

Organizaciones



Javier Fernández Aguado

Introducción: Un nuevo paradigma

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 nivel 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 –entender las organizaciones bajo el paradigma de la persona- propuesto por uno de los autores de este trabajo (Javier Fernández Aguado)- tiene más consecuencias de las que a un observador superficial pudiera considerar. Un primer ejemplo: en una máquina, cuando un tornillo no funciona, lo más fácil es sustituirlo por otro. Cuando en un dedo de un ser humano aparece una herida, la primera solución no es amputar, sino procurar curar la lesión.

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.

Las aportaciones de Manfred F. R. Kets de Vries, o de Danny Millar sobre las organizaciones neuróticas, de hace décadas, fueron interesantes. Sin embargo, en nuestra propuesta adoptamos un ángulo más global para trabajar con las organizaciones. En dos sentidos: en primer término, no nos limitamos a las enfermedades psiquiátricas como ellos hicieron, sino a todas las posibles. Además, no aceptamos que las patologías de las organizaciones sean únicamente reflejo de sus directivos. Consideramos, más bien, que –sin excluir que en determinados casos pueda ser así- las organizaciones acaban por tener vida propia y es ésa la que analizamos.

La 'necesidad organizativa', y en términos generales, las patologías de una institución, no resultarían más que una reflexión académica de no ser porque provocan daños a los stakeholders. Si la organización –y particularmente sus altos directivos- ha asumido que lo más importante es ella misma, es decir, una especie de narcisismo autocomplaciente, quienes allí desarrollen su trabajo han de estar preparados para ser inmolados en 'el altar del bien organizativo'.



Marcos Urarte



al diván

Es necesario activar a las personas de mi organización mediante articulaciones que no sólo obtengan lo mejor de cada uno, sino que permitan desarrollar un trabajo permanente de adaptación a las nuevas condiciones a las que deben enfrentarse las organizaciones.

Pensamiento grupal

Una fuerte cultura organizativa puede conducir a lo que en sociología se califica como pensamiento grupal, consistente en que cualquiera que plantee una solución alternativa a las reglamentadas, será sospechoso de sedición. En el pensamiento grupal se ensalza y se desprecia lo mismo. Quien interviene es aprobado por el resto del colectivo siempre que sus comentarios no se salgan del guión oficial.

El concepto 'pensamiento grupal' es contradictorio, porque si es grupal, deja de ser pensamiento. El esfuerzo se centra de forma permanente en descu-

brir argumentos que expliquen el porqué de la actuación de la organización y ensalcen los resultados, sin atender –por ejemplo– a nuevas posibilidades en los modos de actuar. Cualquier referencia a la estrategia de la innovación y la creatividad es juzgada como perniciosa.

El pensamiento grupal es excluyente: quien proponga otras opciones es sospechoso de haber salido intelectual o afectivamente del grupo, y debe ser reconducido o expulsado. Llegan a formularse afirmaciones como:

-Fulanito ha perdido la 'unidad afectiva'...

Ésta consiste, esencialmente, en repetir de forma acrítica cualquiera de los principios grupalmente aceptados por inconsistentes que resulten. Las múltiples dictaduras políticas y organizativas acaban empleando tácticas semejantes: la eliminación del que disiente.

La expiación de las organizaciones que olvidan la relevancia de la persona y la maltratan, es volverse residuales, con unos empleados y una clientela tan limitada que apenas da para la subsistencia de la misma organización. Y esto aunque puedan mantener una cierta imagen en el mercado y prolongar su subsistencia en el tiempo.



Organizaciones apenadas

El desarrollo de organizaciones, o de departamentos dirigidos con poca 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. Una organización esquizofrénica, con pensamiento grupal, tiene un enemigo visceral: el diálogo libre de dominio.

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 imposiciones superiores sin tamizarlas con el sentido común y reflexión personal.

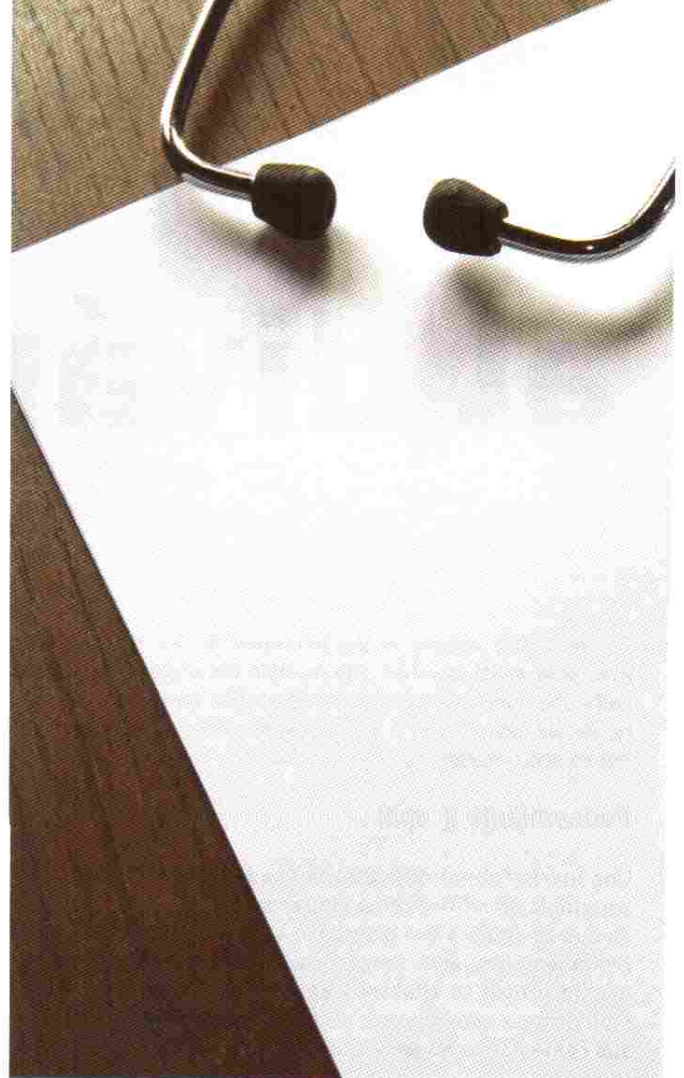
También suelen surgir paranoias organizativas. Consisten, entre otras, en detectar enemigos que justifiquen la necesidad de reafirmarse en los modos de hacer. Cuando esos enemigos se dan ¡bienvenidos son! Cuando no existen, se crean. Los supuesta o realmente agredidos suelen unirse en defensa de principios que así salen consolidados. El sistema maoísta fue, entre otros, experto en este tipo de estrategias: siempre a la búsqueda de 'enemigos del pueblo'. Esto crea las condiciones de posibilidad de organizaciones tristes. Este mal tiene un gran problema: a saber, que —independientemente de que sea provocada por motivos endógenos o exógenos— acaba tornándose depresión. Así, se encuentran organizaciones abatidas, a pesar de su pretendida apariencia de salud.

Junto con las patologías organizativas, suelen multiplicarse las personales. 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 nocivo 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 se afirman una cosa, para realizar inmediatamente después la contraria.

Resucitar proyectos

La curación de las patologías aquí apuntadas no es fácil. Las organizaciones que las sufren casi siempre precisan de un fuerte shock que las fuerce a salir de sus rutinas paralizantes: las raíces que suelen echar en la organización y en las



personas que las dirigen los morbos aquí apuntados conducen a un estado de paralización en la reflexión.

Estas cuestiones, aunque no afecten a muchas organizaciones de forma tan grave como la aquí someramente descrita, son relevantes, porque —tal como antes hemos señalado— de personas hablamos. No hay que olvidar, en fin, que quienes se ven implicados en estos comportamientos son además de agresores, agredidos, porque no existe mayor traición que la de engañarse a uno mismo.

En buena medida, el objetivo de un directivo es dedicarse a resucitar stakeholders. Por los motivos que sean, emergentes o deliberados, casuales o causales, es frecuente que ciertos miembros de la organización vayan perdiendo los deseos que les atrajeron para dar lo mejor de sí mismos. De forma semejante a como un cuerpo sin alma se pudre, una organización en la que falte el necesario estímulo, las aspiraciones ambiciosas y motivadoras, puede ser que siga moviéndose maquinalmente, pero estará al borde de la fosa.

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

El reconocimiento de las limitaciones organizativas —insistimos— nos pone en el sendero correcto para encontrar soluciones. Desconocer el origen y tipo específico de nuestras dolencias no las cancela. La suma de ignorancias no genera conocimiento.



y/o motivación que con poco orden y escaso concierto son impuestas. Contar con paradigmas globales y planes a medio plazo que sean coherentes resulta una necesidad ineludible. En el caso de una organización 'deprimida', por ejemplo, nada mejor que adoptar un proceso de Feelings Management. Trasformar una grupo de personas desanimadas en un equipo de trabajo motivado es algo tan retador como posible, siempre que se desee y se empleen los instrumentos adecuados.

Realizar un esfuerzo de desaprendizaje es el primer paso para encontrarse en situación de nuevas enseñanzas.

Conclusiones

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! Es preciso arrostrar 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.

Se ha dicho que hay que gustarse a sí mismo antes de poder gustar a otros. Esto mismo puede decirse de las organizaciones. Sólo aquéllas 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, se educa más por lo que se es que por lo que se sabe ■

Bibliografía

AGUILAR, J. (coord.) (2003): *La gestión del cambio*, Ariel.

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION (1980): *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, 3ª ed.

AA.VV. (2006, 4ª ed.): *La soledad del directivo*, LID.

ARISTÓTELES (2001): *Ética a Nicómaco*, CIE Dossat.

BREUER, J. y FREUD, S. (1893-1895): "Studies on hysteria", en *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, vol. II, The Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2003): *Management: la enseñanza de los clásicos*, Ariel.

KETS DE VRIES, M. (1984): "Neurotic Style and Organizational Pathology", en *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 33-55.

KIERKEGAARD, S. (2001): *Temor y temblor*, Alianza.

ZALEZNIK, A. (2004): "Managers and leaders. Are they different?", en *Harvard Business Review*, enero, pp. 74-81 (reproducción del artículo publicado en la misma revista en 1977).

Terapias

Para mejorar, hace falta querer cambiar. Quienes están demasiado seguros de sí mismos no columbran exigencias de mejora. Es precisa agilidad mental suficiente para ponerse en marcha hacia una transformación que nos haga paliar —tras analizarlos— los ángulos oscuros a nuestra visión.

La primera de las terapias que es conveniente emplear —quizá la más difícil— es la recuperación del sentido común. Es éste el menos común de los sentidos. Para lograrlo, es una manifestación de buen sentido realizarse un chequeo organizativo eficaz.

Hay organizaciones empeñadas en no aceptar la realidad. Un ejemplo: una entidad que, en momentos de grave crisis, con porcentajes de rotación que alcanzaban el 95%, en vez de examinar el problema, promovió —ante la perplejidad de propios y extraños— un seminario de motivación para los vendedores. ¡Y ése fue su único foro de reflexión en un lustro! En esa institución, como no podía ser menos, la hemorragia de talento sigue siendo espeluznante.

Una segunda terapia suele ser la de acudir a profesionales capaces de contribuir a la contemplación objetiva y creativa del propio entorno. Son perspicaces quienes siguen buscando sabiduría; mentecatos, quienes consideran que nada tienen ya que aprender.

Adoptar paradigmas globales valiosos. Este tercer instrumento es relevante. En ocasiones, las organizaciones quedan mareadas por el número ingente de propuestas de formación