

MIGUEL ZEBALLOS

Casado, padre de dos hijas: Michiko y Melissa. Deportista de siempre, como suele decir, antes en el fútbol, basket y voley, y ahora, en el tenis. Puede ser visto a tempranas horas de la mañana jugando su deporte favorito en las instalaciones del AELU. Le gustan la buena música, las películas de acción y viajar. Es fundador y, valgan verdades, uno de los principales impulsores de AELUCOOP desde hace más de 25 años. Es Gerente General de la cooperativa y se caracteriza por su buen humor, estilo abierto y horizontal de trato con su personal. Para ellos él es simplemente Miguel. Sus colaboradores le juegan bromas hasta el punto que corre por ahí una muy buena imitación personal, la que es caracterizada inclusive en reuniones de camaradería en presencia del propio Miguel.

Miguel, AELUCOOP utiliza el modelo Malcolm Baldrige desde el año 2003. ¿Qué importancia le atribuyes al hecho de trabajar con un Modelo de Excelencia como el Malcolm Baldrige?, ¿qué ha cambiado en la organización?

En principio un Modelo de Excelencia te sirve como herramienta de evaluación, te dice qué cosas sería importante que tomes en cuenta al gestionar la organización y qué tipos de resultados (indicadores) deberías medir. Si haces esto de manera periódica te servirá para ver si estás avanzando o no. Nosotros tenemos una evaluación anual que utilizamos siempre para el planeamiento estratégico, ella nos arroja fortalezas, áreas de mejora y una puntuación. Antes no éramos concientes de muchos temas que es necesario gestionar, especialmente aspectos relacionados con el liderazgo y los recursos humanos, considero que hemos avanzado mucho en estos y los otros temas planteados en el modelo Baldrige.

Dos aspectos de la gestión de AELUCOOP que podrían considerarse únicos en el medio son las experiencias trabajando, uno el tema de valores y dos, el planeamiento estratégico. Hablamos un poco del tema de valores, ¿qué ha hecho que haya tenido tan buena aceptación entre los colaboradores?

Efectivamente, el tema de valores es algo que nos ha dado muchas satisfacciones. Antes teníamos unos valores implícitos, luego de definirlos participativamente con el personal nos quedamos con cuatro, los que hemos comunicado y desplegado ampliamente. Partimos del supuesto de que son los gerentes y jefes los que tienen que desplegar los valores, así, hicimos que ellos fueran los que los presentaran y comunicaran en reuniones formales. En esas mismas reuniones hicimos que sean los colaboradores los que identifiquen, con el apoyo de sus jefes, de qué manera los valores aplican en su trabajo, es decir, en el día a día. Finalmente hemos incorporado en la evaluación ascendente de liderazgo, una parte en la que los jefes son evaluados en qué medida proyectan los valores.

Respecto al planeamiento estratégico cuéntanos, ¿cuáles son las características principales de la forma de trabajar de ustedes?

Primero creo que una gran diferencia con muchas empresas es que hemos enfocado el tema no como un ejercicio intelectual sino más bien como un proceso con varias etapas, básicamente en una parte diseñamos la estrategia y en la otra hacemos el despliegue. A pesar de que creemos que lo estamos haciendo bien en la parte del diseño, no me queda la duda de que el despliegue es lo más importante. Usamos mucho el enfoque del Balanced Scorecard que nos permite llegar a las áreas y a nivel de las personas. También tenemos un cronograma anual de reuniones de seguimiento que nos permite revisar prácticamente todo: objetivos, indicadores, metas, planes de acción a nivel de toda la organización, de las áreas y de las personas.

Tengo entendido que la medición de los indicadores es lo que ha costado más a la hora de trabajar el Balanced Scorecard.

Sí, el diseño del Balanced Scorecard es un poco complejo al inicio pero luego, cuando se le agarra el truco se va más rápido. En el caso de los indicadores hay algunas limitantes, por ejemplo las tablas, cada indicador requiere una tabla, después, cada persona tiene que medir lo suyo, creo que en este punto es clave el compromiso de los gerentes y jefes, si ellos no piden los indicadores la gente simplemente no mide. Otra cosa que es un error frecuente, y a nosotros mismos nos ha pasado, es pensar que comprar un software de Balanced Scorecard resuelve el problema de la medición, no es así, hace falta mucha persistencia para lograr el compromiso con las mediciones. La verdad es que ahora estamos trabajando los indicadores en Excel y realmente funciona bien, quizá más adelante incorporaremos un software especializado.

Como consecuencia del uso del Modelo Baldrige hay muchos aspectos y funciones nuevas, especialmente en los temas de planeamiento y recursos humanos, ¿cómo es que no se ha contratado a nadie adicional para manejar estos temas?

Lo que sucede es que, a veces de manera inconciente hemos tratado para que los cambios los hagan cada gerente y jefe, y para que cada uno de ellos se vuelva el gerente de planeamiento y recursos humanos de su unidad. Ello nos ha permitido avanzar parejo y a veces tener, ciertamente, con algunas dificultades, pero creemos que somos una organización que quiere mantenerse flexible y ágil, entonces si uno quiere mejorar y termina contratando más y más personal entonces ya no está mejorando tanto.

Entre los planes de acción recientes se está trabajando el Modelo de Competencias, ¿cuál es el enfoque que han escogido?

En el Modelo de Competencias en realidad no hay muchas variantes, hay que definir competencias, capacitar, hacer o adaptar un diccionario de competencias, definir un método de evaluación, evaluar competencias y luego alinear los temas de recursos humanos para cubrir las brechas que detectan las evaluaciones. Como el Modelo de Competencias toma su tiempo en implementarse hemos empezado por escoger las posiciones de más impacto y hemos encontrado que seis de ellas cubren más del 50% del personal, pues ahí hemos focalizado nuestros esfuerzos en este año.

Es sabido que ustedes han realizado por más de 20 años acciones de responsabilidad social, y no sólo dentro de la comunidad nikkei, ¿qué ha cambiado con el Modelo Baldrige?

Bueno, pienso que somos más concientes de dos aspectos importantes. Primero, es necesario focalizar los esfuerzos en comunidades clave, simplemente nunca tendremos el dinero suficiente para apoyar a todos los que quisiéramos. Lo segundo es que hemos aprendido que tenemos que medir la efectividad de nuestras acciones de responsabilidad social.

¿Algún consejo adicional que quisieras darle a las personas que se inician en el uso de los Modelos de Excelencia?

Adoptar un nuevo Modelo de Excelencia en la Gestión en nuestra organización fue algo complicado de decidir al inicio, porque realmente pensaba que introducir cambios en las técnicas de planificación estratégica implementadas en nuestra organización hasta ese momento no era conveniente ni necesario. Pero hoy, después de 4 años puedo decir con gran satisfacción que el cambio fue acertado. Este modelo nos ha permitido un alineamiento efectivo con los objetivos planteados en nuestra misión, visión y valores y ha involucrado no sólo a la Alta Dirección, sino a todos nuestros colaboradores. Además ahora hacemos evaluaciones cada vez más rigurosas donde siempre introducimos mejoras, nuestros procesos están bien definidos y lo mas importante: hoy tenemos clientes mas satisfechos y leales y los resultados han mejorado mucho. Un consejo para los que empiezan en el uso de modelos de excelencia: compromiso y perseverancia.

Miguel Zeballos:

mzeballos@aelucoop.com.pe