

## **DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN XEROX CORPORATION: EL CASO DE XEROX ESPAÑA<sup>1</sup>**

Paloma Beamonte, Presidenta de Xerox España, se encontraba en su despacho, preparando la reunión que tendría a continuación con Laura Cebrián, Directora de Recursos Humanos de la citada compañía en España. Paloma y Laura habían fijado esta reunión hacía bastante tiempo.

Para la presidenta de Xerox España, la cita con su Directora de Recursos Humanos cada final de año era sumamente importante, y le gustaba dedicar una mañana completa. En el orden del día habían establecido tres aspectos prioritarios que debían cerrar antes de marcharse de vacaciones de Navidad: el cierre del año 2014 del departamento de recursos humanos, los objetivos establecidos para el año 2015 y la organización de la visita a Madrid de Ursula Burns, presidenta mundial de Xerox, a principios de enero de 2015.

Sin embargo, la noche anterior a la reunión, Paloma había enviado un breve correo electrónico a Laura: *“Laura, cuando nos reunamos mañana, me gustaría que comentáramos también la última promoción que hemos aprobado como consecuencia del ‘Fast Track Woman’<sup>2</sup>”*.

Paloma se sentía muy orgullosa de que la política de diversidad que Xerox tenía a nivel global, fuera una realidad en España. Sin embargo, había algún aspecto del plan de desarrollo de la compañía para mujeres con alto potencial que le preocupaba.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio-Abad Hidalgo Pérez con la colaboración de la asistente de investigación D<sup>a</sup> Carmen Hernández Rodríguez-Mancheño, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Abril 2016, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> “Fast Track Woman”: plan de desarrollo de Xerox para mujeres con alto potencial directivo.

## XEROX CORPORATION Y XEROX ESPAÑA

Xerox Corporation era, en el año 2014, líder mundial para los servicios de procesos de negocio, equipamiento de impresión, software y soluciones que ofrecen un valor diferencial a clientes directos y a los clientes de éstos. El valor fundamental de Xerox era ayudar a cambiar la forma en la que el mundo trabaja, aportando para ello toda su experiencia en procesos de negocio, analítica, automatización, información sobre perspectivas de mercado centradas en el usuario, etc., diseñando el flujo de trabajo para proporcionar una mayor productividad, eficiencia y personalización.

Había sido fundada en 1906 en Rochester, Nueva York, donde se situaba en 2014 la mayor parte de la compañía. La sede central de Xerox se localizaba en Stamford, Connecticut, EEUU.

En 2014, Xerox Corporation tenía unos ingresos de 19,5 mil millones de dólares, contaba a nivel global con 130.000 empleados y estaba presente en más de 180 países. Además, tenía registradas más de 12.000 patentes activas, y dedicaba el 3,2% de los ingresos a la investigación y el desarrollo: 577 millones de dólares fueron invertidos en investigación durante el año 2014.

Desde julio de 2009, Ursula Burns era directora ejecutiva de Xerox y desde mayo de 2010, presidenta del consejo de administración. Ursula Burns se había unido a Xerox en 1980 con una beca de verano como ingeniero mecánico.

Xerox España era la filial en España de Xerox Corporation. Xerox España comercializaba en 2014 una amplia gama de productos, soluciones y servicios Xerox, así como los consumibles y software necesarios. Su oferta se dirigía a tres grandes áreas, principalmente: oficinas de todos los tamaños, impresión de producción y entornos de artes gráficas y servicios como consultoría, gestión y diseño de sistemas y “outsourcing” documental. Tenía sus oficinas centrales en Madrid desde el año 1963. Poseía además representación en todas las provincias españolas a través de su red de delegaciones o concesionarios.

En su actividad comercial, Xerox España, actuaba bajo la denominada “estructura de comisionista”, por cuenta de su matriz Xerox Limited. La actividad como comisionista supone que la sociedad filial no registra contablemente las compras y ventas efectuadas por cuenta de Xerox Limited, las cuentas a cobrar de los clientes, ni las existencias de aquellas operaciones efectuadas por cuenta del comitente. La actividad como agente supone que Xerox España contabiliza como ingreso únicamente la comisión obtenida, la cual pone de manifiesto la eficiencia de su gestión. En este sentido han de entenderse las cifras económico-financieras que se incluyen en los anexos 1 y 2, y que se corresponden con las cuentas anuales de la compañía en España. No obstante, la memoria de las cuentas anuales expresaba que las ventas por cuenta de Xerox Limited habían ascendido a 84 millones de euros.

Paloma Beamonte era Presidenta de Xerox España desde enero de 2010. Su trayectoria profesional había estado siempre muy ligada a la filial española de Xerox, donde se había incorporado en enero de 1990. Desde su incorporación, había ocupado diferentes cargos de responsabilidad, entre ellos, las direcciones de Recursos Humanos, de la división de Servicios y de la división de Oficina.

## **LA POLÍTICA DE DIVERSIDAD DE XEROX: UN PASAJE HACIA EL FUTURO**

Xerox estaba reconocida como una de las compañías más avanzadas en el ámbito de los recursos humanos, en especial por lo que se refería a sus políticas de gestión de la diversidad. Había recibido numerosos premios y reconocimientos internacionales por construir y mantener esa cultura corporativa.

Para Xerox, la diversidad iba más allá del género. La diversidad formaba parte de los valores y de la cultura corporativa. Más que un objetivo, era entendida como un compromiso y un valor en toda la empresa. Según la compañía, los empleados con diferentes formas de pensar y diferentes formas de percibir el mundo eran empleados capaces de crear soluciones innovadoras. Los equipos donde se barajaban diferentes puntos de vista eran enriquecedores. En definitiva, estaban convencidos de que las ideas y la variedad de perspectivas era un recurso de inmenso valor y una de las claves para lograr resultados en su negocio.

Por tanto, la diversidad en Xerox era una cuestión global para la compañía. Paloma Beamonte estaba convencida de que mucho de lo que habían conseguido en España, era gracias a la correcta aplicación del marco estratégico establecido a nivel global.

La presidenta de Xerox España reconocía que todo era más fácil y cobraba mayor sentido si contaba con el apoyo de la matriz. En palabras de la presidenta mundial de Xerox, Ursula Burns: *“el poder del modelo de desarrollo de nuestra gente es que reconoce el valor de la diversidad desde los puestos más inferiores hasta las posiciones más altas. Cuando has trabajado sobre esto durante tanto tiempo, has conseguido que tu cantera sea lo suficientemente fuerte para que la próxima generación de líderes represente al mundo real. Todos ellos son personas que tienen en común fuertes habilidades, una sólida ética del trabajo, un gran compromiso y una voluntad de ganar”*.

El posicionamiento personal de Ursula Burns encajaba perfectamente en el enfoque corporativo de Xerox. En enero de 2015, la presidenta mundial de Xerox hacía la siguiente reflexión: *“mi visión sobre la diversidad y la inclusión es algo que, afortunadamente, yo no tuve que inventar por mí misma. Llegué a una compañía que ya tenía una idea firme y multitud de prácticas. Unas ideas y prácticas que se han llamado de diferentes maneras a lo largo del tiempo, pero que en Xerox, tanto en el pasado como ahora, más allá de los nombres de las políticas, tiene algo más profundo, que se basa en unos pilares sólidos sobre los que se sustenta la diversidad y la inclusión”*.

*“Mi visión, desde hace bastante tiempo hasta ahora, es que tengamos un lugar donde todo el talento del mundo, independientemente de su aspecto, su acento, su edad, o su*