

# ORGANIZACIONES SANAS

La capacidad creadora del amor, la fuerza aniquiladora del narcisismo, el poder destructor de la envidia y el impulso regenerador de la autocrítica son conceptos presentes en el día a día de las organizaciones a través de las conductas de quienes les damos vida. Con ellas nos convertimos en creadores de pequeños mundos de cuya salud, más o menos sana, somos absolutamente responsables.

**Javier Fernández Aguado,**  
Socio Director de Mindvalue.

**L**a mayor parte de los directivos que conozco –siempre existe alguna excepción– y la totalidad de los lectores de esta revista (si no, no abrirían sus páginas) son –somos– buscadores de mundos mejores. Me gusta definir al hombre como un peregrino en tierra extraña, nostálgico de un planeta más cordial y amigable.

Todos, de forma más o menos explícita, llevamos clavada en el alma la nostalgia de la felicidad. Independientemente de nuestra ocupación profesional o de la situación de nuestro refugio afectivo, consideramos que es posible mejorar, alcanzar cotas donde podamos sentirnos más plenamente realizados, es decir, más felices. Bien señaló Aristóteles que este es el único punto en el que estamos de acuerdo todos los seres humanos: todos deseamos ser felices.

## TURISTAS Y AVENTUREROS

Esa búsqueda incesante de felicidad puede plantearse desde un doble ángulo: el propio de un turista y otro radicalmente opuesto, el de un aventurero. Entiendo que el primer término describe fundamentalmente a quien va a ver lo que tenía previsto ver y, con mayor o menor fortuna, lo logra. En mis largos años de estancia en la Ciudad Eterna conocí a una persona –también expatriado– que al llegar a Italia adquirió una guía de Roma. A partir de ese momento, iba anotando con toda atención y cuidado los monumentos que lograba visitar. Cada semana hacía el plan de ver alguno de aquellos que aparecían en su libro, y luego lo marcaba cuidadosamente en su volumen, que no dejaba ni a sol ni a sombra.

Aquella persona, estupendo profesional en muchos aspectos, nunca llegó, por ejemplo, a visitar el Trastevere porque, según afirmaba, aparte de lo que en su guía figuraba,



el resto no atraía su atención. He de reconocer que, por mi parte, hubo algunos monumentos que no llegué a localizar (no puse ningún empeño en buscarlos), pero conocí con razonable detalle mil ángulos que forman parte de esa ciudad, que es difícil que no arrebatase el corazón.

Frente a la actitud del turista se encuentra la del aventurero, aquél que está dispuesto a arriesgarse por descubrir nuevos mundos. En realidad, España fue durante muchos siglos un mundo de ambiciosos buscadores y conquistadores, del que no deberíamos avergonzarnos. A este respecto, resulta imprescindible recordar que por demasiado tiempo hemos permitido que nos escribieran la historia.

## UN SANO ORGULLO

Según algunos –poco documentados en lo que a la historia se refiere!–, deberíamos abochornarnos de que nuestros ancestros hubiesen, por ejemplo, descubierto y colonizado América. Algunos datos aclaratorios: mientras desde España, muy a comienzos del siglo XVI, se dise-

La capacidad creadora reclama la presencia del amor. Y el amor puede ser definido, con expresión latina, como la actitud que proclama: volo ut sis!, ¡me alegro de que existas! )

ñaban universidades para el Nuevo Mundo, se proclamaban las leyes de indias, se promovían las reducciones jesuíticas..., todavía a finales del siglo XIX, en diversos lugares de Estados Unidos, seguían pagándose diez dólares por cabellera de indio muerto.

Con el paso de los años, España ha ido convirtiéndose en un país receptor de turistas y –quizá también a causa de esa influencia– algunos han ido adaptando su mentalidad a la de ese tipo de visitantes, que tanto bien suponen para la economía de nuestro país.

Sin embargo, es preciso volver a promover el amor por la aventura. Es éste precisamente el que está llevando a muchos, en muy diversos ámbitos, a lograr que España esté volviendo a ser lo que siempre debió ser: una potencia mundial desde el punto de vista intelectual, económico, empresarial, etc., y no un grupo de pueblos que se engolfan en ridículas pequeñeces.

¡Qué pena produce recordar –la historia muchas veces se repite– que hasta la llegada de Filipo II a Macedonia, y luego de Alejandro Magno, aquellos pueblos eran enemigos sencillamente porque habían nacido en un valle diferente o más bien en una quebrada vecina! Una de las grandes virtudes de Alejandro Magno fue saber devolverles la “dinamis”, la *voluntad de luchar* que les llevaría a crear un imperio.

### VOLO UT SIS!

Ese afán de aventura ha llevado a que algunas personas, en el ámbito que aquí nos ocupa –*Management*–, procuren –procuremos– explorar nuevas vías. Frente al papanatismo de quienes pretenden repetir sencillamente lo que antes se escribió en inglés, es preciso reivindicar las múltiples aportaciones que se vienen haciendo a esa ciencia en los últimos años en nuestro país.



Útil recomendación  
para salir del pozo  
del egoísmo es hacer  
surgir siempre  
el reconocimiento  
del corazón, por  
pequeño que sea el  
detalle recibido )

Perdónese una digresión. La capacidad creadora reclama la presencia del amor. Y el amor puede ser definido, con expresión latina, como la actitud que proclama: *volo ut sis!*, ¡me alegro de que existas! (en esta misma línea escribió Ortega y Gasset cuando señalaba que amar a alguien es considerar imposible la existencia del mundo sin la existencia de ese alguien).

En todos los ámbitos de la ciencia, y quizá de manera particular en esa ciencia-artística en la que consiste el gobierno de personas y organizaciones, quienes nos dedicamos a este trabajo hemos de procurar librarnos de esa nube de la rutina que es capaz de echar tonos grises sobre cualquier realidad, incluida la relación con otras personas.

Con palabras de un pensador del siglo IV, puede afirmarse que *“toda nuestra obra en esta vida (...) consiste en curar los ojos del corazón para que puedan ver”*. Este objetivo reclama esfuerzo, porque no siempre resulta sencillo ver ‘lo evidente’, y mucho menos aquellas realidades –como la persona humana y sus comportamientos– en las que se entremezclan muchas contradicciones y paradojas. A este respecto, la última obra de José Aguilar (*“En busca del compromiso”*, Ed. Almuzara) me parece particularmente relevante.

### METÁFORAS Y MITOS

La metáfora y el mito han sido siempre buenos sistemas de conocimiento ya desde la Grecia clásica. Un ejemplo entre cientos: era Narciso un muchacho bien parecido. Narra Ovidio en la *Metamorfosis* que, al poco de nacer, consultado el oráculo por sus padres, les fue revelado que el chaval *“viviría hasta viejo si no se contemplaba a sí mismo”*. Objeto de excesivas solicitudes por parte de ninfas y doncellas, parecía insensible Narciso al amor. Especialmente loca de pasión estaba una, llamada

Eco, pero también ella fue menospreciada por quien se consideraba por encima de todos. Desesperada, enfermó, y daba la impresión de que no duraría. En estas circunstancias, el resto de las candidatas despechadas clamaron justicia. Némesis (diosa de la Venganza) provocó que, tras una cacería, Narciso se inclinase sobre una fuente cristalina. Contempló allí su propio rostro y, aquél que a nadie había querido porque sólo se apreciaba a sí mismo, se enamoró de la bella figura. Aseguran que allí expiró, sin alejarse para no perder la visión... de sí mismo. Otros afirman que fue tan brutal la pasión por él mismo que se suicidó en el lugar donde se había auto-contemplado.

No es infrecuente tropezar en el mundo empresarial con personajes que comparten características de Narciso. Personajes que, como ciertos hijos únicos, consideran que son “el niño”. Consideran, en su ignorancia, que lo que otros dicen o hacen nada tiene de valioso. Sólo lo que ellos pergeñan tiene un valor *universal*. Otro caen en enfermedades psiquiátricas, como uno, español y de escasas luces (me ha servido de modelo en diversos libros), que proclama a los cuatro vientos que él inventó Internet (sorprendentemente sus superiores le mantienen en su cargo, a pesar de los gravísimos daños causados a sus subordinados, porque quien realiza afirmaciones como la indicada –y otras del género– no está en su sano juicio...).

En su ridículo rodar por el mundo algunos se adornan con flores que no son suyas. Y cuando alguien se acerca con buena intención, facilitándoles una solución, ofertando la salida para un problema o teniendo un detalle de afecto, es tal su rancanería existencial que ni siquiera pronuncian un “*te lo agradezco*”. No agradecer los favores recibidos es señal de carencia de educación y de una profundísima ignorancia, pues no saben que uno solo poco o nada hace, y que la ayuda de los demás

El verdadero gobierno de personas y organizaciones reclama que los responsables de cada organización, en sus diversos niveles, “vayan por delante” )



es fundamental para cualquier objetivo por sencillo que parezca. Útil recomendación para salir del pozo del egoísmo es hacer surgir siempre el reconocimiento del corazón, por pequeño que sea el detalle recibido.

### LA METÁFORA ANTROPOMÓRFICA

La metáfora, junto a los mitos del que acabamos de poner un ejemplo, ha sido utilizada en la cultura griega y romana para avanzar en la ciencia y en el arte. Desde hace una década vengo proponiendo –utilizando esta metodología– la metáfora de la persona como útil para ofrecer nuevas vías a la sed de mejoras que personas y organizaciones tenemos. Es preciso estar alerta ante otros modelos que –procedan del ámbito inte-

lectual del marxismo o del liberalismo capitalista– pueden dañar. En su expresión más pura, ambos paradigmas no soslayan –más bien promueven– la realización de ‘sacrificios humanos’. En realidad, comunismo y liberalismo son mucho más parecidos de lo que pudiera pensarse. Con cierta chanza, me gusta resumir los modos de hacer de los dirigentes marxistas con la expresión: “*¡Ven, que te voy a hacer la autocrítica!*”.

También el liberalismo capitalista, llevado a su radicalidad (¡como cuando se asegura que la salud de una empresa son únicamente sus beneficios y que, cuantos más se obtengan, más saludable estará!), puede resumirse en otra expresión: “*Cuando me interese tu opinión, te diré cuál tiene que ser...*”.



Hemos de ser buscadores de verdades. Pero no como aquéllos que dicen que andan a la busca y captura de las mismas y, sin embargo, están poco inclinados a aceptarlas, si es que por caso las encuentran. El verdadero gobierno de personas y organizaciones reclama que los responsables de cada organización, en sus diversos niveles, “vayan por delante”. Lo que denominamos “Dirección mediante el ejemplo” fue bien explicada por el Padre Pedro Arrupe cuando enseñaba a sus seguidores: *“la gente os creará por lo que seáis no por lo que digáis”*.

Para que esto sea así, los directivos han de tener una característica, la de ser ‘escuchadores’. Que no suceda –y es un ejemplo histórico que se repite con menos sangre pero idéntica eficacia– lo que Iván el Terrible ordenó ejecutar: pidió a los astrólogos que le dijeran cuándo iba a morir. Al indicarles éstos la fecha -18-03-1584-, ordenó que los degollaran sin contemplaciones. ¡Cuántos directivos solicitan que se les digan las verdades cuando en su interior no están dispuestos a aceptarlas!

## LA SALUD ORGANIZATIVA

En mi reciente estudio “Patologías Organizativas” (MindValue, 2007), realizado tras el análisis de cientos de organizaciones, proveo a los interesados con un instrumental escueto pero suficiente para un primer análisis. Las organizaciones, al igual que las personas, se indisponen a nivel físico, psicológico y psiquiátrico. Muchas veces las que hacen mayores alardes de salud son precisamente las más enfermas.

Cuando escribo estas líneas me encuentro trabajando, junto a Francisco Alcaide y Marcos Urarte, en el proyecto de un Diccionario de Patologías que permitirá un primer autoanálisis para saber en qué estado se encuentra la propia organización. Es muy aconsejable que las organizaciones, tanto públicas como privadas, se hagan analíticas periódicamente. No les puede pasar a las organizaciones –ni a determinados directivos– lo que se comentaba de Churchill: *“Que sólo sabía hablar de él y del fin del mundo...”*.

Frente a los directivos agoreros o sencillamente grises (muchas veces no es culpa personal sino de quienes les ascendieron inapropiadamente), las organizaciones deberían fomentar el afán de formar a sus responsables para que reaccionasen como verdaderos líderes. Uno de los elementos que distingue a un líder es su capacidad de sembrar entusiasmos. Pero no cualquier tipo de ilusión, sino aquéllas que cuenten con una clara ‘causa final’. Es decir, las que tengan un buen modelo, porque tan viable es desanimar por una carencia de proyectos como por las falsas promesas de grandes éxitos y desarrollos que son tan irreales como desmotivadores.

La motivación genérica no sirve. Ha de estar dirigida a proyectos entusiastas, pero viables y coherentes. De otro modo, acacerá lo que señalaba Séneca: *“A quienes corren en un*

*laberinto la velocidad les confunde aun más”*. No en vano se ha dicho que cuando los cielos quieren perder a alguien, lo primero que hacen es cegarle.

Tras detectar el área de mejora, los directivos –y cualquier *stakeholder* a quien le sea posible– han de poner los medios. Problemas no faltarán, pero irán disminuyendo en la medida en que se trabaje por mejorar la salud organizativa. Por lo demás, la mayor parte de los obstáculos no surgen de los impedimentos, no proceden de estorbos objetivos, sino de otros creados por problemas psicológicos organizativos (en el caso de España, por ejemplo, la envidia) o personales (que pueden ser psiquiátricos).

## CONCLUSIÓN

Se repite en bastantes ocasiones, de forma más o menos explícita, el diálogo de la serpiente y la luciérnaga, al verse amenazada la segunda por la primera:

–“¿Soy de tu cadena alimenticia?”.

–“No”, respondió el reptil.

–“¿Te he hecho algún daño?”.

–“No”, acordó la culebra.

–“Entonces, ¿por qué quieres aniquilarme?”.

–“No soporto verte brillar”, concluyó el rastrero animal.

Pues bien, mi consejo a cualquiera que tenga ‘sangre en las venas’ es que *“procure brillar*. En ruso, “cielo” se dice “azul” porque sobre el gris de las nubes siempre brilla azul el firmamento. Quien aspire a ser sincero y coherente consigo mismo no debe dejar de brillar. Es más, ojalá regalásemos cada día, a alguien, una estrella, para seguir distribuyendo salud.)