



Patologías organizativas y sociales

El pasado 27 de abril, el profesor Javier Fernández Aguado, socio director de MINDVALUE y Catedrático en Foro Europeo (Escuela de Negocios de Navarra) pronunció una Conferencia en el XVII Foro del Club Excelencia en Gestión. En el Foro inaugurado por Juan Antonio Zufiria y presidido por Ana Patricia Botín, participaron profesionales y políticos de la talla de Carlos Solchaga, Jordi Pujol, Antonio Garrigues Walker, Juan Miguel Villar-Mir o Luis Gámir.

La conferencia corrió a cargo de uno de los pensadores españoles (www.toptenms.com) más reputados internacionalmente (acaba de recibir en EE.UU. el premio Peter Drucker a la Innovación en Management) y se centró en el análisis de las patologías organizativas y sociales. Numerosas personas se han dirigido a nosotros para solicitarnos la publicación de las palabras de Fernández Aguado. Aquí recogemos un extracto de su intervención.

Introducción

Considero que un Congreso de Directivos en el que el tema central sea la preocupación por las personas es en realidad una reunión de románticos. En este caso, aún más, porque ustedes están centrados en torno a la Excelencia en la Gestión.

Todo ser humano, y con más razón los profesionales ocupados en mejorar los sistemas de gobierno de personas y organizaciones somos peregrinos en tierra extraña, nostálgicos de mundos mejores.

Mi pretensión hoy viene reflejada por una chanza. Narran que un bilbaíno contrató un helicóptero. Ya en vuelo, el piloto preguntó:

-Patxi, ¿por qué querías sobrevolar la ciudad?
-Pues, para ver cómo es Bilbao, sin mí..., respondió.

Considero que debemos proponernos mejorar la perspectiva, para estar en condiciones de tomar decisiones acertadas. Cuando vivimos azacanados en una actividad absorbente, corremos el riesgo de que los árboles no permitan contemplar el bosque. De otra manera: que el cortoplacismo lleve a actuar como a los hermanos Marx en el Oeste. En su afán de llegar a destino, echaban madera del propio tren en la caldera. Sólo por tratarse de una ficción llegarán a la meta: una organización que quema su futuro acabará en el derrumbadero...

Las reflexiones que voy a poner a su consideración proceden en parte del modelo "Patologías organizativas" que he desarrollado y que, quien desee, puede encontrar más detallado en la obra "Patologías en las organizaciones" (editorial LID), publicado junto con Marcos Urarte y Francisco Alcaide.

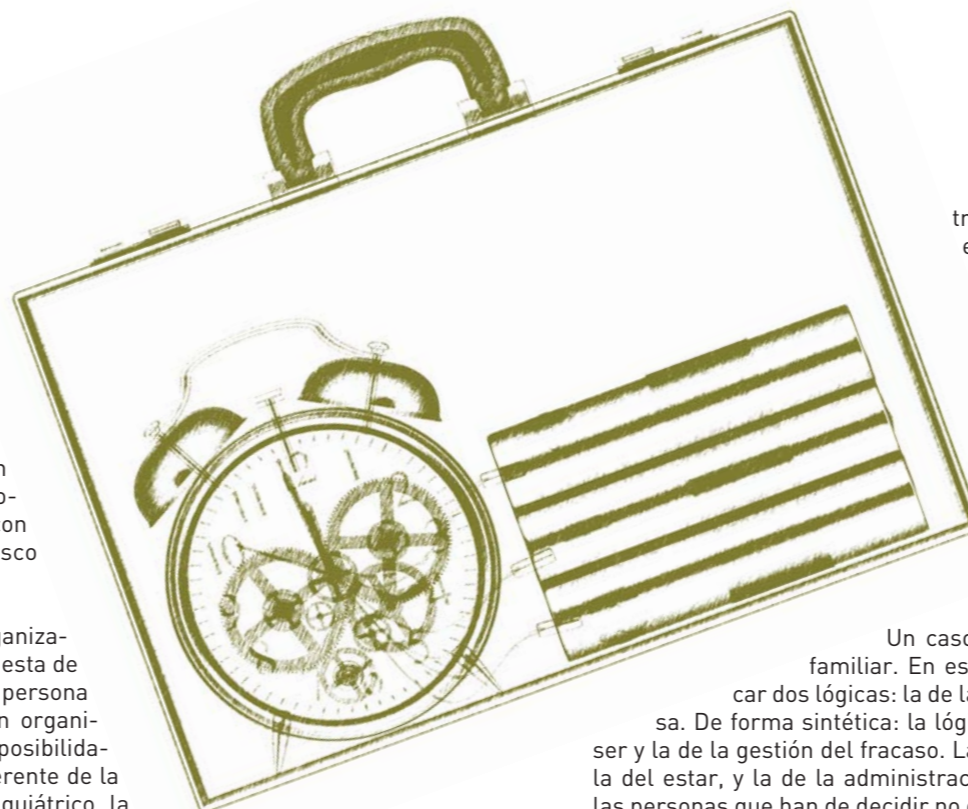
El modelo "Patologías organizativas" es fruto de mi propuesta de utilizar la metáfora de la persona humana para trabajar con organizaciones. Frente a otras posibilidades, como emplear el referente de la máquina, la prisión, el psiquiátrico, la gallera o el jardín de infancia, considero que manejar los modos de actuar de la persona humana como modelo nos permite obtener consecuencias creativas e innovadoras, en pro tanto de la competitividad como de la felicidad de quienes en las organizaciones trabajan.

Seleccionar una buena metáfora resulta esencial para lograr los objetivos deseables. Si nos equivocamos, conducimos al desastre a una organización o a una sociedad. Algunos ejemplos serían el Reich hitleriano de los mil años; el gran salto adelante, de Mao; la sociedad sin clases, de Marx; los niños a medida, propugnados por galenos que bien lejos han dejado su juramento hipocrático; o, en fin, el aprendizaje sin esfuerzo, que proponen academias que nunca enseñarán correctamente un idioma.

Patologías en las organizaciones

Desearía dar algunas pinceladas sobre este modelo que tantas organizaciones emplean gracias a la Consultora Tatum, que ha adquirido la licencia para la explotación del mismo, y que acaba de presentar un Informe del Estado de Salud de la empresa en España, a disposición de quienes lo deseen.

Las enfermedades pueden analizarse desde múltiples ángulos. Entre otros: las enfermedades propias de la edad; los tres ámbitos de enfermedad -físicas, psicológicas y psiquiá-



tricas-; las fuentes de la enfermedad: los fundadores, los directivos actuales, la propia estructura... Por lo demás, existen enfermedades específicas de instituciones públicas, otras de privadas. Las nacionales y las multinacionales presentan enfermedades diversas.

Un caso peculiar es la empresa familiar. En esa institución suelen chocar dos lógicas: la de la familia y la de la empresa. De forma sintética: la lógica de la familia es la del ser y la de la gestión del fracaso. La lógica de la empresa es la del estar, y la de la administración de triunfos. Mientras las personas que han de decidir no opten por una u otra, surgirán conflictos.

Las patologías tienen su fuente, en ocasiones, en haber descuidado lo que he venido a denominar el alma de la organización. A los interesados me veo obligado a remitirles a mi trabajo "El Alma de las Organizaciones" (MindValue, 2009).

Patologías sociales

Las patologías organizativas suelen surgir en ocasiones del entorno en el que se desarrollan.

A vuelapluma me atrevo a asegurar que nos encontramos con una sociedad enferma a causa de haber equivocado la formulación, y en consecuencia también la respuesta de tres grandes preguntas que toda civilización se ha formulado a lo largo de la historia.

Las tres grandes interpelaciones siempre han sido: ¿Quiénes somos?, ¿de dónde venimos?, ¿adónde vamos?

Han sido sustituidas ahora por las siguientes, correspondientes a las anteriores en el mismo orden: ¿Cuánto tienes o cuánto ganas?, ¿dónde has nacido? Y, ¿a dónde vamos a comer...?

Las respuestas que ahora se ofrecen responden a tres graves

dolencias a las que refieren las actuales cuestiones. La primera apunta a un mercantilismo obsesivo, en el que muchos sólo aspiran a ser los más ricos del camposanto... La segunda ahonda en dos temas: el racismo y el nacionalismo excluyente. La tercera señala a ese hedonismo -fijación por el placer inmediato- que lleva a muchos a rechazar cualquier esfuerzo.

Seis Conclusiones

Planteo, para concluir, las siguientes sugerencias:

- 1.- Cuidado con los cínicos, que defino como aquellos que exclaman: ¡la esperanza es lo último que se perdió!
- 2.- Es preciso hablar menos de la crisis y actuar más y mejor, pues, al igual que las enfermedades, se acrecienta cuando uno piensa demasiado en ella.
- 3.- Ante un Estado con elefantiasis, y en vista de noticias que hoy en día escuchamos, podemos preguntar como lo hiciera en su día el gran pensador del siglo IV en Occidente: Remota itaque iustitia, quid sunt regna nisi magna latrocinia? Et quid sunt latrocinia, nisi parva regnum? Si eliminamos la justicia, ¿en qué se convierte un Estado, sino en una gran banda de ladrones...?

La ausencia de ética conduce a profundos padecimientos, tanto personales como colectivos. No en vano, la ética es la ciencia de la felicidad.

- 4.- En periodos de crisis, resulta aconsejable tener presente una entrañable oración del sabbath
*Quien llora su pena aumenta
Quien canta su pena ahuyenta*
- 5.- En la mayor parte de las situaciones -¡no en todas!- los problemas no surgen de la falta de medios, sino de la miseria de voluntades...
- 6.- Termino ya y lo hago con una comparación de dos civilizaciones: Los etruscos acabaron desapareciendo a causa de la molicie, por haber perdido la capacidad colectiva de iniciativa y creatividad. Los romanos se impusieron por su anhelo de mejora, por su disposición al esfuerzo sin retribución inmediata... Mientras esa actitud duró, desarrollaron uno de los Imperios más consistentes de la historia.

Me atrevo a sugerirles:
¡seamos más romanos y menos etruscos! ■