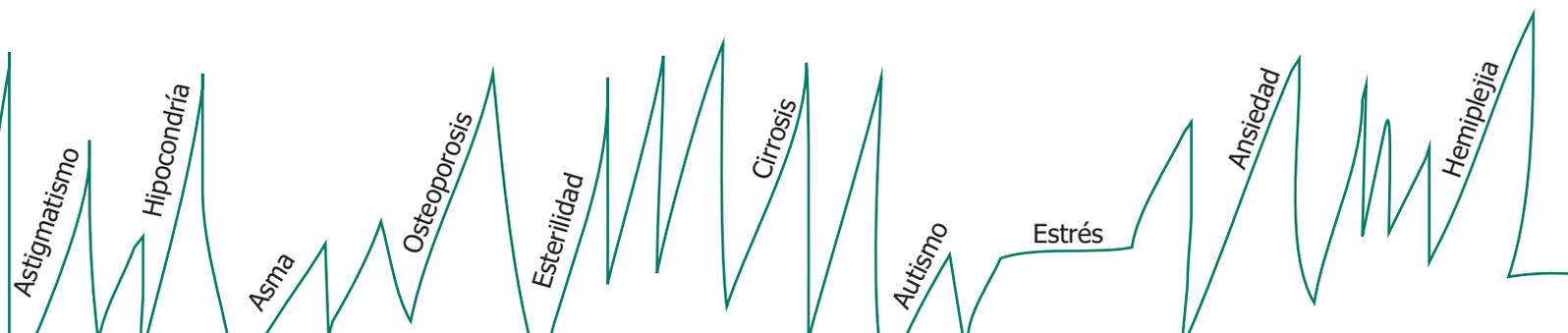
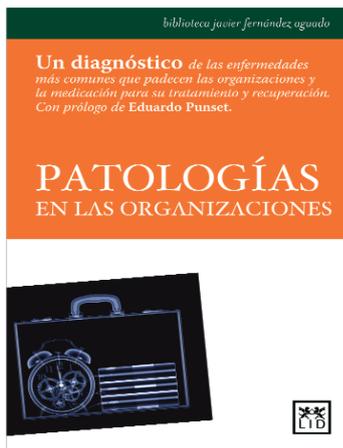


«Un libro de largo recorrido, pues cualquier directivo juicioso, independientemente de la organización que pilote –pública o privada, grande o pequeña– debería verificar cuál es el estado de salud o enfermedad de la organización en la que trabaja. Con esta herramienta única podrá hacerlo».

**Eduardo Punset**  
Prologuista





## FICHA TÉCNICA

ISBN13-EAN: 9788483560594

Autores: Javier Fdez. Aguado, Marcos Urarte y Francisco Alcaide

Prologuista: Eduardo Punset

Editorial: LID Editorial Empresarial

Colección: Acción Empresarial

Biblioteca: Javier Fernández Aguado

Edición: 1ª ed.

Idioma: Español

Páginas: 192

Encuadernación: Rústica con solapas

Formato: 15x22 cm.

PVP: 19,90€

**Javier Fernández Aguado.** Pensador y conferenciante, es uno de los mayores expertos en gobierno de personas y organizaciones. Es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense, catedrático y presidente de Mindvalue. Forma parte de la red de LID Conferenciantes ([jfa@lidconferenciantes.com](mailto:jfa@lidconferenciantes.com)).

**Marcos Urarte.** Es ingeniero industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña y posee varios máster por escuelas de negocio como ESADE o IESE. Es presidente del Grupo Pharos y consejero independiente de varias empresas. Forma parte de la red de LID Conferenciantes ([mua@lidconferenciantes.com](mailto:mua@lidconferenciantes.com)).

**Francisco Alcaide.** Es licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho, además de doctor en Organización de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid. Es socio fundador de Football & Sport Consulting.



red de LID Conferenciantes



Para pedir cita con los doctores o conseguir su vademécum empresarial, debe contactar lo antes posible en las siguientes direcciones: [aldara.barrientos@lideditorial.com](mailto:aldara.barrientos@lideditorial.com) o [laura.diez@lideditorial.com](mailto:laura.diez@lideditorial.com), o llamar al teléfono: 91 372 90 03.



## Prólogo de Eduardo Punset

Agradecimientos

Introducción

### 1. Metodología

1. Diagnóstico: modelo Gestión de lo Imperfecto
2. Tratamiento: tres recetas para la curación
3. Automedicación y coaching: el proceso de acompañamiento

### 2. Taxonomía de las patologías organizativas

1. Según el momento
2. Según la edad
3. Según la gravedad
4. Según las posibilidades de curación
5. Según la dolencia
6. Según la procedencia
7. Según el tamaño y/o la propiedad
8. Según la localización
9. Según el área de funcionamiento
10. Según la falta/exceso de nutrición
11. Según la frecuencia
12. Según la rapidez y duración
13. Según la propiedad
14. Según la nacionalidad
15. Según la finalidad

### 3. Patologías organizativas

- |                  |                         |
|------------------|-------------------------|
| 1. Osteoporosis  | 22. Enanismo            |
| 2. Anemia        | 23. Ceguera             |
| 3. Esquizofrenia | 24. Insolación          |
| 4. Alzheimer     | 25. Depresión           |
| 5. Artrosis      | 26. Daltonismo          |
| 6. Miopía        | 27. Esterilidad         |
| 7. Hipermetropía | 28. Ansiedad            |
| 8. Sordera       | 29. Desnutrición        |
| 9. Otitis        | 30. Diarrea             |
| 10. Hipocondría  | 31. Apendicitis         |
| 11. Autismo      | 32. Empacho/Indigestión |
| 12. Anorexia     | 33. Estreñimiento       |
| 13. Estrés       | 34. Amnesia             |
| 14. Astigmatismo | 35. Gripe               |
| 15. Obesidad     | 36. Cirrosis            |
| 16. Impotencia   | 37. Paranoia            |
| 17. Cáncer       | 38. Bulimia             |
| 18. Leucemia     | 39. Hemiplejia          |
| 19. Asma         | 40. Paraplejia          |
| 20. Somnolencia  | 41. Tetraplejia         |
| 21. Gigantismo   |                         |

### 4. Conclusiones

#### Anexo. Patologías organizativas por Javier Fernández Aguado

1. Prólogo
2. Presentación
3. Introducción
4. La conjura de los necios
5. El alma de las organizaciones
6. Paradigma y patologías
7. La relevancia del diagnóstico
8. Taxonomía de dolencias
9. Terapias
10. Conclusiones

#### Notas

#### Bibliografía

#### Índice de patologías por especialidad médica y por orden alfabético



**Patologías en las organizaciones** supone una continuación del estudio publicado por Javier Fernández Aguado en abril de 2007, *Patologías organizativas*, que puso de manifiesto 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».

En este nuevo texto, los autores recogen un diccionario o vademécum empresarial con las principales enfermedades que sufren las organizaciones y sus modos de curación. En el prólogo de la obra, Punset

destaca que «han sido capaces de encontrar inspiración tanto en la ciencia médica como en su profundo conocimiento de la realidad organizativa».

Conocidos los síntomas y las causas, y establecido el diagnóstico, los autores prescriben el tratamiento a seguir: «En la aplicación del tratamiento conviene distinguir tres tipos de soluciones: medicina preventiva, curativa y paliativa»; sin embargo, por encima de cualquiera de ellas está la voluntad de querer curarse por parte del paciente. El modelo Gestión de la Voluntad Organizativa, de Fernández Aguado, 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».

Una vez ganada la voluntad hay que trabajar los hábitos. Éstos se construyen a base de la reiteración de actos. «Los hábitos potencian nuestras actitudes, superando de algún modo aptitudes que nos hubieran mantenido aherrojados, de no habernos atrevido a superarlos mediante un esfuerzo continuado». El modelo de Dirección por Hábitos-DPH tiene por objetivo, en primer lugar, definir qué hábitos son convenientes para los empleados y el equipo; y, en segundo término, mostrar las vías para asumirlos.

En consonancia con el modelo anterior, los autores inciden en que, muchas veces, el salir adelante no es tanto una cuestión de aptitudes (poder) como de actitudes (querer). En este punto, recurrir al modelo Gestión de los Sentimientos Organizativos, también de Fernández Aguado, será de gran ayuda.

Ante una patología, advierten de la posible tentación de alguna organización de suministrarse ella misma los remedios; no obstante, «las enfermedades más graves exigen acudir al especialista, ponerse en sus manos y no tomar nada sin prescripción médica. En el ámbito empresarial la recomendación será acudir a asesores, consultores o contar con un *coach* personal».

Para Aguado, Urarte y Alcaide, esta publicación es sólo el comienzo, pues «muchas de las enfermedades aquí recogidas habrá que actualizarlas, otras nuevas aparecerán y algunas, seguramente, dejarán de existir gracias al desarrollo económico y empresarial». A pesar de estas variables, los autores proponen una clasificación de las diferentes patologías organizativas como punto de partida:

**1. Según el momento [timing]:** pueden ser antes, durante o después de la gestación. Por ejemplo, «hay empresas a las que se consigue dar a luz pero, desde el inicio, la criatura (la empresa) presenta taras notables como resultado de una mala planificación del embarazo (no se han seguido hábitos saludables: estudios de mercado, contraste con personas experimentadas, proyecciones realistas, autoconocimiento de los rasgos del emprendedor...)».

**2. Según la edad:** bien enfermedades de infancia, de adolescencia, de madurez o propias de la vejez. «El problema habitual de las empresas más imberbes suele responder a necesidades económicas. Son organizaciones que cuentan con mucha ilusión y poco capital; la falta de calcio está en el núcleo de sus dolencias. En las más adultas suele ocurrir lo contrario: sobra capital pero falta empuje».

**3. Según la gravedad:** pueden ser leves, graves o muy graves. Así, algunas enfermedades se curarán guardando cama un par de días, y otras requerirán, irremediablemente, de operación quirúrgica.

**4. Según las posibilidades de curación:** se habla de enfermedades curables, degenerativas y terminales. Los autores explican que hay patologías para las que de momento no existe solución, por ello «habrá que suavizar las dolencias de la mejor manera posible».

**5. Según la dolencia:** pueden ser enfermedades físicas, psicológicas y psiquiátricas. «Con frecuencia se dice que las dolencias que más daño causan son las del alma. En las organizaciones también ocurre».

**6. Según la procedencia:** existen patologías endógenas (propias o internas) y exógenas (ajenas o externas). Así, «hay enfermedades que se reproducen y anidan en el seno interno de la propia organización (endógenas)..., por ejemplo, la ocupación de puestos ejecutivos por directivos incompetentes».

**7. Según el tamaño y/o la propiedad:** grandes, pyme (pequeñas y muy pequeñas) y familiares. «En las más grandes, el problema radica a menudo en la burocracia».

**8. Según la localización:** finanzas, recursos humanos, marketing, organizativo, jurídico, estrategia, comunicación o informática.

**9. Según el área de funcionamiento:** propias del aparato respiratorio, circulatorio, nervioso, reproductor, excretor o digestivo. Por ejemplo, el estrés, la ansiedad o la depresión son patologías del sistema nervioso.

**10. Según la falta/exceso de nutrición:** ya sea de nutrientes plásticos, energéticos o reguladores. «Hay instituciones cuyo problema se centra en la falta de proteínas; no tienen una estructura financiera que dé respaldo al proyecto».

**11. Según la frecuencia:** pueden ser esporádicas, endémicas o epidémicas. Una muestra de las endémicas son «las patologías propias del sector de la educación (los egos y el corporativismo propios de las universidades que tanto daño causan), del sector de la construcción (donde existe mayor número de accidentes laborales) o del sector de la sanidad (los profesionales médicos sufren de estrés más de lo habitual), entre otros».

**12. Según la rapidez y duración:** se dividen en agudas y crónicas. «Hay organizaciones que se descuidan y pierden algún cliente (empleado) por la mala de atención (trato) de algún empleado (directivo)», es decir, padecen una enfermedad aguda, que se manifiesta con rapidez y es de corta duración.

**13. Según la propiedad:** públicas o privadas. En esta última «la lógica mercantilista –implacable en muchas ocasiones– impone prácticas que pueden dañar a las personas dando lugar a anorexias o depresiones institucionales».

**14. Según la nacionalidad:** pueden ser nacionales o multinacionales. «Hay enfermedades típicas de las instituciones nacionales –dejar las cosas para última hora– y otras que suelen tener lugar en las extranjeras –menor creatividad ante las dificultades–».

**15. Según la finalidad:** lucrativas o no. Las no lucrativas, en algunos casos, «han sido un medio para conseguir un fin personal a costa de terceros (los más desfavorecidos)».

A partir de aquí, los autores tratan un total de 41 patologías, cuya clasificación alfabética es:

Alzhéimer	Daltonismo	Impotencia
Amnesia	Depresión	Indigestión/Empacho
Anemia	Desnutrición	Insolación
Anorexia	Diarrea	Leucemia
Ansiedad	Enanismo	Miopía
Apendicitis	Esquizofrenia	Obesidad
Artrosis	Esterilidad	Otitis
Asma	Estreñimiento	Osteoporosis
Astigmatismo	Estrés	Paranoia
Autismo	Gigantismo	Paraplejia
Bulimia	Gripe	Somnolencia
Cáncer	Hemiplejia	Sordera
Ceguera	Hipermetropía	Tetraplejia
Cirrosis	Hipocondría	

El estudio de cada una de las patologías sigue el siguiente esquema:

1. Descripción, desde el punto de vista médico, de cada una de las enfermedades más habituales que se pueden encontrar en las empresas.
2. Análisis de las patologías organizativas atendiendo a cuatro apartados:
  1. DIAGNÓSTICO: descripción empresarial del mal que aqueja a la organización.
  2. CAUSAS: explican los motivos que hacen brotar cada una de las patologías organizativas.
  3. SÍNTOMAS: indicios que dan las pistas para descubrir qué problemas existen en la compañía.
  4. TRATAMIENTO: conjunto de recomendaciones tendentes a sanar o aliviar la situación delicada que vive la empresa.

Algunos ejemplos:

### Hipermetropía

«En un monasterio budista uno de los monjes jóvenes le preguntó a su mentor:

–Maestro, yo soy todavía un novicio. Enseñadme el camino.

El maestro sencillamente le contestó:

–¿Has terminado tu desayuno?

El novicio respondió:

–Sí, he terminado mi desayuno.

Y el maestro concluyó:

–Entonces, ve y retira las migas».

#### DIAGNÓSTICO

EN MEDICINA: dificultad para ver los objetos que están cerca. Es el resultado de la imagen visual que se enfoca por detrás de la retina en lugar de ser directamente sobre ésta.

EN LAS ORGANIZACIONES: aquéllas que piensan más en el futuro que en el presente. Empresas con gran capacidad para generar nuevos proyectos e ideas pero que todavía no han consolidado los emprendidos. Es el mal del emprendedor.

#### CAUSAS

- Exceso de personal directivo con competencias emprendedoras.
- Falta de personal directivo con competencias pragmáticas.
- Falta de metodología de trabajo: paradigma anglosajón.
- Abundancia de soñadores idealistas.

#### SÍNTOMAS

- Se dedica más tiempo a hablar de futuro que a trabajar el presente.
- Se piensa más en la diversificación que en la consolidación.
- Se piensa más en captar clientes que en fidelizar los actuales.
- Se piensa en resultados del mañana –casi siempre jugosos– pero no se consiguen rendimientos hoy –casi siempre pequeños.
- Se dedica todo el tiempo a lo importante (largo plazo) y se deja de lado lo urgente (corto plazo).
- No se cumplen los presupuestos previstos.

#### TRATAMIENTO

- Incorporación de personas pragmáticas y metódicas que compensen a las visionarias (o emprendedoras): muchas veces una solución mediocre, pero inmediata es mejor que una solución perfecta después de varios días.
- Mejor planificación del tiempo de trabajo: opus tantum, tantillum tempos [mucho es lo que hay que hacer, poco el tiempo].
- Lo primero es lo primero; lo importante es saber lo que es importante: el liderazgo no consiste en dar discursos o en ser querido; el liderazgo viene definido por los resultados y no por los atributos.

### Enanismo

«Cuentan que, hace unos años, dos negros estaban dormitando en las orillas del Misisipi un día de mucho calor. Uno de ellos bostezó, se desperezó y suspiró diciendo:

–¡Cómo desearía tener ahora un millón de sandías!

El otro compañero le preguntó:

–Si tuvieras un millón de sandías, ¿me darías la mitad?

–¡No!

–¿Me darías una cuarta parte?

–¡No! Tampoco. No te la daría.

–Si tuvieras un millón de sandías, ¿no me darías siquiera diez?

–No. ¡No te las daría!

–¿No me darías ni siquiera una sandía? –insistió el otro.

–No te daría ni siquiera una raja aunque tuviera un millón de sandías.

Extrañado, su amigo, le preguntó:

–Pero, ¿por qué?

–¡Porque eres demasiado perezoso para desearlas por ti mismo!».

#### DIAGNÓSTICO

EN MEDICINA: anomalía genética por la que una persona tiene una talla considerablemente inferior a lo común para su especie.

EN LAS ORGANIZACIONES: entidades que tienen miedo a crecer (vía fusiones, integraciones, alianzas...) porque ello supone que el poder y el control se diluyen. Se tiene miedo a hacerse adulto: es el síndrome de Peter Pan. Es una patología común en algunas empresas familiares que empezaron con pequeños comercios y se han ido haciendo mayores. La edad adulta les asusta.

#### CAUSAS

- Miedo al cambio: se prefiere lo malo conocido a lo bueno por conocer.
- Miedo a los problemas: el crecimiento supone incertidumbre.
- Miedo a lo desconocido.
- Miedo al conflicto.
- Miedo al engaño.
- Falta de formación: se carecen de competencias para afrontar el crecimiento.

#### SÍNTOMAS

- Se evitan situaciones de crecimiento.
- Incapacidad para satisfacer la demanda.
- Escasez de personal para la demanda existente.

#### TRATAMIENTO

- Contratación de asesores y consultores
- Bufetes de abogados que asesoren en todo el proceso jurídico.
- Formación continuada para asumir mayores retos.

#### Desnutrición

«Un grupo de niños australianos hacían siempre la misma broma al más pequeño de todos ellos. Le enseñaban dos monedas, una más grande (de un dólar australiano) y otra más pequeña (de dos dólares) y le decían que eligiera una de ellas para quedársela. El pequeño siempre elegía la más grande (de menor valor), lo que provocaba la risa de los otros.

Cierta día, una persona mayor que paseaba por el parque donde jugaban observó la escena y vio cómo el pequeño elegía la de menor valor, pero mayor tamaño, y se quedaba con ella. Al ver cómo los demás se reían de él, le llamó para aleccionarle:

–Mira hijo –le comentó– cada vez que te enseñen unas monedas y te den a elegir, debes tener en cuenta el valor que tienen y no sólo el tamaño. De las dos que te han mostrado has cogido la más grande, supongo porque has creído que era la de mayor valor; sin embargo, es la más pequeña la que mayor valor tiene.

El niño le escuchó atentamente y contestó:

–Muchas gracias, señor. Le agradezco su consejo, pero ¿si hubiera cogido la de más valor el primer día, cuántas veces me habrían dejado elegir? Probablemente, no habría ganado todos los dólares que me ha dado este juego».

#### DIAGNÓSTICO

**EN MEDICINA:** ocurre cuando el cuerpo de una persona no está obteniendo los nutrientes suficientes. Esta condición puede resultar del consumo de una dieta inadecuada o poco equilibrada, por trastornos digestivos, problemas de absorción u otras condiciones médicas.

**EN LAS ORGANIZACIONES:** se carece de la suficiente formación (técnica, gerencial o humana) para desarrollar el proyecto empresarial. Igualmente, puede ser debida a falta de financiación o a la falta de compromiso.

#### CAUSAS

- Falta de formación técnica: conocimiento del negocio y el mundo de la empresa.
- Falta de formación gerencial: habilidades de gestión y dirección.
- Falta de formación humanista: la antropología como punto de partida de la gestión.
- Falta de financiación: recursos propios o incapacidad para acceder a recursos ajenos (avales).
- Falta de compromiso.

#### SÍNTOMAS

- Incremento en las quejas del cliente (atención al cliente).
- Gente demasiado joven ocupando puestos de responsabilidad.
- Falta de planes de políticas de formación en aspectos técnicos y no técnicos (nadie nace sabiendo dirigir).
- Selección de personal poco rigurosa: incompetentes en la dirección (no cuentan con currículum).
- Retraso continuo en los plazos.
- Excesiva rotación.
- Personal descontento.

#### TRATAMIENTO

- Análisis DAFO previo.
- Selección de personal basada en las habilidades técnicas [*hard skills*] y también en las sociales [*soft skills*].
- Políticas de formación recurrentes enfocadas en aspectos técnicos y no técnicos.
- Estudios de mercado.
- Políticas de conciliación y flexibilidad.

