



A la búsqueda de organizaciones “saludables”

DANIEL PRIMO Y EUGENIO DE ANDRÉS, Socios Directores de Tatum, consultoría comercial, de marketing y de personas.
www.tatum.es

¿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, creador del modelo, “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. Desde esta nueva sección mensual que iniciamos en Capital Humano queremos, teniendo siempre presente el modelo propuesto por Javier Fernández Aguado, ir presentando algunas de las “Patologías Organizativas” más comunes.

No nos quedaremos 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

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

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 por ciento de su plantilla a servicios centrales”, comenta.

Una organización que no tropieza, como la persona que no sufre ningún pequeño accidente, se atrofia atrofiada. La capacidad de gestionar el error es fundamental para la empresa

- **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".

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". ▲

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

