cada uno de ellos; pero para poderla enfrentar y superar, desarrolla una metodología que le ha enseñado a aprender con sus competidores más fuertes. Dicha metodología es el benchmarking, el cual se desarrolla en base a una filosofía que le dice: *"para poder obtener cualquier información que Xerox requiera de una empresa competidora, Xerox debe compartir el mismo tipo de información"*.

Respecto a la aplicación del benchmarking por Xerox Corp., los resultados hablan

por sí mismos: ahora es Xerox quien está en la mira japonesa.

En la actualidad, Xerox dice: -- Nosotros comparamos todo lo que hacemos, y nuestra prioridad número uno no debe cambiar; fue, es y continuará siendo "*la satisfacción total del consumidor*". Para lograrlo, hemos desarrollado, y lo seguiremos haciendo, un proceso de Mejoramiento Continuo: *el benchmarking*.