

FERNANDO REÁTEGUI

Muy sociable, amigo de conocer gente interesante, gusta también de la buena comida peruana especialmente los buenos ceviches y tiraditos, así como de la comida italiana. Amante de la buena música y de viajar, disfruta mucho el compartir los buenos momentos en compañía de los amigos. Fernando es además un joven ingeniero industrial que ha dedicado casi toda su carrera profesional al tema de calidad y más recientemente a la gestión de excelencia. Como Líder de la Unidad de Gestión de la Excelencia de Profuturo AFP ha liderado numerosos proyectos como la implantación del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige, el Sistema ISO 9000, la metodología Six Sigma, y el Modelo Ethos de Gestión Integral de Responsabilidad Social Empresarial. Recientemente se encarga además del tema de Planeamiento Estratégico.

Fernando, de lo que he podido ver en los últimos 10 años, tú eres uno de los que tienen mayor experiencia en el Perú, junto a otra de gente, en la implementación de los llamados Modelos de Excelencia. ¿Qué importancia le atribuyes al hecho de trabajar con un Modelo de Excelencia como el Malcolm Baldrige?, ¿por qué es preferible tener uno a no tenerlo?

Un Modelo de Excelencia como el Baldrige es principalmente una herramienta que sirve para evaluar a una organización considerando como referente a los temas que están siendo gestionados por las mejores organizaciones. Tiene varios beneficios como proporcionar una visión de conjunto de todos los temas que hay que considerar; es decir, te ayuda a considerar sistemáticamente temas como el liderazgo, planeamiento, clientes, etcétera. De otro lado, esta herramienta te ayuda a saber como estás avanzando en la lógica de mejora en camino a la excelencia, ello porque cada año puedes realizar una nueva evaluación y ver el progreso. Creo que otra de las cosas importantes es que hay que unir las evaluaciones a los esfuerzos de planificación estratégica, de esta manera no crearemos planes paralelos y los esfuerzos se coordinarán mejor.

Otra de las experiencias interesantes de tu carrera al frente del área de calidad de Profuturo es la sucesiva postulación a los Premios a la Calidad, primero fue el Premio Nacional a la Calidad y luego el Premio Iberoamericano. ¿Por qué este interés en postular a un Premio?, ¿no basta con tener un Modelo de Excelencia basado en el Baldrige?

Es cierto que una organización puede mejorar sin necesidad de postular a premios basados en Modelos de Excelencia como el Baldrige. Sin embargo, en nuestra experiencia la postulación a los Premios a la Calidad ha sido de tremenda importancia, pues adicionalmente hemos agregado el “stress” necesario en la organización para que las cosas se den con un propósito específico como es ganar estos premios. A nosotros nos pasó, y creo que ha sido lo mismo en el caso de otras organizaciones,

las diversas postulaciones nos han servido para acelerar nuestro proceso de mejora, siendo más rigurosos en nuestras evaluaciones y más reflexivos sobre las prácticas que utilizamos.

Un tema recurrente que uno observa en las empresas es pensar que la calidad es un aspecto relacionado sólo con el área de calidad, sin embargo vemos que en las empresas de excelencia, el concepto ha pasado en los últimos años de enfatizar primero el control de calidad, al aseguramiento de la calidad, después a la gestión de calidad, posteriormente a calidad de gestión, para finalmente, quedarse en la gestión de excelencia. ¿Cómo abordaste este problema en la empresa?, ¿cómo manejaste la tendencia natural a reducir los temas Baldrige a un tema del área de calidad?

En este punto creo que el liderazgo y compromiso de la alta dirección es determinante. No es posible convertirse en una empresa de excelencia cuando sólo algunos se preocupan por la calidad. La calidad debe ser parte de la cultura de la organización y como tal es necesario que cada función participe activamente de ella. Pienso que la gente sólo empieza a darle importancia a estos temas cuando ve que los gerentes le destinan tiempo y recursos al asunto. Si los líderes dicen que esto es importante pero no se dan el tiempo para hablar del tema, y sobretodo para participar de las iniciativas de mejora, entonces la calidad o la excelencia no camina.

Aún cuando como sabes, no soy muy partidario de ISO 9000, reconozco que en el caso de Profuturo hay un enfoque muy peculiar e inteligente. Además de Backus, no conozco en nuestro medio, otra empresa que haya combinado ISO 9000 con el Modelo Baldrige. ¿Cómo se gestiona en la práctica, desde tu experiencia, la coexistencia del ISO 9000 y el Modelo Baldrige?

ISO 9000 y el Modelo Baldrige conversan muy bien, lo importante es encontrar que requerimientos del Modelo Baldrige pueden ser abordados con la implementación del ISO 9000. Me imagino que parte de las dudas de muchos con respecto a la ISO 9000 tiene que ver con la excesiva documentación e inflexibilidad de los sistemas que son creados. Pienso que para evitar este problema sólo hay que ser un poco creativos y sobretodo revisar el sistema constantemente para mejorarlo y hacerlo más ágil.

También tuviste oportunidad de trabajar el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, que es, como tú sabes un Modelo derivado del Modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM). ¿Cómo ves este modelo en comparación al Baldrige?

El Modelo Iberoamericano es muy similar en su esencia al Modelo Baldrige, aunque es más parecido al Modelo EFQM. Nuestra utilización del Iberoamericano tuvo que ver específicamente con la postulación al Premio Iberoamericano. En términos prácticos me gusta más el Modelo Baldrige, sin embargo, no creo que haya gran diferencia en utilizar alguno de estos tres modelos, lo importante es empezar decididamente a evaluarse y mejorar. Cada uno de los modelos tiene además grandes similitudes respecto a los requerimientos como a los sistemas de evaluación y puntuación.

Hace ya algún tiempo estás administrando además el tema de Six Sigma en la empresa. ¿Cuál ha sido tu experiencia en este tema?, ¿cuáles son los factores de éxito para un proyecto de este tipo?

Six Sigma ha sido de gran utilidad para ayudarnos a trabajar metodológicamente los aspectos de mejora de procesos. Hemos invertido mucho tiempo y dinero en hacer que estos proyectos caminen y siento que estamos obteniendo ya los resultados.

Respecto a los factores de éxito en la implementación, creo que uno de los puntos más importantes está en asegurar que los proyectos escogidos realmente contribuyan con un impacto importante en el éxito del negocio. De otro lado, como siempre el compromiso y participación de los líderes es determinante, también se requiere capacitación, el resto es aprender haciendo.

A mí me da la impresión, que comparto con otras personas, que Six Sigma no es más que Control Estadístico de Procesos más un paquete cultural (black belts, green belts y otros). ¿Agrega realmente valor este paquete cultural?, recomendarías a una empresa trabajar el tema “a la antigua” tipo la implementación que aprendimos de los japoneses o crees que vale la pena implementarlo de la manera que propone el Six Sigma?

Efectivamente, hay mucho en lo que se conoce como Six Sigma que no es totalmente novedoso y, ciertamente, se puede hacer lo mismo de otra manera. Sin embargo Six Sigma cuenta hoy en día con un paquete de implementación bastante estructurado que hace atractiva su implementación. En Profuturo nos orientamos a implementar Six Sigma porque consideramos que la metodología de implementación encaja bastante bien con la forma como nosotros trabajamos.

Otro de los temas en los que últimamente has estado metido en el de Responsabilidad Social. Para muchos queda claro que este es un tema importante para empresas como las mineras u otras principalmente industriales. Cuéntanos, ¿por qué una AFP debería destinar recursos a este tema?, ¿cómo es que esto reditúa en el negocio?

En ProFuturo AFP pensamos que comportarnos como buenos ciudadanos corporativos, responsables y con una conducta ética para negocios, desarrolla una relación ganar-ganar con todos los grupos de interés en el largo plazo. No lo hacemos porque creamos que es simplemente bueno, ya que consideramos que la responsabilidad social es una inversión que crea valor sostenido para todos: accionistas, clientes, colaboradores, proveedores, y la sociedad. Además, produce referencias positivas y eleva la reputación de la organización, lo que en nuestro negocio constituye una fuente permanente de desarrollo sostenido del negocio.

Algo que llama mucho la atención de Profuturo es la fuerte inversión que han realizado en desarrollar capacidades en la organización. Por ejemplo, las inversiones realizadas en capacitación y consultoría están muy por encima del promedio de las empresas peruanas. ¿Cómo se logró convencer a los accionistas de la importancia de tales inversiones?

Es difícil pero con una buena estrategia de comunicación se puede lograr muchas cosas. En principio hay que entender que la sostenibilidad futura de la organización y su rentabilidad en el largo plazo están en función de hacer ciertos desembolsos que, ciertamente serán menos utilidades en el corto plazo pero que generarán el crecimiento y fortalecimiento de las capacidades competitivas que resultan claves para el futuro. Es decir, en concreto se trata de ganar un poco menos en el corto plazo para ganar muchísimo más en el largo plazo. Creo que este es el lenguaje que debemos hablar con los accionistas.

¿Algún consejo adicional que quisieras darle a las personas que inician su viaje a la excelencia?

Simplemente que no se detengan en sus intentos, la perseverancia puede lograr cosas increíbles, en nuestro caso ha sido así. De otro lado, es importante generar un cambio

cultural hacia la mejora permanente, eso puede significar algunos sacrificios, sin duda estos valen los resultados que se pueden alcanzar. Finalmente mucho liderazgo, no conozco un solo caso de éxito que haya prescindido de una experiencia de liderazgo.

Fernando Reátegui:

freategui@profuturo.com.pe