

## JUAN MANUEL PEÑA HENDERSON

*Juan Manuel Peña Henderson, o simplemente Johnny, como es conocido en la empresa y por sus amigos, es el gerente general de La Positiva Vida Seguros y Reaseguros. Es casado con 3 hijos: dos niñas y un niño. Su formación profesional, tanto de pregrado como de postgrado la realizó en los Estados Unidos. Gusta de la lectura, siendo sus preferidas las revistas sobre tecnología de información y de negocios, le encanta practicar el golf y hace gimnasio todos los días, le gusta la música de los 80's y disfruta de la comida casera, como también de las parrillas. Lleva una vida tranquila, es hogareño, le encanta viajar con su familia por carretera y disfrutar de paisajes naturales, no fuma y no bebe licor.*

---

**Johnny, La Positiva Vida se encuentra trabajando desde hace un buen tiempo con el Modelo Malcolm Baldrige, cuéntenos, ¿qué los animó a usar esta herramienta?**

Como sabes La Positiva Vida surge hace unos pocos años de la separación de los negocios de seguros de nuestro grupo empresarial. Dado que se trataba de una nueva empresa, con una cultura en formación, quisimos llevar a cabo un proceso sistemático de mejora de la calidad de gestión que nos asegurara la sostenibilidad en el largo plazo. Quisimos estar tranquilos, sabiendo que nuestro modelo de gestión se basaba en las mejores prácticas de gestión del mundo. Así, investigamos un poco, hablando con diferentes personas, y llegamos al Modelo Malcolm Baldrige. Todo el equipo directivo pasó por una capacitación y se realizó la primera evaluación de la empresa contra este Modelo. La evaluación nos dio una primera aproximación a las fortalezas y áreas de mejora en la gestión y resultados del negocio, desde una mirada de gestión de excelencia.

**¿Cómo le ha ido a la empresa desde entonces con el Malcolm Baldrige?**

Muchas cosas han cambiado. Luego de la primera evaluación quedaron claros algunos aspectos: fortalecer el planeamiento estratégico, los indicadores, crear una moderna área de recursos humanos y darle impulso al tema de sistemas, entre otros temas no menos importantes. Desarrollamos un plan inmediato para dotarnos de un plan estratégico que cumpliera con los requisitos del Malcolm Baldrige, para ellos nos apoyamos, aunque no únicamente, en el enfoque del Balanced Scorecard. Una vez acabada esta etapa, hicimos un plan anual de trabajo para enfocarnos, ya dentro del plan estratégico, en las principales áreas de mejora de la organización, que surgieron del Malcolm Baldrige. Es decir utilizamos la evaluación Baldrige como insumo del plan estratégico, con esto evitamos tener dos planes paralelos. En nuestra empresa el plan de negocio involucra los temas del Malcolm Baldrige.

En resumen nos ha ido bastante bien, creo que nuestros logros principales han sido el planeamiento y la gestión de indicadores.

**La implementación de indicadores suele ser un tema difícil para muchas empresas, en general se definen los indicadores pero se fracasa en el despliegue, ¿a qué crees que se debe este éxito en la implementación del Balanced Scorecard y sus indicadores en La Positiva Vida?**

La clave es el liderazgo en la implementación. Ello quiere decir crear una instancia efectiva para el seguimiento y no descansar en el esfuerzo de pedir los indicadores. Luego liderazgo también significa, pedir análisis y acciones de mejora. Si todo esto sucede, lo demás es de menor importancia. La gente aprende sobre el manejo de los indicadores, usándolos, no en el diseño. Nos costó unos meses que la gente creyera realmente en la importancia de los indicadores. También es importante tener criterios comunes para el levantamiento de datos, reporte y análisis de los indicadores.

**En el caso del planeamiento ¿qué ha aprendido la empresa respecto a este proceso?**

Fundamentalmente eso, que se trata de un proceso, que tiene etapas que hay que respetar, que se necesita responsables y recursos para cada una de estas etapas, que es necesario involucrar a todas las áreas y personas y, que debe haber un cronograma anual al detalle, tanto para la formulación como para el despliegue. Los requerimientos del Malcolm Baldrige en este tema una guía importante.

Al igual que en tema de indicadores la parte de formulación no es la más complicada, más bien, donde hay que poner una mayor dedicación es a la hora de implementar. Creo además que a nosotros nos empezó a ir mejor cuando llegamos a estructurar no sólo el plan de seguimiento de los indicadores, sino también el cronograma anual de seguimiento de los planes de acción (proyectos). Aquí también entendimos que debe haber pocos planes de acción, los que se pueda manejar, eso porque cada plan de acción también requiere de una estructura de funcionamiento. Por último, y no menos importante debemos alinear a todas las unidades de negocio en torno a los proyectos de negocio.

**Explicanos un poco más esto de alinear a las unidades de soporte con el negocio.**

Una vez que el planeamiento está funcionando, es decir, los indicadores y los planes de acción están caminando, uno se empieza a dar cuenta que no todo tiene la misma importancia, que algunos temas afectan muchísimo más los resultados que otros. En ese momento es el que los planes de acción de las áreas de soporte deben ser revisados, simplificados, reducidos, lo que sea necesario, para asegurar que los mejores esfuerzos, personas, etcétera, estén a disposición de las unidades de negocio. Aquí una barrera a romper es el departamentalismo, lo que toma tiempo cambiar, es la natural tendencia de la gente en enfocarse en sus metas de área antes que pensar en el negocio como un todo. Ello requiere madurez porque finalmente lo importante no es trabajar sólo para el área sino más bien, para los resultados globales de la organización.

**¿Cuáles han sido los temas de mayor dificultad en la implementación de todos estos cambios?**

Pienso que involucrar a la gerencia. La idea es que deje, sólo un poco, los temas del día a día, en realidad operativos, y se meta, con ganas y tiempo, a las mejoras. Aquí el rol clave de nuevo lo tiene la alta dirección, si se asignan las responsabilidades correctas y se exige resultados vinculados a los cambios, entonces, la estrategia de

mejora funciona. De lo contrario las personas empiezan a percibir que los cambios no cuentan con el compromiso de la alta dirección, y entonces, se caen.

**¿Qué le recomendarías a los gerentes y empresarios que desean iniciarse en el uso del Modelo Malcolm Baldrige?**

Les diría que se trata de una muy buena inversión, los resultados pueden tardar un poco, pero son seguros si el liderazgo está presente. Dicho de otra forma, lo importante es persistir, se requiere estar enfocado en sacar entregables de cada una de las reuniones de mejora. A veces uno siente que no avanza pero, es ahí donde es bueno ir logrando metas parciales, para que la gente no se desanime. Finalmente, es necesario vincular los planes de mejora al negocio, no se trata de crear más trabajo para nadie. La idea no es trabajar más sino de manera más inteligente.

**Juan Manuel Peña Henderson**