

# NEGOCIO

& FINANCIERO

OJD: Difusión promedio del último control: 55.585 ejemplares  
Tirada del número 253: 101.209 ejemplares

NEGOCIO 8 de octubre de 2007

30

## management

Texto: Enrique Alcat  
Ilustración: E. Nogales

Las organizaciones, como las personas, pueden sufrir a lo largo de su vida desde artrosis hasta descalificación pasando por episodios de miopía, obesidad, depresión e, incluso, esquizofrenia. Las enfermedades llegan muchas veces sin previo aviso y afectan por igual a jóvenes y mayores. El diagnóstico certero y rápido de cualquier enfermedad es el paso previo para dar con el tratamiento adecuado siempre. Los "achaques corporativos" están a la orden del día, como la falta de prevención, esa gran palabra desconocida en la inmensa mayoría del vocabulario de los altos directivos.

Las cifras no dejan lugar a dudas: cada año en España se constituyen 120.000 empresas. Siete años después sólo sobreviven el 6%. En Europa, sin embargo, la vida media de las empresas alcanza 12,5 años. Datos francamente alarmantes donde se constata un elevadísimo fracaso empresarial que sin lugar a dudas nos lleva a plantear los porqués de esta situación.

"Una de las primeras enfermedades que suelen detectarse en las organizaciones jóvenes es la falta de calcio", señala Javier Fernández Aguado, editor del trabajo "Patologías organizativas" quien destaca que dicha realidad "procede de la ausencia de suficiente capitalización". Los planes de viabilidad, cuando se elaboran, muchas veces se formulan con desmedido optimismo y raramente se cumplen las previsiones donde, en general, se multiplican los gastos y no se alcanzan las ventas.

### Formación directiva

"Al igual que la falta de calcio puede facilitar la ruptura de un hueso e, incluso, un debilitamiento generalizado en la columna vertebral, la ausencia de suficientes medios económico-financieros puede dar al traste con el mejor de los proyectos", añade Fernández Aguado.

MIOPÍA, OBESIDAD, ARTROSIS, DEPRESIÓN Y ESQUIZOFRENIA DIRECTIVA

## La empresa padece dolencias idénticas al cuerpo humano

El principal "achaque corporativo" de las firmas es el narcisismo.

La ausencia de razonable capitalización va acompañada, además, de insuficiente formación técnica y profesional para tirar cualquier aventura adelante. Y para ello se necesitan aportaciones vitamínicas especiales que pasan por aprender a motivar a los equipos (para obtener lo mejor de cada colaborador), conocer los aspectos técnicos del negocio y el desarrollo de capacidades de gestión: "A veces se juzgan imprescindible los primeros conocimientos y se piensa que los demás se adquieren por mera práctica y eso puede no ser suficiente para lograr la sostenibilidad".

La salida de la incubadora empresarial o una larga travesía del desierto, cuando una organización ha vivido en invernadero, pueden producir "insoportaciones" ya que la compañía se considera madura y sin ningún tipo de protección para acometer los retos complicados de la gestión.

Las heridas superficiales, los ras-

guños e, incluso, ciertas "puñaladas" dentro y fuera de la empresa no son excesivamente graves a juicio de Fernández Aguado ya que "una organización que no tropieza se queda atrofiada porque significa que no se ha movido de la poltrona y debe asumir riesgos continuamente". "Sorprenderse ante ellos -añade- sería infantil".

La falta de capacidad para reconocer los cambios en el mercado, con la anticipación suficiente y la adaptación a las nuevas formas de gestión se conoce como "miopía" y mientras las empresas medianas crecen "constatan", las inteligentes "prevén".

La artrosis, enfermedad

creciente en nuestro país entre la población mayor, se propaga en una organización cuando considera que lo que ayer fue revolucionario "tiene que serlo hoy" y olvida que lo que ayer era novedad "ahora es obsolescencia y mañana probablemente mentira".

Esta enfermedad se da con más frecuencia en aquellas que se autoconsideran "perfectas" y piensan que nada tienen que

aprender de los demás y, al mismo tiempo, se refugian en una endogamia visceral y en una burocracia endogámica: "La burocracia de cualquier organización de mediano tamaño acaba creando puestos de dudosa utilidad, lo que lleva a la ineficacia", que se ve incrementada por cuadros expresamente preparados,

El primer deber de los directivos es sembrar ilusiones en toda la organización.

se multiplica y se enroca en posiciones que resultan indefendibles desde un punto de vista objetivo".

La bonanza económica en algunas organizaciones "acumula grasa" y luego se convierte en peso muerto durante los periodos de incertidumbre. Según Fernández Aguado "cualquier organización de mediano tamaño acaba creando puestos de dudosa utilidad, lo que lleva a la ineficacia", que se ve incrementada por cuadros expresamente preparados,

El principal problema de muchas empresas no es la carencia de medios sino la miseria de voluntades. Las ganas, las energías e incluso la ilusión por alcanzar retos es el mejor antídoto para luchar contra las lógicas adversidades empresariales.

El desánimo, la tristeza, la apatía, la rutina y el pesimismo son los auténticos cánceres empresariales. El antídoto es el ansiado buen humor pero para que una empresa sea alegre se necesita que sus miembros tengan un claro y positivo sentido de per-

tenencia: "Lo que no implica en absoluto uniformidad, pero sí unidad en los proyectos y en los objetivos comunes".

### Sentido del humor

"El mal humor insistente de una persona, que tiende a trasladar al resto de la organización, es un síntoma claro de que no ha encontrado el lugar procedente en el ciclo de la vida y, si lo hizo en su momento, ha perdido el norte de su actividad", subraya Fernández Aguado.

Donde no se da un equilibrado y profundo humor se corre el riesgo de que brote la crueldad: "Individuos como Hitler, Stalin o Mao carecían del más elemental sentido del humor y quizá sólo por eso, pero sin duda también por eso, resultaron ser crueles, despiadados e inhumanos".

El buen humor debe fomentarse ya que la tristeza "embarrana las iniciativas" por brillantes que sean. Es cierto que algunas personas no van a la empresa para "hacer amigos", sino para ganarse la vida, pero no es menos cierto que un buen estado de ánimo con los compañeros desarrolla el humor preciso para alcanzar buenos propósitos.

La última de las grandes dolencias de nuestras empresas es la "esquizofrenia" al tratar a los clientes con guante blanco mientras maltratan a los propios empleados lo que genera una alta rotación en las plantillas. La "esquizofrenia organizativa", además, tiene implicaciones éticas y si hacemos caso al refrán de "dime de qué presumes y te contaré de qué careces" debemos sospechar cuando los directivos acucian la retórica frase que lo más importante son las personas y son incapaces de dedicar cinco minutos a prestar atención a las demandas de los subordinados.

La depresión, otra de las grandes enfermedades, afecta a organizaciones que han perdido la capacidad de motivar a sus empleados y el tono vital languidece poco a poco.



### La hidrocefalia ataca de nuevo

El eterno paradigma de trabajar con más jefes que indios

Las empresas españolas tienden a cargar las estructuras directivas por arriba mientras que los que hacen los negocios, los que están en las trincheras, son menos que los realmente necesarios. Es lo que coloquialmente se conoce como "más jefes que indios". "Mientras que unos trabajan en beneficio de la organización, los burocratas se tornan parásitos que viven de la sangre que sacan de los centros neurálgicos". La empresa española, según Fernández Aguado, destaca como un mal endémico difícil de erradicar estas posiciones superfluas porque no existirían trincheras si no hubiese centros corporativos o cuarteles centrales bien sistematizados y operativos.

### La depresión avanza con la edad

Las compañías deben reinventarse para seguir siendo competitivas

La capacidad de motivar al empleado es una de las causas del absentismo laboral y de la alta rotación de muchas compañías españolas. El factor económico ya no es el único para cambiar o dejar una empresa. El empleado debe sentirse motivado y es la primera obligación del directivo sembrar ilusiones entre su equipo para identificarse con el proyecto empresarial. "La rigidez cadavérica de normativas arcaicas y artificialmente mantenidas afecta más a empresas maduras y las provocan causas que van desde las enormes diferenciales salariales hasta la propia imagen de la compañía". La rutina es el mayor enemigo de la empresa.

### La facilidad de buscarse enemigos

El discurso divergente entre lo que se dice y lo que se hace

La empresa que siempre vende lo mismo y de la misma forma pronto dejará de hacerlo. Y en vez de analizar las causas dentro de la organización los directivos buscan culpables tanto internos como externos. "Cuando alguien tiene problemas que no sabe cómo resolver lo fácil es buscarse enemigos". Los directivos españoles son muy dados a buscar culpables en vez de buscar soluciones. Las empresas, en épocas de incertidumbre, tienden a echar balones fuera, lo que denota incapacidad para comunicar y afrontar realidades, gestionar conflictos o elevar la mentira a categoría de arte. Como dice Jack Welch, "las personas que mienten son simplemente débiles".