



EAPC blog

## Gestión de lo imperfecto – Javier Fernández Aguado

© 19 de juny de 2018

---



*“Recuerdo un tipo de mi tierra que se cayó de una casa de diez pisos.*

- *¿Y qué le pasó?*

*Mientras iba cayendo, la gente de cada planta le oía decir: ¡por ahora bien, por*

*ahora bien...!”*

Steve McQueen en Los siete magníficos, John Sturges 1960

Los modelos de diagnóstico son un instrumento esencial para que las organizaciones definan dónde se encuentran y hacia adónde se dirigen. Hay dos grandes grupos: específicos e integrales. Los primeros ponen el énfasis en procesos productivos, financieros, de gestión, en aspectos relativos al mercado, etc. Los integrales se caracterizan por una visión holística, donde la mirada se centra

también en los colaboradores, el talento, la eficacia en la gestión de las personas..., manejando una amplia gama de variables.

Dentro de la categoría de métodos de diagnóstico integrales se encuentra Gestión de lo Imperfecto.

Gestión de lo Imperfecto aspira a transformar las imperfecciones, una vez diagnosticadas, en ventajas competitivas. Lo imperfecto no se resuelve por sí mismo, pero cuando es definido, asumido y tratado, puede convertirse en oportunidad de mejora.

La diferencia entre un modelo vivo de otro que no lo es lo marca la experiencia. Por la vida del autor han pasado miles de horas de sesiones. Presidentes, Directores Generales o miembros de Alta Dirección de más de 500 compañías de cuatro Continentes, han colaborado en el perfeccionamiento de este instrumento de diagnóstico. El modelo ha sido también enriquecido por las aportaciones de José Aguilar López, uno de los grandes en el panorama español del asesoramiento y la formación en el Gobierno de personas y organizaciones, y mi más directo colaborador.

Afirma Cicerón que el orador perfecto no existe y asegura, siguiendo las doctrinas de Platón, que se encuentra sólo en el mundo de las ideas. La realidad remite a esta imagen mediante la imitación. Trasladando este planteamiento al mundo organizativo: no encontraremos la estructura perfecta. El supremacismo, independientemente de la envoltura ideológica (nazismo, fascismo, comunismo, populismo...) es manifestación explícita de ignorancia cuando no de insania. Cualquier estructura pública o privada, es creada y compuesta por personas, y no puede ser perfecta, como las personas no lo somos.

La primera división de las imperfecciones es: Resolubles e Irresolubles. Este modelo pone su foco de atención en aquellos aspectos que pueden ser modificados. Una evaluación objetiva es relevante para diferenciar realmente las imperfecciones resolubles de aquellas que no lo son. Epicteto arroja luz sobre el asunto: *"Debemos medir tanto el tamaño de nuestra zancada como la extensión de nuestra esperanza, de acuerdo a lo que es posible"*.

Gestión de lo imperfecto invita a trabajar desde el inconformismo y la ausencia de autocomplacencia. La pregunta clave es: ¿dónde es posible mejorar?, y esta cuestión debe ser planteada ante las diferentes dimensiones de una organización. Este modelo es aplicable a la totalidad de las organizaciones ya que todas cuentan con margen de mejora.

Algunos ejemplos:

- Pérdida de competitividad o productividad
- Reducción en la atracción, retención y desarrollo del talento
- Procesos críticos de cambio
- Deficiente compromiso o motivación de los trabajadores
- Clima laboral inadecuado
- Medios obsoletos con falta de creatividad e innovación
- Crisis de identidad cultural o de valores
- Pérdida de ilusión en los directivos

- Posee una excesiva rotación no deseada
- Cambios negativos en la percepción de imagen de marca

El objetivo es identificar áreas de mejora. Es aconsejable también promover ciclos de innovación.

Lograremos, a nivel operativo, entre otras cosas:

1. Un mapa de ámbitos de mejora
2. Orientaciones prácticas sobre cómo abordar esas situaciones

A nivel estratégico:

1. Ayuda a tener una imagen sobresaliente percibida por el mercado
2. Contribuye a atraer y retener el talento deseado

El mejor diagnóstico es siempre una autopsia, pero sirve para poco. Resulta imprescindible realizar periódicos chequeos para evitar luego infecundos lamentos.

El modelo Gestión de lo Imperfecto es de gran utilidad para instituciones privadas y públicas, pues en el fondo de ambas hay personas con semejantes aspiraciones, necesidades, complejidades, incertidumbres...

Gestión de lo Imperfecto, en fin, se ha desarrollado desde un profundo estudio del comportamiento de la criatura humana.

### **Javier Fernández Aguado**

Socio Director de MindValue i creador de Gestión de lo Imperfecto