



# La ilusión en la gestión de lo imperfecto

**E**n toda empresa existen fallas, como indica con acierto el pensador español Javier Fernández Aguado en su modelo de diagnóstico la *Gestión de lo Imperfecto*. Lo importante es no pactar con su presencia generalizada. Hacerlo conduciría a la rutina limitante, plena de parcialidad y cinismo que desaprovecha lo mejor de las personas y organizaciones.

Lo negativo y aparentemente inevitable puede ser reciclado. Se propone –en línea con la propuesta del autor del modelo– el antídoto de la ilusión.

## La imperfección interpela

La perfección no mueve, sino que aquieta con el fin de contemplar; detiene para admirar. Los defectos propios del actuar humano se presentan soslayables de modo individual, pero insalvables en su conjunto. La imperfección impulsa a obrar, a la mejora. La perfección no requiere nada de nosotros; no existe potencialidad en ella porque está actualizada al máximo. La imperfección, en cambio, posee en sí misma la posibilidad de ser completada, de tal forma que el ser humano, ante ella, se siente interpelado.

Vivir consiste en recorrer el camino hacia la perfección, definida por la R.A.E. como el *mayor grado posible de bondad o excelencia en su línea*. La persona, dada su constitución eminentemente espiritual, está convocada a lo óptimo, a no estacionarse en la mediocridad. Hasta aquí todos de acuerdo; la dificultad radica, precisamente, en la definición de bien y, sobre todo, en el modo de alcanzarlo. En ocasiones, lo que aparenta bondad es mera apariencia engañosa, y puede ser perseguida con igual tesón.

### ■ El trayecto recorrido con ilusión es más corto, agradable y eficaz

Lo humano es difícil de entender, por su complejidad; y esta característica se trasladada a las organizaciones, siguiendo el *modelo antropomórfico* del profesor Fernández Aguado. El bien que se presenta, en teoría, evidente y compartido por todos, en la práctica se transforma en imperfección. Pero ésta, al no constituir un ente en sí, sino ausencia de perfección, no plenifica a la persona, y se impone anularla o, al menos, minimizarla.

## Ilusión versus Rutina

Rutina y amenaza están presentes en el modelo de *Gestión de lo Imperfecto*. La imperfección consentida provoca una enfermedad degenerativa en muchas empresas al ser considerada antigua compañera del viaje empresarial. La ilusión es el mejor antídoto.

Se trata de no aceptar como inevitables actitudes o situaciones que impiden el sano desarrollo de las personas, también en el ámbito laboral. La alternativa ‘rutina paralizante’ versus ‘ilusión motivadora’ depende del rumbo trazado en el interior de cada individuo en su libre elegir y actuar –surco cada vez más profundo por la huella de hábito que permanece en el sujeto–. La dicotomía de estas dos actitudes –Cuadro 1– refleja dos estilos de dirección que influyen decisivamente en los empleados: la primera es lastre manipulador desde la intromisión insultante mientras que la segunda es motor activador desde el respeto a la dignidad humana.

El entusiasmo es un *pacto a futuro*: parte del punto de llegada desde un km o realista e imperfecto. El trayecto recorrido con ilusión es más corto, agradable y eficaz. Sustituir la amenaza y el conformismo por el anhelo en proyectos es aplicar la potencialidad humana a la rentabilidad. Este pacto compromete el propio futuro y repercute en la actuación, rechazando así rutinas, cinismos, burocracias; en definitiva, la imperfección como status inevitable y estable. El potencial de la persona supera toda recurrencia, reproducción en cadena de algo programado e impalpable. Inteligencia, voluntad y corazón humanos supera cualquier manual de procedimientos de empresa.

Al ya clásico I+D+i (Investigación + Desarrollo + innovación) debería añadirse otra i, la de ilusión, resultando la fórmula D-3i. La



tercera i completa, con su dinámica humana, el mundo eminentemente técnico donde ha radicado, hasta ahora, la eficacia empresarial. Los mundos técnico y humano no son sólo compatibles sino complementariamente inseparables, con preeminencia del plano antropológico frente al tecnológico.

### ■ El atractivo del directivo reside en buena parte, en generar condiciones de desarrollo en las personas que de él dependen

#### im- perfección

La *imperfeción*, que a primera vista significa ausencia de perfección, puede ser interpretada de otra manera: *im- perfección*, es decir, el *i-management* aplicado a obtener el nivel óptimo.

El *i-management*, que considera la ilusión en el gobierno, incide en esta característica exclusiva humana en la búsqueda de la perfección en el trabajo.

La reacción normal ante imperfecciones repetidas y evitables –en personas, departamentos y procesos– es la huida. Lo defectuoso mantenido y defendido por los poderosos de la organización de forma sistemática y ciega, agosta toda esperanza en los colaboradores, quienes se defenderán minimizando su aportación. En este punto, una inyección de ilusión podría cambiar el ritmo, llenaría de contenido el vacío.

El tema de fondo es la *atractividad*: así como el departamento de Marketing trabaja para hacer atractivos a sus clientes los productos de la empresa –y en definitiva, la empresa misma: la marca–, el departamento de Desarrollo de Personas debe afanarse en que la empresa *in doors* resulte la mejor alternativa para los empleados valiosos. Consiste en retener y potenciar a aquellos que realmente poseen opciones *out doors* no deseables. Así como en publicidad el precio no es el único factor determinante, en la retención de los mejores tampoco lo es el sueldo; los sistemas retributivos diferentes al monetario se diversifican cada vez más, y uno de ellos es la siembra de entusiasmo.

El atractivo del directivo reside en buena parte, en generar condiciones de desarrollo en las personas que de él dependen. Un modo consiste en dar importancia a las personas: lo que son y lo que hacen; lo que pueden –y deben– llegar a ser. Es triste –e inhumano– resultar insignificante. El empleado ha de ser protagonista –actor principal– de la película de su trabajo, vinculado a la calidad del film y al éxito en taquilla. Esto se alcanza cuando se siente atendido en todas sus necesidades, no sólo en las intelectuales, también en las que se refieren a la voluntad y al afecto. La excelencia en el trabajo aparece entonces inmediata y de modo voluntario. Situaciones existen –demasiadas todavía– en las que el trabajador es menospreciado –despreciado su trabajo, despreciado él mismo– o, en el mejor de los casos, abandonado a su suerte. En este ambiente, las máximas del Portal del Empleado y los discursos masivos sobre el capital humano como el mejor activo, fracasan estrepitosamente. Recuperar el entusiasmo de partida, sumado al valioso bagaje de la experiencia, puede suponer una ventaja competitiva respecto de otras empresas que permanecen en tristes rutinas.

Un medio para la generación de espacios en la empresa no sólo habitables sino desarrolladores puede ser la siembra de ilusiones –elevadas aunque alcanzables– por parte de los directivos (Cuadro 2).

El acercamiento del directivo a sus empleados genera ilusión en éstos porque:

### ■ Vivir consiste en recorrer el camino hacia la perfección, definida por la R.A.E. como el mayor grado posible de bondad o excelencia en su línea

- les reconoce como persona y, además
- les ofrece oportunidades en el plano técnico para consultar, ampliar perspectivas, aprender en definitiva.

#### Conclusión

La imperfección, inevitable en cierta dosis, interpela a quien aspira a niveles altos de consecución.

La ilusión, como alternativa a rutinas y amenazas, constituye un pacto con un futuro posible mejor. El entusiasmo en el trabajador depende, en buena medida, de la ilusión del directivo, que debe ser foco de atraktividad para empleados y clientes.

La ilusión constituye el mejor antídoto atenuante para el envejecimiento psicológico prematuro de muchas organizaciones. ¡Cuánto, en este sentido, está haciendo el profesor Javier Fernández Aguado con la colaboración del también pensador español José Aguilar López! ■

Cuadro 1

Rutina	/	Ilusión	Rutina	/	Ilusión
Tacha		Subraya	Inquieta		Anima
Divide		Potencia	Erosiona		Revitaliza
Hunde		Resurge	Empequeñece		Agiganta
Quema		Reaviva	Acumula		Inicializa
Sobrevive		Desarrolla	Confunde		Clarifica
Frena		Acelera	Descentra		Centra
Envejece		Rejuvenece	Esconde		Descubre
Desgasta		Regenera	Enturbia		Focaliza
Roba		Regala	Duda		Confía
Ciega		Alumbra	Rechaza		Acoge

Cuadro 2

Inyecciones prácticas de ilusión en el trabajo

- Planteamiento de retos personales en el trabajo
- Elección de enfoques adecuados en el planteamiento de actividades
- Definición de proyectos en trabajos continuos
- Formación específica humana y técnica