

## CARLOS E. DEZA URQUIAGA

*Carlos se autocalifica como “inconforme”. Casado con Cecilia, mujer con profunda vocación de amor y servicio. Padre de tres hijos: Mariajosé, bióloga, apasionada de las arañas, Francisco, médico cirujano, inconforme con los servicios de salud (eso es contagioso) y María Paula, en secundaria aún, futura traductora. Su pasatiempo principal “de silencio” como él dice: las orquídeas; Carlos posee un pequeño invernadero en la terraza, así logra que su fin de semana y otros días de vacaciones se conviertan en apasionantes momentos de cuidados y de espera de la rica variedad de formas, colores y aromas. De profesión Ingeniero Zootecnista se especializó en Sistemas de Gestión, TQM y temas relacionados con la Calidad y la Excelencia. Tan enamorado de ello que no paró hasta llegar a Japón. Preocupado por la “postergación” de los valores y por la calidad de vida en el trabajo, como medio de realización personal. Actualmente se desempeña como Superintendente de Calidad de GLORIA S.A.*

---

### **¿Cuáles han sido las barreras más grandes con las que has tenido que luchar por la implementación de los numerosos proyectos de mejora que has tenido que liderar?**

Barreras, barreras, barreras. En mis cursos converso mucho con las personas, aprendo de ellos y conozco los problemas de sus organizaciones para buscar juntos vías posibles de solución desde lo que enseño. Leo lo más que puedo porque para mis actividades y mi misión como expositor y consultor la actualización continua es una afortunada exigencia. Por allí encontré a alguien quien dijo que el enemigo somos nosotros mismos. No identifico tan fácilmente las barreras porque están enmascaradas por actitudes de las personas. Suelo decir que abajo prendes el fósforo de la Calidad y todos ponen su trozo de leña para atizar el fuego. Arriba, digo yo, te lo apagan. ¿Será porque no tienen frío?, ¿por qué molesta la luz? Es la resistencia al cambio que, tanto arriba como abajo, se manifiestan en “no tengo tiempo”, “no hay plata”, “nadie lo va a apoyar”, “solos no podemos”, “eso no es para nosotros”, respuestas por todos conocidas y vividas (“idea killers”).

Más allá, muy lejos, está el liderazgo, la necesidad de conducir a seguidores ansiosos de un líder. Es más fácil administrar que cambiar. Y el líder es cambio permanente. Y creo que detrás de esa falta de liderazgo o exceso de “establishment” se encuentra el temor. El miedo, para ser más franco, afecta a todos los niveles. El miedo a no llegar a fin de mes. El miedo a que no te dejen ingresar más a tu trabajo. Existen miedos diversos en cada nivel jerárquico. Como dice Pilar Jericó, se trabaja para el jefe y el jefe busca lealtades y sumisión. No se trabaja con el jefe ni se busca compromiso. Como su personal es activo propio y no de la organización, solamente controla y no deja hacer. Y por ende, no deja crecer. El entorno es para él una amenaza, no una oportunidad. Una organización que piensa así pierde lo mejor de las personas. No existe la convicción del “hay que sacar de ti tu mejor tú” para beneficio tuyo y de tu organización. Como muchos no buscan más que la propia seguridad, no se comunica rumbo ni se proporciona brújula. La incoherencia y la inconsistencia no generan

confianza. Los éxitos pertenecen al jefe y los fracasos a los escasos y débiles equipos que posee.

Una vez me preguntaba, porque la situación era terrible, “¿por qué la gente no hace, por qué no quiere hacer?”. Después de conversar con muchos y obtener respuestas insatisfactorias, por fin alguien fue sincero: “Si se hace algo y te equivocas, te botan”. ¿Causa raíz? No se premia la iniciativa. El error, no es subproducto del aprendizaje sino causal de sanción o despido. Consecuencia lógica, la empresa pierde dinamismo.

Finalmente, me quedo con el miedo. Tenía razón el Dr. Deming y tantos otros que han hablado de este tema. Nuestra tarea y la de los directivos es encontrar una forma eficaz de ponerlo en cifras. Quizá el conocer su impacto económico nos anime a diseñar los medios para eliminarlo de la organización.

**Otra de las iniciativas en las que has estado involucrado recientemente es la implementación del modelo de competencias. ¿Qué lecciones has extraído de esa experiencia?**

Sí, las competencias. Solía y suelo decir que competitividad no viene de competir sino de haber adquirido las competencias necesarias para retar al futuro. En las organizaciones no hay personas incapaces, hay personas incompetentes. Cuando la formación brilla por su ausencia, la incompetencia ocupa su lugar.

Todavía no entendemos lo que es la capacitación y nos quedamos discutiendo si la llamamos capacitación o educación, porque esta última no es responsabilidad de la empresa. Empieza el año y nos ponemos a revisar las ofertas de capacitación y separamos las más baratas. Llega el fin de año y para cumplir nuestro Plan de Capacitación nos apuramos por dictar cursos, enviar a la gente a seminarios y nunca nos ponemos a pensar en qué deben saber y poder y mucho menos querer. “Sí se puede” porque sí se quiere y sí se sabe cómo llegar a la meta”.

Seguimos capacitando sin medir el efecto de nuestro esfuerzo, tiempo y dinero. Política peligrosa es decidir que no haya capacitación externa, que todo se haga con recursos internos. Como si necesitáramos un microclima que genere su propia humedad para mantener verdes a las plantas. Ni ellas lo soportarían sin inyección de nuevos nutrientes.

La raíz está en la locura, que alguien definió como el pretender seguir haciendo las cosas como siempre hemos venido haciéndolas esperando resultados diferentes.

**Sé que en algún momento has estado cerca del proceso de implementación del Balanced Scorecard. Particularmente pienso que hay mucho contrabando cuando el proyecto se presenta como la implementación de software de indicadores. ¿Cuál es tu experiencia en este sentido?**

Nuestra cultura empresarial está llena del facilismo de algunos consultores que con sebos de culebra mal concebidos diseñan modelos de consultoría estilo “fast food”. Resultados rápidos para las empresas pero también para ellos. Aquí también se hacen temas de moda que se venden como best sellers piratas. Los softwares están de moda y son rentables. Al final no sabes qué compras, si el knowhow que buscas o un software que al poco tiempo ya es obsoleto como tu celular.

No hay nada más cierto que lo que dice Kaoru Ishikawa cuando arma su diagrama de causa y efecto para un “arroz delicioso”: la buena comida toma tiempo prepararla. Es

cierto y los buenos resultados también. Hablando de software ¿no sería mejor uno bueno a la medida de mis qués y porqués? Hablando de tiempo ¿no sería mejor especificar primero qué quiero lograr y por qué? Hablando de medir ¿no sería mejor definir qué necesito medir y por qué?

Comprar indicadores solitarios, acartonados o estandarizados tampoco trae nada de bueno a una organización. A más de un curso de indicadores he asistido y de muchos he escuchado. La cosa más difícil, sin tener un porqué, un para qué. Es que se trata de dar recetas para tal área de la organización o sector.

Por otro lado, creo que falta cultura de medición. A la gente, cualquiera sea el nivel que ocupen dentro de la organización, no le resulta fácil medir. Quizá porque no queremos ser medidos. Quizá nos asusta eso de que con la vara que mides serás medido. Y lo denuncia y anuncia el Dr. Deming en su libro *La Salida de la crisis*: van a esconder los datos apenas se den cuenta que las cosas andan mal. Y otra vez sale a relucir el miedo. Temeroso caballero el miedo.

**Tú te has desempeñado también durante algunos años como instructor de diversos cursos de varios temas de gestión. ¿Qué rol ha jugado esta experiencia de capacitador en tus competencias como líder de proyectos de mejora?**

Aquí entran a tallar también la falta de liderazgo, el miedo y otros factores que definitivamente son también responsables. Pero quiero hablar de otro aspecto de peso, que tiene sus raíces en el miedo y en la falta de liderazgo. Es la necesidad que veo en la gente de obtener resultados rápidos. Nuevamente, aparece el arroz delicioso. No podemos solucionar problemas que ayuden a mejorar continuamente los resultados de la organización mientras no nos detengamos en dos cosas fundamentales: aprender métodos de mejora y practicarlos (desarrollar competencias) y a analizar la situación actual usando esos métodos. Análisis no significa parálisis. No tienes que morir de parálisis por análisis. Pero, más bien, vas a morir de parálisis sin análisis. Todo en su justa medida. Lo que la gente necesita es libertad para pensar, tranquilidad para pensar y generar ideas de mejora en cualquier fase del análisis del problema o proyecto. Sin miedos, con apoyo y recursos. Con frecuencia pregunto a los participantes de mis cursos cuántos de ellos toman cinco minutos para pensar en sus procesos y en qué necesitan mejorar; pregunto también cuánto tiempo dedican a pensar en ellos mismos, hacia dónde van, para qué están en la vida. Con pena compruebo que la televisión roba esos momentos tan importantes en la vida de las personas. "Si no sabes dónde vas, no importa qué camino tomes", decía el conejo a Alicia (en el país de la maravillas). Las personas necesitan líderes que sepan guiar y enseñar a sus seguidores cómo hacer correctamente las cosas correctas. Con líderes que sepan dónde hay que ir, a dónde se ha de apuntar, que jalen, no que empujen. Pero, antes que nada, deberían preocuparse de posibilitar espacios para pensar, con tranquilidad y libertad de pensamiento para que aflore la creatividad.

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

John Naisbitt y Patricia Aburdeen en *Megatendencias 2000* decían que los individuos tenían que aprender solos, que sus organizaciones no se iban a preocupar de ellos. Quizá sea cierto, quizá no lo sea. El hecho es que tienen que entrar de lleno con nueva mentalidad. Nuestro cerebro tiene espacios reservados para los paradigmas, que son como esas señoras que compran la entrada con meses de anticipación para asistir a un concierto u obra de teatro y que no van a ceder su sitio a nadie que pretenda comprárselo a última hora por enorme que sea la oferta. Es que cada uno

debe llenar su cerebro de nuevos paradigmas y forjarse en el camino las competencias necesarias e ir reemplazándolas para poder enfrentar las exigencias de la excelencia. Esto cambia y cambia todos los días; Abraham Maslow lo llama autorrealización. Si uno no cambia los demás lo aventajan. La excelencia la alcanza aquél que ya está en camino a la excelencia personal. Y aquí no me refiero solamente a las competencias personales sino antes que nada a los principios personales, a los valores. Los valores atraen, los valores generan confianza. Los valores son el primer paso a la excelencia. "Nada ha cambiado. Sólo yo he cambiado. Por eso todo ha cambiado" (Anthony de Mello).

**Carlos Deza:**

[cdezau@gloria.com.pe](mailto:cdezau@gloria.com.pe)