



Cómo sanar la Ceguera Organizacional

EUGENIO DE ANDRÉS, socio director de tatum y José M^a Díez, gerente de tatum

ALGUNOS RASGOS MÉDICOS DE LA CEGUERA

La ceguera es la pérdida total o parcial del sentido de la vista. Existen varios tipos de ceguera parcial, dependiendo del grado y tipo de pérdida de visión: como la visión reducida, la ceguera de un solo ojo o el daltonismo (imposibilidad de distinguir correctamente los colores).

La ceguera se clasifica dependiendo de dónde se haya producido el daño. Puede estar en las estructuras transparentes del ojo (como las cataratas y la opacidad de la córnea), en la retina (como la degeneración macular asociada a la edad y la retinosis pigmentaria), en el nervio óptico (como el glaucoma o la diabetes) y en el cerebro (se produce la denominada ceguera cortical).

Las causas más habituales son cataratas (opacificación total o parcial del cristalino), glaucoma (aumento de la presión intraocular), uveítis (inflamación de la úvea, lámina intermedia que se encuentra entre la esclerótica y la retina, y que aporta la mayor parte del suministro sanguíneo a la retina), degeneración macular (daños o deterioro de la capa amarillenta de tejido sensible a la luz que se encuentra en la parte posterior del ojo; este área proporciona la agudeza visual) o retinopatía diabética (causada por el deterioro de los vasos sanguíneos que irrigan la retina, produciendo una fuga de fluido o sangre).

Las patologías más frecuentes relacionadas con la ceguera son miopía (error en el enfoque visual que causa dificultad para ver los objetos distan-

tes), hipermetropía (problemas para ver los objetos que están cerca) y astigmatismo (la córnea tiene una curva anormal, ocasionando una visión borrosa de cerca o de lejos).

¿PUEDE UNA ORGANIZACIÓN PADECER CEGUERA?

Explica Fernández Aguado que las organizaciones pueden padecer ceguera, profundizando en ocasiones sobre una de las posibles variantes: la ceguera del directivo (le gusta aclarar al pensador español –que tiene diversos conocidos directivos con ceguera física que “ven largo”– que la ceguera de la que habla es imposibilidad de ver alrededor aunque se goce de muy buena vista física). “Si bien es cierto que la perfecta objetividad no existe, también lo es que en ocasiones se generan interpretaciones tan parcializadas de la realidad que se llega a dudar del número de dioptrías, de miopía y/o de astigmatismo no bien compensadas, de quienes gobiernan”.

Las cegueras buenas. Existen, en el nivel directivo, algunos tipos de ofuscación que se pueden calificar de buenas. La primera de ellas es la ilusión. Junto con el entusiasmo por un proyecto suelen darse diversas ignorancias involuntarias –y deseables– que facilitan el embarcarse en iniciativas que, calibradas en todos sus

detalles, provocarían que el emprendedor dejase amarrada la nave siempre en puerto, sin afán por descubrir nuevas tierras. Un tercer ámbito de ceguera puede –y debe– proceder de lo que “no conviene” saber. Con los reglamentos en la mano, los directivos se verían obligados a actuar en situaciones en las que la mejor opción es, sin embargo, no hacer nada.

Las cegueras malas. Algunos ejemplos de malas cegueras directivas serían la vanagloria, la nesciencia de realidades de obligado conocimiento, la falta de formación, la pequeñez profesional, el exceso de información, el tener alma de turista en lugar de viajero...

Ahora bien, ¿cómo podemos identificar si nuestra empresa puede estar sufriendo de ceguera organizacional? He aquí algunos síntomas comunes a las organizaciones con este problema (incluyendo algunos relativos a la miopía, la hipermetropía y el astigmatismo):

- Pérdida significativa de clientes.
- Retroceso en las ventas.
- Fuga de empleados valiosos a empresas más retadoras.
- Emperrarse en continuar con políticas que se han manifestado fallidas en la retención del talento.

La Organización Mundial de la Salud calcula que en todo el mundo aproximadamente un 1 por ciento de la población sufre ceguera y un 2 por ciento alguna otra patología relacionada con la vista

- Productos obsoletos.
- Crecimientos por debajo de lo esperado.
- Disminución en el conocimiento de marca.
- Se dedica más tiempo a hablar del pasado que a trabajar el presente mirando al futuro.
- Se piensa más en la diversificación que en la consolidación.
- Se dedican más recursos a captar clientes nuevos que a fidelizar a los actuales.
- Se dedican muchísimos recursos a lo urgente (corto plazo) y poquísimos a lo importante (largo plazo).
- No se cumplen los presupuestos previstos.
- Cierre de puntos de venta y/o líneas de negocio.
- Envidia de la marcha de otras compañías o personas, sin poner medio para emularlas.
- Se critica visceralmente lo que hacen otros, pero no se ponen medios para mejorar el propio rendimiento.

Si después de reflexionar profundamente sobre el estado de su organización, de una manera adulta y crítica, usted identifica esos síntomas o cualquier otro similar es posible que su empresa esté sufriendo de ceguera organizacional (y alguna de las patologías relacionadas).

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

- Falta de contacto con la realidad empresarial (ausencia en foros, congresos, ferias, cursos y actividades propias del sector).
- Carencia de indicadores para medir las preferencias de los clientes y consumidores.



- Falta de estudios de mercado (sobre el mercado en general y sobre el sector en particular).
- Dedicación excesiva y muy descompensada de la alta dirección al día a día (lo urgente) frente a lo estratégico (lo importante)... o viceversa.
- Altísima especialización o diversificación excesiva.
- Falta de métodos de trabajo, alta improvisación y/o improvisación.
- Carencia de ventajas competitivas claras.
- Toma de decisiones basadas únicamente en la intuición.
- Ausencia de *benchmarking*.
- No contar con asesores externos valiosos que ayuden a columbrar con más certidumbre el futuro.
- Encerrarse en gozar con lo realizado, sin analizar las posibilidades existentes en vista de los cambios del mercado y las circunstancias.
- Pensar que porque algo funcionó en el pasado, también lo hará en el futuro.

TRATAMIENTOS PARA LA CEGUERA 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 vencer 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 las organizaciones puede suceder algo parecido. La organización, y especialmente el comité de dirección, deben ser conscientes 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 padecen alguna dolencia. La diferencia, insiste el creador del modelo, es que "unas tienen voluntad de curarse y ponen los medios para ello y otras no hacen nada".

El tratamiento para sanar la ceguera en una organización no reclama exactamente el mismo protocolo que el tratamiento de la ceguera como enfermedad en una persona física. En este último caso los tratamientos se centran en dos aspectos: corrección a través de lentes o cirugía. En el mundo organizativo será necesario combinar 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 algunas de las actuaciones que pueden ayudar a los directivos de las organizaciones a curar la Ceguera Organizacional en su empresa:

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*, de estudios de mercado sistemático, de actualización del portfolio de productos y servicios...

Elaboración de Planes Estratégicos que establezcan formalmente los grandes objetivos de la organización, las formas para alcanzarlos, prioridades... Y que hagan hincapié en la eficiencia, así como en la voluntad de tener un futuro adecuado. En ellos han de tener cabida los pasos lógicos y necesarios para alcanzar el futuro deseado (es decir, no olvidar el presente).



Gestión y promoción de la diversidad de género, edad, raza, cultura, formación... "La innovación procede en buena medida de la diversidad".

Mayor inversión en formación como 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").

Programas de coaching para los directivos. Seguramente los comportamientos ciegos de la organización tienen su origen en los primeros niveles de responsabilidad de la misma. El que alguien externo, un *coach*, pueda intervenir para hacer "profilaxis" del comité de dirección, por ejemplo, será una buena medida. Asimismo, cobrará

importancia el desarrollo de un estilo de dirección que provea de la visión adecuada.

Superación de la envidia mediante una sana emulación. El envidiar a los otros, porque obtienen resultados, únicamente hace que quien padece ese tipo de ceguera se limite a la crítica destructiva, que en el fondo le destruye a él mismo, mientras que fortalece a quien él cree dañar con su torpe crítica. Mientras que los tontos critican y envidian, los inteligentes desarrollan, crean y emulan.

Realización de análisis DAFO adecuados. El que la propia organización, a distintos niveles, realice un DAFO de forma pertinente (abriendo los canales de participación correspondientes), con criterio y seriedad especialmente en lo relativo al entorno (oportunidades y amenazas) será, en sí mismo, un buen antídoto contra la pérdida de visión. ▲

Nuevos tiempos, nuevos paradigmas

¡Optimice sus
RECURSOS!!



Comunicación Objetiva®

Consultoría y formación para la mejora del rendimiento humano

Formación orientada a resultados para
facilitar el retorno de su inversión

www.comunicacionobjetiva.com
objetiva@comunicacionobjetiva.com
Tel. **93 292 23 75**

Formamos bajo paradigmas de rendimiento



Coaching Operativo®

Centro de formación, certificación y contratación de coaches

Un modelo estructurado para formar
eficazmente en Coaching a sus directivos

www.coachingoperativo.com
operativo@coachingoperativo.com
Tel. **93 238 50 12**

Pioneros del Coaching en España (desde 1.997)

Solicítenos el PDF con información sobre nuestros programas
innovadores, ventajas diferenciales y referencias