
	Tirada: 25.795	Sección: -	
	Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 448	
Nacional	Economía	Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 71%
Mensual		01/03/2008	Valor (€): 1.646,28
			Valor Pág. (€): 2.315,00
			Página: 26
			Imagen: Si

Cómo sanar la “Artrosis Organizacional”

EUGENIO DE ANDRÉS, socio director y JOSÉ M^a DÍEZ, gerente de Tatum

Como comentamos en el primer artículo de esta sección “Patologías Organizativas”, Javier Fernández Aguado, pensador y *speaker* español, socio fundador de *MindValue* y miembro de *Top Ten Management Spain* (www.toptenms.com), es autor del libro *Patologías Organizativas*, donde analiza el comportamiento y principales enfermedades que pueden sufrir las organizaciones.

En esta sección mensual, teniendo siempre presente el modelo propuesto por el profesor Fernández Aguado, presentamos algunas de las “Patologías Organizativas” más comunes. Para abordar cada una de estas posibles dolencias tomamos como referencia datos del libro citado y también de *Formar directivos*, del profesor Fernández Aguado (editorial IIBM), y del *Diccionario de Patologías* de Javier Fernández Aguado, Marcos Urarte y Francisco Alcaide (LID), que aparecerá en las próximas semanas.

En esta ocasión nos detenemos en los síntomas y tratamientos de una de las patologías que se presenta con frecuencia en nuestros días: la *Artrosis Organizacional*.

ALGUNOS RASGOS MÉDICOS DE LA ARTROSIS

Desde el punto de vista médico, la artrosis es la “enfermedad degenerativa articular caracterizada por la destrucción del cartilago que recubre las superficies óseas. El cartilago es un tejido que hace de amortiguador protegiendo los extremos de los huesos y que favorece el movimiento de la articulación. En la artrosis, la superficie del cartilago se rompe y desgasta

Las empresas pueden padecer de artrosis, desde una perspectiva organizacional se trata de empresas con escasa capacidad para hacer frente a una nueva realidad que les ha tocado vivir y cuyo cambio se produce cada vez más rápido

causando que los huesos se muevan uno contra el otro, causando fricción, dolor, hinchazón y pérdida de movimiento en la articulación”.

No está claro si la artrosis es una única enfermedad o un conjunto de patologías con unas manifestaciones clínicas y radiológicas similares. Se puede clasificar en dos grupos: “primaria” (sin una causa definida) y “secundaria” (asociada a otras patologías como hemocromatosis, gota, diabetes mellitus, displasias óseas, ...).

Existe un conjunto de factores ligados a su desarrollo: factores “sistémicos” (sexo, edad, herencia, osteoporosis...) y factores “locales” (obesidad, sobrecarga articular, inestabilidad articular, traumatismos repetidos...).

¿Cuáles suelen ser los principales síntomas para identificar si una persona sufre artrosis? El síntoma fundamental es el dolor que generalmente aumenta con el movimiento y mejora con el reposo. A medida que avanza la enfermedad, el dolor se hace continuo y permanece incluso en reposo. En ocasiones también hay rigidez articular agravada después del reposo e incapacidad funcional de la articulación afectada.


¿PUEDE UNA ORGANIZACIÓN PADECER ARTROSIS?

Según Fernández Aguado las empresas también pueden padecer de

artrosis. Desde un punto de vista organizacional podría definirse como: “Organizaciones con escasa capacidad para hacer frente a una nueva realidad que les ha tocado vivir (entorno, competidores, mercado...) y cuyo cambio se produce cada vez más rápido. En muchos casos tiene lugar cuando una organización considera que lo que ayer fue revolucionario tiene que seguir siéndolo hoy, y olvida que lo que ayer era novedad, ahora es obsolescencia y mañana será probablemente mentira”.

De una manera simplificada podríamos asimilar esta escasa capacidad para hacer frente a nuevas realidades a la rigidez organizacional. ¿Cómo identificar si nuestra empresa puede estar sufriendo de rigidez organizacional o artrosis? He aquí una serie de síntomas comunes a las organizaciones con esta dolencia:

- Falta de innovación: en productos, en tecnología, en ideas, en procesos... (“la empresa es innovación y marketing”, Peter F. Drucker).
- Escasa inversión en formación.
- Escasa inversión en I+D+i: plagio permanente.
- Escasa inversión en equipos: tecnologías “antiguas” a pesar de la existencia de nuevas versiones.
- Resultados decrecientes.

CAPITAL HUMANO	Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audiencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 233 Ocupación (%): 37% Valor (€): 856,56 Valor Pág. (€): 2.315,00 Página: 27	
	Nacional Economía Mensual	01/03/2008	Imagen: Si

- Se castigan las equivocaciones: falta de gestión del error. Existe demasiada presión por acertar.

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 artrosis o rigidez organizacional.

Llegados a este diagnóstico lo más importante será identificar cuáles son las causas, para actuar sobre ellas. Fernández Aguado identifica cerca de 20 posibles orígenes de esta enfermedad. Aquí sólo mencionamos las más comunes:


- Personal y directivos "conservadores" (incapacidad para tomar riesgos) e inseguros (incapacidad para tomar decisiones).
- Personal y directivos con escasa visión de futuro.

- Miedo al error y a las críticas: se castigan los fallos y, en consecuencia, que aniquilan la creatividad y la asunción de iniciativas por parte del equipo. Se necesita la aprobación constante de los demás.
- Excesiva burocracia: lentitud en las decisiones.
- Organigrama muy vertical.
- Escasa capacidad para delegar: falta de confianza en el equipo.
- Éxito "pasado" que supone la autocomplacencia del "presente".
- Resistencia o miedo al cambio que dan lugar a inflexibilidad ("justo cuando me aprendí todas las respuestas me cambiaron las preguntas").
- Falta de formación continuada: la ausencia de formación (inputs que supongan savia nueva) paraliza.

Si un empleado percibe que en su organización "las cosas se vienen haciendo así desde siempre", "cuidado si te equivocas", "aquí ya está todo inventado", "los jefes son los únicos que siempre saben lo que hay que hacer"... probablemente concluya que lo único que ha de hacer es seguir la vía marcada y punto.

TRATAMIENTOS PARA LA ARTROSIS 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

CAPITAL HUMANO	Tirada: 25.795	Sección: -	
	Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 507	
Nacional	Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 80%	
Economía		Valor (€): 1.862,61	
Mensual	01/03/2008	Valor Pág. (€): 2.315,00	
		Página: 28	Imagen: Si

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 tratamientos será difícil, por no decir imposible, conseguir superar la patología identificada.

Quizás el tratamiento para sanar la artrosis en la empresa no reclame exactamente el mismo protocolo que el tratamiento de la artrosis como enfermedad, que suele tratarse con algún acto médico concreto (por ejemplo, con fisioterapia) o con un medicamento (en este caso únicamente para aliviar el dolor). 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 organizaciones a curar la artrosis organizacional en su empresa.

- Diseño de un Modelo de Dirección que favorezca una Cultura de Compromiso.** Una de las principales causas, por no decir la primera, de insatisfacción de los trabajadores es el tipo de relación con el jefe directo. Cualquier persona que en la organización dirija personas será clave tanto a la hora de generar una posible artrosis como a la hora de sanarla. Hay que integrar los objetivos de las personas con los objetivos de la empresa. Una de las vacunas consistirá en implantar en la organización un Modelo Directivo (a través de manuales, definición de comportamientos, entrenamiento,...) que favorezca el mutuo compromiso de la empresa con el trabajador y del trabajador



con la empresa ("no son los empleados los que deben acercarse a los jefes, son los jefes los que deben acercarse a los empleados").

- Creación de un clima de confianza que anime la asunción de riesgos y toma de decisiones.** Saber que la única manera de mejorar es el *"learning by doing; no mistakes, no experience, no experience, no wisdom"*. Para implementar esta filosofía pueden crearse "equipos de mejora", formados por profesionales de distintas áreas o departamentos, con cierta libertad para proponer cambios, con un reconocimiento explícito de su valor por parte de la Dirección de la organización ...
- Mayor inversión en formación,** al ser en este caso una herramienta estratégica al servicio del cambio y la evolución. La interacción entre los distintos agentes implicados en la formación (los "destinatarios", los "diseñadores", los "impartidores", las áreas afectadas, ...) generará las críticas constructivas sobre las formas actuales de hacer y las mejoras posibles a introducir ("gestión del conocimiento").

- Mayor inversión en I+D+i:** generar culturas innovadoras. Potenciación de las áreas o departamentos que tienen mayor contacto con el exterior (el mercado en general, los competidores, los proveedores, los clientes finales, las instituciones,...). Implantación de una filosofía de *"benchmarking"*, además de estudios de mercado sistemáticos, de actualización del *portfolio* de productos y servicios, etc.

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 el "germen" de la innovación:

- Jornadas de convivencia que den lugar a un clima más informal, cercano y distendido a las relaciones (*outdoor training* y *team building*), crear "concursos de ideas", "trasladar" una función específica del jefe a alguien del equipo (es una manera de comenzar a delegar), fomentar la incorporación de nuevos profesionales provenientes del "exterior",...