

Cómo sanar la Miopía Organizacional

EUGENIO DE ANDRÉS, socio director de Tatum y JOSÉ MARÍA DÍEZ, gerente de Tatum

Al hilo del análisis de algunos de los comportamientos y enfermedades más comunes que pueden sufrir las organizaciones expuestas por el profesor Javier Fernández Aguado en su libro "Patologías Organizativas", en esta ocasión nos detenemos en los síntomas y tratamientos de una de las patologías que se presenta con una cierta frecuencia en nuestros días: la Miopía Organizacional.

ALGUNOS RASGOS MÉDICOS DE LA MIOPÍA

Desde el punto de vista médico, los manuales describen la Miopía (del griego myops formado por myein –entrecerrar los ojos– y ops –ojo–) como "error en el enfoque visual que causa

dificultad para ver los objetos distantes. Es el resultado visual de que la imagen visual se enfoca delante de la retina y no directamente sobre ella".

¿Cuáles pueden ser los principales síntomas para identificar si una persona sufre miopía? Algunos síntomas habituales son: visión borrosa de los objetos distantes, bizqueo, dolor de cabeza, tensión ocular.

En general, "la persona miope tiene mala visión de lejos pero buena visión de cerca. La distancia a la que ve bien depende del grado de miopía. Mientras mayor sea la miopía, más cerca deben estar los objetos para enfocarlos. Ya que al entrecerrar los ojos la visión de lejos mejora (conocido como efecto estenopeico), las personas miopes tienden a presentar mayor cantidad de arrugas faciales que quienes no tienen miopía".

¿PUEDE UNA ORGANIZACIÓN PADECER MIOPÍA?

Según el profesor Fernández Aguado, las empresas también pueden padecer Miopía. Desde un punto de vista organizacional podría definirse como: "Organizaciones con falta de capacidad para reconocer los cambios en el entorno con la anticipación suficiente". Fernández Aguado añade "se ha dicho que los mediocres constatan mientras que los inteligentes prevén".

¿Cómo identificar si nuestra empresa puede estar sufriendo de Miopía Organizacional? He aquí algunos síntomas comunes a las organizaciones con esta dolencia:

- Pérdida de usuarios y/o clientes

- Retroceso en la consecución de los diferentes objetivos (cuantitativos y/o cualitativos).
- Fuga de profesionales a empresas más "retadoras"
- Productos y/o servicios obsoletos

Si después de reflexionar unos instantes sobre el estado de su organización, de una manera adulta y crítica, usted identifica un buen número de síntomas similares es posible que su organización esté sufriendo de Miopía Organizacional.

Llegados a este diagnóstico lo más importante será identificar cuáles son las causas, para actuar sobre ellas. Fernández Aguado identifica algunos orígenes de esta enfermedad:

- Falta de "amplitud de miras" en la Alta Dirección: no se centran en lo importante y/o estratégico, sino más bien en el día a día, en los temas urgentes, en el corto plazo.
- Los directivos no conocen en profundidad su área de responsabilidad ni el resto de las que componen la organización; falta una "visión global" de la entidad en su conjunto.
- No se dispone de indicadores para medir las necesidades, inquietudes, preferencias de los usuarios/clientes de la organización
- No se tiene un contacto normal y habitual de la realidad del entorno: prácticamente no se participa en foros, congresos, ferias, cursos, etc.
- Formas de gestión basadas en modelos de gestión ya superados.



TRATAMIENTOS PARA LA MIOPIA ORGANIZACIONAL

Hay una condición necesaria, pero no suficiente, que será previa a cualquier tratamiento. En el mundo sanitario podríamos hablar de la "voluntad del paciente por querer curarse". A muchos nos han recomendado que para tratar cierta enfermedad tenemos que hacer un régimen o dejar de fumar o hacernos un chequeo periódicamente o realizar ejercicio..., pero un buen número de personas no nos ponemos a ello o lo dejamos pronto. Así no será fácil que, a pesar de los medicamentos, nos curemos.

En el mundo de la empresa puede suceder algo parecido. La organización, y especialmente el Comité de Dirección, debe ser consciente de la existencia de la patología y sobre todo de la necesidad de poner en marcha determinadas actuaciones para su tratamiento. Si los miembros del Comité no creen en ello y apoyan seriamente los posibles remedios será difícil, por no decir imposible, superar la patología identificada. Fernández Aguado indica que la diferencia entre unas organizaciones y otras no es que unas estén "sanas" y otras "enfermas". En general, todas las organizaciones padecemos alguna dolencia. La diferencia, insiste Aguado, es que "unas tienen voluntad de curarse y ponen los medios para ello y otras no hacen nada".

Quizás el tratamiento para sanar la Miopía en la empresa no reclame exactamente el mismo protocolo que el tratamiento de la Miopía como enfermedad, que suele tratarse con algún acto médico concreto (por ejemplo, con lentes de contacto o con cirugía refractiva). Probablemente en el mundo de la empresa será necesario combinar varios tratamientos/actuaciones ya que el origen de la enfermedad será plural, no habrá una única causa que ocasione la enfermedad, sino que su principio estará identificado en distintos focos.

A continuación vamos a identificar algunos de las actuaciones que pueden ayudar a los directivos de las organi-



zaciones a curar la Miopía organizacional en su empresa:

- Incorporación de profesionales multidisciplinares con curiosidad intelectual: "sin contrastes no se crece".
- Gestión y promoción de la diversidad: de género, edad, raza, cultura, formación... "La innovación procede de la diversidad".
- Programas y actuaciones de *benchmarking*. El perder el sentido de la realidad es, desafortunadamente, una cuestión que acontece con frecuencia. El contraste con el exterior, aunque pueda resultar duro o molesto, es una "medicina" que hemos de tomar. El *benchmarking* permite actualizar modelos y actuaciones, nos facilita una visión actualizada del entorno en el que nos desenvolvemos, nos pone "ante el espejo"... Así conseguiremos que no exista una brecha tan significativa entre la realidad y nuestra percepción de la realidad.
- Llevar a cabo estudios e investigación de mercado/entorno: conocer tendencias.
- Asistencia a seminarios, congresos, conferencias...
- Fomento del debate interno sobre la propia organización y su configuración, actuación, valores...
- Elaboración de Planes Estratégicos que establezcan formalmente los grandes objetivos de la organización, las formas para alcanzarlos, prioridades...

Finalmente vamos a subrayar algunas actuaciones (vitaminas) aisladas que, sin poder ser consideradas per se como un tratamiento, ayudan a poner en marcha el proceso de recuperación, a introducir la "vacuna" para la miopía:

- Jornadas de convivencia que den lugar a un clima más informal, cercano y distendido para contrastar ideas y opiniones, crear concursos de ideas que exijan equipos multidisciplinares, fomentar la incorporación de nuevos profesionales provenientes del "exterior" con una visión más actualizada de cómo está el sector/competencia, actualizar la información del exterior (dándose de alta en publicaciones, por ejemplo)... ▲