



Abril 2010

SALUD ORGANIZACIONAL: ALGUNOS PROCESOS Y PATOLOGÍAS ORGANIZACIONALES Y SU SEMEJANZA CON LAS HUMANAS, SUS EFECTOS Y PREVENCIÓN

Dr. José Manuel García López¹

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

García López, J.M.: *Salud organizacional: algunos procesos y patologías organizacionales y su semejanza con las humanas, sus efectos y prevención*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, abril 2010. www.eumed.net/rev/cccss/08/jmgl.htm

Resumen

Es un breve análisis de la forma en que las organizaciones contraen enfermedades. Estos pueden ser procesos similares a los del cuerpo humano cuando se enferma, de alguna forma podrían ser considerados como los equivalentes a las enfermedades humanas en las organizaciones. Al igual que el cuerpo humano, las organizaciones también se ven afectadas por disfuncionamientos orgánicos, ya sea en su totalidad y parcialmente. Como todo ser "viviente", sistémico y complejo que están expuestos a la influencia de su entorno, las empresas se ven afectadas por agentes patógenos que les ocasionan enfermedades, padecimientos integrales o parciales que le inhiben su crecimiento, el desarrollo y le provocan inestabilidad que las hacen pocos productivas, ineficientes e incompetentes. Se analizan algunas de las funciones cerebrales comparándolas con las funciones que realiza un director de negocio y se incluyen tres patologías como son el Alzheimer, la psicosis y los efectos de los radicales libres, todos ellos como un padecimiento organizacional. Finalmente, se considera que esta forma de análisis comparativo de las funciones del cuerpo humano contra los procesos de las organizaciones, podría ser una perspectiva de análisis de las mismas para comprenderlas mejor, es decir, si se realizara un análisis profundo y detallado, así como una clasificación de las enfermedades que padecen se tendría una visión más clara de ellas, sus fuerzas y debilidades y a que están expuestas por los efectos de su entorno y de la competencia.

Abstract

¹ José Manuel García López, Dr. en Administración de Negocios, Profesor Investigador Titular de tiempo completo, Universidad del Istmo, campus Ixtepec, Oaxaca, México, jmgarcial@bianni.unistmo.edu.mx, josman9_1@hotmail.com.

This is a brief analysis that shows up the ways that the organizations get sick. These processes could be similar to the human being's ones. The same way as the human body is affected by pathologies, the organizations are also affected by partial or total organic dysfunctions, because as any living, systemic and organic human being, they are exposed to the environment influences. The organizations are affected by pathogen agents that cause them integral or partial diseases that inhibit their development and make them steadyless, unproductives and uncompetitives. Besides, the brain's and CEO's functions are compared and we found three pathologies that affect both of them, like: Alzheimer, psychosclerosis and the effects of the "free radicals", all of them as organizational diseases. Finally, this technique of comparing the organization processes with the human being functions could be a perspective of analysis to understand them off a better way. That is to say, if it were realized a well detailed analysis it would be possible to have a better and clearer vision of their strengths and weakness due to the exposure to their environment effects and competitors.

Palabras claves: salud organizacional, patologías organizacionales, Alzheimer organizacional, psicosis, radicales libres organizacionales, homeostasis, *status quo*.

1. El cuerpo humano y las organizaciones como sistemas orgánicos, adaptativos y complejos

El cuerpo humano es un ejemplo de sistema abierto orgánico, adaptativo y complejo, tienden a tener un equilibrio de salud, es decir, a estar sanos de mente y cuerpo, sin embargo, al estar expuestos a recibir influencia tanto positiva como negativa del entorno que los rodea, sus mecanismos de sobrevivencia les permite ir seleccionando la influencia recibida con el propósito de adaptarse al entorno, mediante procesos de aprendizajes adquiridos o desarrollados. Aunque cuentan con un mecanismo de defensa natural, las influencias negativas pueden ser tan intensas o dañinas que éste no es suficiente para mantener a los organismos sanos y se ven agobiados por enfermedades que pueden ir desde una ligera infección, hasta algunas más severas que pueden provocarles la muerte.

Dentro de estas afectaciones hay algunas que se pueden prevenir con los adelantos de la ciencia médica, que ha desarrollado protecciones como las vacunas preventivas y medicinas que ayudan a combatir las enfermedades contraídas a pesar de las prevenciones, y de esta manera poder prolongar la expectativa de vida de los seres humanos, sin embargo, a pesar todos los adelantos médicos, hay y seguirán apareciendo enfermedades que continuarán poniendo en riesgo la salud de las personas, básicamente porque descuidan, adquieren vicios como el sedentarismo, se ingiere demasiada grasa animal, en lugar de frutas y verduras, o una alimentación variada, porque no se le da importancia a los riesgos latentes que significan las enfermedades y surge la preocupación cuando ya se he adquirido alguna, o esta, ya está tan avanzada que no se puede hacer mucho, o quizá se logre restablecer el equilibrio o salud, pero con mucho más esfuerzo y dinero.

Las organizaciones se consideran complejas y adaptativas también, porque en ellas acontecen fenómenos como la turbulencia, desequilibrio, adaptación, aprendizaje, entre otros como consecuencia de la actividad diaria y los efectos mismos del entorno, por lo que tienden a transformarse de manera constante hasta poder llegar a convertirse en algo distinto a lo que se era en el inicio. Ésta transformación, es una característica de los seres vivos, y como a las organizaciones se les ha atribuido la característica de ser "vivas", entonces también están sometidas a estas posibles transformaciones. Sin embargo, en estos sistemas complejos existe la posibilidad de predecir sus comportamientos como en muchos otros, aunque el viejo paradigma del orden y control ya no es muy aplicable en forma lineal como se ha venido haciendo por muchos años, porque al igual que los seres humanos evolucionan, la organizaciones hacen lo propio para adaptarse a su entorno en la lucha por sobrevivir. Las actividades que realizan cada vez son menos mecánicas, las personas que integran a las organizaciones cada vez están más informadas, más capacitadas y por lo tanto, ellas mismas deben estar cada vez más preparadas y más capacitadas para enfrentar estos cambios, enfrentar nuevos retos, nuevas "patologías" por las cuales se ven amenazadas y de esta manera podrían evitarse daños, malestares o padecimientos que pongan en riesgo su salud.

En cuanto a la complejidad, en ambos organismos se presenta este fenómeno dada la gran cantidad de interacciones que tienen entre si los diferentes sistemas que integran el organismo humano y con sus congéneres. En las personas mismas como sistema interno y entre sus colegas como sistema externo y en la organización, estos dos niveles estarían representados por las interacciones que se manifiestan entre sus departamentos que la integran en cuanto a lo interno y la parte externa estaría representada por la competencia, la industria, la economía, el mercado, etc. de tal forma que a mayor interacción, mayor complejidad y posiblemente caos si no se dirige el cambio en forma correcta y oportuna, ya sea éste natural o provocado. Por ejemplo, al igual que una disfunción renal podría provocar altos niveles de ácido úrico y desequilibrio en la tensión sanguínea y algunas otras disfunciones, que a su vez provocarán problemas de salud en otros órganos. En una organización esto sería similar al que falle el

departamento de abastecimientos en la adquisición de la materia prima por no tener crédito o dinero en el momento requerido, esto a su vez provocará bajos niveles de producción, incremento en costos, menor nivel de ventas y por lo tanto, reducción en los ingresos y de la rentabilidad. En el cuerpo humano si falla un órgano, podría provocar fallas en todo el sistema del que forma parte, o del cuerpo entero. En una organización, si alguien o un departamento no cumple con la parte que le corresponde, el resultado esperado no se da, o posiblemente se da, pero de manera diferente a la esperada. Por lo tanto, así como es importante mantener el cuerpo sano en cada una de sus partes para tener una salud integral, de la misma manera se debe pensar como administradores tener organizaciones sanas, productivas y competitivas, en su totalidad, porque todo está interconectado, por lo tanto, una leve falla aparentemente sin trascendencia al realizar u omitir una actividad, podría provocar un verdadero conflicto en la salud de la organización.

2. La función cerebral y su similitud con la dirección organizacional

El cerebro, director del sistema orgánico, siendo el cerebro un órgano muy complejo y extenso, recibe aproximadamente el 25 % de la sangre que bombea el corazón, está formado por dos hemisferios, el izquierdo y el derecho, en él se pueden diferenciar ciertas estructuras que corresponden a las áreas funcionales que controla. Su funcionamiento se basa en una complicada red de centros nerviosos interconectados entre sí, cada centro a su vez se conecta con otros mediante dendritas que son las que reciben información y los axones que son por medio de los cuales las neuronas envían información a los demás centros interconectados. Su apariencia se asemeja a una nuez, dividido en dos hemisferios unidos por un cuerpo caloso, aunque aparentemente ambos hemisferios son similares, el izquierdo es el dominante en la mayoría de las personas, es llamado así debido al proceso de formación y el desarrollo del lenguaje y porque allí residen las funciones de comunicación como el hablar y escribir. El izquierdo controla el lado derecho del cuerpo de las personas, mientras que el lado izquierdo es controlado por el hemisferio derecho. El hemisferio derecho está especializado en la percepción de los sonidos no relacionados con el lenguaje, tal como la música, en la percepción estética, poética y en la localización espacial de los objetos, estas funciones las realiza en forma genérica, es decir, sin entrar en detalles, mientras que el hemisferio izquierdo parece centrarse en ellos. Por lo tanto, de acuerdo al lado dominante, será la forma como la persona procese la información, es decir, podría ser holista o detallista. De tal forma que, a pesar de que algunos autores afirman que el hemisferio izquierdo es el dominante en forma general, se puede decir, que en realidad, cada uno es dominante para un determinado grupo de operaciones distintas, es decir, la información llega a una misma región de los dos lados del cerebro y es percibida por ambos, sin embargo es interpretada de manera distinta en cada uno de ellos.

El cerebro y su equipo de trabajo cuya principal función es la administrar los recursos energéticos del cuerpo para la supervivencia, es responsable de la cognición, las emociones, la memoria y el aprendizaje. Lleva información e instrucciones para la coordinación y locomoción de las partes como órganos y células del cuerpo de una manera efectiva. Estimula la activación de los músculos, genera respuestas reflejas y señales sensoriales complejas. No tan sólo controla y coordina el movimiento, sino el comportamiento y las funciones corporales homeostáticas, como los latidos cardíacos, la presión sanguínea, el balance de fluidos y la temperatura corporal. Para cumplir con estas funciones, el cerebro se auxilia del cerebelo, que es otro de los órganos que integran el sistema nervioso central del cual el cerebro forma parte. El cerebelo está a cargo del equilibrio y de la coordinación y también tiene dos hemisferios que reciben información de los sentidos como los ojos, oídos, músculos y de las articulaciones acerca de los movimientos y la posición del cuerpo. La procesa y la envía al cerebro y la médula espinal para enviar órdenes al cuerpo. El tercer elemento integrante del sistema nervioso central y también auxiliar del cerebro es el tallo cerebral que se ubica en la base del cerebro y conecta a la médula espinal con el cerebro. Aun siendo el más pequeño de los tres órganos principales, sus funciones son muy importantes para la vida, sirve de puente de información entre la médula espinal y el cerebro, para que luego éste último retransmita las órdenes a los músculos, la piel y a los demás órganos.

Adicionalmente existen otras cuatro partes esenciales del cerebro que están ubicadas en el interior de los hemisferios y que también contribuyen a que las funciones orgánicas se lleven a cabo en forma exitosa. El primero de ellos es el sistema límbico o visceral, éste conecta el tallo cerebral con elementos de alto razonamiento de la corteza cerebral y también controla las emociones y el comportamiento instintivo, así como el sentido del olfato. El segundo es el hipocampo es una parte importante en el proceso de aprendizaje y de la memoria a corto plazo, es considerado como el sitio donde la información guardada a corto plazo se transforma en recuerdos a largo plazo al ser almacenada en otros sitios del cerebro. El tálamo es el tercero de ellos y recibe la información sensorial y límbica, la procesa y luego la envía en forma de emociones a la corteza cerebral, que es la encargada de analizarla en forma lógica. El cuarto y último es el hipotálamo, y como su nombre lo indica se ubica debajo del tálamo, mantiene la temperatura corporal,

regula el consumo de alimentos, controla el reloj biológico y da las instrucciones para corregir cualquier desviación.

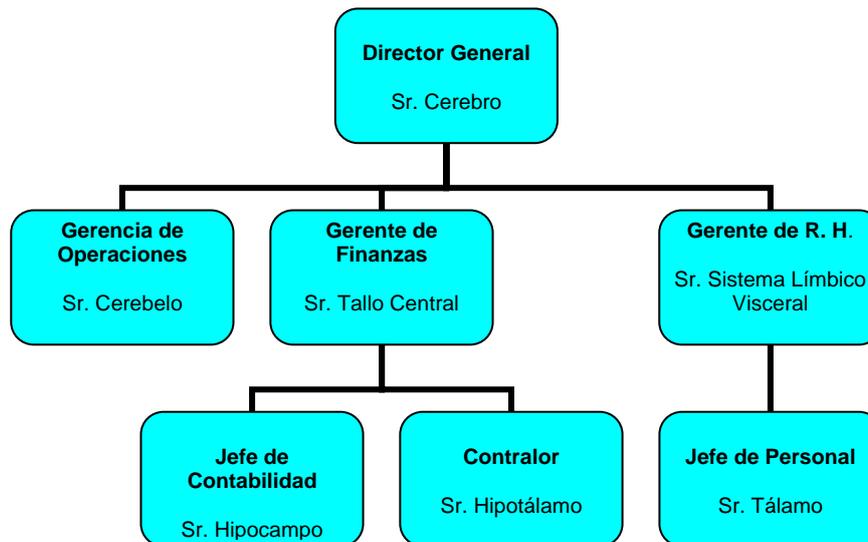
El director es el homólogo al cerebro en una organización, de alguna forma, la naturaleza dotó al cuerpo humano de un sistema nervioso central con el propósito de asegurar que haya salud para lograr un equilibrio corporal, no sería muy errado el pensar que las organizaciones deberían hacer algo parecido, es decir, que hubiera un sistema equivalente al cerebro y sus auxiliares para formar el equipo directivo organizacional. Por lo tanto, toda organización debería contar con un equipo de trabajo integrado por el Director General y su grupo Gerencial cuyas funciones podrían ser similares a las de los auxiliares cerebrales.

El Sr. Cerebelo, cuya responsabilidad será el ser los ojos y oídos del director, encargado de automatizar las operaciones, recibir información de los miembros y con ella determinar la posición para evitar tropiezos, caídas, fallas y errores, quien podría estar representado por la Gerencia de Operaciones o Gerencia de Planta. El Sr. Tallo cerebral, se ubica en la base del cerebro, es el encargado de controlar los signos vitales, recibe información y la pasa al cerebro para que éste apoyándose en la información recibida, envíe instrucciones a las demás parte del cuerpo para que estén enterados de la situación general del sistema. Estas operaciones, de enviar reportes periódicos a las partes del sistema, de cómo está la empresa, etc., las realiza el Gerente de Finanzas. El Sr. Sistema límbico o visceral se ubica en la base del cerebro y lo conecta con la médula espinal, es decir, con el soporte del sistema, la base trabajadora, percibe, analiza y transmite las emociones de las partes del sistema. La conexión entre la dirección general y la fuerza laboral le corresponde al Gerente de Recursos Humanos.

El segundo nivel de auxiliares, lo integran el Sr. Hipocampo, este señor es el encargado de guardar la información en registros, momentáneos que al ser guardados en otros medios o lugares de la empresa se convierten en archivos valiosos para el sistema. Por lo tanto, esta función se realiza en el departamento de contabilidad, que es en donde se registran todas las operaciones del negocio y que es muy importante el conservarla para cualquier aclaración legal posterior, Entonces, sería el Jefe de contabilidad que es subordinado directo del Gerente de Fianzas. El Sr. Tálamo es el encargado directo de recibir y procesar emociones y enviar a la corteza cerebral para que sea analizada, es un colector del ambiente o entorno en el que se realizan las funciones orgánicas, por lo tanto, esta función les podría corresponder, tanto a un Jefe de Personal que es un subordinado directo de la Gerencia de Recursos Humanos. El Sr. Hipotálamo es el encargado de mantener y regular algunas de las funciones claves del organismo, tales como mantener la temperatura corporal, el consumo de alimentos, es decir, el consumo de recursos del sistema, controla el que las operaciones se den en tiempo y si hay alguna desviación, realiza las acciones pertinentes para corregirlas. Las funciones de regulación y control en cualquier organización son realizadas por un Contralor, que en muchos de los casos es un subordinado directo de la Gerencia de Finanzas.

Si se considera a la naturaleza de la fisiología humana y se toma como referencia para establecer una estructura organizacional básica para dirigir una empresa, ésta podría ser estructurada acorde al Sistema Nervioso Central, esto es, con un Cerebro o Director y sus dos niveles de auxiliares directos para asegurar que se realicen las funciones mínimas necesarias. De tal forma que si se graficara podría quedar representada como sigue:

Figura 1, estructura orgánica básica para la dirección



Fuente: elaboración propia

El número de integrantes no tiene que ser necesariamente así como aparecen en el organigrama porque esto dependerá del tamaño y la complejidad de las operaciones de la empresa y de las capacidades de cada persona, es decir, es posible que una persona pudiera realizar más de una función porque sus habilidades, experiencia y conocimientos se lo permite, pero no todas. Lo que es cierto, es que se deben realizar en forma eficiente y efectiva estas operaciones para que la función de dirección opere como debería ser, para garantizar la salud del organismo.

El Sistema Nervioso Central se apoya en el cerebro para hacer llegar la información a los diferentes subsistemas orgánicos que constituyen el cuerpo humano. Cada subsistema recibe la información y la redistribuye a sus respectivos órganos para que realicen su función con el propósito de mantener la homeostasis o equilibrio orgánico, o salud integral. De ésta forma el cuerpo mediante la dirección del cerebro, se encuentra intercomunicado perfectamente, salvo por excepciones, cuando existe alguna deformación congénita o por algún traumatismo o accidente, que se lesione algún miembro de determinado sistema y se interrumpa el flujo de información, que en ocasiones no es posible restaurar en su totalidad dada la gravedad del daño ocurrido. Como es sabido, este flujo de información que garantiza la comunicación efectiva se realiza mediante todas las ramificaciones nerviosas con las que cuenta el sistema y que hace llegar la información mediante impulsos electroquímicos. De tal forma que todas las secciones del cuerpo saben lo que está sucediendo con las demás partes, que de alguna manera tienen alguna relación de la cual dependerá su buen funcionamiento. Cuando alguna parte del cuerpo está padeciendo molestias o patologías, de inmediato el cuerpo empieza a emitir señales para que los demás se enteren.

Entonces, habría que preguntarse, ¿Qué es lo que impide que en las empresas no se cuente en forma consistente con un sistema nervioso central organizacional efectivo?. Si la naturaleza da verdaderas cátedras de Administración en lo que respecta a planeación, organización y control sistemática y muchos de estos sistemas se han copiado o adaptado a las necesidades de las organizaciones. En teoría, bastaría con copiar el método utilizado por el Sistema Nervioso Central, ¿será posible esto?, si no es así, ¿qué será lo que impide lograrlo? Primero, quizá sea necesario analizar las conductas individuales de cada integrante del sistema para saber si es la persona adecuada para ocupar tal posición o función, es decir, si tiene los elementos cualitativos y cuantitativos necesarios, o actitudes y aptitudes requeridas para realizar bien la función. Habría que asegurarse si quiere, si sabe y si puede cumplir con sus responsabilidades; porque cualquiera de los factores señalados que no se cumpla, simple y sencillamente no será el retransmisor adecuado para completar el sistema de comunicación integral.

Desafortunadamente, es muy frecuente que el retransmisor no se asegure mediante la retroinformación de que el mensaje haya sido recibido y menos aún que haya impactado al receptor de la forma esperada. ¿Entonces de qué forma podría el Sr. Cerebro contar con la información necesaria para asegurar una toma de decisiones efectiva, si los demás miembros del equipo no cumplen del todo con su función?. Menuda tarea tiene el Sr. Cerebro, aunque posiblemente, ya se estará ideando algo para asegurar mejores resultados que garanticen que el sistema opere en forma eficiente y efectiva para que conserve o recupere la salud, o también es posible que esté pensando en capacitar o motivar al elemento “enfermo”

para su recuperación, o también en un “trasplante de órganos”, es decir, contar con mejores colaboradores. Esto es casi seguro, porque la mayoría sabemos que sólo hay tres formas de recuperar la salud de un organismo que esté enfermo y son: tomar tratamiento, darle terapia y someterlo a una intervención quirúrgica que podría ser de reparación del órgano dañado o un trasplante. Dicho de otra forma, serían equivalentes a una llamada de atención, a la capacitación o entrenamiento y el despido.

Al igual que el organismo humano busca mantener en equilibrio la salud, y mantener el cuerpo sano regulando las funciones de sus miembros y procesos que garantizan la vida en los seres vivos, es una responsabilidad de la Dirección de una organización, hacer lo propio por su empresa, por su gente y por toda la comunidad que tiene que ver o depende de la buena salud organizacional. Es un verdadero reto, por lo cual deberá contar con el mejor equipo de colaboradores, altamente motivados para que estén comprometidos con la consecución de metas retadoras, sean autosuficientes en su desempeño y el de sus colaboradores mediatos e inmediatos, que hagan llegar las señales de la Dirección hasta los rincones más extremos del organismo para que también se comprometan y hagan un verdadero equipo de trabajo, que colaboren en forma ordenada y coordinada en el aprovechamiento de oportunidades de negocio que les ofrezca su entorno.

Cooperando y colaborando en forma conjunta, podrán alcanzar mejores retos y resultados y mayores satisfacciones como organización y como individuos. Al igual que sienten que tienen responsabilidades, también sientan que cuentan con la autoridad suficiente para lograr que se hagan las cosas y de alcanzar metas retadoras que los motiven, que sientan también que el reconocimiento al esfuerzo es equitativo a lo recibido en recompensa. Cuando una persona se siente motivado, reconocido y respetado, se esfuerza por lograr más de lo que le produce satisfacción y orgullo. Cuando en un sistema o equipo de trabajo existe unión y coherencia se pueden lograr mejores cosas que cuando existe la desunión, las envidias y controversias, porque un organismo, cualquiera que sea, se desgasta por padecer o sufrir emociones negativas y destructivas, al igual que se nutre de las positivas, como el entusiasmo, la pasión por hacer y lograr cosas mejores en sus respectivas etapas de vida organizacional.

Por lo tanto, el mantener sana o con salud una organización, también dependerá de cómo la traten, de qué la alimenten, a qué cuidados y revisiones “médicas” sean sometidas, etc., porque como todo ser viviente, al inicio hay mucha energía y muchas veces se gasta en exceso, no se aprovecha como debiera, pero a medida que el organismo va creciendo y madurando, la generación de energía va disminuyendo, y en este sentido, se requiere ser más cauteloso y objetivo en su uso, porque, se vuelven más precavidas y cautelosas. La tendencia a envejecer en los seres vivos no se puede evitar, quizá sólo retrasar, pero en las organizaciones sí es posible modificar esta tendencia, para ello hay que estar siempre alerta, reconociendo los síntomas y tomando las medidas pertinentes para corregir las desviaciones y fortalecerlas, dado que:

En las empresas jóvenes la falta de control...puede llevar a malgastar energías o recursos, o bien a acometer actividades de riesgo sin medir las consecuencias, siendo ello una de las razones del elevado número de empresas que fenecen en sus primeras etapas. Pero en las empresas con mayor antigüedad el exceso de controles y burocracia, el excesivo formalismo, el estar atrapados en los triunfos del pasado, suelen anquilosarlas, impidiendo el rápido reacomodamiento y adaptabilidad a las nuevas condiciones del mercado y del entorno... Algunas empresas desarrollan rápidamente sus diferentes fases, mientras que otras lo hacen muy lentamente. En las primeras es factible evitar la aceleración de los procesos que la llevan a su rápida extinción, en tanto que en las segundas es posible dar lugar a los cambios culturales necesarios para prolongar sus etapas de fuerza y energía...Cada fase tiene sus síntomas de enfermedades o conflictos propios del desarrollo organizacional, saber interpretar y adoptar las medidas adecuadas es lo que impedirá el resquebrajamiento y desequilibrio en la salud de la organización.²

De tal forma que se deberá contar con un buen programa de diagnósticos o auditorias para propiciar la salud porque de lo contrario, no se tendrá la certeza si se están realizando las actividades en forma eficiente y efectiva, por lo que habría que preguntarse, ¿les están obedeciendo las demás partes del organismo?, ¿están siendo bien utilizadas y aprovechadas todas las capacidades?, ¿les estarán dando el mantenimiento adecuado para obtener un rendimiento correcto y de calidad? En ambos casos es posible contestar estas preguntas, desde luego que al igual que el cuerpo humano lo ausculta un médico general o especialista y derivado de la auscultación se puede diagnosticar el estado de salud en el que se encuentra el cuerpo. De requerirse algún estudio de mayor especialización, pues se podrían realizar exámenes de laboratorios, de gabinete, etc., siempre acudiendo a los especialistas, aunque desafortunadamente, una gran parte de la población, prefiere la automedicación. Lo mismo ocurre en las organizaciones, en aras del ahorro y bajar costos, se pretende ignorar el padecimiento o realizar un “remedio casero” que sería el

². León Lefcovich, Mauricio; *Monografía: El ciclo de vida de las organizaciones*; 25 de octubre de 2009, <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/preverehe.htm>.

equivalente a la automedicación y muchas veces, cuando se recurre al especialista ya el daño está bastante avanzado, se debería tener en mente que “si un cáncer se detecta a tiempo, tiene mayor posibilidad de curarse” y de ésta manera se podrán evitar muchos más padecimientos por efecto de la diseminación del mismo. Si se asiste con alguna frecuencia a revisión médica por un chequeo general, se podría disfrutar de mejor salud y mayor calidad de vida. Esto sería equivalente a contar con un sistema de auditorías periódicas para revisar la situación del negocio, si los recursos se están aplicando como debieran, es decir, con eficiencia y efectividad e implementar las mejoras o las correcciones de las desviaciones encontradas.

Si a pesar de detectarse desviaciones, en ocasiones no se corrigen, entonces habría que plantearse otra pregunta, ¿quién será el responsable de que no se hagan las cosas, del que ordena o del debería obedecer?, es decir, ¿será una encefalopatía, es decir, falla de la Dirección?, o ¿un estado patológico generalizado de las extremidades o áreas periféricas que integran al organismo?, esto es, los demás departamentos que no están realizando la labor de conjunto en forma coordinada con la dirección para lograr los objetivos planeados y los resultados esperados.

3. Algunas patologías organizacionales

Todos los integrantes de las organizaciones están expuestos a padecer las enfermedades que las aquejan, no sólo son los órganos periféricos lo que cometen errores, el Sr. Cerebro por muy perfecto que parezca, también comete errores y cuando él se equivoca, sí que resultan costosos y a veces mortales los errores para el organismo, porque son de muy alto impacto. Este tipo de patologías están muy relacionadas con la personalidad del Sr. Cerebro, con su autoestima por los éxitos o fracasos pasados, que piense que sus éxitos pasados siguen siendo validos en el presente y lo serán en el futuro, y de esa manera pretender resolver problemas nuevos con soluciones viejas, no se pretende decir que la experiencia no cuente, sino que aferrarse al pasado con una vehemencia que raye en el exceso, no llevará necesariamente a ser mejores o lograr mayores éxitos.

Estas actitudes tienen que ver con los paradigmas, es decir, la forma de ver las cosas en la vida y la forma cómo piensan las personas al respecto del mundo que las rodea, de aquí que percibimos las cosas basados en ellos, son como patrones que guían, dirigen y restringen la forma como se aprende y se evalúan las cosas. Si se toman decisiones y se actúa en consecuencia siempre controlados por ellos, se estará expuesto de tal forma, que si los paradigmas son erróneos en cuanto a la realidad actual y se cree que siguen siendo válidos, entonces se estarán haciendo las cosas quizá poco acertadas o desaprovechándose nuevas oportunidades, por lo tanto, el Sr. Cerebro no está exento de sufrir Paradigmatitis o algunas otras patologías, que desde luego, de contraerlas, todo el organismo las padecerá y también sufrirá las consecuencias.

Con toda seguridad, existen muchas patologías organizacionales y algunas de éstas podrían ser el Alzheimer organizacional u olvido, ya sea que al Director se le olvide dar las órdenes a tiempo, o que a algunos de sus órganos subordinados se les olviden éstas. Otra es la psicoesclerosis o centralización excesiva del control por sentirse que él es el único que puede hacer las cosas y nadie más. Una tercera es la producción de Radicales Libres, que consiste en la generación de elementos altamente dañinos a la organización y que son producidos por la forma incorrecta en que se dirigen los recursos humanos, de tal forma que se hará un breve análisis de ellas.

3.1. El Alzheimer y su variante organizacional

El Alzheimer es una enfermedad irreversible y progresiva que afecta el cerebro, su característica es que destruye lentamente la memoria y las aptitudes del pensamiento, hasta llegar a destruir la capacidad para realizar las tareas más simples, porque no se recuerda cómo hacerlo, el riesgo de contraerla aumenta con la edad, los primeros síntomas aparecen después de los 60 años, aunque en realidad no es parte del envejecimiento normal, sino que es originada por una afectación cerebral, aunque, hay registro de afectación a personas menores.

A partir de los 65 años, es la causa más común de demencia, conforme avanza van apareciendo nuevos síntomas, como confusión, irritabilidad y agresividad, pérdida de la memoria, la razón, el juicio y el lenguaje, a tal grado que interfiere con la vida cotidiana y las actividades de la persona. Los primeros síntomas se confunden con los efectos del envejecimiento o el estrés. La enfermedad se va manifestando por etapas, de tal forma que en la Primera fase, también conocida como fase leve, el síntoma inicial más notable es la pérdida de la memoria a corto plazo, es decir, no recordar lo más reciente, la capacidad de atención y de pensamiento abstracto, confusión acerca de la ubicación de lugares familiares, perderse es el primer paso, demora en realizar las tareas diarias, dificultad para manejar dinero y pagar cuentas, juicio deficiente que lleva a tomar decisiones erróneas.

En la Segunda fase o fase moderada, una parte de los pacientes presentan dificultades en el lenguaje, con las funciones principales de percepción y pérdida de vocabulario, lo cual dificulta la comunicación. Se manifiestan dificultades la ejecución de movimientos por la falta de coordinación, estos son más marcados que la pérdida de la memoria. Y en la tercera fase, o etapa severa, la degeneración progresiva dificulta la independencia, la dificultad en el habla es ya muy evidente por la imposibilidad de recordar las palabras, se va perdiendo la capacidad de leer y escribir, pero las manifestaciones más comunes son la apatía, irritabilidad e inestabilidad emocional, llanto y ataques inesperados de agresividad.

El efecto o característica principal del Alzhéimer es el olvido de información recibida, y yo me pregunto, ¿no será ésta una enfermedad congénita generalizada en la mayoría del personal en las empresas?, bueno, al menos en México es una práctica común. Quizá pudiera parecer un poco sarcástica la pregunta y la afirmación algo aventurada, pero la realidad es que quizá por costumbre u olvido, las personas siempre andan corriendo, desesperados, angustiados y estresados para cumplir con los plazos de entrega o cumplimiento de compromisos por las tareas asignadas, por esa bendita costumbre de dejar todo para lo último; que aunque no lo crean, tiene un nombre, a las personas que acostumbran posponer y dejar las cosas para el último instante se les llama procrastinantes y vaya que es el deporte favorito de la mayoría de los mexicanos. Pues bien, esta arraigada costumbre, bien podría ser considerada la causa principal del alzhéimer en las organizaciones mexicanas, a lo que se le podría llamar "alzhéimer organizacional", debido a que mucha población trabajadora la padece desde temprana edad laboral, es más, se presenta con más frecuencia en las etapas laborales iniciales, se reduce a medida que la persona se adapta y domina su puesto, pero en la medida en que se le asignen mayores responsabilidades o escale mejores puestos que les demande mayores resultados, más compromiso y dedicación, vuelve a aparecer por la tensión que esto genera. Por otro lado, independientemente de la etapa laboral, se puede manifestar también por la falta de interés o desmotivación de la persona con respecto a su trabajo, que le parezca monótono o aburrido y demasiado elevado comparado con el nivel de compensación recibida.

Otra posible causa depende de la personalidad de los individuos, esto es, si son personas pocos tolerantes a errores propios y de sus colaboradores, controladores excesivos, o con poca tolerancia a trabajar bajo presión, con toda probabilidad van a padecer esta patología en muy corto plazo. Estos mismos sujetos con caracteres y personalidades extremas cuando llegan a tener subordinados, descargan en ellos sus patrones de conducta personal y piensan que sus colaboradores tienen que ser como ellos, porque de lo contrario, no merecen estar en sus equipos de trabajo y empiezan a descargar todas sus energías y frustraciones acumuladas en ellos, se tornan mucho muy exigentes, quizá por arriba de los niveles permisibles en una relación laboral madura, prudente y de respeto mutuo, hasta convertirse en lo que se ha dado por llamar en la actualidad como "mobbing", término en inglés que al ser traducido al español en el contexto organizacional, se conoce como acoso laboral o acoso psicológico, no tiene relación con el acoso sexual, pero en ocasiones, ese es su origen, al no aceptar una subordinada las pretensiones amorosas del jefe, éste se convierte en su peor enemigo, utilizando cualquier pretexto para hacer sentir incompetente o incapaz a su colaboradora y así de esta manera obligarla a que acceda a sus intenciones o renuncie, porque no es posible que se pueda resistir a los "encantos del jefe", eso es inconcebible para él. Son muchas y variadas las causas por las que las personas con tabúes, traumas o complejos manifiestan sus conductas que propicien en sus colaboradores situaciones de estrés, angustia o desesperación por no poder cumplir con los estándares de desempeño demasiado elevados y que se convierten en impulsores de las condiciones necesarias para que el alzhéimer haga presa fácil de ellos. Entonces, se puede decir que las causas principales generadoras del Alzhéimer organizacional podrían ser: 1) practicar la procrastinación, 2) tener poca o nula tolerancia a la presión, 3) ser inflexible con uno mismo y con los demás y 4) la ambición de poder y control.

Las primeras manifestaciones del Alzhéimer en la organización, es a través del estrés o tensión emocional en exceso, este provoca en el personal angustia, desesperación, frustración, llanto, conflictos interpersonales, etc., que lo puede llevar a renunciar o tener un colapso emocional, que con una elevada probabilidad, bien podrían ser un infarto o un derrame cerebral. Mientras la persona pasa por estas niveles o instancias de presión o angustia hasta el colapso, su conducta se ve afectada en sus resultados, mismos que en lugar de mejorar, se empeoran debido a que a mayor presión emocional, menor capacidad de atención y no es porque el trabajador no quiera poner atención o no le interese su trabajo, sino todo lo contrario, precisamente porque su sentido de responsabilidad le dicta que "es muy importante que mejore sus resultados si no quiere ser despedido o le estén llamando la atención" y esa misma angustia que le da el no sentirse seguro o segura de poder hacerlo, el volver a cometer un error más o que no le alcance el tiempo para terminar oportunamente, le propicia más tensión y por lo tanto, mayor olvido, ésta angustia no le permite poner atención para recordar o memorizar bien las instrucciones y la consecuencia es que al rato ya no se acuerda de lo que se le pidió, las instrucciones recibidas o cuando se requiere de entregar los resultados y así sucesivamente. De esta forma se empieza a ser víctima de esta patología llamada Alzhéimer en su variante organizacional.

Como muchas de las patologías orgánicas, el Alzheimer organizacional se puede prevenir en parte, no del todo, porque no depende siempre de la persona en lo particular el que se cambien los estándares de desempeño, ni los niveles de retos para lograr los objetivos organizacionales. Muchas de las veces depende de los accionistas, los jefes y también de las circunstancias de la organización, como la cultura de trabajo, la productividad y su nivel de competitividad. Pero, lo que nunca estará demás hacer para reducir o minimizar el nivel de estrés y por ende las posibilidades de padecer Alzheimer, es intentar a toda costa trabajar en forma planeada y organizada, estableciendo sistemas o mecanismos de control del flujo de actividades de las cuales se es responsable. Si se retoma y adapta el “principio de Pareto”, este principio también es conocido como Ley del 80/20, en la que se establece que el 80 % de las causas de los problemas se concentran en el 20 % de ellos³. Bien, esto lleva a suponer que del 100 % de las actividades sólo el 20 % son las más importantes o vitales como le llamó Pareto y que a su vez, de cumplir con ellas, esto representaría el 80 % de los resultados esperados en la persona, entonces, debe quedar claro que primero hay que enfocarse a lo más importante, porque es lo vital para el puesto, de tal forma que el 80 % del restante de las actividades sólo darían como resultado el 20 % de cumplimiento al desempeño esperado. De esa forma se estaría enfocando el esfuerzo en lograr mayores resultados haciendo menos cosas, pero que son las más importante o vitales de la función, porque lo importante no estriba en hacer más cosas, sino en hacer cosas que realmente le generen valor a la organización y que se refleje en los resultados de la misma, en la productividad y competitividad tanto personal como organizacional.

La segunda posibilidad de reducir o eliminar las posibilidades de padecerlo, se torna un poco más complicado de hacerlo, porque como se ha mencionado, depende del jefe o de circunstancias ajenas a la persona en cuestión, pero aún en esa situación se puede hacer algo para evitar ser blanco perfecto del Alzheimer organizacional. Si resulta que la personalidad del jefe se refleja o coincide en parte con las características comentadas, hay que tomar las precauciones debidas. Por ejemplo, cuando impone una sobrecarga de trabajo argumentando que todo urge y todo es importante, en ese momento hay que preguntarle, con la intención de aclarar y establecer prioridades en las tareas asignadas: ¿de todas las actividades que me acaba de asignar, más las que ya tenía con anterioridad, que son, x, y o z, cuál es la que prefiere que termine primero y cuáles después?, ¿se podrían ordenar o numerarlas de acuerdo a como le gustaría que se fueran terminando?, desde luego se van a encontrar con cierta resistencia a hacerlo, pero en la medida que se vaya haciendo esto con frecuencia y en forma consistente y desde luego, se cumpla con lo acordado, se van creando los hábitos de trabajar en forma ordenada y organizada.

Desafortunadamente se actúa conforme a los paradigmas, o perspectivas personales de las cosas, es decir, si se es agredido se agrede a los demás, si se es bien tratado se responde bien; sin pensar que para “bailar un tango se requieren dos personas” y que para que haya un pleito resulta igual, por lo tanto, si se responde con agresión a la agresión, se estará contribuyendo a que haya un ambiente laboral tenso, desagradable, frustrante e irritante y que por cada vez que alguien se encuentre en esta situación, estará propiciando las condiciones para el estrés laboral, que es el vehículo principal del Alzheimer organizacional. Entonces habría que preguntar: ¿cómo podría ser efectivo el Sr. Cerebro en su función de dirigir y controlar el resto de las funciones orgánicas, si a los demás se les olvida lo que tienen que hacer?, lo que es peor, a veces él mismo o sus colaboradores directos son la causa principal de propiciar las condiciones para que en su organización los órganos integrantes de sus sistemas, estén expuestos a contraer el “virus” del Alzheimer y que éste sea una patología común y no sólo sean casos aislados.

3.2. La Psicoesclerosis y su efecto en las organizaciones

La psicoesclerosis es un término que de acuerdo con el Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado, procede de las raíces griegas: *psiqué* que es lo relacionado con la mente y *esclerosis* que significa endurecimiento patológico de un tejido o de un órgano. Semánticamente es un padecimiento que afecta a las personas en sus percepciones, en la forma de ver y actuar antes las diferentes situaciones, es una actitud rígida ante las cosas. Se cree que podría ser provocada por la forma cómoda de pensar, sencilla, o perezosa de las personas. Algunos psicólogos la consideran como una “fijación” propiciada por las rutinas, hábitos y costumbres y el resultado es ver sólo la manera obvia de solucionar un problema cómodamente y esto provoca el “endurecimiento” de las actitudes. Quienes la padecen, son personas con una actitud reacia al cambio, a no aceptar nuevos enfoques, o diferentes perspectivas que no concuerden con la suya. También puede decirse que es una actitud necia, de obstinación y necedad extrema al cambio de paradigmas, porque cambiar siempre implicará para ellos un esfuerzo hacia nuevas actitudes, por lo tanto, es más cómodo analizar las cosas desde la perspectiva acostumbrada y acomodarse al *status quo*, es decir, al estado de inactividad de las cosas. No tan sólo son cómodos y necios, sino que también están en contra de cualquier propuesta que implique un cambio en las reglas, costumbres o hábitos que los saque de su

³ <http://pt.wikipedia.org/wiki/>, *El Principio de Pareto*, 06 de noviembre del 2009.

zona de comodidad. Los he bautizado con el nombre de “René Contreras”, por lo de ser muy necios o “renecios” y lo “contreras” por estar siempre en contra de todo en forma sistemática.

Esta patología se manifiesta con la rigidez mental, con actitudes de obstinación y la pérdida de la habilidad para tomar decisiones efectivas con nuevos enfoques, cuando un psicoesclerótico crea una zona de confort en un hábito negativo y se resiste a cambiar, se anquilosa y no acepta la realidad de que las cosas y las personas cambian continuamente, que hay que adaptarse a las circunstancias actuales, al entorno y a nuevos enfoques o planteamientos diferentes a los acostumbrados. Esta patología que aqueja a muchos empresarios, funcionarios o ejecutivos en las organizaciones de todo tipo, es el principal problema a la hora de pretender implementar algún programa de Desarrollo Organizacional o los cambios necesarios para mantener la salud en las organizaciones, por lo tanto, los agentes de cambio deberán aprender a detectar a los “René Contreras” en las organizaciones, sobre todo a los casos en fase aguda del padecimiento

Cualquier persona en una organización puede padecer esta patología, es más, en mayor o menor grado, todos la padecen, pero donde podría hacer mucho daño si llegase a ocurrir, sería en la persona del Sr. Cerebro o cualquiera de sus colaboradores en su calidad de jefes, por lo tanto, se deberá hacer consciencia y tomar las precauciones debidas para prevenir que se desarrolle y propague este padecimiento. Una forma de contrarrestar el efecto podría consistir en una especie de concientización a la persona o auto concientización, para estar convencido que resulta necesario estar actualizado en técnicas creativas de análisis y solución de problemas, que las organizaciones han evolucionado, que no son sistemas orgánicos lineales, sino complejos y adaptativos, que se requiere utilizar nuevos enfoques de las situaciones, que hay de desaprender viejos hábitos y aprender nuevos que permitan resolver los problemas en forma eficiente y efectiva, que no se pretenda resolver problemas nuevos con soluciones viejas, etc., preguntándose siempre si la forma como se han venido haciendo o resolviendo las cosas es la mejor o única, o si habrán otras que podrían facilitar las cosas o dar mejores resultados.

Desafortunadamente, el “virus” de esta enfermedad está dentro de las personas mismas, en las propias mentes, a veces es congénito o se adquiere a muy temprana edad y se convierte en un compañero inseparable de toda la vida; es algo así como “dormir con el enemigo”. Hay que reconocer y aceptar que la psicoesclerosis es una enfermedad muy dañina en las organizaciones y que cualquier persona está expuesto a padecerla y ni siquiera estar consciente de haberla contraído, por lo tanto, hay que ocuparse en contrarrestar sus efectos mediante acciones básicas como: 1) la integración de un equipo multidisciplinario de trabajo, 2) involucrar al equipo en la de toma de decisiones para aprovechar las oportunidades del entorno y contrarrestar las amenazas, 3) establecer un programa de retroinformación en su equipo de trabajo, y 4) creando un ambiente de participación activa en sus juntas con los integrantes de su equipo donde puedan expresarse libremente en forma propositiva y constructiva para la solución de los problemas.

Desafortunadamente la principal vía de contagio del Sr. Cerebro -y de la mayoría del personal-, para contraer la psicoesclerosis es su propio ego, es decir, su vanidad, misma que le impide reconocer que no siempre tendrá la razón y mucho menos poder aceptar opiniones contrarias a las suyas. De tal forma que el antídoto más efectivo para superar esta limitante es reconocer que no siempre se tiene la verdad absoluta de las cosas y de los hechos, que la perspectiva de una persona no es la única, cuando hay más observadores del objeto o fenómeno de estudio.

3.3. Los radicales libres organizacionales, su generación y efectos

El envejecimiento del organismo se da como consecuencia de la acción oxidante de los radicales libres en el organismo, esto se debe a que las moléculas están constituidas por átomos unidos por conexiones químicas y que contienen un par de electrones, cuando estas conexiones químicas se deshacen, cada fragmento de las moléculas conserva un único electrón en su órbita externa, es decir, que en ese instante no tiene par, por lo tanto, busca de inmediato crear una nueva conexión, son estos fragmentos de carga inestable y muy reactiva lo que constituye los radicales libres. Por otro lado, de acuerdo con el diccionario Larousse, el término radical libre se aplica para designar una reacción en la cual intervienen radicales libres; doctrina y actitud de los que postulan la eficacia de las medidas drásticas para conseguir el mejoramiento de las condiciones sociales; acción y efecto de radicalizar e irse a lo extremo, lo tajante e intransigente sin términos medios.

Es cualquier átomo o molécula con existencia independiente que contenga uno o más electrones sin pareja en sus órbitas externas, generándose de esta manera un campo magnético altamente reactivo ante cualquier compuesto situado próximo a su órbita externa, con una función oxidante o reductora de electrones. El organismo en cierta forma los elimina, desde luego en proporciones moderadas, pero dado que son originados como subproductos del metabolismo celular humano, su producción normal se incrementa debido a malos hábitos alimenticios, con efectos sobre la salud que incluyen la mayoría de las enfermedades que padecen las personas.

Los radicales libres actúan como catalizadores o puentes para desencadenar reacciones químicas o conexiones con otras moléculas, cada radical libre es capaz de buscar una pareja y rompe su conexión química para agruparse. En esa búsqueda desenfrenada por nuevos pares destruyen enzimas y atacan células, causando en ellas serios daños estructurales, ocasionando como consecuencia, su mal funcionamiento y hasta la muerte celular.

Si se comparan algunas de las conductas de los radicales libres en el organismo humano con algunas de las acciones de las personas que integran las organizaciones, se podría decir que también existen agentes “patógenos” que se comportan en forma similar a éstos, que de alguna forma podrían llamarse “radicales libres”, dada la similitud conductual. Quizá esto no sea nada extraordinario, pero no deja de ser interesante el saber cómo se originan los verdaderos radicales libres en el cuerpo humano y también como los desecha o elimina para que dejen de hacerle daño, porque dadas las similitudes y guardadas las proporciones desde luego, podrían resultar procesos similares también. Por lo tanto, habría que analizar qué es lo que da origen a los “radicales libres” en las organizaciones y como se pueden controlar o eliminar también.

Como ya se señaló, se originan por dos causas básicamente, una de ellas es como subproductos del metabolismo. Haciendo la analogía, que el “metabolismo” de una organización podría estar representado por la serie de actividades, procesos o tareas que se realizan día a día y las interacciones humanas para cumplir con esas tareas en la búsqueda de la eficiencia y efectividad en la administración de los recursos organizacionales, se tendría que en ocasiones se toman decisiones en las que se excluye la opinión de los trabajadores, aún cuando éstos pudieran salir afectados por esas decisiones. Éstas decisiones e interacciones que se llevan a cabo generan en ocasiones, desacuerdos, fricciones, roces, ofensas, actitudes poco amables, faltas de respeto a los individuos, entre otros comportamientos nada recomendables en un buen líder, éstas consecuencias provocan frustraciones, insatisfacciones y resentimientos en el personal, que a su vez provocan que el trabajador se vaya aislando o apartando de los objetivos organizacionales o también porque considere que sus objetivos personales están siendo postergados por la organización o no tomados en cuenta, y en cierta forma se van convirtiendo en “radicales libres”, hasta aquí, quizá sea muy atrevido otorgarles el calificativo de radicales de acuerdo con la definición del diccionario, pero seguramente, con un alto grado de probabilidad ya están dispuestos a asociarse con otros compañeros en situación similar y unirse para tener la fuerza necesaria que les permita exigir lo que según ellos, les corresponde por derecho como trabajadores, esto es, un trato amable y respetuoso por parte de sus jefes.

La segunda forma de generación de los radicales libres depende de los hábitos alimenticios o regímenes dietéticos, es decir, de lo que ingieren las personas y la forma como lo hacen. Retomando la analogía y considerando a la toma de decisiones, la realización de las actividades y la forma como se realizan éstos hábitos de trabajo, también puede ser un proceso generador de “radicales libres” en las organizaciones, porque de la forma y estilo como se hagan y digan las cosas, dependerá de cómo las tomen los subordinados, el tono de voz, los gestos y las posturas son factores importantes para generar satisfacción o insatisfacción y/o resentimientos en ellos. Si el trato es autoritario, altanero o grosero y no se respeta la autoestima de la fuerza laboral, o de cualquier colaborador, también se provocan insatisfacciones y resentimientos y por lo tanto, son generadores activos de “radicales libres” en la organización.

Es posible que sea cuestionable hasta este momento el término de “radicales libres” y estoy totalmente de acuerdo, hasta aquí quizá sería mejor llamarles “agentes libres”, dispuestos a asociarse a otros que se encuentren en su misma condición, como ya se ha señalado, entonces habría que cuestionar: ¿qué es lo que convierte a los “agentes libres” en “agentes radicales”? una respuesta podría ser: la repetitividad de las conductas generadoras de insatisfacciones y resentimientos en las personas subordinadas o colaboradoras, como lo es la ingesta de alimentos “chatarra”, es decir, que son de poco provecho al organismo, pero que una gran parte de la población los siguen consumiendo.

Lo mismo ocurre con la organización, Directores, Gerentes, Supervisores y en general la gran mayoría de los ejecutivos o funcionarios que tienen personal subordinado continúan cometiendo errores y atropellos en el ejercicio diario de sus funciones, en ocasiones por desconocimiento de reglas básicas de motivación, o la ley básica de las relaciones humanas que señala que hay que tratar a los demás como le gustaría que los trataran a ellos. En otros, resulta peor y más criticable aun, porque lo hacen con toda intención, dado que en muchos de ellos persiste la creencia común, que se es mejor jefe mientras más duro, exigente y autoritario se sea y por lo tanto, más fácil hacerse obedecer, “craso error”. Estas conductas contrarias a una cultura organizacional efectiva y a prácticas comunes de una interacción social y laboral sana y de respeto mutuo, con toda certeza estarán generando “radicales libres” que tienen una alta probabilidad de causar cualquier daño posible a la organización. De tal forma que en la medida que se eviten los malos tratos, las faltas de respeto al personal, etc., de esa misma forma se evitará la generación de estos agentes dañinos en las organizaciones.

Algunas conductas esperadas de estos “agentes patógenos” podrían manifestarse como: boicots en las órdenes y proceso de trabajo, mala calidad, altos niveles de desperdicios, reprocesos, falta de cooperación, retardos, ausentismo, integración en grupos para provocar conflictos, paros, huelgas, robos, escribir mensajes groseros e insultos en los sanitarios, accidentes de trabajo, pérdida de tiempos en producción, errores, omisiones, olvidos, decisiones pobres o erradas, falta de compromiso, manejo deshonesto de recursos, altos niveles de rotación, daño a instalaciones, difundir una imagen negativa de la organización, entre otros. Dado lo anterior, debería ser una tarea común entre supervisores, gerentes y administradores en general, estar todos atentos para cuando se presenten algunos de estos síntomas, estar preparados para tomar las medidas correctivas necesarias, que deberían ir desde encontrar las fuentes de orígenes primordialmente, pláticas de aclaración e integración y conciliación de intereses, una llamada de atención verbal o escrita, hasta sanciones como la suspensión o el despido. Desafortunadamente, la mayoría de las veces se está más preocupado e interesado en los resultados de la producción y sus problemas, así como en el incremento en los costos, que en ver cómo se siente el personal respecto a su trabajo, su nivel de satisfacción o insatisfacción y qué se lo está provocando y lo que es peor, sin relacionar que podría ser la causa principal de lo que a ellos mismo les preocupa, esto es, los bajos niveles de eficiencia y efectividad y por lo tanto, también una baja productividad y rentabilidad del negocio. Desde luego, no todos los problemas están relacionado con estos factores, pero si una gran cantidad de ellos tiene que ver con el cómo se obtenga la colaboración, la entrega y compromiso del factor humano.

Lo más importante es encontrar la verdadera causa raíz del o los problemas y no ocultarlos, tener la suficiente madurez emocional y profesional para aceptar y reconocer cuando son causados por el mismo director, gente o supervisor y aclarar, corregir o eliminar las desviaciones que están provocando la generación de los “radicales libres” en la organización. También hay que estar conscientes que siempre existirán algunos de éstos agentes patógenos, porque sería muy presuntuoso pensar que no los haya o que se puedan eliminar en su totalidad, pues al igual que el cuerpo humano, las organizaciones aprenden a vivir con ciertos niveles de infección sin que les provoque malestares graves, es más, a veces resulta necesario para evitar el *status quo*, o tendencia a permanecer estático o falta de dinamismo, porque todos sienten que tienen seguro su trabajo. Sin embargo, hay que cuidar y mantener un bajo nivel de producción o de generación de ellos y evitar su efecto multiplicador, porque con mucha facilidad se pueden reproducir y llegar a afectar a toda la organización, es decir, alcanzar a otros órganos y contagiarlos. Cuando un contagio alcanza estos niveles de generalización, es muy complicado poder aplicar cualquier medida correctiva y con toda seguridad le costará mucho dinero y esfuerzo a la organización eliminarlos para recuperar su salud y estabilidad.

Los métodos de control –“regímenes dietéticos”- pueden ser muy variados, estos dependerán de la cultura organizacional, por lo tanto, podrían ir desde formas restrictivas y punitivas, hasta acciones de formación desarrollo y educación del recurso humano que integra la organización. Sin embargo, no hay que olvidar que, a toda acción corresponde una reacción de igual intensidad y sentido contrario, por lo tanto, si se siembran vientos, con toda seguridad se van a cosechar tormentas. Con esto se pretende decir que, mientras más restrictivas sean las medidas de control, mayor sería el encono y radicalidad con que reaccionen los “agentes libres” en la organización y que se está propiciando en gran medida su conversión en “radicales libres” en vez de reducir su producción. De tal forma que la opción que podría proporcionar una mayor probabilidad de reducción es la de educar y formar al personal, motivándolo, compensándolo en forma justa, equitativa y competitiva, desarrollándole el sentido de pertenencia y demostrarles con hechos que en realidad son un verdadero capital humano para la organización.

De la misma manera que la administración de las organizaciones le generan valor a los clientes, los accionistas y a la comunidad, también puede hacer lo propio con su personal, crearles valor a través del trato justo y respetuoso como ya se ha mencionado reiteradamente, manteniendo un ambiente laboral sano y agradable para sus trabajadores, procurando contar con instalaciones seguras, proporcionándoles las herramientas y los recursos para hacer más ameno su trabajo y que le provoquen una menor fatiga, asignándoles tareas que reten sus capacidades y habilidades y le permitan la autorrealización como seres humanos. Que se preocupen por su crecimiento laboral y personal a través de la capacitación y desarrollo y en general, proporcionarles estabilidad económica, física y emocional que se traduzca en una mejor calidad de vida.

Sin embargo, el principal problema para eliminar este padecimiento, al igual que los demás que aquejan a las organizaciones, es que tanto los trabajadores, como la administración esperan que el otro dé el primer paso para demostrar que saben, pueden y quieren. Dicho de otra manera, los trabajadores esperan que la administración los motive para que decidan dar su máximo esfuerzo y ésta espera ver resultados por arriba del promedio en los trabajadores para proceder a motivar y dar reconocimiento al buen desempeño de los trabajadores. Por lo tanto, es difícil pronosticar en que tiempo se podrá ver que ambos den el primer paso en forma sistemática y no en forma casual o aislada, más por conveniencia que por convicción.

Finalmente, derivado del presente análisis y con mucha modestia, considero que el enfoque o perspectiva de análisis utilizado en el presente trabajo podría ser una técnica para realizar con mayor efectividad diagnósticos organizacionales, es decir, en la medida que se vayan identificando patologías organizacionales, “aislando” las como diría un especialista de la salud, en esa misma medida los especialistas organizacionales podrían tener más elementos referenciales para identificar las dolencias de las organizaciones y poder “recetar” mejores tratamientos que les permitan recuperar la salud de sus “pacientes”, las organizaciones. ¿En qué se sustenta tal afirmación?, para ello se consideran tres aspectos básicos:

1. Ambos especialistas, los organizacionales y los del cuerpo humano persiguen un objetivo común, que es la salud de sus objetos de estudios, es decir, cuidar sus capacidades para que estén perfectas condiciones de funcionamiento y así poder lograr mayores rendimientos o resultados de su desempeño.
2. Ambos utilizan diferentes instrumentos o herramientas para controlar y verificar el estado de salud de sus objetos de estudio, pero persiguen el mismo fin, que es lograr y mantener la salud de sus pacientes.
3. En la medida que se vayan identificando, aislando o perfilando los cuadros típicos de los padecimientos que aquejan a las organizaciones, estos podrán servir de referencias para “recetar”, es decir, tomar mejores decisiones para su recuperación o “cura” de esas patologías.

Desde luego esto no es fácil, pues al igual que a la ciencia médica le ha tomado siglos poder contar con un padrón de enfermedades que aquejan a la humanidad, podría suceder algo similar con las organizaciones, que se lleve años y años el poder contar con los perfiles de las patologías y lo que es peor, que alguna enfermedad ya identificada pasado un tiempo, ya no sea la misma, esto es similar a los “virus mutantes de la ciencia médica”, pero en algún momento se ha de empezar, porque puede resultar peor, no hacer algo al respecto por las organizaciones, que cada vez son más y mayores sus influencias en la sociedad.

Bibliografía

1. Gibson, James L. *et als.*, *Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*, 8ª edición, editorial McGraw-Hill/Irwin, México, D. F., 1998.
2. Hellriegel, Don *et als.*, *Comportamiento organizacional*, 8ª edición, editorial Thomson editores, México, D. F., 1999.
3. Kinsey Goman, Carol, *Cómo dirigir para lograr el compromiso, promover la lealtad dentro de las organizaciones*, Grupo editorial Iberoamericana, S. A. de C. V., México, D. F., 1998.
4. León Lefcovich, Mauricio; *Monografía: El ciclo de vida de las organizaciones*; 25 de octubre de 2009, <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/prevereh.htm>.
5. Rodríguez Estrada, Mauro, *Serie de Capacitación Integral: Manejo de conflictos*, 2ª edición, 8ª reimpresión, editorial manual moderno, México, D. F., 2000.
6. Scott, Cynthia D., Jaffe Dennis T. y Tobe Glenn R., *Visión, valores y misión organizacionales, construyendo la organización del mañana*, Grupo editroial Iberoamericana, S. A. de C. V., México, D. F., 1998.
7. Tyson, Shaun y Jackson, Tony, *La esencia del comportamiento organizacional*, editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, D. F., 1997.
8. Ulrich, Dave, *Recursos humanos champions, cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*, editorial Granica, Buenos Aires, 1997.
9. Warren, Benis, *Conducir gentes es tan difícil como arrear gatos, los líderes, ¿se pueden hacer?*, editorial Granica, Barcelon, 2000.
10. Wikipedia, la enciclopedia libre, *El Principio de Pareto*, <http://pt.wikipedia.org/wiki/>, consultado el 06 de noviembre del 2009.