

## BERTHA DIAZ

*Quienes la conocen pueden percibir la alegría y entusiasmo que transmite a aquellos la rodean. Es entusiasta en los deportes y compite con éxito jugando por el equipo de volleyball de las madres de familia del salón de Belissa, su hija menor. Su familia está compuesta por Rubén, Rubén Jr., Estefani y Belissa, contando con la compañía de tres mascotas que son los engraidos de la familia. Ingeniero de profesión, es observadora y orienta siempre sus esfuerzos a la optimización de los procesos, sin embargo dedica momentos de reflexión para analizar la importancia del desarrollo dinámico, equitativo y coherente de las relaciones humanas. Es también docente en la Universidad de Lima, muy motivada por cierto, por el perfeccionamiento profesional, siendo sus especialidades los temas de calidad, productividad y proyectos industriales. Por el negocio familiar está ligada al sector de confecciones, por lo que ha orientado su tesis doctoral al estudio de la cadena productiva de la fibra de alpaca, buscando aportar para el desarrollo de zonas de riqueza natural, pero que sin embargo, son de las más pobres del país. Miembro también del Comité Técnico de Normalización en Gestión y Aseguramiento de la Calidad de INDECOPI.*

---

**Bertha, una de las cosas que me animó a desarrollar esta página web y específicamente la sección de entrevistas y casos es que, para una persona que empieza en los temas de mejora y cambio empresarial hay muy poca información de casos reales. Creo que tú has tenido esta preocupación desde mucho tiempo atrás, cuéntame, ¿de qué tratado tus investigaciones y publicaciones en torno al tema de experiencias empresariales de gestión exitosas?**

La idea de realizar la investigación que se denominó “La Calidad Total de la Empresa Peruana - Resultado y Perspectivas”, fue una acertada decisión que tomamos con Carlos Jungbluth, quien es coautor del libro publicado. Esta investigación se inició, tal como tú mencionas por la preocupación de presentar casos peruanos exitosos que motivaran a otras empresas a aplicar técnicas y modelos de calidad. Si bien es cierto que por la globalización no existen barreras para el conocimiento, también es cierto que no todas las herramientas y modelos de gestión se pueden aplicar sin haber pasado por un proceso de análisis y adecuación previo.

Tal es el caso de la conformación de círculos de calidad y el uso de las herramientas de mejora, que intentando lograr el nivel de éxito del KAIZEN en el Japón, fue aplicado en algunas empresas peruanas, observándose que los resultados no son inmediatos, pues dicha implantación requiere mucho del liderazgo y compromiso de la Alta Dirección, la forma de gestión de la organización y su cultura organizacional, que para el caso japonés como herencia de sus antepasados el trabajo en equipo era una práctica común para el cultivo del arroz, según ellos sostienen.

La investigación recogió la opinión de empresarios, consultores y personalidades en el campo de la calidad, fue una experiencia muy grata pues encontramos que muchas personas compartían nuestra preocupación y deseaban ser escuchados, en realidad

nuestra obra fue sólo un medio para permitir que otras personas se expresen a través de él.

### **Entiendo que estás trabajando una nueva publicación, ¿cuál es el enfoque que le piensas dar ahora?**

El enfoque de esta nueva publicación está orientada a presentar las “buenas prácticas de gestión” de diversas organizaciones, que en muchos caso va más allá de la calidad propiamente dicha o como planteamos en el primer libro, el enfoque en la Calidad Total como la sombrilla donde se enlazan muchas herramientas, metodologías y modelos de gestión.

El concepto de calidad se ha enriquecido favorablemente, retomando alguna de sus definiciones básicas podríamos definirlo como “hacer las cosas bien a la primera”, ello involucra la planificación, implementación y control que para Juran serían la “triada del progreso”, también “cumplir con los requisitos” como lo define CROSBY, la Norma ISO 9000 la orienta a la “satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente”..., bueno y ahí surgen las preguntas: ¿quién es el cliente?, ¿el que usa mi producto o servicio?, ¿la comunidad?, ¿la humanidad?, ¿en quienes impactan positiva o negativamente los resultados de mi organización?. Ello nos lleva a una análisis más global de “la calidad”, esto es, no puedo hablar de la calidad sólo en la empresa; debo evaluar los impactos en el trabajador, el medio ambiente y la humanidad en general. Entonces entramos a modelos integrados de gestión que permitan proyectar calidad de vida.

Esta nueva obra no aspira a un análisis profundo del aspecto humano y espiritual de la calidad, pero sí a presentar las diversas manifestaciones de la calidad en la forma de gestión de una organización y su proyección en aspectos como: los resultados organizacionales, la satisfacción de sus clientes, el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social. A estas formas de gestión las conoceremos como “Buenas Prácticas de Gestión”, presentadas no como modelos absolutos a seguir sino como una galería de buenas prácticas que han sido aplicadas con éxito, pero que cada empresa deberá evaluar si las utiliza o no para su gestión.

### **Después de todos estos años trabajando en estas experiencias exitosas en nuestro medio, ¿qué crees que tienen en común las organizaciones que lo han hecho bien?**

Puedo mencionar aspectos vitales para una gestión exitosa:

- Liderazgo y compromiso de la alta dirección.
- Definición de objetivos organizacionales que se despliegan a todos los niveles de la organización.
- La calidad como parte de la cultura organizacional, más allá de la búsqueda de certificaciones o premios.
- Aprendizaje organizacional dinámico, que le permite proyectarse a futuro y adaptarse fácilmente a los cambios del entorno.

### **¿Cuáles crees que son las áreas principales de mejora del ejecutivo promedio que impiden que sus empresas se gestionen mejor?, ¿qué pasa con los empresarios?**

Un ejecutivo promedio que impide que su empresa gestione mejor, puede estar caracterizado de la siguiente forma:

- Conoce su trabajo y cree que ya no hay nada por mejorar, no le da valor agregado a su función, no es creativo.
- Acepta sin mayor análisis las directivas de sus superiores, sin cuestionar su pertinencia, eficacia y menos aún su eficiencia.
- Considera que el personal a su cargo no tiene capacidad de aprendizaje y mejora, no aplica “empowerment”, no los desarrolla.
- No se renueva como profesional ni explora en otras disciplinas.

Creo que existen también otras situaciones como:

- Profesionales formados con teorías y técnicas tomadas de textos aplicados a otra realidad, sin un análisis conceptual del mismo que le permita elaborar un criterio propio para su aplicación y desarrollo.
- Profesionales jóvenes que están en la categoría de “ejecutivo promedio”, en una organización que se ha quedado en el tiempo, lo que les genera la desilusión de haber llegado a un puesto de trabajo en el que la creatividad y la innovación se ven apabulladas por el “día a día”, la rutina y el “así no más ya está bien”.

Respecto a los empresarios:

Según mi concepto el empresario es el “emprendedor”, no necesariamente el ejecutivo, es el que emprende el reto de iniciar un negocio, si nos ubicamos en ese concepto, podríamos comentar un poco sobre el “pequeño empresario”, si bien algunos de ellos ya han pasado a la siguiente ola, y se han sumado a los exportadores nacionales, la gran mayoría se caracteriza por lo siguiente:

- Tiene una mirada de corto plazo y como tal sólo ve resultados inmediatos, la implementación de modelos de gestión no son parte de sus prioridades.
- El éxito obtenido a pequeños niveles de producción, con un mercado interno medianamente satisfactorio, no le deja ver las oportunidades que pierde por no proyectarse a otros mercados. Si no ha sido exitoso encuentra rápidamente en el estado al culpable de todos sus males y espera que pronto le den soluciones.
- Aún no comprende que “la empresa”, aún siendo su creación, es una “persona jurídica independiente”, por lo que sus ingresos y gastos deben ser manejados en forma independiente a la “canasta personal”, el no manejarlo así puede llevar a debilitar la economía de la empresa, generando una bonanza artificial en la economía familiar.

**De otro lado tú tienes una importante experiencia docente, tanto en pre grado como en post grado, ¿cómo ves a las nuevas generaciones?, ¿podemos presagiar cambios importantes?**

Las nuevas generaciones de estudiantes están más abiertas al mundo, la globalización, las comunicaciones, Internet han hecho de ellos jóvenes globales. Creo que la nueva tecnología de la información permite que los estudiantes interactúen cada día con realidades de todo el mundo. Ello obliga al docente universitario ha mantenerse informado, con mucha mayor velocidad y profundidad que sus alumnos.

Las situaciones de crisis vividas en nuestro país, son una suerte de laboratorio para los estudiantes, el aprovechar apropiadamente la información para llevarla a discusiones en el aula de clases es una buena práctica para el docente.

Las nuevas generaciones son más concientes de la necesidad de calidad en las organizaciones, de contribuir en la disminución de los impactos ambientales, de mirar fuera de las fronteras no como una ruta de salida, sino como una oportunidad de crecimiento. Una tendencia importante que observo, es que los estudiantes han cambiado sus proyecciones laborales; anteriormente la gran mayoría de estudiantes se veían a futuro en una gran empresa de prestigio ocupando un puesto de trabajo, actualmente muchos de ellos ya inician proyectos de sus propias empresas en los trabajos que se desarrollan a nivel de las diversas asignaturas, siento en nuestros jóvenes un expectante espíritu emprendedor.

Claro que también están más expuestos a las situaciones de corrupción y la pérdida de valores que vive la sociedad actual, por ello creo que en ese aspecto formativo, las instituciones educativas tienen un importante rol.

**El tema de calidad es otro de los temas de tu especialidad, un aspecto que me tiene preocupado desde hace algún tiempo es la rigidez con la que se han estado implementando buena parte de los sistemas de gestión como el ISO 9000. Además, y esto es una opinión muy personal, en la realidad hay muy pocos auditores que llegan a entender los negocios que evalúan y entonces se dedican a encontrar no conformidades irrelevantes que no sólo no agregan valor al negocio sino que lo vuelven lento proponiendo una idea errada de lo que es mejorar. Si uno ve a empresas de excelencia, específicamente del perfil innovador, encontrará que lo último que intentan hacer es tener procedimientos, ¿cómo manejar el tema cuando vivimos tiempos en los que se necesitan grandes cambios y mucha agilidad organizacional?**

Creo que es un proceso de evolución por el que deben pasar algunas organizaciones, creo que la contribución del modelo de la ISO 9000 es que permite que las organizaciones identifiquen sus procesos y definan sus procedimientos, el sólo hecho de lograr ello contribuye tremendamente a la mejora. Todo depende del momento de inicio de la organización, es una suerte de preparación previa al gran campeonato. Si hacemos un paralelo con una persona, pongamos de ejemplo a uno de los grandes futbolistas que hemos visto en el último campeonato, ninguno de ellos hubiera llegado a ese nivel sin: orden, disciplina, preparación física, alimentación balanceada, etc.; de la misma forma no podemos exigir que una empresa logre la "agilidad empresarial", aplicando directamente modelos de excelencia, si previamente no sabe cómo está organizada, no conoce sus procesos, no conoce sus procedimientos (no necesariamente documentados), no gestiona indicadores, y mucho menos se ha desarrollado una cultura de calidad.

Si la organización en la etapa de difusión y capacitación logra una alta participación del personal y que se tome conciencia de la importancia de la calidad en su labor, hemos ganado bastante, si además de ello, quienes lideran el proceso levantan la documentación del sistema con participación del personal, el resultado es fabuloso. Creo que cuando una organización logra que cada uno de sus miembros "piense y haga calidad" en cada una de sus actividades, ya no necesitará documentarlo pues ya es una forma de vida.

Tu preocupación, seguramente radica en esta segunda etapa, una vez que ya tenemos los documentos, se inician las auditorías, certificamos y, bueno, todo se vuelve una rutina. Creo que no debería ser así, uno de los grandes cambios de la versión ISO 9000:2000 incluye es la "la mejora continua", el modelo pide que se

establezcan mecanismos para la mejora continua, es responsabilidad del líder del sistema hacer que ello sea dinámico y permanente.

Esta preocupación también ha sido expresada por ISO, por ello de la versión anterior a la actual se ha pasado de 20 a 5 requisitos, siendo sólo 6 procedimientos obligatorios solicitados por la Norma. Actualmente un comité internacional está revisando la versión 2000 y se comenta que la nueva versión se acercará mucho más a los modelos de excelencia.

El tema de los asesores y auditores es algo preocupante, yo tengo una apreciación personal al respecto, existen muy buenos asesores en el tema, sin embargo hay muchos otros que toman los requisitos del modelo ISO 9000 como una receta y como bien dices, sin conocer bien los procesos de la organización y sin comprender la cultura y dinámica interna de la organización, recomienda cosas que tal vez no funcionan en ésta, aunque fueran exitosas en otra. La auditoría tiene como objetivo verificar la correcta implantación del sistema de gestión de la calidad de la empresa, es decir verificar lo bien que se están haciendo las cosas, una contribución del auditor es identificar oportunidades de mejora que se deriven del sistema implantado, no necesariamente de sus propias experiencias.

**Desde hace algún tiempo eres evaluadora senior del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige, cuéntame, ¿qué rol ha jugado la experiencia de trabajo con el Modelo Baldrige en tu formación y desempeño como profesional?**

Para mí es una grata experiencia, sobre todo enriquecedora, me integré al equipo de evaluadores y fui profundizando en el conocimiento del modelo, considero que ha sido importante que el Premio Nacional a la Calidad, utilice como principal referencia los criterios del Modelo Malcolm Baldrige.

El Modelo Malcolm Baldrige es un modelo muy completo, más que un modelo de calidad es un modelo de gestión organizacional enfocado en resultados. Evaluar empresas peruanas con este modelo, es una gran satisfacción, pues las que se han trazado el reto de utilizarlo como modelo de gestión, han tenido grandes avances y superado el desafío. Creo que el conocimiento del Modelo y la verificación de su exitosa aplicación en organizaciones peruanas, me hace optimista sobre el futuro del desarrollo empresarial de nuestro país. Definitivamente demanda mucho esfuerzo de todos los niveles de la organización, pero los resultados son reconfortantes.

Es importante resaltar que el modelo Malcolm Baldrige no establece el cómo debe hacerse la gestión de una empresa, pero sí fija los criterios de evaluación para considerarse una organización de excelencia, de esta forma cada organización presenta sus “mejores prácticas” para cada criterio, así indirectamente se compara con las empresas de “clase mundial”, esto es importante pues así define un nivel de referencia para su gestión.

De hecho cuando pienso en implantar un sistema de gestión, me proyecto a un modelo de excelencia, creo que debe ser así. Sin embargo no necesariamente tenemos que empezar con un modelo de excelencia, tenerlo en la mira sí, pero reconociendo nuestras debilidades, afianzando nuestras fortalezas y mejorando continuamente hasta lograr una gestión de calidad. Particularmente pienso que una organización sin mayores esfuerzos y pocos recursos, podría iniciar su proceso aplicando las “5S” (Clasificar, organizar, limpiar, estandarizar y aplicar disciplina), algo así como unas pautas del Manual de Carreño para las empresas. La calidad es un

proceso que no tiene fin y por lo mismo debemos empezar ahora, pero “sin prisa y sin pausa”.

**Si tuvieras que darle un consejo a una persona que se inicia en temas de mejorar la gestión de su organización, ¿qué le dirías?**

Creo que hay algunos aspectos clave como los siguientes:

- Realice un análisis preliminar de la situación actual de la organización, de las proyecciones de la gerencia, de lo que para ellos significa “calidad”, del nivel de compromiso que asumiría la gerencia con un programa de mejora y de los resultados que esperan obtener. Esto le ayudará a delimitar su proyecto para la mejora de la gestión y saber con qué apoyo cuenta.
- “Venda su proyecto”, haga que los demás asuman su proyecto como suyo, que contribuyan con sus ideas, que lleguen a sentir que son ellos los que han hecho el gran cambio.
- Sea prudente, todo cambio puede mover el tranquilo mar, no haga afirmaciones que no se sustenten en información confiable, no genere expectativas que luego no pueda cumplir.
- Planifique y cumpla con lo planificado, controle el avance, no permita que el entusiasmo del primer momento se convierta en el sueño eterno, es más difícil despertar a una organización que ya no cree en los cambios.
- Sea perseverante, habrán muchos que no crean en su proyecto, pero si usted cree en su proyecto, siga adelante, los resultados le darán la razón.

**Bertha Diaz:**

[bdiaz@correo.ulima.edu.pe](mailto:bdiaz@correo.ulima.edu.pe)