

Índice



	Prólogo de Eduardo Punset	11
	Agradecimientos	15
	Introducción	17
1	Metodología	23
	1. Diagnóstico: modelo Gestión de lo Imperfecto	25
	2. Tratamiento: tres recetas para la curación	30
	3. Automedicación y <i>coaching</i> : el proceso de acompañamiento	44
2	Taxonomía de las patologías organizativas	51
	1. Según el momento	51
	2. Según la edad	52
	3. Según la gravedad	52
	4. Según las posibilidades de curación	53
	5. Según la dolencia	53
	6. Según la procedencia	54
	7. Según el tamaño y/o la propiedad	54
	8. Según la localización	55

9. Según el área de funcionamiento	55
10. Según la falta/exceso de nutrición	56
11. Según la frecuencia	57
12. Según la rapidez y duración	58
13. Según la propiedad	59
14. Según la nacionalidad	59
15. Según la finalidad	59

3

Patologías organizativas	61
1. Osteoporosis	62
2. Anemia	65
3. Esquizofrenia	69
4. Alzheimer	71
5. Artrosis	73
6. Miopía	76
7. Hipermetropía	78
8. Sordera	79
9. Otitis	82
10. Hipocondría	83
11. Autismo	85
12. Anorexia	88
13. Estrés	90
14. Astigmatismo	93
15. Obesidad	94
16. Impotencia	95
17. Cáncer	97
18. Leucemia	100
19. Asma	101
20. Somnolencia	103
21. Gigantismo	104
22. Enanismo	106
23. Ceguera	107
24. Insolación	108
25. Depresión	110
26. Daltonismo	113
27. Esterilidad	115
28. Ansiedad	116
29. Desnutrición	117
30. Diarrea	119
31. Apendicitis	120
32. Empacho/Indigestión	122

	33. Estreñimiento	123
	34. Amnesia	125
	35. Gripe	126
	36. Cirrosis	128
	37. Paranoia	130
	38. Bulimia	131
	39. Hemiplejia	132
	40. Paraplejia	134
	41. Tetraplejia	135
4	Conclusiones	137
	Anexo. Patologías organizativas por Javier Fernández Aguado	143
	1. Prólogo	143
	2. Presentación	145
	3. Introducción	147
	4. La conjura de los necios	149
	5. El alma de las organizaciones	160
	6. Paradigma y patologías	161
	7. La relevancia del diagnóstico	162
	8. Taxonomía de dolencias	165
	9. Terapias	178
	10. Conclusiones	180
	Notas	183
	Bibliografía	185
	Índice de patologías por especialidad médica	187
	Índice de patologías por orden alfabético	189

Prólogo

El Hostal de la Gavina, en S'Agaró, se ha convertido desde hace años en un lugar particularmente entrañable para mí. Fundamentalmente, porque en ese precioso hotel de la costa catalana se celebran –promovidos por mi socio y gran amigo, Marcos Urarte– los denominados Encuentros de Pharos, en los que un grupo de directivos y empresarios españoles se reúnen cada año con los ponentes más reputados en las diferentes áreas del conocimiento científico, artístico, o del mundo deportivo o la competición.

En el año 2006 fue invitado por primera vez el profesor Javier Fernández Aguado, que habló de un modelo de diagnóstico empresarial por él creado denominado Gestión de lo Imperfecto, que en aquellos momentos había sido licenciado precisamente a la consultora Pharos para su uso e implantación.

En junio de 2007, el profesor Fernández Aguado fue invitado de nuevo para hablar, en esta ocasión, de otro modelo por él diseñado. Nos comentó en ese momento que conjuntamente con Marcos Urarte y Francisco Alcaide (autor de la monumental obra *Who's Who en el management español*), estaban preparando, a raíz de un estudio por él publicado con el atractivo título *Patologías organizativas*, un diccionario o vademécum en el que se recogieran las principales enfermedades que sufren las organizaciones, tratando de presentar modos de curación. Es decir, terapias eficaces.

El modelo Patologías Organizativas responde a un interesante método de trabajo comenzado por Fernández Aguado consistente en tomar como modelo o paradigma para las organizaciones al ser humano. Ese paradigma antropomórfico –como a él le gusta denominarlo por la etimología grecolatina– le ha llevado a la creación de otros modelos, inspirados todos ellos en esa visión originaria: Gestión de la Voluntad Organizativa (*Will Management*); Gestión de los Sentimientos Organizativos (*Feelings Management*); Liderar en Incertidumbre; Dirección por Hábitos y el ya mencionado Patologías Organizativas.

El diccionario o vademécum que el lector tiene entre las manos es fruto del trabajo conjunto, pues, de Marcos Urarte, Francisco Alcaide y Javier Fernández Aguado, basándose en el trabajo conceptual de este último.

La lectura de estas páginas ilustra de manera original y luminosa el mundo de las organizaciones, que los tres autores conocen extraordinariamente bien.

Quizá muchos piensen, al leer por ejemplo los cuadros de diagnósticos y terapias: ¡Qué bien pensado! ¡Cómo no lo habrá dicho nadie antes! Éste es uno de los méritos de los grandes autores, que son capaces de expresar de forma sencilla, a la vez que profunda y rigurosa, conceptos que parecen pertenecer al acervo de los demás.

Kant afirmaba que todas las generaciones parecen plantearse las grandes cuestiones del hombre como si nadie antes lo hubiera hecho anteriormente. Los autores de este libro no lo han hecho así, pues han contado con las aportaciones de muchos médicos y científicos, y a la vez con la somera aproximación que al tema de las patologías organizativas hizo De Vries, como queda reseñado en los estudios de Fernández Aguado sobre la cuestión.

De Vries trasladaba a las organizaciones las enfermedades psiquiátricas de sus directivos. En este caso, el diseñador del modelo afirma que puede suceder que una organización este enferma a la vez que su directivo se encuentra sano, o viceversa. Dicho de otro modo,

no es sólo la situación de salud o enfermedad de los directivos lo que marca a la organización, sino también su estructura, su entorno, su normativa interna, sus valores, el estilo de gobierno de sus directivos... Así lo han asumido los otros dos coautores del diccionario, que han sido capaces de encontrar inspiración tanto en la ciencia médica como en su profundo conocimiento de la realidad organizativa.

Esta obra no es sólo útil en el ámbito de España, sino que –también por el abundante trabajo realizado por los autores fuera de nuestras fronteras– en cualquier país del mundo.

Después de varios años de trabajar con Marcos Urarte y de compartir muchos momentos, de conocer su trayectoria profesional y su compromiso personal, entendí como se me definió la primera vez que le pregunte: «Pero Marcos, ¿tú a que te dedicas? Él me respondió: “Eduardo, me considero un arquitecto social”».

Auguro a este libro un largo y fructífero futuro. No sé si se tratará de un superventas. Desde luego, sí que será un libro de largo recorrido, pues cualquier directivo juicioso, independientemente de la organización que pilote –pública o privada, grande o pequeña– debería verificar cuál es el estado de salud o enfermedad de la organización en la que trabaja. Con esta herramienta única podrá hacerlo.

Eduardo Punset

Agradecimientos

Son muchas las personas a las que nos gustaría mostrar nuestro agradecimiento por su colaboración manifestada de una u otra forma en este libro. Manel Santalo, Isidre Fabregues y Montse Batlle –tres excelentes especialistas de la Medicina– han leído la obra y han realizado sugerencias que mucho valoramos los autores.

Igualmente han repasado el libro y hecho interesantes aportaciones: Jordi Damia, José Luis Díaz, Silvia Urarte, Ramón Corominas, Magi Torner, Alberto de Dios, Marisa Engel, Daniel Perales, Santiago Aguilera, Carlos Ruano, Víctor García y Salvador Espinosa.

Muchos otros están presentes en el agradecimiento de los autores, Marta y Maite... han tenido la magnanimidad –¡una vez más!– de impulsarnos en este nuevo proyecto.

A todos aquellos que día a día tienen la generosidad de compartir con nosotros sus experiencias y sus conocimientos, muchas gracias.

José Aguilar no es sólo un gran pensador, sino además un leal amigo que ha mejorado nuestro trabajo con consideraciones y consejos de mucha relevancia.

Pedro Medina Asensio también merece una mención especial en estos agradecimientos. Excelente escuchador y gran conversador siempre ofrece comentarios de gran valor.



Introducción

La ciencia de la gestión directiva [*management*] se ha convertido en los últimos años en una de las disciplinas más demandadas en los cursos y seminarios de formación para directivos. Este hecho no es casual: la búsqueda de la mejora en las técnicas de gobierno es hoy en día una de las necesidades más acuciantes, frente a lo que ocurría en tiempos pasados. Varios son los factores que lo explican.

En primer lugar, la importancia del talento. Vivimos en una economía del conocimiento y los servicios donde las personas forman parte del alma de las empresas. Ello implica que el factor humano adquiere más relevancia que en décadas pretéritas caracterizadas por una economía agraria –la ventaja competitiva estaba en la materia prima–, en un primer momento, e industrial –la diferenciación estaba en el capital–, posteriormente. Los empleados han pasado de ser considerados meras cuentas de explotación a representar en muchas ocasiones el principal activo de la organización.

En segundo lugar, la escasez de mano de obra. Años atrás, el recurso humano era poco importante, abundante y fácilmente reemplazable en muchos países europeos. Hoy en día es relevante, escaso y difícilmente sustituible. El motivo no es otro que el envejecimiento de la población¹ como consecuencia del descenso de la natalidad. Cada año el número de trabajadores que llega al mercado de trabajo es menor y las posibilidades de captar talento son más reducidas.

Ello ha dado lugar a lo que ha venido a denominarse el poder del empleado [*employee power*]: más que ser las empresas las que seleccionan a sus empleados, son éstos los que las eligen.

En tercer término, la fuerte competencia a la que asistimos. La situación que se vive en la mayor parte de las industrias es, por decirlo de una forma gráfica, de empate técnico. Los beneficios tangibles de bastantes productos se copian en tiempo real. Los precios también se encuentran bastante ajustados. Las ventajas competitivas tienden a reducirse o casi a desaparecer en períodos cada vez más breves. La tecnología acorta los tiempos de espera. Antaño, cualquier invento o adelanto era fuente perdurable de ingresos durante largos períodos. Tardaba años en ser copiado. Hoy es cuestión de días, semanas o, como mucho, meses. Todo es replicable y con herramientas que permiten reaccionar con mayor velocidad de respuesta. La celeridad es quizá la nota más característica del entorno competitivo actual. En este contexto, la creatividad y la innovación permanentes son aspectos innegociables, lo que obliga a los empleados a dar lo mejor de sí mismos, algo que sólo es posible cuando existe un fuerte compromiso con el proyecto organizativo.

El capital humano se revela en la actualidad, en múltiples organizaciones, como el verdadero motor diferencial de las organizaciones, y la gestión directiva en su impulsor indiscutible.

Según un reciente estudio publicado en la Harvard Business School, el 80% de los directivos piensan que en 2010 atraer y retener talento será la primera prioridad estratégica para las organizaciones. Los ejecutivos no tienen más remedio que hacer serios esfuerzos por mejorar día a día sus prácticas de gestión.

Cada día aparecen nuevas publicaciones y documentos sobre la materia. Hasta hace relativamente poco tiempo, las propuestas anglosajonas eran prácticamente las únicas tenidas en cuenta. El pragmatismo de este paradigma –no hay que olvidar que la rentabilidad es la mayor aspiración empresarial– le hacía merecedor de toda la atención.

Actualmente, esa fuerte orientación a resultados hay que situarla en paralelo con una mayor atención a las personas. Siendo la causa final la misma –sin resultados, el liderazgo es una utopía–, los caminos pretéritos se revelan insuficientes. Que se alcance ese objetivo depende de tres elementos clave: captar talento, retenerlo e impulsarlo para conseguir aquellas metas que previamente han sido definidas.

El paradigma español tiene mucho que aportar en este sentido porque, sin descuidar el beneficio, pone más énfasis en el papel determinante de los empleados en las organizaciones, lo que le ha hecho valedor en los últimos años de un gran interés no sólo en nuestro país sino más allá de nuestras fronteras.

Entre las iniciativas aparecidas recientemente destacamos cuatro: la publicación de *Grandes creadores en la historia del management* (2001), obra en la que por primera vez figuraban 16 españoles entre los 91 referenciados a nivel mundial; la creación del Top Ten Management Spain (2002), exclusivo club que acoge a los diez mayores expertos españoles en gestión; la publicación del libro *Who's Who en el management español* (2006), un compendio de las principales aportaciones, pensamientos y reflexiones de los principales referentes nacionales en gobierno empresarial; y la obra *Forjadores de líderes* (2007) que recoge los modos de trabajo en el ámbito del *coaching* de los mayores expertos españoles en esa área.

Dos son las conclusiones que merecen la pena ser subrayadas: primero, que la gestión cada vez es más importante; y, segundo, que las aportaciones de los pensadores españoles a esa ciencia están cobrando mayor protagonismo.

El trabajo que tiene el lector entre sus manos viene a representar un paso más en el intento por aportar, desde el viejo continente, nuevas ideas al ámbito de la gestión que permitan seguir mejorando los modos de gobierno. La obra supone una continuación de una publicación anterior, *Patologías organizativas*², aparecida en abril de 2007.

Aquel innovador estudio tenía por finalidad introducir el tema, resaltar que las organizaciones, al igual que las personas, tienen

enfermedades que merman su capacidad de dar lo mejor de ellas mismas siendo necesario acudir a la consulta de un especialista que permita poner orden a la salud.

El presente texto analiza con detalle aquellas patologías más comunes en las empresas con el objetivo de conocer sus síntomas y causas, y así poder establecer un diagnóstico para, a partir de ahí, prescribir el tratamiento más oportuno que facilite la recuperación temprana y poder seguir compitiendo con éxito en el mercado.

Esta publicación tampoco supone un punto y final sobre el asunto de las patologías organizativas, sino más bien un punto y seguido. Muchas de las enfermedades aquí recogidas habrá que actualizarlas, otras nuevas aparecerán y algunas, seguramente, dejarán de existir gracias al desarrollo económico y empresarial.

Un ejemplo podrían ser las muelas del juicio. Hoy los nuevos retoños que vienen al mundo tienen menos dientes (y un problema menos). 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 mantenamos y fortifiquemos lo necesario descartando lo improductivo. Es previsible que suceda lo mismo en las organizaciones.

Un par de consideraciones para acabar esta introducción. Sobre esta cuestión trabajaron conjuntamente en la década de los ochenta el profesor del Insead (Francia), Manfred F. R. Kets de Vries, y el profesor de Estrategia del HEC, en Montreal (Canadá), Danny Miller, cuyo trabajo quedó plasmado en la obra *The Neurotic Organization* (1984).

Bajo nuestro punto de vista sus aportaciones son interesantes aunque incompletas. Ambos autores se limitaban a resumir las enfermedades psiquiátricas (neuróticas) de las empresas cuando también pueden existir otro tipo de patologías como las físicas o las psicológicas.

Además, mientras que De Vries y Miller consideran que las organizaciones son el reflejo de las prácticas de sus directivos, la propuesta originaria del creador de *Patologías organizativas*, Fernández Aguado

(y ahora también de los otros dos coautores que hemos trabajado con él en este diccionario) descansa en una visión diferente: las instituciones acaban por tener cierta vida. En ocasiones, los males de la organización son el resultado del comportamiento de los ejecutivos; en otras, sin embargo, hay organizaciones enfermas con directivos sanos que tienen que cargar sobre sus espaldas con el peso de las decisiones precedentes.

Las patologías aquí recogidas no son fruto de reflexiones teóricas de los autores, sino que cada una de ellas ha sido observada, tratada, o incluso sufrida en primera persona tanto en España como en múltiples países de Europa, América o África donde los autores han trabajado. No en vano, los tres hemos tenido la fortuna de trabajar en múltiples organizaciones, públicas y privadas, de muchos países el mundo.

Aclaremos, en fin, que este libro es la obra conjunta de los tres autores, si bien múltiples reflexiones proceden de la amplísima bibliografía de uno de ellos –Javier Fernández Aguado– y de los numerosísimos libros y estudios que se han publicado en diversos continentes sobre su pensamiento. No siempre lo citaremos así explícitamente, pero los conocedores de su obra enseguida lo detectarán.

Los autores

1

Metodología

Ninguna vida es eterna. Lo mismo ocurre en las organizaciones: unas son más longevas que otras, pero todas tienen un ciclo vital. Hay muertes muy tempranas, otras más tardías, algunas duran décadas, pero ninguna organización es inmortal. No sólo somos *mortalis* (podemos morir) sino también *morituri* (tenemos que morir). La muerte es cierta, sólo el momento no es seguro [*mors certa, hora incerta*]. Lo único que nos falta poner es fecha en el calendario.

En el camino de la cuna a la tumba, el trayecto no suele ser rectilíneo. Ninguna biografía –ni en lo personal ni en lo profesional– es una línea recta. Si lo fuera, la conclusión inmediata a la que llegaríamos es que uno simplemente se ha limitado a cubrir el expediente sin asumir riesgos. Sin sufrimiento no hay crecimiento ni despliegue de potencialidades.

Esto no sólo ocurre con la vida, sino también con la salud, tanto en el ámbito más individual como en el organizativo. Ninguna persona se encuentra completamente sana y ninguna organización tampoco. Las empresas no se dividen entre perfectas e imperfectas –todas están necesitadas de algún punto de mejora–, sino entre organizaciones que ignoran sus limitaciones y aquellas que las reconocen, las asumen y tratan, en la medida de lo posible, de corregirlas.

Cuentan que en cierta ocasión le preguntaron al papa Juan XXIII:

–En el Vaticano, ¿cuánta gente trabaja?

A lo que el Pontífice respondió:

–Aproximadamente... la mitad.

Ni siquiera aquellas organizaciones que desde fuera parecen pulcras e impolutas están libres de taras. La perfección sería, en sí misma y en nuestro mundo, una peculiar imperfección...

Cuentan que una mujer, conocida por su perfección, un día decidió que ya era tiempo de casarse y, como era un ser tan perfecto, pensó que se merecía al hombre más perfecto. A todos los hombres que conocía los descartaba por ser demasiado altos o demasiado bajos, demasiado listos o demasiado tontos, demasiado fuertes o demasiado débiles... Así fueron pasando los años y cuando la mujer pareció encontrar a su hombre perfecto, éste la rechazó porque ella era demasiado vieja.

Nicolas Maquiavelo, en su obra más conocida, *El príncipe*, nos recuerda el carácter limitado de cualquier realidad: «Así pues en todos los asuntos humanos uno se da cuenta, si los examina de cerca, de que es imposible eliminar una inconveniencia sin que surja otra... Aquí, en todas las discusiones, uno debería considerar qué alternativa conlleva menos inconveniencias y debería adoptar ésta puesto que es la mejor opción: nunca se encuentra ningún tema claramente delimitado y no abierto a debate».

No hay organización que esté libre de dolencias y no requiera cuidados. «La vida es un arco iris que incluye el negro», afirma un proverbio checo. ¿Y qué hacer cuando uno tiene molestias? Acudir al especialista para que le trate. Si lo que tiene es un problema de vista, acude al oftalmólogo; si le duelen los oídos, al otorrino; y si ha tenido un esguince, al traumatólogo.

En la consulta médica y empresarial se suceden diversas etapas: la primera será el diagnóstico. Para ello es fundamental conocer los síntomas y las causas. Posteriormente habrá que aplicar el tratamiento.

Luego, realizar un seguimiento y acudir a revisiones –chequeos periódicos– cada cierto tiempo para comprobar que todo sigue en orden.

1. Diagnóstico: modelo Gestión de lo Imperfecto¹

El 50% de la solución a un problema pasa por un buen análisis. Realizar un buen diagnóstico inicial «es un medio imprescindible para definir si las cumbres a las que se aspira serán o no posibles. Hay patologías que son emergentes –no tienen solución– y otras deliberadas –que sí admiten un tratamiento específico–. Distinguir unas de otras no es una cuestión baladí, sino de suma importancia para evitar derrochar tiempo y esfuerzos al tiempo que anticipamos consecuencias emocionales negativas resultantes de no calibrar bien»².

Empeñarse en lo que no puede ser es propio de personalidades inmaduras todavía instaladas en la infancia. El hombre tiene amplias posibilidades de mejora, pero también cuenta con limitaciones, no es infinito.

Desde el punto de vista de las organizaciones, en este punto será necesario poner en marcha el modelo Gestión de lo Imperfecto [*Managing the Imperfect*]; una radiografía o una analítica de la institución que nos permita visualizar con precisión qué ocurre realmente en la sala de máquinas de la empresa.

Este análisis no representa una posibilidad, sino una necesidad inherente a cualquier organización. El modelo Gestión de lo Imperfecto parte de la idea de que «cualquier persona u organización tiene áreas de mejora». Nada es perpetuo. Ni los períodos de bonanza, ni de alegrías, ni de consenso, ni de liderazgo... Alguno podría pensar que es así, pero antes o después, como sucede con los coches salidos de fábrica, los achaques del día a día harán necesarias revisiones o repuestos oportunos. La obsolescencia –del tipo que sea: física, emocional, mental...– es el destino natural de las personas y también de las instituciones:

«Cada organización (...) tiene su período de maduración (...).
Cada entidad tiene su tiempo, pero todas –antes o después– tienden

a institucionalizarse. La transición de la época carismática a la burocrática suele recorrerse de forma casi inevitable a los pocos años de la puesta en marcha de un negocio. ¿Qué sucede cuando la organización, o una parte de ella, va anquilosándose y languideciendo? Si se gestiona bien ese proceso, puede incluso salir reforzada, pero pocos tienen la suficiente sabiduría para lograr que esto sea así, y muchas organizaciones que parecía que podían haberse comido el mundo acaban siendo otra más, tan marginales como las que venían a sustituir»³.

Sólo quien asume con naturalidad sus debilidades está en el camino de emprender con éxito la conquista de nuevas fortalezas. El pensador José Aguilar, con su habitual brillantez, lo expresa con estas palabras: «Reconocer la imperfección de las organizaciones es enormemente estimulante. En primer lugar, nos vacuna frente la auto-complacencia. Sólo quien reconoce que no lo hace todo bien está en condiciones de afrontar procesos de cambio y mejora continua. En segundo lugar, nos hace más receptivos ante las voces de los empleados, clientes, proveedores (es decir, los diferentes grupos de interés o *stakeholders*). Quien nos avisa de que su experiencia con nosotros no resulta positiva y memorable, no es un terrorista desestabilizador, sino la voz de nuestra conciencia, el mejor amigo con el que podemos contar. Las empresas que gestionan lo imperfecto abren sus oídos ante estas voces. Una característica de las empresas que no gestionan lo imperfecto es la actitud pasiva ante quien propone mejoras o la descalificación del que pone en cuestión nuestros actuales procedimientos»⁴.

En la aplicación del modelo de Gestión de lo Imperfecto habrá que prestar atención a cinco apartados: la gestión de la imperfección del entorno; de la estructura organizativa; de los colaboradores (superiores, colegas y subordinados); de uno mismo; así como de la información que circula y cómo lo hace.

En cuanto al entorno, son muchas las posibles amenazas que pueden aparecer en cualquier proyecto empresarial y que pueden dar al traste con un negocio, desde la aparición de nuevos competidores con ventajas competitivas novedosas, la reducción de los márgenes por

el incremento de los costes por factores externos, el plagio o falsificación de los productos, etc.

Respecto a la estructura organizativa también son múltiples las posibles imperfecciones, desde la escasez de medios (financieros, tecnológicos, materiales, humanos...), hasta el clima de la institución –gobernada por incompetentes o autoritarios– o la carencia de canales de comunicación adecuados, entre otros.

Las imperfecciones de los colaboradores pueden ser contempladas desde dos puntos de vista: en sentido vertical, ya sea ascendente –con el jefe– o descendente –con el subordinado–, o en sentido horizontal –con los propios colegas.

Conviene advertir que el empleado 10 no existe. La consigna está, como predicaba Dwight D. Eisenhower (1890-1969), en seleccionar a los generales en función de sus virtudes y no por la ausencia de defectos. Algunas carencias de los subordinados pueden ser: no tener la formación suficiente, no escuchar, no obedecer, no saber trabajar en equipo, pecar de exceso de ambición, o no ser proactivos, entre otros aspectos.

Tampoco el jefe 10 existe. Siempre existe algún ángulo oscuro que no nos agrada del superior. Algunas limitaciones que se repiten entre los mandos directivos son: la falta de respeto, el no escuchar, el no comunicar, el no reconocer los méritos o el no pagar justamente.

Tanto en uno como en otro caso será importante poner de nuestra parte para aprovechar los vientos que soplan. Patalear por lo que podría ser y no es denota inmadurez y es una forma estupenda de malgastar tiempo y energía. La realidad es la que es y no la que nos gustaría que fuese.

En cuanto a la gestión de uno mismo –lo más complicado– se requieren una buena dosis de humildad y honestidad intelectual para hacer las paces con nuestra cara menos amable, algo que, por lo general, no suele ser habitual.

Cuentan que, en cierta ocasión, alguien le dijo a Hegel:

–En realidad lo que dices no es así.

A lo que Hegel contestó:

–Entonces es la realidad la que se equivoca.

Ser capaz de reconocer las propias limitaciones no es labor sencilla. «Mirarse a sí mismo –señalaba el filósofo indio Krishnamurti– es muy difícil porque deseamos escapar de nosotros mismos». Se cuenta la historia de un individuo que se buscó afanosamente y, cuando finalmente dio consigo mismo, se encontró tan distinto que falleció del susto.

Particularmente relevante es este apartado es lo que se refiere a las cabezas directivas. Como afirmase Albert Schweitzer, «el ejemplo no es una de las maneras de influir en los demás, es la única» o, según reza el proverbio latino, las palabras mueven, los ejemplos arrastran [*verba movent, exempla trahunt*]. El directivo debe ir siempre abriendo camino si quiere que el pelotón de batalla acompañe. Con punzante ironía Giovanni Boccaccio decía: «Haced lo que digo pero no lo que hago». Eso causa hilaridad en el personal y es fuente de desánimo permanente. Querer cambiarlo todo menos a uno mismo suena a tomadura de pelo.

En la tarea de mejora personal habrá que contar con la ayuda de un asesor. No se puede ser juez y parte al mismo tiempo. Para ello, y como nos recordaba san Agustín, hay tres pasos fundamentales: «Conócete, acéptate, supérate». El autoconocimiento es el punto de partida de este peregrinaje. Quien no sabe que no sabe no puede poner en marcha los mecanismos necesarios para conquistar cotas altas. Luego, hay que aceptarse –un pacto de no agresión con uno mismo–, algo que casi nunca resulta fácil. Todos conocemos taras de nosotros mismos que no nos alegran demasiado. Por último, hay que dar el salto, trazar un plan de acción y tener el coraje de llevarlo adelante.

Los mayores enemigos de este proceso son el orgullo –en muchos casos se identifica pedir ayuda con un síntoma de debilidad– y la falta de humildad. Quienes están demasiado seguros de sí mismos

no vislumbran exigencias de mejora. Muchos ven a los consultores, asesores o *coaches* como una amenaza para la integridad organizativa y la estabilidad personal. Estar abierto a la crítica sólo es propio de mentes lúcidas y personalidades fuertes que saben domesticar el ego, mal frecuente que sufren muchos directivos infectados del mal de altura.

Los aduladores ayudan a ocultar las limitaciones de los superiores restándoles oportunidades de mejora. Los halagos del séquito sacan brillo al ego y merman la objetividad tan imprescindible para el ejercicio del buen gobierno. Antístenes decía: «Vale más caer entre las garras de los buitres que entre las manos de los aduladores, porque aquéllos sólo causan daño a los difuntos y éstos devoran a los vivos». Tácito afirmaba algo parecido cuando decía que la peor especie de enemigos es la de los aduladores [*pessimus inimicorum genus laudantes*]. Y León Tolstói (1828-1910) escribía en *Hadzhi Murat*: «La adulación de su séquito le llevó al extremo de no ver sus contradicciones, de no cotejar sus actos y palabras con la realidad, con la lógica ni siquiera con el sentido común; y estaba tan completamente convencido de que todas sus decisiones, tan insensatas, injustas y opuestas entre sí, resultaban sensatas, justas y equilibradas sólo porque eran suyas».

Rodearse de colaboradores críticos y exigentes sólo es propio de directivos fuertes que miran por el futuro de la organización. Los ansiosos de lisonjas, por el contrario, miran por sí mismos y buscan subordinados mediocres que no dañen su frágil autoestima necesitada de abalorios y lentejuelas.

El último de los apartados –el tipo de información que circula y el modo en que lo hace– tampoco resulta sencillo de manejar. El flujo de noticias cuando no está bien regulado se transforma en un significativo inconveniente dando lugar a un sinnúmero de rumores que van carcomiendo la estabilidad organizativa. Controlar y manejar los datos que se transmiten por la institución es uno de los grandes retos del líder. Como punto de partida, se puede decir que hay que comunicar lo que hay que comunicar, a quien hay que comunicárselo, en el momento y modo más oportuno.

En el análisis de los cinco puntales que constituyen el modelo de Gestión de lo Imperfecto habrá que prestar atención a dos aspectos:

- Síntomas: «Se puede aprender mucho tan sólo observando», decía Yogui Berra. Intuir o detectar los síntomas es el paso previo para esclarecer las causas y hacer un diagnóstico riguroso. Para ello hay que captar los indicios. No siempre será fácil. En muchas organizaciones no toda la información está disponible y en otras serán los propios empleados quienes oculten datos con el objetivo de no ver mermada su posición. A veces, sin embargo, el clima de una organización puede palpase casi desde el momento que uno entra por la puerta. Basta ver la cara del paciente –el reflejo exterior de su vivir interior– para saber cómo respira la institución. Cada rostro organizativo exhibe su intrahistoria.
- Causas: un síntoma puede ser producto de varias causas. Habrá que saber en cada caso cuáles son éstas ya que el tratamiento será diferente. El diagnóstico de dos empresas puede ser el mismo: necesidades de financiación. Sin embargo, los motivos pueden ser diferentes; en un primer caso puede responder a una ampliación de 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.

Las posibles recomendaciones para la obtención de capital en ambos casos serán distintas. En la expansión, puede sugerirse la búsqueda de recursos ajenos en sus múltiples variedades que permitan el apalancamiento, mientras que en el nacimiento puede ser más oportuno el hacer un esfuerzo por reunir recursos propios.

Conocer las causas no es baladí. Lo que requiere cada organización es diferente, porque siendo las causas semejantes, las personas son diferentes, las circunstancias son diferentes o el sector es diferente.

2. Tratamiento: tres recetas para la curación

«No basta saber, hay que querer; no basta querer, hay que hacer», escribió Goethe. Es preciso llegar a la implantación. Conocidos los

síntomas y las causas, y establecido el diagnóstico queda una parte también compleja: el tratamiento.

Merece la pena recordar que en las organizaciones, según diversos estudios empíricos, tan sólo un 10% de las estrategias se implantan con éxito. El papel lo aguanta todo. El reto está en hacer algo de lo que se ha anunciado, el paso del discurso a la práctica.

En la aplicación del tratamiento conviene distinguir tres tipos de soluciones: medicina preventiva, curativa y paliativa.

Los médicos nos recuerdan con frecuencia la importancia de las revisiones periódicas con el objetivo de detectar posibles enfermedades. Anticiparse es una de las principales misiones de todo buen directivo.

Cumplir con el calendario de la ITV médica es inexcusable para el buen mantenimiento del cuerpo. Muchas patologías podrían haberse evitado de haberse pillado a tiempo y pequeños problemas sin importancia acaban convirtiéndose en males mayores cuando no se actúa con la diligencia adecuada. Las vacunas –cuya función es ir un paso por delante de la enfermedad– no son un capricho y permiten actuar a modo de inmunización evitando problemas más grandes.

No obstante, no siempre es posible prevenir, porque no todo se puede anticipar ni tampoco todo está en nuestras manos. Hay enfermedades que son el resultado de malos hábitos, pero en ocasiones son consecuencia de nuestros genes.

Cuando el mal es un hecho habrá que aplicar los remedios oportunos. A veces, la receta será cambiar hábitos poco apropiados por otros más convenientes. Cuando eso no sea suficiente, habrá que emplear un tratamiento farmacológico. Si continúa sin dar frutos habrá que utilizar medios más agresivos, como la cirugía o la quimioterapia. En diferentes casos, habrá que hacer uso de la psicoterapia.

En ocasiones, la solución no está ni en prevenir ni en curar, sino que el único remedio posible será paliar y hacer más llevaderos los problemas. Determinadas patologías son como el clima: están ahí y no

pueden evitarse; lo que está en nuestras manos es aminorar sus efectos con un buen aparato de aire acondicionado, ponernos a la sombra, tomarnos un refresco, encender la calefacción o abrir el paraguas si llueve. «No somos víctimas de nuestro destino –afirmaba Nietzsche–, pero tampoco dueños del mismo».

Existen enfermedades degenerativas que por el momento no cuentan con tratamiento específico y que habrá que seguir investigando hasta dar con una solución oportuna. A veces, por circunstancias de mercado, no tendremos la posibilidad de cambiar de personal. Lo mismo sucede con los directivos, los equipos informáticos, o la nueva legislación... Hay cosas que no admiten cambios, al menos temporalmente. Las circunstancias también son un factor a tener en cuenta. Ser capaces de anticipar lo resoluble y lo irresoluble es muestra de buena praxis directiva. Con gran tino, y en línea con un pensamiento desarrollado nueve siglos antes por Marco Aurelio, aseguraba san Francisco de Asís: «Dios me otorgue la serenidad de cambiar las cosas que se pueden cambiar; de aceptar las que no se pueden cambiar; y la sabiduría para discernir unas de otras».

2.1. Modelo Gestión de la Voluntad Organizativa⁵: la voluntad en el proceso de recuperación

«Como los atletas, los entrenadores tienen estilos diferentes, pero todos deben tener algo común: ser grandes comunicadores. No es sólo cuestión de que sepan ver qué debe hacer un atleta, sino que sean capaces de persuadirle para que lo haga».

Will Carling y Robert Heller, *The way to win*

En la aplicación de cualquier tratamiento lo primero que tiene que existir por parte del paciente es voluntad de querer curarse. Nadie consigue lo que no quiere. Cualquier proceso de recuperación exige una fuerte autodeterminación. Escribió Pananti: «Lo que en circunstancias graves más suele faltar a los hombres no es ni el talento ni el sentido común, sino el carácter y la voluntad; más daño suele venir de la debilidad y de la nimia desconfianza de sí mismo que de la arrogancia y de la impetuosidad desenfrenada».

El modelo Gestión de la Voluntad Organizativa (*Will Management*) sostiene que «es imposible sustituir la voluntad de los diversos miembros de la organización. Y forzarla mediante controles exhaustivos es algo costoso, porque el exceso de vigilancia define un juego de incumplimientos sucesivos: la gente acaba encontrando resquicios para burlar los corsés que no acepta»⁶.

John Maynard Keynes (1883-1946), en *Liberalism and Labour*, afirmaba: «El problema político de la humanidad es combinar tres cosas: eficiencia económica, justicia social y libertad individual». El mayor enemigo de la voluntad es la Dirección por Amenazas (DPA), la quintaesencia del autoritarismo. La voluntad ganada con la técnica del *manu militari* no es voluntad, sino simplemente un sucedáneo. Las pseudoealtades obtenidas de esta manera funcionan sólo a corto plazo. La gente cumple las órdenes mientras no le quedan alternativas, pero en cuanto halla resquicios, hace las maletas y emigra. Además, durante su estancia en la empresa, buscará excusas para tomarse la venganza por su cuenta y resarcirse de los desplantes.

Según Jack Welch, «en un entorno en el que hemos de obtener todas las buenas ideas que tengan los hombres y mujeres de la organización, no podemos permitirnos unos estilos de gestión y dirección que supriman e intimiden»⁷. Lao Tse aseguraba: «El mejor soldado jamás ataca. El luchador superior triunfa sin violencia. El conquistador más grande vence sin combate. El director más eficaz dirige sin imponer. A eso se le llama ecuanimidad inteligente; a eso se le llama conocimiento de los hombres».

Ken Blanchard, autor de *The one minute manager*, afirma que «dirigir bien no es lo que se hace cuando estás ahí, sino lo que sucede cuando no estás ahí». Personal implicado con el proyecto que no necesite que le estén mirando ni empujando. No se pueden secuestrar voluntades durante mucho tiempo; al final, alguien viene al rescate del talento. No se puede gobernar sin el consentimiento del gobernado. Se podrán imponer conductas temporalmente, pero no de manera indefinida. El talento, cuando se le intenta dominar, acaba rebelándose.

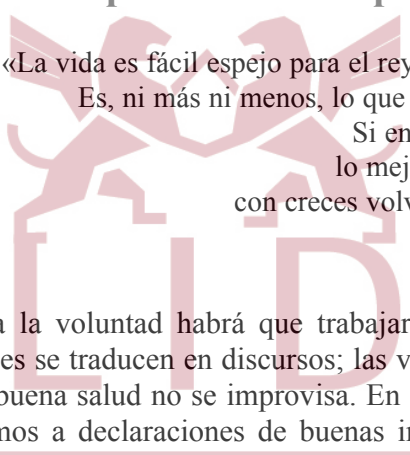
Sin embargo, ganarse la voluntad del equipo no es sencillo. Primero, porque lo mejor de las personas no se compra: «Puede adquirirse en el mercado el tiempo de un hombre, también su presencia física en una oficina, e incluso ciertos movimientos musculares. Pero jamás está en venta el entusiasmo, la fidelidad a un proyecto, etc. No se comercializa la entrega de los corazones, de los cerebros, las almas o las intenciones. Todo eso hay que merecerlo»⁸. En segundo lugar, porque las motivaciones son diferentes en cada individuo, lo que funciona para uno falla para otro. Por eso, un directivo debe ser un especialista en cada una de las personas que tiene alrededor. No debe contar más que hasta uno. Tercero, porque las motivaciones cambian con el tiempo, y lo que ayer era válido hoy no lo es tanto; hay que estar actualizando recurrentemente los mecanismos de motivación.

En la Gestión de la Voluntad tienen que coincidir tres aspectos: lo que tengo que hacer, con ser capaz y que me guste. Hay que acomodar al talento allí donde puede dar lo mejor de sí mismo que habitualmente es en aquella actividad con la que más se disfruta. Las condiciones económicas tienen que ser externamente competitivas e internamente equitativas. Además, el proyecto tiene que ser ilusionante, que detrás exista algo por lo que merece la pena luchar. Por último, es importante que el entorno sea el adecuado. Proporcionar un clima de confianza –para que el talento no se sienta agarrado– y cooperación –para que exista unión– donde el empleado se sienta reconocido es una de las principales misiones del directivo.

Ese reconocimiento no tiene tanto que ver con el *quantum* como con saber que a uno le tienen en cuenta. La Madre Teresa de Calcuta afirmaba: «Amar debería ser tan natural como respirar. No intentéis acciones espectaculares». Tom Cash, de American Express, aseguraba que «los seres humanos necesitan que se les reconozca y recompense cuando hacen esfuerzos especiales. Pero no es preciso darles mucho. Lo que desean es que se les dé prueba intangible de que uno realmente aprecia lo que hacen. El premio realmente es sólo símbolo de eso». De esta manera lo expresaba un autor anónimo: «Arrojad un hueso a un perro y con él se largará con el rabo entre las patas sin la más leve demostración; pero llamadlo cariñosamente, dadle el hueso con vuestra propia mano y os agradecerá el detalle».

Muchas veces los vínculos emocionales proceden de las pequeñas cosas que están al alcance de la mano: «No ha sido descubierto el país de las maravillas –el mundo de la utopía: como la etimología griega enseña es u-topos, un no lugar, algo inexistente–, pero sí se encuentran situaciones organizativas mucho más parecidas o a un cielo o a un infierno. La diferencia entre unas y otras no son habitualmente grandes cosas, sino detalles pequeños que hacen que sea posible desarrollar un trabajo subjetivo satisfactorio, incluso en contextos en los que el trabajo objetivo –lo que hay que hacer– resulta maquinal, arduo o cargante»⁹.

2.2. Modelo de Dirección por Hábitos (DPH)¹⁰: la disciplina en el proceso de recuperación



«La vida es fácil espejo para el rey y para el esclavo.
Es, ni más ni menos, lo que somos y hacemos.
Si entregas a los demás
lo mejor que en ti tienes,
con creces volverá a ti lo mejor».

Mag. S. Brides

Una vez ganada la voluntad habrá que trabajar los hábitos. Las voluntades débiles se traducen en discursos; las voluntades fuertes, en actos. Tener buena salud no se improvisa. En la mayor parte de los casos asistimos a declaraciones de buenas intenciones que el tiempo revela que no pasan simplemente de eso. Y es que los asustadizos del cambio hacen suya la máxima de que es peor el remedio que la enfermedad.

Los tratamientos hay que cumplirlos a rajatabla para que el proceso de mejora tenga lugar. Hay que ser disciplinado. No obstante, en ocasiones las enfermedades no son más que el resultado de un conjunto de malos hábitos pasados, por lo que antes de nada habrá que desprenderse de los comportamientos dañinos. Keynes aseguraba que «lo más difícil del mundo no es que la gente acepte nuevas ideas, sino que olvide las antiguas». Goethe apuntaba algo semejante: «Ten cuidado con lo que aprendes que no podrás olvidarlo».