

¿Conoce el estado de salud de su organización?

Acaba de salir a la luz el libro "Patologías en las Organizaciones" (Lid Editorial, 2008), una obra que continúa la novedosa propuesta publicada por el pensador y speaker español Javier Fernández Aguado en abril de 2007, quien ponía de manifiesto -en línea con sus estudios sobre el paradigma antropomórfico de las organizaciones por él diseñado- cómo las organizaciones, al igual que las personas, tienen enfermedades que merman su capacidad de dar lo mejor de sí mismas. Es necesario, por eso, ponerse en manos de un especialista que cuide de su salud.

En este nuevo texto, escrito por el propio Fernández Aguado junto a Marcos Urarte y Francisco Alcaide, se da un paso más y se plantea un diccionario o vademécum con las enfermedades más comunes -más de 40 en total: osteoporosis, anemia, hipermetropía, artrosis, esquizofrenia, artrosis...- que sufren las organizaciones.

Medicina Curativa: Diagnóstico y Tratamiento

Según apuntan los autores, en la consulta médica y empresarial se suceden diversas etapas. La primera consiste en el diagnóstico, una especie de radiografía de la organización que permite, en primer lugar, detectar síntomas (caída de ventas, falta de liquidez, pérdida de clientes...) y, en segundo lugar, conocer las causas (aparición de competidores, falta de planificación, mala atención...).

Es importante apuntar que un síntoma puede ser producto de varias causas. Por ejemplo, dos empresas pueden padecer el mismo dolor: necesidades de financiación. Sin embargo, los motivos pueden ser diferentes y, por tanto, las soluciones también distintas. En un primer caso, esos requerimientos de capital pueden responder a una "ampliación del negocio" -la situación de éxito exige una nueva inyección de liquidez- y en otro al "inicio de la actividad mercantil" -en cuyo caso el riesgo puede ser superior-.

Una vez establecido el diagnóstico e identificado el mal que impide a la organización avanzar como sería deseable, habrá que aplicar el tratamiento oportuno. En esta fase adquieren un papel revelante tres factores: el primero es la voluntad del paciente. Si el enfermo se niega a seguir el consejo del especialista poco habrá que hacer. Con frecuencia, el orgullo de los directivos produce una ceguera para



cuestiones estratégicas y tácticas que impide a las organizaciones dar lo mejor de sí mismas.

En segundo lugar, hay que trabajar los hábitos. No es suficiente que el enfermo "quiera" cambiar, sino sobre todo es preciso que ponga en marcha los mecanismos para que eso suceda. Ninguna meta que merece la pena se consigue sin esfuerzo.

Por último, en todo proceso de recuperación es esencial la alegría y la ilusión por superar obstáculos. Cualquier reto destacable debe ser capitaneado por gente optimista, porque los pesimistas no sólo no aportan, sino que se empeñan en impedir que los demás lo hagan.

Una vez curada una patología no habrá que relajarse -la autocomplacencia es peligrosa- y la organización deberá seguir chequeando periódicamente su salud para comprobar que ciertos tumores han desaparecido o que... otros nuevos no han surgido.

Medicina Preventiva y Paliativa

El texto se centra fundamentalmente en la medicina "curativa", pero los autores abogan por una medicina

SOBRE LOS AUTORES

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

Pensador y conferenciante internacionalmente solicitado, es uno de los mayores expertos contemporáneos en gobierno de las organizaciones. Es Presidente de MindValue (www.mindvalue.com) y Catedrático del Foro Europeo (Escuela de Negocios de Navarra). Miembro del Top Ten Management Spain

(www.toptenms.com) y de Top Ten Speakers (www.topten-speakers.com). Se han escrito hasta el momento más de 70 libros y ensayos sobre sus propuestas.

MARCOS URARTE ALONSO

Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña, posee varios Máster por Escuelas de Negocio como ESADE o IESE. Es Presidente del Grupo Pharos (www.pharos.es) y Consejero

Independiente de varias empresas. Miembro de Top Ten Speakers (www.topten-speakers.com)

FRANCISCO ALCAIDE HERNÁNDEZ

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, Licenciado en Derecho, Máster en Banca y Finanzas y Doctor cum laude en Organización de Empresas. Profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad Antonio de Nebrija, coach y asesor de empresas.

"Nunca es demasiado tarde para empezar a cuidarse, y nunca demasiado pronto"

Valentín Fuster,

Director del Instituto Cardiovascular. Hospital Mount Sinai. Nueva York.

"preventiva" pues muchos males podrían evitarse si se practican hábitos sanos o se ponen a tiempo las vacunas precisas.

En algunos casos, por desgracia, ni la medicina "curativa" ni la "preventiva" serán eficaces para remediar los males. En este caso habrá que recurrir a la medicina "paliativa" que haga el dolor más soportable.

Conclusiones

Como bien señala Marcos Urarte, coautor de la obra: ¿en que momento un médico realiza el diagnóstico perfecto? La respuesta es simple: cuando lleva a cabo la autopsia. ¿Sirve de algo este diagnóstico? De bien poco. A pesar de ello, muchas organizaciones 'se enteran' de lo que les ha pasado cuando ya han fallecido.

Todas las organizaciones, con independencia de su tamaño (grandes o pequeñas), propiedad (públicas o privadas) o ánimo de lucro (con o sin él), tienen imperfecciones. Ninguna es inmune a esta verdad. Por ello, es fundamental que las organizaciones se analicen periódicamente para detectar deficiencias y establecer planes de acción que permitan superarlas. Con esta herramienta, las entidades podrán hacerlo.

Según explican Fernández Aguado, Urarte y Alcaide, este libro "no supone un punto y final sobre el asunto de las patologías organizativas, sino más bien un punto y seguido. Muchas de las enfermedades recogidas en el libro habrá que actualizarlas, otras nuevas aparecerán, y algunas, seguramente, dejarán de existir gracias al desarrollo económico y empresarial". Francisco Alcaide pone como ejemplo "las muelas del juicio. Hoy los nuevos retoños que vienen al mundo tienen menos dientes. Frente a las cuatro muelas que tenían nuestros antepasados algunos sólo nacen ahora con dos. Los genes que hemos ido transmitiendo, según la fuerza de la selección natural, hacen que mantengamos y fortifiquemos lo necesario descartando lo improductivo. Es previsible que suceda lo mismo en las organizaciones".

En definitiva, una obra imprescindible que, con palabras de Eduardo Punset, prologuista del libro, "tiene largo recorrido, pues cualquier directivo juicioso, independientemente de la organización que pilote debería verificar el estado de salud o enfermedad de la organización en la que trabaja" ■

CLASIFICACIÓN DE LAS PATOLOGÍAS

Los autores han identificado 15 criterios para clasificar las más de 40 patologías organizativas:

- Según la gravedad: leves, graves o muy graves.
- Según la edad: de infancia, adolescencia, madurez o vejez.
- Según la dolencia: físicas, psicológicas o psiquiátricas.
- Según la frecuencia: esporádicas, endémicas o epidémicas.
- Según la procedencia: endógenas (internas o propias) o exógenas (externas o ajenas).
- Según el momento (timing): antes, durante o después de la gestación de la organización.
- Según las posibilidades de curación: curables, degenerativas o terminales.
- Según el aparato afectado: respiratorio, circulatorio, nervioso, reproductor, excretor o digestivo.
- Según la falta/exceso de nutrientes: plásticos, energéticos, o reguladores.
- Según el tamaño de la empresa: grande, mediana o pequeña.
- Según la propiedad: pública o privada.
- Según el ánimo de lucro: con o sin ánimo de lucro.
- Según la rapidez y duración: agudas o crónicas.
- Según la nacionalidad: extranjeras o españolas.
- Según la localización: en marketing, finanzas, recursos humanos, estrategia, informática, jurídico.