

## A la búsqueda de organizaciones ‘saludables’

### **¿Puede una organización no estar sana?**

Javier Fernández Aguado, pensador y speaker español, socio fundador de MindValue, es autor del libro Patologías Organizativas, donde analiza el comportamiento y principales enfermedades que pueden sufrir las organizaciones. Estas patologías no sólo afectan a las empresas privadas, sino también a la administración pública.

Su modelo (basado en el paradigma antropomórfico también creado por él) propone que las organizaciones, al igual que las personas, pueden estar sanas o enfermas, y proporciona un sistema útil y eficaz para señalar cuáles son las áreas que se deben mejorar para permitir el desarrollo adecuado de una organización. En palabras de Javier Fernández Aguado: “Detectar las enfermedades es muy importante porque, sólo entonces, pueden ponerse los medios para volver a la salud”.

Tras varios años de investigación empresarial, ha decidido licenciar a tatum este modelo para dar respuesta a las principales dolencias y anomalías del comportamiento organizativo. En esta sección presentamos algunas de las “Patologías Organizativas” más comunes.

No nos quedamos en describir los síntomas de las mismas y cómo identificarlos, sino que nuestro principal objetivo será identificar los mejores “tratamientos” y “medicinas” que en un buen número de ocasiones estarán vinculados a las funciones incluidas bajo la responsabilidad de los Recursos Humanos

### **¿Por qué chequear la “salud organizativa”?**

Al igual que las personas deberíamos acudir cada cierto tiempo al médico a revisar nuestro estado de salud, o realizar las pruebas médicas periódicas en la empresa; es aconsejable que las organizaciones se planteen también la necesidad de chequear periódicamente su “estado de salud”. Las organizaciones tienen vida propia, y tanto sus circunstancias internas como las externas van variando con el tiempo. La empresa que ayer “estaba sana” puede que hoy no lo esté tanto. Como todos sabemos, la prevención y con ello el diagnóstico rápido es clave a la hora de sanar cualquier tipo de anomalía.

Es muy aconsejable que las organizaciones, tanto públicas como privadas, acudan periódicamente a un “médico organizativo”, porque al igual que sucede con la salud física, muchas veces resulta casi imposible el autodiagnóstico. En parte, porque la visión que una organización tiene de sí misma –como sucede con las personas- está claramente mediatizada por las propias experiencias y vivencias: “las ramas no dejan ver el bosque”. Contar con alguien que haya contemplado muchas más organizaciones y que haya contribuido a su curación puede ser muy útil.

Cuando una organización acude a un médico, no está en juego sólo la mejora de la cuenta de explotación, sino también la felicidad de las personas que en esa institución trabajan. Ganar dinero es fundamental, cumplir los resultados, ineludible; pero que todo eso se haga en función de una

equilibrada felicidad de todos los stakeholders es lo único que justifica lo demás. Ahora que está tan de moda la medicina preventiva, no estaría de más que muchos directivos hiciesen un esfuerzo por vivirla a nivel organizativo. Cuando los males se enquistan son más difíciles de eliminar que cuando se detectan en sus primeras fases de desarrollo.

Hay dos modos de fracasar en la vida –ha explicado Fernández Aguado-, una como directivo, si no se consiguen los resultados; otra, como persona, si no se respeta la dignidad de quienes con nosotros trabajan. Los dos fiascos son malos, pero el segundo es peor. Un scanner personal a tiempo mediante un buen feedback 360 grados y/o una revisión de la organización mediante un método contrastado de diagnóstico son buenas demostraciones de sentido común.

Al igual que con el médico especialista, no hay nadie que pueda arrogarse la capacidad completa de asesoramiento. Cada organización debería contar con uno de cabecera que le asesore sobre a quiénes acudir.

### **Las dolencias más habituales**

En palabras de Javier Fernández Aguado, las dolencias más comunes que, con el paso del tiempo, suelen presentarse en las organizaciones son:

**Falta de calcio**, que procede de “la ausencia de suficiente capitalización” como consecuencia de unos “planes de viabilidad formulados con desmedido optimismo”. Frente a ese orgullo, “los planes de viabilidad es preciso hacerlos con rigor y con cierto pesimismo”, por lo que es aconsejable “diseñar alternativas de financiación a las inicialmente empleadas”.

**Carencia de diversas vitaminas**, es decir, de la preparación técnico-profesional suficiente para sacar adelante un negocio, ya sea porque al directivo le faltan competencias gerenciales, técnicas o porque no arrastra a su gente. “Es esencial aprender a motivar a las personas, a estimularlas, a obtener lo mejor de cada uno de los colaboradores”.

**Insolaciones**, que acontecen a las empresas que han vivido en un invernadero durante mucho tiempo y, de pronto, “salen de la protección sin tomar las medidas adecuadas.

**Heridas superficiales**. “Una organización que no tropieza, al igual que una persona que no sufre ningún tipo de pequeño accidente, se queda atrofiada. En este sentido, la capacidad de gestionar el error es fundamental”. Una organización ha de asumir riesgos continuamente.

**Miopía** ante la “falta de capacidad para reconocer los cambios en el mercado”.

**Artrosis**, consecuencia de la burocracia organizativa y de “pensar que lo que ayer fue revolucionario tiene que seguir siéndolo hoy, y se olvida que lo que ayer fue novedad, ahora es obsolescencia y mañana será probablemente mentira”.

**Obesidad**. “En momentos de bonanza, algunas organizaciones acumulan grasa”; es decir, “puestos de dudosa utilidad” que “condenan a la ineficiencia” a la empresa. “Un ejemplo grave es el de una

institución que, en pleno declive, destina a casi un 30% de su plantilla a servicios centrales”, comenta.

**Desánimo y tristeza.** “El buen ánimo de una organización queda determinado por el cumplimiento acabado y flexible de las actividades de acuerdo con los objetivos precisos, el buen humor sólo es posible si hay un cierto alejamiento de lo obsesivamente inmediato; si hay nuevas perspectivas”. Sólo con la libertad y la sonrisa las organizaciones podrán “definir misiones y visiones ilusionantes”. En este sentido “la base de una organización alegre se encuentra en que sus miembros tengan un claro y positivo sentido de pertenencia, producto de una coherencia reflexiva”.

**Esquizofrenia,** ya sea por tratar “con guante blanco” a los cliente o maltratar a los empleados. Hay que alertar contra quienes entonan el cántico de que los empleados son lo más valioso de la empresa pero luego los ignoran.

**Depresión.** Esta enfermedad afecta a las “organizaciones que han perdido la capacidad para motivar a sus empleados”. “El tono vital se torna lánguido y la organización como un todo se siente incapaz de enfrentarse a nuevas aventuras”.

### **Hábitos saludables**

De todos es conocida la expresión “más vale prevenir que curar”. Es posible que como personas no tengamos ningún tipo de síntoma de estar enfermos pero, todos sabemos que en nuestro día a día hay determinados comportamientos y actuaciones que nos pueden ayudar a mantener un mejor estado de salud y prevenir determinadas enfermedades.

Nos estamos refiriendo a comportamientos como comer sano, dormir determinadas horas, realizar ejercicio periódicamente, no fumar, no realizar actividades de riesgo...; pero también vacunarnos contra determinadas enfermedades (gripe, polio...), tomar determinadas vitaminas... Mantener hábitos saludables ayuda a mejorar la forma física y a prevenir cansancio, enfermedades,...

De igual manera sucede en el mundo empresarial. Puede que una entidad no tenga ninguna patología, o incluso que ni siquiera se plantee si puede padecerla. Desarrollar determinadas formas de comportamiento o vacunarse contra algunos “virus” ayudará a que tengamos organizaciones más sanas. Cuando los directivos se preocupan de “vacunar” permanentemente la organización y de favorecer “buenos hábitos” mejora la salud organizativa y con ella la felicidad de todos los que la integran.

Una primera gran vacuna: la adecuada gestión de los Recursos Humanos

Como ha identificado Javier Fernández Aguado, existen cuatro herramientas para prevenir gran número de las enfermedades de las organizaciones. Estas “vacunas preventivas” tienen una íntima relación con una adecuada gestión de los recursos humanos:

Por un lado, la política retributiva de una compañía “tiene que ser inteligente y motivar” al empleado; debe establecerse teniendo en mente los ingresos y así evitar que un problema de obesidad cause estragos en la cuenta de resultados si llega una crisis. Han de contemplarse no sólo los elementos económicos, sino el denominado “salario emocional” que va tomando día a día más importancia en el mercado laboral.

Crear imagen de marca entre los empleados es esencial, ya que el orgullo de pertenencia del trabajador a una firma de prestigio sirve de anticuerpo para evitar enfermedades. Un aspecto fundamental es que las empresas tengan interiorizados determinados valores y formas de comportamiento que sean compartidos por los empleados.

Que el empleado tenga posibilidades de promoción es otro pilar que hay que reforzar. Todo el mundo desea ver un horizonte en su desarrollo: la empresa deberá poner los medios oportunos para conseguirlo.

Mimar las habilidades directivas, ya que, en muchos casos, son los propios jefes quienes pueden contaminar al resto de los trabajadores. Se cumple siempre el dicho “dime la calidad de tus directivos y te diré el futuro de tu organización”.

### **Otra forma de ver las patologías**

#### **Osteoporosis**

Aquí se mide la estructura de la empresa, la salud de los “huesos”, en factores como recursos financieros y endeudamiento. Modelos de gestión anclados, la flexibilidad, etc. ¡ Hay que cuidar esos huesos ...!

#### **Anemia**

Un diagnóstico sobre el nivel de compromiso con las promesas internas. Y en este tema no es cuestión de quitarle “hierro” al asunto..., así la comunicación, motivación, retribución, reconocimiento son “vitales”

#### **Esquizofrenia**

Llegamos a otro tema espinoso. ¿Cuán lejos estamos de la realidad en nuestra empresa?. ¿La realidad y lo que decimos es lo mismo? ¿Terminamos haciendo aquello que se prometió?

No me cuentes cuentos, enséñame los resultados

#### **Artrosis**

Lo que nos faltaba si tenemos osteoporosis y ahora me añades un poquito de artrosis, si que estamos “jod...”. O te adaptas o mueres y tu velocidad de adaptación al cambio es fundamental. Habrá que echar un poquito de aceite al asunto..., renovarse y la dichosa innovación ¿qué es eso...?

### **Miopía**

Esta sí que me gusta y también tiraré del clásico... “no existe más ciego, que el que no quiere ver”.

Anticiparse a las jugadas será fundamental para sobrevivir, y si tenemos miopía no vamos a cazar ninguna....

### **Sordera**

Bien, bien. Si juntas tu miopía a que aún tampoco quieres oír, pues allá tu. Yo personalmente no invertiría en tu negocio...

### **Autismo**

Amigo, lo que te espera como sigas mirándote el ombligo

### **Anorexia**

“La pela es la pela, nen”, pero... que tal si invertimos un poquito en lo que hace falta y dejas de mirar tanto los costes. Eso sí y como siempre digo... aquellos gastos que no aporten nada de valor a tus productos o servicios, será mejor que los elimines ahora, no esperes ni un sólo minuto.

### **Estrés**

¿Pero qué me dices? ¿Qué te come el día a día...? ¿Qué no te da tiempo ...? ...Ummm aquí pasa algo raro. Por mucho que corras no se garantiza que llegues a ningún sitio, decide hacia donde quieres ir y centra los objetivos en eso, ya verás como empiezas a disfrutar un poquito del viaje.

### **Obesidad**

Amigo una cosa es tener estrés y otra es que quedes aquí, esperando que los clientes llamen a tu puerta, como hacían antes.

Estas “lorzitas” son un lastre para tu desarrollo.

### **Impotencia**

¿Quieres y no puedes?.

Anda, deja de quejarte y mira a tu alrededor, seguro que alguien tiene una pastillita azul para ti, no le cierras las puertas.

### **Cáncer**

Algo está fastidiándote desde dentro. Extirpa rápidamente tus propias limitaciones, obsesiones, valores inadecuados, etc...

### **Asma**

Tienes que respirar... Revisa cómo estás gestionando tus flujos de "aire", en este caso dinerito. Con calma pero con decisión.

### **Depresión**

Olvida esos problemas, busca tus metas y lánzate a por ellas. Sé que es difícil salir de ahí, pero con unos "trucos" conseguiremos que todo se vea mejor.

### **Hemiplejia**

No paralices por tus miedos, el potencial de tu empresa. El cambio es bueno, sobre todo si es a mejor. ¿por qué te resistes?