

LA TRANSFORMACIÓN XEROX

La Xerox 914, primera copiadora sobre papel ordinario, se introdujo en 1959. Considerada por muchas personas como el producto comercial de mayor éxito en la historia, creó una nueva industria. Durante los años 60, Xerox creció rápidamente, vendiendo todo lo que podía producir y alcanzando ingresos de 1000 millones de dólares en tiempo récord. Para mediados de los 70, Xerox su rendimiento sobre los activos estaba por debajo de 20%. Su ventaja competitiva se debía a patentes fuertes, un mercado en crecimiento y poca competencia. En este tipo de entorno no parecía existir mucha necesidad de enfocarse en el cliente.

Durante los 70, IBM y Kodak habían entrado en el negocio de copiadoras de alto volumen, el principal mercado de Xerox. Varias empresas japonesas introdujeron copiadoras de bajo volumen y alta calidad, mercado que Xerox virtualmente había ignorado, y establecieron las bases para pasar al mercado de alto volumen. Además, la Federal Trade Commission acusó a Xerox de monopolizar de manera ilegal el negocio de copiadoras. Después de varias negociaciones, Xerox estuvo de acuerdo en liberar aproximadamente 1700 patentes a los competidores. Xerox pronto empezó a perder penetración en el mercado, a favor de competidores japoneses, y para principios de los años 80 se encontró ante una seria amenaza competitiva por parte de los fabricantes de copiadoras de Japón; la penetración en el mercado de Xerox había bajado a menos de 50%. Algunas personas predecían incluso que la empresa no iba a sobrevivir. Se estimaba que los reacondicionamientos, el desperdicio, una inspección excesiva, negocios perdidos y otros problemas le estaban costando a Xerox más de 20% de los ingresos, que en 1983 alcanzaron aproximadamente 2000 millones de dólares. Tanto la empresa como su sindicato principal, Amalgamated Clothing and Textile Workers, estaban preocupados. Al compararse así mismo con sus competidores, Xerox descubrió que tenía 9 veces más proveedores, 2 veces más empleados, tiempos de ciclo del doble de largo, 10 veces el número de rechazos, y 7 veces la cantidad de defectos de manufactura en productos terminados. Resultaba claro que se requerían cambios radicales.

En 1983, David T. Kearns, presidente de la empresa, se convenció de que Xerox necesitaba una estrategia de calidad total a largo plazo, así como un cambio en su cultura de administración tradicional. Kearns estaba consciente del éxito de su subsidiaria japonesa, Fuji, en la puesta en práctica de labores de administración de la calidad, y varios empleados de Xerox le sugirieron instituir la administración de la calidad total. Nombró un equipo para que esbozara una estrategia de calidad para Xerox. El informe del equipo indicó que instituirlo requeriría cambios en comportamientos y actitudes en toda la empresa, así como modificaciones operacionales en sus prácticas empresariales. Kearns determinó que Xerox iniciaría un método de administración de la calidad total, de forma que se tomara el tiempo de "diseñar lo correcto desde la primera vez" y que el esfuerzo involucraría a todos los empleados. Kearns, junto con los 25 administradores superiores de la empresa, escribieron la política de calidad de Xerox, que dice:

? Xerox es una empresa de calidad.

- ? La calidad es el principio básico de los negocios para Xerox.
- ? La calidad significa proporcionar a nuestros clientes externos e internos productos y servicios innovadores, que satisfagan totalmente sus requerimientos.
- ? La mejora de la calidad es la tarea de todo empleado de Xerox.

Esta política condujo a un proceso conocido como Leadership Through Quality, es decir, liderazgo a través de la calidad, que tiene tres objetivos:

- ? Inspirar la calidad como principio básico de los negocios en Xerox y asegurarse que la mejora de dicha calidad sea tarea y responsabilidad de toda persona en Xerox.
- ? Asegurarse que las personas de Xerox, individual o colectivamente, proporcionen a nuestros clientes externos e internos productos y servicios innovadores que satisfagan totalmente sus necesidades presentes y latentes.
- ? Establecer, como una forma de vida, procesos de administración y de trabajo que permitan a todas las personas de Xerox perseguir de manera continua una mejora de la calidad, en el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.

Además, el liderazgo a través de la calidad está dirigido a alcanzar cuatro metas en todas las actividades de Xerox:

- ? Meta del cliente: Convertirse en una organización con la que los clientes estén ansiosos de tener relaciones de negocios.
- ? Meta de empleados: Crear un entorno donde todo mundo pueda estar orgulloso de la organización y sentirse responsable de su éxito.
- ? Meta de negocios: Incrementar las utilidades y la presencia a una tasa más acelerada que la de los mercados en los que compite Xerox.
- ? Meta de procesos: Utilizar los principios de liderazgo a través de la calidad en todo lo que haga

El liderazgo a través de la calidad cambió de manera radical la forma en que Xerox operaba el negocio. Todas las actividades, como la planificación de los productos, la distribución y el establecimiento de objetivos de las unidades, ahora empiezan con un enfoque sobre los requerimientos de los clientes. El "mercado meta" -que identifican y estudian las empresas y organizaciones que mejor llevan a cabo las funciones críticas comerciales y que entonces se incorporan las ideas de estas organizaciones en las operaciones de la empresa- se convirtió en un componente importante de los esfuerzos de calidad de Xerox. Xerox evaluó más de 200 procesos, comparándolos con los de empresas no competidoras. Por ejemplo, las ideas para mejorar la programación de la producción provinieron de Cummins Engine Company, las ideas para mejorar el sistema de distribución de L. L. Bean, y las ideas para mejorar los procesos de facturación de American Express.

La medición de la satisfacción y capacitación de clientes es un componente importante del programa. Todos los meses se envían por correo 40.000 encuestas a clientes, en búsqueda de retroalimentación sobre el rendimiento del equipo, las ventas, el servicio y los apoyos administrativos. Cualquier informe de falta de satisfacción se resuelve de inmediato o en cuestión de días. Cuando se instituyó el programa, todos los empleados de Xerox en todo el mundo, y en todos los niveles de la empresa, recibieron la misma capacitación sobre principios de la calidad. Esto se inició con la administración superior y se fue filtrando hacia abajo, a través de cada uno de los niveles de la empresa. Cinco años, cuatro millones de horas hombre y más de 125 millones de dólares más tarde, todos los empleados habían recibido capacitación relacionada con la calidad. En 1988, aproximadamente 79% de los empleados de Xerox estaban involucrados en equipos de mejora de la calidad.

Se tomaron varias otras acciones. Xerox trabajó con los proveedores para mejorar sus procesos, poner en práctica métodos estadísticos y un proceso de calidad total, y apoyar una idea de inventarios de justo a tiempo. Los proveedores que se sumaron a estos esfuerzos se involucraron desde las fases iniciales de diseño de los nuevos productos y se les premiaba con contratos a largo plazo. Un esfuerzo importante también fue la participación y motivación de los empleados. Xerox siempre había tenido buenas relaciones con sus sindicatos. En 1980, la empresa firmó un contrato con su principal sindicato para fomentar la participación de sus miembros en procesos de mejora de la calidad. Éste fue el primer programa en la empresa que vinculó a administradores con empleados en un procedimiento mutuo de solución de problemas y sirvió de modelo para otras empresas. Un contrato subsecuente incluyó la provisión de que "todo empleado debe apoyar el concepto de una mejora continua de la calidad y, al mismo tiempo, reducir los costes de esta calidad a través del trabajo en equipo".

Aún más importante, la administración se convirtió en el modelo a seguir para la nueva forma de hacer los negocios. A los administradores se les exige practiquen la calidad en sus actividades diarias y promuevan el liderazgo a través de la calidad entre sus iguales y subordinados. Se modificaron los sistemas de premios y reconocimientos para enfocarlos en resultados de trabajo de equipo y de calidad. Los administradores se convirtieron en instructores, involucrando a sus empleados en la actividad rutinaria de dirigir el negocio.

A partir de la iniciación del liderazgo a través de la calidad, hasta que la organización de productos y sistemas de negocios de Xerox ganó el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige en 1989, algunos de los impactos de mayor valor del liderazgo a través de la calidad incluían:

- ? Las tasas de rechazo de la línea de ensamblaje se redujeron de 10.000 partes por millón a 300 partes por millón.
- ? 95% de las partes recibidas de proveedores ya no requerían de inspección; en 1989, 30 proveedores estadounidenses no tuvieron ningún defecto durante todo el año.
- ? La cantidad de proveedores se redujo de 5.000 a menos de 500.

- ? El costo de las partes o piezas adquiridas se redujo 45%.
- ? A pesar de la inflación, los costos de manufactura se redujeron 20%.
- ? El tiempo de desarrollo de productos se redujo en 60%.
- ? La calidad general del producto mejoró 93%.

Xerox ha aprendido que la satisfacción del cliente, más la motivación y satisfacción de los empleados, resulta en una mayor penetración en el mercado y en mejores ganancias. En 1989, David Kearns, presidente de la empresa, observó que la calidad es "*una carrera sin línea de meta*". La compañía sigue operando utilizando el lema:

Ya no somos la empresa que éramos antes.

Todavía no somos la empresa que deseamos ser.

Somos una empresa dedicada a la mejora continua de la calidad.

Temas clave para análisis

1. ¿Qué aspectos de la práctica de administración de Xerox apoyarían los resultados que obtuvieron? ¿De qué manera estas prácticas conducen a conseguir los objetivos de liderazgo a través de la calidad?

2. Discuta la frase la *Calidad es una carrera sin línea de meta*, ¿cuál es su significado para Xerox, o para cualquier organización?