

Gestión de lo Imperfecto: sus orígenes

Javier Fernández Aguado



Muchas veces me han preguntado por el origen intelectual del modelo de diagnóstico Gestión de lo Imperfecto. He respondido en ocasiones con parte de la verdad. Ahora, a sugerencia de Joaquina Fernández, Directora General de la Escuela Superior de Humanidades y Negocios-HUNE, y para el primer número de su Newsletter, voy a añadir datos que nunca he mencionado hasta el momento.

He escrito –y así sucedió– que Gestión de lo Imperfecto, surgió de una conversación con un directivo de cierta multinacional inglesa, que me comentó:

-Qué bonito va a ser Londres cuando lo acaben.

Aquella frase fue el detonante para una reflexión explícita y detallada sobre dos organizaciones de servicios que en el año 2000 –momento de diseño del modelo– había llegado a conocer con mucho detalle desde tiempo atrás.

Las dos organizaciones –cuyo nombre es bien comprensible que no dé por escrito– contaban con varias características comunes: eran de origen español, se habían extendido por diversos países del mundo, tuvieron fundadores españoles, habían surgido con grandísima fuerza, eran instituciones que ofrecían servicios y, cada una en su sector, aseguraban que... eran la mejor de las posibles.

Al conocer por dentro su funcionamiento, descubrí que las contradic-

ciones internas eran innumerables. Entre otras, sus directivos:

1.- Aseguraban defender unos principios y sin embargo aplicaban otros.

2.- Pretendían convencer a todos de que eran las mejores del sector y totalmente innovadoras, pero tanto en el fondo como en la forma eran reiterativas de muchas otras que habían existido antes que ellas.

3.- Prometían a quienes se incorporaban que su mayor preocupación eran las personas, pero pronto se descubría que el interés era mucho mayor por la cuenta de explotación que por las personas que allí se integraban.

4.- Insistían en que nunca habían dejado abandonado a ninguno de sus integrantes, pero se denigraba de forma sistemática a quienes habían optado por otras posibilidades personales y profesionales.

5.- Comprometían su palabra a que lo que les movía era el servicio a sus clientes, y en general a sus *stakeholders*, pero la obsesión económica era casi enfermiza.

6.- Clamaban que estaban totalmente implicados en la búsqueda y retención del mejor talento del mercado, pero en realidad tras no demasiado tiempo acababan quedando sólo *restos de serie*, porque las personas más valiosas huían de esas instituciones, marcadas por una profunda esquizofrenia organizativa.

7.- Afirmaban su disposición a cam-

biar para seguir mejorando su capacidad de servicio, pero en realidad estaban ancladas en teorías dictadas por sus fundadores que quizá fueron oportunas décadas atrás, pero habían quedado obsoletas.

8.- Defendían que sus directivos eran los mejor preparados, y que nadie sin una profunda formación sería admitido en los niveles de gobierno, pero los mandos intermedios (y también otros que no eran intermedios) dejaban casi todo que desear tanto en el aspecto profesional como en el meramente humano.

9.- Se autoproclamaban defensores de la confianza en la gestión de personas, pero faltaban a la más elemental confidencialidad incluso sobre temas muy personales conocidos a través de procesos de Coaching sofisticados y continuos.

Gestión de lo Imperfecto fue surgiendo, pues, como una mera conclusión de la observación del comportamiento de dos instituciones que –¡sorprendentemente!– habían logrado una buena imagen de marca en el mercado, y que durante cierto tiempo aún la mantuvieron. En la actualidad –ocho años después–, salvo los ingenuos, los nescientes, los fanatizados o quienes padecen cierto síndrome de Estocolmo–, nadie contrataría a aquellas organizaciones, ni nadie con cierto sentido común se avendría a incorporarse a las mismas...

Con el paso del tiempo, y a raíz de artículos que he ido publicando en diversos Medios y en revistas espe-

cializadas de diversos países, me he sonreído cuando miembros de otras instituciones que nada tenían que ver con las que me sirvieron de inspiración, me comentaban:

-¡Esto mismo sucede en mi organización!

Con matices, las organizaciones repiten muchos tics. Pero, ¡no todas las organizaciones son iguales!

Me gusta repetir que existen fundamentalmente dos tipos: aquellas que son imperfectas y se regodean en sus malas actuaciones, y aquéllas capaces de detectar sus limitaciones y desean disminuir sus torpezas en pro de un servicio bien realizado para ventaja de los demás, tanto quienes trabajan en la organización como quienes reciben los servicios o productos ofrecidos por las mismas.

Resulta interesante detectar que en medio de organizaciones que podrían calificarse casi como perversas es posible encontrar algunas personas –normalmente son muy pocas– que sobreviven con cierta normalidad, dando lo mejor de sí mismas aún en medio del lamentable caos en el que puede desarrollarse la vida de esa organización.

El daño que esas organizaciones causan es mayor cuando –como es el caso de las dos que me han inspirado– aseguran contar en sus entretelas con una visión humanista de la realidad. Lo único realmente humanista que uno descubre en ellas

son altares organizativos en los que inmolan a quienes se limitan a señalar que el emperador está desnudo, cuando éste muestra sus vergüenzas al público. Es ése, sin embargo, el mayor de los pecados.



Tras años de nula relación con esas organizaciones, algunas personas que van saliendo de allí me narran que poco han cambiado las cosas, porque el problema no es sólo de quienes ostentan el poder en las mismas en un momento específico, sino del modo de actuar de aquellas

instituciones por culpa de una reglamentación sobre la que nadie ha reflexionado, o sobre la que nadie se atreve a actuar. Es este último comportamiento el que conduce a otro grave mal organizativo y personal: la esquizofrenia. Así se encuentran –como en algunas personas– instituciones que padecen una grave bipolaridad en su personalidad. Pero sobre eso, otro día volveré.

Gracias a Dios, de las más de cuatrocientas organizaciones con las que he trabajado en las últimas dos décadas, esas dos, y quizá otras dos más, padecen de enfermedades degenerativas tan graves como las que me sirvieron de detonante para mi estudio. La mayor parte de los directivos y organizaciones con las que he trabajado y trabajo tienen imperfecciones, pero procuran señalarlas y mejorar lo antes posible, para incrementar su rendimiento a la vez que –en la medida de lo posible– crean condiciones adecuadas de posibilidad para la vida honorable de quienes allí se implican.

HUNE y el nuevo modelo

La estrecha relación de colaboración entre MindValue, propietaria del Modelo Gestión de lo Imperfecto, y HUNE, ha permitido la firma de un acuerdo entre el creador de la herramienta, Javier Fernández Aguado y la Directora General de HUNE, Joaquina Fernández García, por el que la Escuela Superior de

Humanidades y Negocios posee en exclusiva los derechos de implantación del mencionado modelo en España y México. HUNE ha desarrollado una solución on.line como parte de la aplicación del Modelo de forma global en toda la estructura de las organizaciones.