

## Cómo sanar la Obesidad Organizacional

EUGENIO DE ANDRÉS, socio director de Tatum y José M<sup>a</sup> Díez, gerente de Tatum

Muchos son los expertos en temas de salud que clasifican la obesidad como la gran enfermedad del siglo XXI. De hecho, la Organización Mundial de la Salud organizó en 2006 una gran conferencia para Europa con el objetivo de que la sociedad y los gobiernos tomaran conciencia (y medidas) de la importancia de erradicar esta patología.

### ALGUNOS RASGOS MÉDICOS DE LA OBESIDAD

Esta enfermedad suele describirse como un exceso de almacenamiento de las reservas naturales de energía que tiene el organismo. Ese exceso se calcula en base al "índice de masa corporal" (que establece la relación "ideal" entre peso y altura): cuando se sobrepasa un determinado nivel se entiende que la persona almacena grasa. Por decirlo en términos sencillos: ingerimos más calorías de las que consumimos.

La obesidad sería propiamente una patología, si bien existiera un momento previo, aún no patológico en sí mismo, que se denomina "sobrepeso". Anteriormente se consideraba a la persona con sobrepeso como una persona que gozaba de buena salud. En la actualidad se sabe que es un factor de riesgo en otras patologías crónicas, como las enfermedades cardíacas, diabetes, hipertensión arterial y algunas formas de cáncer. Suele decirse que la obesidad no distingue color de piel, edad, nivel socioeconómico, sexo o situación geográfica.

Los síntomas de la obesidad están relacionados inicialmente con el sobrepeso. Con excepción de las personas que son muy musculosas, aquellas cuyo peso supera en un 20 por ciento

o más el punto medio de la escala de peso según el valor estándar peso/altura, son consideradas obesas. La obesidad puede ser clasificada como leve (del 20 al 40 por ciento de sobrepeso), moderada (del 41 al 100 por ciento de sobrepeso) o grave (más del 100 por ciento de sobrepeso).

Las causas de la obesidad son múltiples e incluyen factores tales como la herencia genética, el comportamiento del sistema nervioso, endocrino y metabólico y el tipo o estilo de vida que se lleve (mayor ingesta de calorías de las que el cuerpo necesita; menor actividad física de la que el cuerpo precisa).

La herencia tiene un papel importante, tanto que el riesgo de sufrir obesidad para un niño con padres obesos es 10 veces superior a lo normal. En parte es debido a tendencias metabólicas de acumulación de grasa, pero en parte se debe a que los hábitos culturales alimentarios y sedentarios

contribuyen a repetir los patrones de obesidad de padres a hijos.

### ¿PUEDE UNA ORGANIZACIÓN PADECER OBESIDAD?

Explica Fernández Aguado que algunas entidades pueden padecer obesidad, "en un momento de bonanza hay organizaciones que acumulan grasa, que se convierte luego en un peso dañino durante los períodos de mayor incertidumbre. Casi cualquier organización de mediano tamaño acaba creando puestos de dudosa utilidad".

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

- Elevado peso de los gastos de personal sobre el total de gastos.
- Excesivos costes fijos.



- Ratios de eficiencia “delicados” .
- Caídas en los ratios de rentabilidad.
- Tamaño desproporcionado de alguna área o departamento de la organización.
- Baja rentabilidad en algunas líneas de actividad.

Si después de reflexionar sobre el estado de su organización, de una manera adulta y crítica, identifica esos síntomas u otros similares, es posible que su empresa esté sufriendo de Obesidad Organizacional.

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

- Pérdida del sentido de la realidad.
- Aventuras basadas en meras intuiciones, que llevan a asumir riesgos sin sentido.
- Diversificación no contrastada.
- Exceso de relajación, autocomplacencia.
- Incremento desmedido de costes.
- Directivos desconocedores de la realidad empresarial por proceder del ámbito público o de Fundaciones, o de la política.

## TRATAMIENTOS PARA LA OBESIDAD 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.

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 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 obesidad en una organización no reclama exactamente el mismo protocolo que el tratamiento de la enfermedad en una persona física. En este último caso los tratamientos se centran en dos aspectos: tener una dieta adecuada y realizar ejercicio. 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 Obesidad Organizacional en su empresa:

**Programas y actuaciones de benchmarking y/o estudios de mercado.** El contraste con el exterior, aunque pueda resultar duro o molesto, es una “medicina” que debemos tomar. El *benchmarking* permite actualizar modelos y programas, nos facilita una visión actualizada del entorno en el que nos desenvolvemos, nos pone “ante el espejo”, nos permite compararnos con los mejores para aprender... De esta forma evitaremos las aventuras basadas en la mera intuición.

**Revisión de la cultura organizativa.** En ocasiones, la organización puede quedar obsoleta a causa de una creencia obsesiva, casi mágica, en las verdades que quizá lo fueron en época

del fundador. Con el paso del tiempo se reiteran mensajes que tal vez fueron revolucionarios pero que han quedado reducidos a fórmulas sin capacidad de motivar. Identificar los valores corporativos que pongan el acento adecuado en la eficiencia organizativa será parte de un buen tratamiento.

**Enfatizar los desarrollos comerciales.** Analizar la congruencia entre los planes estratégicos y su plasmación en las actuaciones y programas comerciales. Potenciar las figuras comerciales, tanto a nivel “gestor comercial” como a los distintos niveles de las direcciones comerciales que existan en la organización; orientar la entidad hacia lo comercial (estableciendo, por ejemplo, *bonus* comerciales por consecución de objetivos), analizar la idoneidad de los canales comerciales que se utilizan...

**Elaboración de planes estratégicos** que establezcan formalmente los grandes objetivos de la organización, las formas para alcanzarlos, las prioridades... Y que hagan hincapié en la eficiencia, así como en la voluntad de tener un futuro adecuado.

**Prescindir de personas que no encajan en el proyecto,** quizá por enfermedades psiquiátricas como la depresión o la esquizofrenia. Se corre el riesgo de que al prescindir de ellas se revuelvan contra la organización y enheben reflexiones contra quienes les despidieron. Lo harán sencillamente como defensa por su propia ineficacia. Aunque lleguen incluso a escribir artículos contra la organización no se preocupe, se tratará de la queja del incapaz de lanzar proyectos nuevos que tiene tiempo para poner de manifiesto su propia carencia de valía personal.

**Actuaciones (vitaminas) aisladas,** como crear concursos de ideas que premien la eficiencia y no tanto el riesgo, acudir a eventos del sector en los que se comparta conocimiento, participar en foros y publicaciones para aumentar la eficiencia presupuestaria y financiera, crear equipos multidisciplinarios que analicen la estrategia comercial y de marketing buscando ser más eficientes... ▲