



es nuevo

“No hay peor ciego que el que no quiere ver”

# Patologías en las org

**C**uando me decidí a participar en la elaboración del libro “Patologías en las organizaciones”, conjuntamente con Javier Fernández Aguado y Francisco Alcaide, pensé que me estaba metiendo en un problema mayúsculo debido a que este no era un tema que dominara. No obstante aquella resistencia, me di cuenta que tenía por delante un desafío para el cual, si bien no me sentía absolutamente preparado, me llevaba a escudriñar entre todos mis recursos intelectuales para elaborar una idea que tuviera algo de coherencia para quienes están interesados en descifrar las claves de la gestión empresarial. Fue entonces cuando decidí aceptar el desafío, ya que me di cuenta que esta situación se asemeja a muchas otras que debo enfrentar como directivo, asesor y/o consultor de empresas, cuando tengo que tomar o aconsejar tomar decisiones sobre la base de información que siempre resulta imperfecta, caótica y, por lo tanto, desequilibrante, lo que me ha llevado a definir mi profesión como la de “arquitecto social” y “médico orga-

nizacional”. Sólo deseo y espero no ser “forense”, ya que les voy a lanzar una primera reflexión:

¿En qué momento un médico realiza el diagnóstico perfecto? ¿Cuándo no existe error en el mismo? La respuesta es simple: cuando lleva a cabo la autopsia. ¿Le sirve al implicado (ex paciente) ese diagnóstico? De bien poco. Pues muchas organizaciones se enteran de lo que ha pasado cuando les realizan la autopsia. **Estamos asistiendo, y por desgracia asistiremos, a la autopsia de organizaciones que hace escasos meses se las admiraba y eran la envidia del sector.**

Aquí es donde valoramos la importancia de aplicar los modelos antropomórficos creados por Javier Fernández Aguado, con la colaboración de José Aguilar.

Nunca como en la actualidad, la ciencia médica había sido capaz de realizar el diagnóstico certero de tantas enfermedades. A pesar de lo mucho que queda por avanzar, la evolución de esa ciencia ha permitido a los galenos ser más precisos, tanto en el entorno físico como en el psicológico o el psiquiátrico. Muchos morbos mentales que en la Edad Media o incluso Moderna eran calificados como 'melancolía', por ejemplo, eran claras manifestaciones de depresión o de personalidad bipolar.

El modelo antropomórfico, es decir, entender las organizaciones bajo el paradigma de la persona, fue propuesto por mi querido y admirado amigo Javier Fernández Aguado y en él venimos trabajando conjuntamente, para la transformación conceptual y práctica de los modos de hacer de múltiples instituciones, tanto públicas como privadas, tanto nacionales como multinacionales.

Cuando se adopta con rigor el modelo antropomórfico las consecuencias comienzan a brotar a borbotones. La contemplación de la organización no puede ser igual a la que antes teníamos. ¡Cuántas veces se ha escuchado la frase: *Las empresas no tienen alma!*

o *¡No tienen sentimientos ni emociones!* Esto resulta una gran falsedad.

Las empresas cuentan con alma, corazón, cerebro, ojos, hígado y el resto de órganos que poseemos las personas. Al igual que las personas podemos enfermar o sufrir algún tipo de minusvalía originaria o provocada, a las empresas les ocurre lo mismo.

Frente a lo que acaece en algunas organizaciones vivas, compuestas de seres "muy poco desarrollados", como las hormigas o las abejas, que funcionan con una gran precisión y las convierten en organizaciones sumamente inteligentes, pueden encontrarse directivos que "tienen el mérito" de convertir sus empresas en "profundamente tontas" a pesar de estar compuestas de seres inteligentes.

La “necedad organizativa” y, en términos generales, las patologías de una institución, no resultarían más que una reflexión académica de no ser porque provocan daños a quienes están sometidos a esos modos de gobierno, y en general a todos los *stakeholders*. Entre otros motivos, porque una organización que pudiera perdurar en el tiempo, si no lo logra por alguna patología que hubiera podido ser resuelta, daña no sólo a los empleados, sino también a proveedores, clientes, accionistas, etc.

**Ninguna organización, de igual manera que ninguna persona, se encuentra completamente sana.** En ocasiones, los males serán menores, un resfriado o necesidades puntuales de liquidez, y en otras, de mayor calado: un cáncer o exceso de rotación no deseada. En cualquier caso, habrá que solucionar la dolencia para seguir rindiendo con eficacia. En la mejora de la salud, tanto personal como organizativa, tres son los tipos de medicina que podemos aplicar.

## Tipos de medicina

### 1) Medicina preventiva.

Es mejor prevenir que curar. Promover hábitos saludables (escuchar a los clientes, pagar con justicia, tratar con



**Marcos Urarte**  
**Consultor de Alta Dirección y conferenciante. Presidente del Grupo Pharos.**  
[murarte@pharos.es](mailto:murarte@pharos.es)



es nuevo

# organizaciones



respeto a los empleados...), realizar chequeos periódicos (*feed-back 360°*, *benchmarkings*, encuestas de clima laboral...) y poner las vacunas a tiempo (formación adecuada de la plantilla, planes de carrera profesional, prácticas de flexibilidad y conciliación...) evita muchos problemas.

## 2) Medicina curativa.

No siempre es posible prevenir, porque no todo puede anticiparse ni tampoco todo se encuentra en nuestras manos. Algunas enfermedades son el resultado de malos hábitos pero en otras ocasiones son consecuencia de nuestros genes. Cuando el mal es un hecho habrá que aplicar los remedios oportunos. Para ello resulta imprescindible:

**a) Diagnóstico.** Conocer lo que le sucede a una organización pasa, en primer lugar, por identificar los "síntomas" (caída de ventas, falta de liquidez, alta rotación no deseada de personal...) y, en segundo término, por esclarecer las causas (cambio en los gustos de los consumidores, escaso rigor en la planificación, incompetentes en puestos directivos...). Conocidos unos e identificadas otras será posible definir cuál es el mal exacto que aqueja.

Realizar el diagnóstico de una organización, e identificar con precisión suficiente las patologías a las que debemos enfrentarnos, permite tomar posteriormente juiciosas decisiones. Quien no lo hace da palos de ciego y cuando acierta en sus decisiones es sólo por casualidad.

**b) Tratamiento.** Aclarada la patología habrá que aplicar el tratamiento conveniente. La primera de las terapias que es conveniente emplear, quizá la más difícil, es la recuperación del sentido común. Es este el menos común de los sentidos. Para lograrlo, es una manifestación de buen sentido realizar un chequeo organizativo eficaz.

A continuación, tres serán los pasos a seguir en un proceso de recuperación:

- **Voluntad.** Para mejorar hace falta una decisión previa: querer cambiar. Es necesario que la voluntad se ponga en marcha. Quienes están demasiado seguros de sí mismos no columbran exigencias de mejora. Si el paciente no pone de su parte cualquier esfuerzo será vano. La alta dirección debe asumir que siempre hay cosas que mejorar. Ceguera y sordera son males excesivamente recurrentes.
- **Hábitos.** No basta querer cambiar, es necesario cultivar hábitos. Las voluntades débiles se traducen en discursos; las fuertes, en actos. Por acudir un día al gimnasio nadie se fortalece. A fuerza de insistir una y otra vez se consigue la masa muscular deseada. La alta dirección debe ser siempre la primera en dar ejemplo.
- **Ánimo.** La ilusión y el tono vital altos son determinantes en los procesos de curación y rehabilitación, porque las recaídas y el dolor suelen intentar tirar por tierra el trabajo realizado. Sembrar temor o castigar el error reprime lo mejor de las personas.

**c) Seguimiento.** Conocida la patología que merma las capacidades de la organización y establecido el tratamiento adecuado, habrá que realizar revisiones periódicas para comprobar que todo está en orden.

## 3) Medicina paliativa.

Hay enfermedades que, por desgracia, no tienen solución o, en algún caso, es peor el remedio que la enfermedad. En este caso habrá que tomar medidas que hagan que el dolor sea lo más llevadero posible.

## Clasificación de las patologías

Las patologías más comunes que suelen darse en las organizaciones (unas 40 en total, según definimos en nuestro libro "Patologías en las organizaciones"), pueden clasificarse atendiendo a

15 criterios. Algunos son:

### a) Según la gravedad: leves, graves, muy graves.

No todos los problemas tienen la misma magnitud. Algunas enfermedades requerirán pasar un par de días en cama y con otras será inevitable recurrir al quirófano. En algunas organizaciones bastará eliminar un elemento nocivo y en otras será preciso implantar una reestructuración profunda.

### b) Según la edad: de infancia, adolescencia, madurez o vejez.

El problema habitual de las empresas más imberbes suele responder a necesidades financieras. Son organizaciones que cuentan con mucha ilusión y poco capital; la falta de calcio se encuentra en el núcleo de sus dolencias. En las más adultas suele ocurrir lo contrario: sobra capital pero falta empuje; una cierta artrosis evidenciada en forma de resistencia al cambio resta oportunidades de mejora.

### c) Según el tamaño y/o propiedad de la empresa: grandes, pymes (pequeñas y muy pequeñas) y familiares.

En las empresas de menor tamaño, los recursos suelen ser más escasos que en las grandes. Sin embargo, la flexibilidad es mayor y la posibilidad de poner en marcha una idea que surgió ayer es más factible. En las familiares, por ejemplo, no queda bien separada la diferencia entre la lógica "racional" y la "emocional", lo que en ciertos casos hace que los problemas continúen en casa y, a veces, sobre todo cuando la sucesión está cerca, den lugar a conflictos. En las más grandes, el problema radica a menudo en la burocracia.

Otros criterios de clasificación de las patologías son: según el tipo de dolencia, de localización, las posibilidades de curación, el momento de la gestación o la frecuencia de aparición.

## Organizaciones apenadas

El desarrollo de organizaciones, o de departamentos dirigidos con poca



es nuevo

preparación, suele producir dos tipos de patologías, unas organizativas y otras individuales.

Entre las primeras se encuentran las **organizaciones esquizofrénicas**. El discurso y la realidad suelen ser antagónicos. Así, puede atenderse con finura a los clientes externos, a la vez que se maltrata a los internos, los empleados. Puede presentarse la mejor cara ante los de fuera, a la vez que se amenaza de forma más o menos velada a los de dentro. Cualquier afirmación que salga de la doctrina 'oficial' es evidenciada como corrosiva. Así, en sistemas como el colectivismo marxista o el nazismo hitleriano fueron fusilados o desterrados profesionales con estudios. Eran peligrosos quienes no estaban dispuestos a aceptar pasivamente imposiciones superiores sin tamizarlas con el sentido común y su propia reflexión personal.

También suelen surgir **paranoias organizativas**. Consisten, entre otras manifestaciones, en la necesidad de detectar enemigos que justifiquen la necesidad de reafirmarse en los propios modos de hacer. Cuando esos enemigos se dan, ¡bienvenidos son! Cuando no existen, se crean. Resulta interesante observar la reacción sociológica que produce la sensación de acumular enemigos. Los supuesta o realmente agredidos suelen unirse en defensa de principios que así salen consolidados. El sistema maoísta fue, entre otros muchos, experto en este tipo de estrategias: siempre a la búsqueda de 'enemigos del pueblo'. En múltiples ocasiones se 'detiene' y condena a reales o imaginarios discrepantes de la ortodoxia.

Esto crea las condiciones de posibilidad de **organizaciones tristes**. Este mal tiene un gran problema: que, independientemente de que sea provocada por motivos endógenos o exógenos, acaba tornándose depresión. Así, se encuentran organizaciones abatidas a pesar de su pretendida y forzada apariencia de salud.

Junto con las patologías organizativas suelen multiplicarse las personales. Resultan dolorosas. **El esfuerzo de cualquier directivo debería ser, junto a lograr beneficios, que aquellos con quienes trabaje no vean obstaculizado su camino hacia la felicidad**. Entre otros motivos, porque lo que puede denominarse rotación emocional es claramente nociva tanto para las personas como para los supuestos objetivos de la organización.

Entre las patologías personales más frecuentes se encuentran no sólo la mencionada depresión sino también la personalidad bipolar, que se exterioriza fundamentalmente cuando la dicotomía entre discurso y vida se incrementa. A alguna organización contemporánea se la ha calificado como la de 'los fariseos del siglo XXI', atendiendo precisamente a ese morbo que lleva a distorsionar de tal modo la realidad que afirman una cosa para realizar inmediatamente después la contraria.

### Conclusiones

Todas las instituciones, grandes y pequeñas, públicas y privadas, con ánimo o sin ánimo de lucro... tienen taras e imperfecciones. Para curar organizaciones debemos reinstaurar la capacidad de asombro. Ante tanta patología organizativa no deberíamos

permanecer pasivos. Únicamente los audaces acaban siendo encumbrados por los brazos del destino al nivel de héroes. ¡Y hoy hacen falta héroes! Para que esto suceda, es preciso interiorizar con fortaleza el valor de afirmar que la salud es salud y la enfermedad, enfermedad; y poner los medios para contribuir a la mejora de las organizaciones en las que trabajamos o con las que nos relacionamos.

Para ello, es fundamental acudir a los especialistas (asesores, consultores o *coachs*), capaces de contribuir a la contemplación objetiva y creativa del propio entorno, que permitan encontrar el mal que aqueja a cada organización y poner el tratamiento preciso para que la misma no pierda de vista el objetivo de la excelencia. Son perspicaces quienes siguen buscando sabiduría; mentecatos quienes consideran que nada tienen ya que aprender.

Una vez encauzado y solucionado el problema, habrá que **seguir chequeando periódicamente la salud organizativa**, para verificar que ciertos tumores no se han reproducido y que no han surgido otros nuevos.

Se ha dicho que hay que gustarse a sí mismo antes de poder gustar a otros. Esto mismo puede decirse de las organizaciones. Sólo aquellas que alcanzan una coherencia interna, que logran un sentido común organizativo, tendrán influencia positiva y duradera en el mercado. Es esencial, por esto, la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace porque, en el fondo, un directivo transmite más por lo que es que por lo que dice y se educa más por lo que se es que por lo que se sabe.



Volia afegir un postgrau a la meva experiència professional

I volia que fos un postgrau amb prestigi

Per això vaig triar la UOC

#### MÀSTERS, POSTGRAUS I ESPECIALITZACIONS

ECONOMIA  
EMPRESA  
PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS  
TURISME  
GLOBAL EXECUTIVE EDUCATION  
QUALITAT  
GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ I EL CONEIXEMENT  
PERIODISME DIGITAL  
TECNOLOGIA I ACCESSIBILITAT  
INFORMÀTICA

MULTIMÈDIA  
TELECOMUNICACIÓ  
PROGRAMARI LLIURE  
GESTIÓ, PLANIFICACIÓ I DISSENY DE CENTRES  
SANITARIS  
SISTEMES TIC SALUT I TELEMEDICINA  
GESTIÓ CLÍNICA, NUTRICIÓ I SALUT  
EDUCACIÓ I TIC  
GESTIÓ DE LA CIUTAT I URBANISME  
DRET I CIÈNCIES POLÍTIQUES

COOPERACIÓ HUMANITÀRIA  
CONFLICTOLOGIA  
PAU I SOSTENIBILITAT  
LITERATURA  
TRADUCCIÓ  
GESTIÓ CULTURAL  
CIÈNCIES SOCIALS  
ESTUDIS DE L'ÀSIA ORIENTAL



Institut Internacional de Postgrau