



## José Aguilar

José Aguilar, socio director de MindValue y vicepresidente de la Asociación Internacional de Estudios sobre Management, conoce de primera mano el modelo de Gestión de lo Imperfecto. Durante los últimos años, ha trabajado en estrecha relación con su creador, Javier Fernández Aguado. Actualmente prepara con él un estudio que desarrolla ulteriormente el modelo y lo aplica a nuevas realidades empresariales.

**EE: ¿Por qué necesita el modelo de Gestión de lo Imperfecto un mayor desarrollo?**

J.A.: Desde que el pensador español Javier Fernández Aguado propuso el modelo, advertí su enorme potencialidad. En sus primeras formulaciones recogía el núcleo fundamental de su aportación, pero como ha ocurrido tantas veces a lo largo de la historia del Management, las ideas más innovadoras son descritas al inicio en sus fundamentos conceptuales. Luego, el propio creador o personas de su equipo se ocupan de ampliar y aplicar su intuición.

Esto es lo que pasa en cualquier proceso de I+D: un avance científico da lugar a numerosas aplicaciones en el campo tecnológico, y éstas a su vez están en el origen de soluciones prácticas viables desde un punto de vista comercial. Los gadgets que compramos hoy son el resultado de tecnologías disponibles desde hace meses y de avances científicos con varios años de vida.

**EE: ¿Quiere decir que la Gestión de lo Imperfecto es algo más que una propuesta académica, y que tiene aplicaciones prácticas para la mejora de las organizaciones?**

J.A.: Las aplicaciones prácticas están disponibles casi desde el primer día. Lo que ocurre es que éstas se van haciendo más sofisticadas y van contrastando su eficacia en el curso de su implantación en diferentes empresas. El modelo no fue en su origen el resultado de una investigación sólo académica. En su formulación, recogía ya

la amplia experiencia empresarial de Javier Fernández Aguado. Pero al ser un modelo abierto, se ha enriquecido notablemente con la experiencia de estos años. Las organizaciones que lo han utilizado han facilitado un valiosísimo feed-back.

**EE: ¿Resulta motivador hablar de lo imperfecto, no es un ejercicio masoquista?**

J.A.: Reconocer la imperfección de las organizaciones es enormemente estimulante, por muchos motivos. En primer lugar, nos vacuna frente a la autocomplacencia. Sólo quien reconoce que no lo hace todo bien, está en condiciones de afrontar procesos de cambio y de mejora continua. En segundo lugar, nos hace más receptivos ante las voces de los *stakeholders*: empleados, clientes, proveedores. Quien nos avisa de que su experiencia con nosotros no resulta positiva y memorable, no es un terrorista desestabilizador, sino la voz de nuestra conciencia, el mejor amigo con el que podemos contar. Las empresas que gestionan lo imperfecto abren sus oídos ante estas voces. Una característica de las empresas que no gestionan lo imperfecto es la actitud displicente ante quien propone mejoras, la descalificación del que pone en cuestión nuestros actuales procedimientos y la práctica de "matar al mensajero".

**EE: Nuestra época ha entronizado conceptos como el de la calidad total. ¿Cómo se compagina el esfuerzo por alcanzar niveles de excelencia con aceptar a la imperfección como compañera de viaje?**

J.A.: Son dos caras de la misma moneda. A menos de que consideremos la calidad total como un punto de llegada, la conclusión definitiva de un proceso de mejora. Una calidad así entendida sería una especie de ídolo, algo sin vida a lo que adoramos. Quien piense que su empresa se gestiona con calidad, simplemente porque he conseguido el certificado de que cumplo las normas de turno, vive en un error del que le sacará a la fuerza el propio mercado.

La calidad es algo dinámico, un proceso siempre en marcha. Es un objetivo al que tiendo continuamente, aunque soy consciente de que nunca lo alcanzo en plenitud. La calidad de hoy no es la calidad de mañana. La gestión de lo imperfecto es un modo de trabajar desde el inconformismo: alcanzar un determinado nivel de excelencia no es un punto de llegada, sino de partida. La pregunta que me planteo siempre es: desde aquí, ¿en qué más puedo mejorar?

**EE: Vd. es reconocido como uno de los mayores expertos en gestión del cambio. ¿Resulta útil el concepto de Gestión de lo Imperfecto en procesos de transformación de las empresas?**

J.A.: Más que útil, yo diría que es necesario. Nadie cambia si no tiene un motivo para hacerlo. Los seres humanos tendemos a reproducir indefinidamente los patrones de conducta que, a nuestro juicio, nos aportan ventajas. La inercia no es sólo una ley de la física; opera también en la dinámica de las organizaciones. Para

romper esa tendencia es preciso introducir un estímulo. El más eficaz que conozco es la necesidad (coyunturas de mercado, acción de los competidores, nuevas expectativas de los clientes). Lo que ocurre es que cuando la necesidad muestra su rostro, tal vez ya es un poco tarde para reaccionar, o en todo caso lo hacemos de un modo reactivo. La conciencia de que no somos perfectos es el motor de los cambios proactivos que más valor crean.

**EE: ¿Podría mencionar ejemplos de empresas que han aplicado este modelo?**

J.A.: Me consta que son más de cien. Algunas son multinacionales y otras nacionales. También ha sido aplicado con éxito a la administración pública, tanto en España como en otros países.

El diagnóstico certero que facilita el modelo es el punto de partida para mejoras ulteriores. Nadie cambia si no tiene un motivo para hacerlo, acabo de señalar. Además, nadie cambia para bien si no sabe hacia dónde debe dirigir sus posibles mejoras.

**EE: ¿Cuánto tiempo tarda en realizarse un diagnóstico con el modelo que estamos comentando?**

J.A.: Habitualmente es suficiente un día o día y medio. Siempre, obviamente, que se realice en las condiciones de tiempo y espacio adecuados. No puede realizarse habitualmente en la misma sede donde se trabaja, hay que salir, aislarse del día a día, para que las aportaciones sean realmente valiosas.

**EE: Una vez realizado el diagnóstico, ¿qué debe hacer la organización?**

J.A.: Al igual que tras ir al médico debemos tomar medidas para mejorar en aquellos aspectos de nuestra salud que están deteriorados, las organizaciones deberán centrarse en la mejora de aquellas áreas que aparezcan doloridas.

En algunos casos, podemos encontrar una excelente indicación terapéutica en otros modelos desarrollados por el profesor Fernández Aguado o por él y yo mismo (como por ejemplo, *Will Management*). En muchas ocasiones, habrá que buscar los remedios en otras 'farmacias'. Por ejemplo, a través de la implantación de una mejora en los sistemas de retribución y beneficios; el desarrollo de una nueva estructura organizativa; el relevo en sus



actuales responsabilidades de determinadas personas, etc.

**EE: ¿Podría, por último, mencionarnos algunos ejemplos de éxito en la aplicación del modelo?**

J.A.: Me permitirá, por motivos obvios, no dar nombres concretos de organizaciones. No tengo inconveniente, sin embargo, en describir genéricamente el caso real de una multinacional que, en un país europeo (distinto de España), pasaba por un periodo difícil. La manifestación más tangible de esa crisis estaba en el propio comité, dividido en dos bandos radicalmente enfrentados. El conflicto era latente, pues nadie quería reconocerlo abiertamente, aunque estallaba de vez en cuando en forma de tensiones mucho más explícitas.

Aplicado el modelo durante dos días de trabajo, salieron a relucir las verdaderas causas de los enfrentamientos, que pudieron ser abordados por un proceso de Coaching y también de formación presencial. Estos remedios han mejorado de modo sustancial la situación. Han pasado ya tres años. Hoy en día, la organización sigue creciendo de forma sostenida, tras haber soslayado aquellos graves inconvenientes que la tenían prácticamente anquilosada.

**EE: Han salido a relucir en sucesivas ocasiones a lo largo de la entrevista varios ejemplos médicos. ¿Por qué?**

J.A.: Tanto el profesor Fernández Aguado como yo mismo pensamos que nuestra labor es la de ser médicos de organizaciones. Todo su trabajo, y también el mío, es descubrir las enfermedades de las organizaciones con las que trabajamos y tratar de ofrecer terapias adecuadas, para la curación de esas patologías. Aunque la labor más gratificante es la preventiva: fortalecer el sistema inmunológico, de forma que se anticipe la llegada de la enfermedad.

Cuando las organizaciones mejoran, también lo hace necesariamente la calidad de vida de las personas que en ellas trabajan.

**EE: Una última cuestión. ¿Podría recomendarnos algunos libros concretos sobre la materia?**

J.A.: La bibliografía fundamental sobre esta materia es la del pensador que la ha creado. Así, el profesor Fernández Aguado ha explicado el modelo en libros como "Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno", "Liderar. Mil consejos para un directivo" o "Management: la enseñanza de los clásicos". En "La gestión del cambio", libro del que soy coordinador y coautor, hemos pretendido dar respuestas a la cuestión que se plantea toda organización consciente de sus imperfecciones: *Y ahora, ¿qué?* La mejora requiere del cambio: para obtener resultados nuevos, debo de hacer las cosas de otro modo. ■