

Patologías en las organizaciones

» Marcos Urarte¹, Javier Fernández Aguado²

» 1 *Presidente del Grupo Pharos (www.pharos.es). Consultor Internacional y Conferenciante.*

» 2 *Catedrático de Foro Europeo. Escuela de Negocios de Navarra.*

Introducción

¿En que momento un medico 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 ya han fallecido.

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:

Primero. Medicina Preventiva: es mejor prevenir que curar. Promover hábitos saludables (escuchar a los clientes, pagar con justicia, tratar con respeto a los empleados...), realizar chequeos periódicos (feed-back 360, benchmarkings, encuestas de clima laboral...) y poner las vacunas a tiempo (formación adecuada a la plantilla, planes de carrera profesional, prácticas de flexibilidad y conciliación...), evita muchos problemas.

Segundo. Medicina Curativa: no siempre es posible prevenir, porque no todo puede anticiparse ni tampo-

co 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.

b) Tratamiento: aclarada la patología habrá que aplicar el tratamiento conveniente. Tres son los pasos a seguir en un proceso de recuperación:

- *Voluntad: lo primero para mejorar es querer cambiar. Es necesario que la voluntad se ponga en marcha. 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 rehabilita-*



ción, 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.

Tercero. 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* (LID Editorial, 2008)– 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...

Conclusiones

Todas las instituciones –grandes y pequeñas, públicas y privadas, con ánimo o sin ánimo de lucro...– tienen taras e imperfecciones. Ninguna escapa a esta realidad y ninguna podrá ser indiferente a la misma si desea alcanzar –o seguir manteniendo– cotas elevadas. Para ello, es fundamental acudir a los especialistas –asesores, consultores o *coachs*– 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. 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.

Mediante este sistema de diagnóstico, no sólo mejoran los resultados, sino también la calidad de vida de los *stakeholders*.