

Doctor, a la empresa le duele la cabeza

Las compañías, igual que las personas, pueden sufrir desde falta de calcio en su infancia, hasta artrosis a medida que se hacen mayores, pasando por catarros o trastornos alimenticios. La clave es un diagnóstico a tiempo para no tener que llegar a los cuidados paliativos.

SERGIO SAIZ, Madrid

Cada empresa tiene su propio sistema de gestión. Unas apuestan por un *modelo máquina*: cuando un tornillo está suelto, se cambia por otro. Otras prefieren la metodología de una prisión: el empleado no tiene ni voz ni voto. Otras se decantan por crear su propia jungla: se le da un machete al empleado y que sobreviva el mejor. Sin embargo, estos modelos están dejando paso a una visión más antropomórfica a medida que los ejecutivos son conscientes de que las organizaciones que dirigen no sólo tienen personalidad propia, sino que también enferman, como lo haría cualquiera de sus empleados.

Estas patologías pueden ser físicas, psicológicas o psiquiátricas y, por lo tanto, precisan de tratamientos distintos. Lo más importante es detectarlas a tiempo para evitar que se conviertan en auténticos cánceres organizativos cuya única solución sea ya aplicar cuidados paliativos.

La cultura hispana se ha contagiado del estrés mercantilista que sufren las firmas anglosajonas

Durante la infancia, la enfermedad más común de la mayoría de las empresas es la falta de calcio, ya que muchas de ellas tienen dificultades no sólo a la hora de conseguir financiación, sino también de obtener liquidez durante los primeros años de vida. En la edad adulta, la artrosis puede amenazar negocios que han disfrutado de un considerable éxito durante varios años, pero la falta de creatividad amenaza su supervivencia.

Javier Fernández Aguado, autor del informe *Patologías organizativas* y presidente de la consultora Mind Value, considera que la artrosis es una de las enfermedades más difíciles de curar. "Que te haya ido bien en el pasado no significa que vaya a pasar lo mismo en el futuro", apunta este experto, para quien compañías como Coca-Cola o La Caixa son un ejemplo de cómo reinventarse a sí mismas. "Quien siempre vende lo mismo y del mismo modo, al final, dejará de hacerlo", ya que innovar es una necesi-

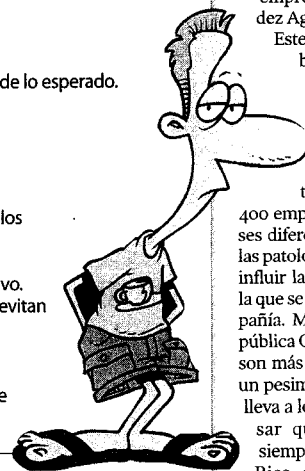
Anemia

Enfermedad física

- Cansancio.
- Disminución del deseo sexual.
- Manifestaciones cardio-circulatorias.
- Tensión baja.
- Tobillos inflamados.
- Manifestaciones neurológicas.
- Alteraciones menstruales.
- Manifestaciones en la piel.
- Fragilidad en las uñas.
- Dolor de cabeza.
- Palpitaciones.
- Fatiga tras el esfuerzo.
- Mareos y vértigos.
- Somnolencia, confusión e irritabilidad.
- Pitidos en los oídos.
- Caída del cabello.

Enfermedad corporativa

- Desgana.
- Trabajo de escasa calidad por debajo de lo esperado.
- Rumores y murmuraciones.
- Absentismo.
- Alta rotación.
- Impuntualidad: se llega tarde recurrentemente.
- Irritabilidad: malas contestaciones de los empleados.
- Caras carentes de chispa.
- En general, ausencia de sentido positivo.
- Comunicación mínima: los directivos evitan a los empleados y los empleados a los directivos.
- Conversaciones secas y forzadas.
- Más quejas de las habituales por parte de los clientes.



dad biológica de cualquier empresa, apunta Fernández Aguado.

Este experto, que ha elaborado un auténtico vademécum corporativo en el que se diagnostican más de cuarenta enfermedades tratables en cerca de 400 empresas de treinta países diferentes, señala que en las patologías también puede influir la zona geográfica en la que se encuentre una compañía. Mientras que en República Checa las sociedades son más proclives a padecer un pesimismo colectivo, que lleva a los empleados a pensar que todo puede ir siempre a peor, en Puerto Rico, el orgullo colectivo hace que muchas firmas del país padezcan complejo de superioridad.

Esquizofrenia

Enfermedad física

- Sensación de tensión continua.
- Falta de sueño.
- Dificultad para concentrarse.
- Aislamiento social.
- Cambios en la personalidad.
- Delirios ante la incapacidad de distinguir la realidad de la ficción.
- Alucinaciones: se ven cosas que no ocurren o se escuchan voces que no existen.
- Creencia de que otras personas pueden leer la mente, controlar los pensamientos o conspirar contra ellos.

Enfermedad corporativa

- Se atiende bien al cliente externo (consumidor) y mal al cliente interno (empleado).
- Se predica austeridad, pero luego los directivos se alojan en hoteles de cinco estrellas gran lujo.
 - Se pide iniciativa, pero se castiga al que se equivoca.
- Se propone participación, pero se imponen las decisiones.
 - Se solicitan mayores esfuerzos, pero no se incrementan las recompensas.
- Se habla de hacer una buena selección de personal, pero los amiguismos son evidentes.
- Se habla de la importancia de la formación, pero los directivos huyen de las aulas.



'Typical spanish'

En España, las compañías suelen pecar de envidia, pero la enfermedad más común es la esquizofrenia, según Javier Fernández Aguado. En su opinión, la falta de coherencia entre el mensaje oficial de la compañía y la realidad que viven los empleados está generando problemas como la depresión organizativa, en la que la plantilla está desanimada y no se siente comprometida con la empresa.

Otra de las lacras que sufren las firmas nacionales es la reuniónista aguda, una patología que afecta directamente a la productividad del trabajador y de la empresa. "El mejor número para pensar es impar e inferior a dos"; una vez que estén claras todas las ideas, ya habrá tiempo para reunirse y organizar

el trabajo, asegura Fernández Aguado.

Entre todas las enfermedades que puede padecer una compañía, la ceguera y la sordera son dos de las más peligrosas, sobre todo, para quienes no quieren

dejar que sufran una de estas patologías. Los signos son evidentes: caen los beneficios, se marchan los

Miopía

Enfermedad física

- Visión borrosa de los objetos distantes.
- Bizqueo.
- Dolor de cabeza.
- Tensión ocular.

Enfermedad corporativa

- Pérdida de clientes.
- Retroceso en las ventas.
- Fuga de los empleados a organizaciones más retadoras.
- Productos obsoletos.
- Crecimientos menguantes.
- Conocimiento de marca inferior a años pasados.



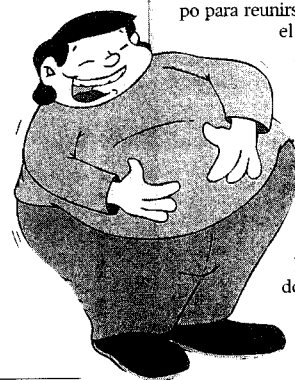
Obesidad

Enfermedad física

- Elevado peso del cuerpo respecto a los estándares considerados normales.

Enfermedad corporativa

- Elevado peso de los gastos de personal sobre el total de gastos.
- Excesivos costes fijos.
- Ratios de eficiencia delicados.
- Caídas en los ratios de rentabilidad.

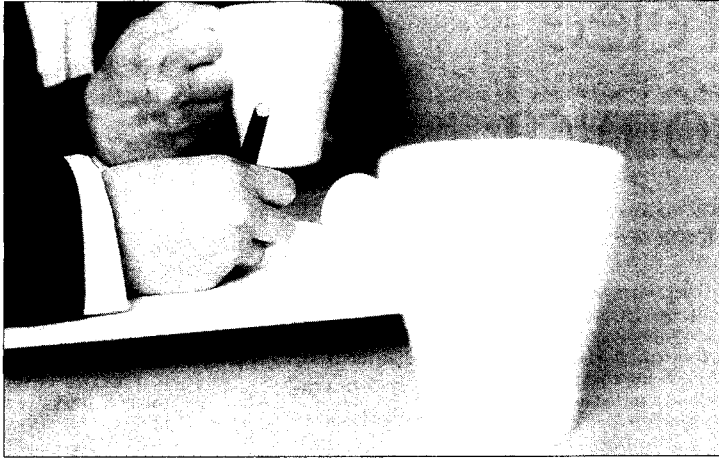


clientes y los empleados se pasan a la competencia... La empresa ciega es incapaz de ver lo que está pasando y la sorda no escucha las señales de alarma, pero en ambos casos puede resultar mortal si no se recibe el tratamiento adecuado.

Contagios

Hay otras enfermedades que, al igual que los virus, se contagian rápidamente y no entienden de fronteras. El estrés era una patología típicamente anglosajona que no existía en la cultura hispana, explica Fernández Aguado. En su opinión, el estrés está generado por una obsesión mercantilista, que empuja a una firma a buscar un rápido crecimiento a costa de sacrificar su futuro a largo plazo, sin darse cuenta de que "no tiene sentido ser el más rico del cementerio".

Además, este tipo de estrés lleva a las organizaciones a valorar a la gente más por lo que gana y a premiar a las personas por sus éxitos



La falta de calcio afecta a una empresa en los primeros años de vida, cuando le falta financiación. / © Dreamstime

individuales, en lugar de fomentar el trabajo en equipo. Esta enfermedad está muy relacionada con el hedonismo, en el que el empleado está obsesionado por la bús-

queda del placer. El gran remedio, según Fernández Aguado, "es tener un poco de sentido común" y buscar el equilibrio en las políticas de recursos humanos, en las

que el único objetivo no debe ser estar con la familia, pero tampoco pasarse el día entero en la oficina.

Existen cuatro herramientas para prevenir todas estas

enfermedades, que en marzo de 2008 aparecerán recogidas en el *Diccionario de patologías organizativas*. Por un lado, la política retributiva de una compañía "tiene que ser inteligente y motivar" al empleado, pero debe establecerse teniendo en mente los ingresos y así evitar que un problema de *obesidad* haga estragos en la cuenta de resultados si llega una crisis.

Crear imagen de marca entre los empleados, y no sólo entre los clientes, es esencial, ya que el orgullo de pertenencia del trabajador a una firma de prestigio sirve de anticuerpo para evitar muchas enfermedades. Que el

empleado tenga posibilidades de promoción es otro pilar que hay que reforzar en una estructura organizativa, además de mimar las habilidades directivas, ya que, en muchos casos, son los propios jefes los que pueden contaminar al resto de los trabajadores. En estos casos, el *coaching* puede ser la receta que éstos necesitan.

"Las organizaciones sanas son las que cuidan estos cuatro aspectos", apunta Fernández Aguado, que advierte de que estas patologías no sólo afectan a las empresas privadas, sino también a la administración pública, que actualmente sufre de artrosis y obesidad. En su opinión, la excesiva burocratización del sistema público español "promueve estas enfermedades, a pesar de contar con profesionales extraordinarios". En este caso, el tratamiento pasa no sólo por mejorar la imagen del sector público, sino también por agilizar y modernizar el funcionamiento interno de estos organismos.

La más peligrosa

Ceguera

Las firmas tienden a negar la existencia de esta patología, que no permite aceptar la realidad

La más común

Esquizofrenia

Es habitual que algunas compañías lancen mensajes que no se corresponden con su práctica diaria

La más difícil de curar

Artrosis

Quien siempre vende lo mismo del mismo modo tiene la necesidad biológica de reinventarse

La más contagiosa

'Reunionitis' aguda

Los directivos se reúnen demasiado; el mejor número para pensar es impar e inferior a dos