

# TERAPIAS PARA PATOLOGÍAS ORGANIZATIVAS

Javier Fernández Aguado<sup>1</sup>

Estimado don Miguel Ángel Robles, presidente de Interban.

Ilustres representantes de las empresas e instituciones patrocinadoras.

Agradezco la amable invitación para pronunciar de nuevo la conferencia inaugural del *Manager Business Forum*, el encuentro de directivos más relevante de nuestro país, con sedes sucesivas en Barcelona, Valencia, Bilbao y Madrid.

## INTRODUCCIÓN

Alcanzar metas valiosas reclama tener en cuenta fundamentalmente tres elementos:

1. Definir dónde queremos llegar a estar.
2. Conocer y reconocer el punto de partida.
3. Definir y aplicar los medios precisos para alcanzar la meta.

Como ya señalara Aristóteles en su Ética a Nicómaco (CIE Dossat 2000), la causa eficiente no es unificadora. Demasiadas organizaciones se empeñan en ir demasiado deprisa sin saber con precisión hacia dónde se dirigen. Gobernar es tomar decisiones sin contar con todos los datos. Pero si falta la habilidad directiva de la prudencia, corremos el riesgo de que las meras buenas intenciones queden reducidas a agua de borrajas.

Realizar un buen diagnóstico inicial es un medio imprescindible para definir si las cimas a las que se aspira serán o no posibles. Para elaborar esa diagnosis es preciso contar con otro de los elementos propuestos por Aristóteles, a saber, la causa ejemplar.

---

<sup>1</sup> Presidente del Grupo MindValue ([www.mindvalue.com](http://www.mindvalue.com)); miembro del exclusivo Club de pensadores: [www.toptenms.com](http://www.toptenms.com); premio europeo al mejor libro de gestión 2006; speaker internacionalmente solicitado ([www.thinkingheads.com](http://www.thinkingheads.com)); *coach* de Alta Dirección; creador de cuatro modelos de Gestión Organizativa; profesor Universitario; único español al que una revista norteamericana de Management ha dedicado un número monográfico (EE, enero de 2006).

Todos, personas y organizaciones, tomamos decisiones en función de un paradigma explícita o implícitamente aceptado. Cuando una organización asume, por ejemplo, el modelo de prisión, la libertad será algo superfluo en las decisiones. Si opta por el de psiquiátrico —¡desafortunadamente no pocas organizaciones, públicas y privadas, parecerían haber preferido éste!—, los desafueros serán continuos.

Hace algunos años, al proponer el modelo antropomórfico, es decir, al analizar las organizaciones bajo el paradigma de la persona humana, traté de proponer los cimientos de nuevos modos de conceptualizar las organizaciones, y también de entender a los hombres y mujeres que en ellas trabajamos.

## DIAGNÓSTICO

Cuando alguien acude al médico, antes de tomar ninguna medida, es preciso realizar un diagnóstico. Eso es, precisamente, lo que se propone el método denominado Gestión de lo Imperfecto.

Tras reacciones violentas, actitudes vanidosas y decisiones desacertadas se esconde algo tan simple como la ignorancia acerca de lo que realmente somos, y sobre las coordenadas adecuadas que podrían conducirnos desde la sima hacia la cumbre.

Pretendo que las breves reflexiones que esta mañana hago con ustedes tengan un tono muy positivo, pero sin olvidar que muchas veces nos corregimos mejor ante la imagen ridícula de una dolencia no curada que por el ejemplo de la salud.

En cualquier caso, realizar el diagnóstico de mi organización, e identificar las patologías a las que deberé enfrentarme, permite tomar posteriormente juiciosas decisiones. Quien no lo hace, dará palos de ciego, y cuando acierte en sus decisiones será sólo por casualidad.

La sabiduría nos convierte, de algún modo, en niños. De ese modo, somos capaces de enfrentarnos con renovada energía a las reformas que necesita nuestra organización. Que haya aspectos que nos cueste entender nada significa, pues algo por ser más o menos abstruso no deja por eso de existir, y de reclamarnos acciones de mejora.

El reconocimiento de las limitaciones organizativas —insisto— nos pone en el sendero correcto para encontrar soluciones. Ignorar nuestras enfermedades no las cancela. La suma de ignorancias no genera ningún tipo de conocimiento. Al contemplar el modo de actuar de algunas organizaciones, estalla la tentación de identificarse con las reflexiones de Sandor Marai en su obra La mujer justa (p. 399): “se avecina un mundo en el que todo el que sea bello será sospechoso. Y todo el que tenga talento. Y el que tenga carácter (...). ¿No lo comprende? La belleza será un insulto y el talento, una provocación. ¡Y el carácter, un atentado! Porque ahora llegan ellos, saldrán de todas partes cientos de millones de ellos. Y estarán por todas partes. Los deformes. Los faltos de talento. Los débiles de carácter. Y arrojarán vitriolo a la belleza, untarán con brea y calumnia el talento, apuñalarán el carácter en el corazón. Ya están aquí... y serán cada vez más. ¡Tenga cuidado!”.

Gracias a Dios, muchas organizaciones, quizá la mayoría, sí aceptan la necesidad de replantearse si algunas de sus costumbres no son sino rutinas que sería preciso desaprender para proponerse nuevos retos, desafiantes y posibles. De hecho, he tenido la oportunidad de trabajar con organizaciones que tras haber pasado por la UVI, en la actualidad se encuentran en plena forma. Es más, son referentes para muchas otras. Y esto tanto en España como en países de diversos Continentes. Las personas —y las organizaciones— más sanas no siempre son las que nunca han padecido una enfermedad, sino las que han desarrollado un poderoso sistema inmunológico tras superar infecciones y crisis.

Las organizaciones no se dividen entre perfectas e imperfectas, sino entre aquellas que se afanan por no modificar sus imperfecciones y las que optan por delimitarlas y disminuirlas, dentro de lo humanamente posible.

En un reciente viaje por América, con ocasión de la implantación de los modelos de Gestión organizativa en los que —junto con José Aguilar— vengo trabajando en la última década, charlé con un directivo que, ante la pregunta:

*-¿Cuál es su competencia?*

respondió:

*-¡Nosotros no tenemos competencia! ¡Somos los mejores!*

Esa empresa, perteneciente a un proyecto educativo de origen español, ha comenzado el declive tanto a nivel multinacional como nacional. Lo penoso es que sus directivos aún no son conscientes. Son los únicos —tanto en ese país como en otros— en no reconocer una realidad evidente.

## PATOLOGÍAS

Las enfermedades organizativas que suelen surgir de la aplicación del sistema de diagnóstico *Gestión de lo Imperfecto* traen en sí mismas los gérmenes de su propia curación. Aceptar la propia debilidad es el primer paso para alcanzar la añorada fortaleza, siempre, claro está, que se apueste por los medios adecuados.

Entre las enfermedades más frecuentes —y sin ningún afán de exhaustividad— menciono ahora las siguientes:

1.- Miopía, que se concreta en la falta de capacidad para reconocer los cambios en el mercado, con la anticipación suficiente. Se ha dicho que los mediocres constatan, mientras que los inteligentes prevén.

2.- Artrosis, que se propaga cuando una organización considera que lo que ayer fue revolucionario tiene que seguir siéndolo hoy, y olvida que lo que ayer fue novedad, hoy es obsolescencia y mañana será sencillamente mentira.

3.- Obesidad: en los momentos de bonanza, algunas organizaciones —con un término que resulta excesivamente gráfico, pero que es de uso común— acumulan grasa, que se convierte luego en peso dañino durante los períodos de mayor incertidumbre. Toda organización de mediano tamaño acaba creando puestos de dudosa utilidad. El exceso de los mismos las condena a la ineficacia. Un ejemplo real: una institución que, en pleno declive, destina a casi un 30% de su plantilla a servicios centrales. Esta grave

patología sólo resulta provisionalmente viable gracias al patrimonio acumulado en años precedentes.

No faltan tampoco las patologías de carácter psiquiátrico. Entre ellas, destaco las siguientes:

4.- Esquizofrenia: organizaciones que tratan a los clientes con guante blanco, mientras maltratan a los propios empleados. ¡Y luego se sorprenden de la alta rotación de sus plantillas!

5.- Depresión. Esta enfermedad, que puede tener origen endógeno o exógeno en las personas, afecta a organizaciones que han perdido la capacidad de motivar a sus empleados. El tono vital se torna lánguido, y la organización como un todo se siente incapaz de enfrentarse a nuevas aventuras. Pueden darse con cierta frecuencia organizaciones deprimidas con directivos miopes, incapaces de detectar el porqué de la grave situación por la que atraviesan.

Entre los motivos que se detectan en la causa de esas organizaciones deprimidas se encuentra la rigidez cadavérica de normativas arcaicas y artificialmente mantenidas.

## TERAPIAS

La brevedad del tiempo disponible sólo me permite apuntar algunas terapias.

La primera —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 buen chequeo, sea con el ya mencionado sistema de *Gestión de lo Imperfecto* o con cualquier otro que sea eficaz.

Hay organizaciones empeñadas en no aceptar la realidad. Recuerdo el caso de una que, en momentos de grave crisis, con porcentajes de rotación que alcanzaban el 89%, en vez de analizar el problema, promueve —ante la perplejidad de propios y extraños— un seminario de motivación para los vendedores. ¡Y ése fue su único foro de reflexión

interna 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 coach** profesionales, capaces de contribuir a la contemplación objetiva y creativa del propio entorno. Son perspicaces quienes siguen buscando sabiduría; mentecatos, quienes consideran que nada tiene ya que aprender. Recuerdo con gusto el caso de un Director General que, tras acudir a los servicios de coaching, ha logrado no sólo mejorar su organización, sino también su calidad de vida. Su esposa me lo confesaba en cierta ocasión:

*-¡Parece otro desde que ha alcanzado más de perspectiva sobre el sentido de su trabajo y de su vida!*

Adoptar **paradigmas globales** valiosos. Este tercer instrumento es muy relevante. En ocasiones, las organizaciones quedan mareadas por el número ingente de propuestas de formación 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 cada vez más una necesidad ineludible. En el caso de una organización ‘deprimida’, por ejemplo, nada mejor que adoptar un proceso de *Feelings Management*, como el que luego explicará con detalle Ovidio Peñalver en el Congreso de *Management*.

**Superar inercias**, es decir, realizar un esfuerzo serio de desaprendizaje es el primer paso para encontrarse en situación de nuevas enseñanzas. Que no suceda como a aquel piloto de la RAF a quien negaron 20 litros de gasolina para emplear en su coche camino a casa, pero le proporcionaron 1.000 litros para realizar el viaje en avión. Una normativa rancia prohibía lo primero, pero consentía lo segundo.

**Controlar el fuego amigo**, que es el que causa habitualmente las bajas que más desmotivan. La *home guard* británica, y es una muestra entre muchas, mató por impericia a casi 700 británicos e hirió a 16.000 durante la Segunda Guerra Mundial. ¡Cuántas organizaciones tienen su particular *home guard*!

## CONCLUSIÓN

Vivimos tiempos apasionantes, en las que los retos se multiplican y también la velocidad con la que se nos presentan. La reacción ha de fundamentarse en un optimismo realista, tan ajeno de ingenuidades como de cinismos.

Les propongo unas reflexiones de Walt Whitman que animan a enfrentarse con optimismo a esas circunstancias que a unos deshacen y a otros fortalecen: “no dejes que termine el día sin haber crecido un poco, sin haber sido feliz, sin haber aumentado tus sueños. No te dejes vencer por el desaliento. No permitas que nadie te quite el derecho a expresarte, que es casi un deber. No abandones las ansias de hacer de tu vida algo extraordinario. No dejes de creer que las palabras y las poesías sí pueden cambiar el mundo. Pase lo que pase nuestra esencia está intacta. Somos seres llenos de pasión. La vida es desierto y oasis. Nos derriba, nos lastima, nos enseña, nos convierte en protagonistas de nuestra propia historia. Aunque el viento sople en contra, la poderosa obra continúa: tú aportas una estrofa. No dejes nunca de soñar, porque en sueños es libre el hombre”.

Ojalá, y concluyo, aprendamos a soñar con proyectos ambiciosos, tan retadores como posibles.

Muchas gracias.