



Javier Fernández Aguado
Socio Director de MindValue.
Catedrático de Foro Europeo,
Escuela de Negocios.

«SAPERE AUDE» Y LA SALUD ORGANIZATIVA

«Sapere aude», atrévete a saber, dijo el poeta Horacio. Atreverse a saber es un reto para romper la inercia de las organizaciones. El directivo ha de proponer nuevas maneras de enfocar la realidad para que no peligre la salud organizativa.

Quinto Horacio Flaco, uno de los poetas líricos más relevantes de la historia, escribió a un amigo, a mediados del siglo I a.C.: «Dimidium facti qui coepit habet: sapere aude». Quien ha comenzado, sólo ha hecho la mitad: Atrévete a saber.

Siglos después, Kant popularizó la segunda parte de la expresión, que se ha convertido en un lema muchas veces empleados para evitar el denominado pensamiento grupal. El pensador ilustrado, y tras de él muchos más movimientos intelectuales (entre los que destaca Derrida), han estimulado con esa expresión hacia una reflexión personal y creativa.

Atreverse a saber es todo un reto en una sociedad como la nuestra en la que la inercia en el pensamiento es lugar común. Repetir lo dicho por otros es un modo sencillo de no tener por qué justificar las personales propuestas.

También la inercia en las organizaciones tiende a convertirse en usos, que son automatismos limitantes. Frente a éstos ha de proponer el directivo nuevas maneras de enfocar la realidad porque, de otra forma, peligrará la salud organizativa, y muchas veces también la personal.

Cuando, junto a Marcos Urarte y Francisco Alcaide, he desarrollado un diccionario de enfermedades corporativas que hemos venido a denominar «Patologías en las organizaciones», aparecido en la editorial LID, hemos destacado que uno de los peores males que pueden acaecer en una organización, pública o privada, a nivel personal o corporativo, es la ceguera y/o la sordera. Y me gusta explicar que conozco y aprecio profundamente a directivos ciegos y sordos físicos que ven y escuchan mucho más que otros que aparentemente tienen todos sus sentidos en plena forma.

En el plano personal –como ha puesto de manifiesto de forma brillante Mariano Vilallonga, el «feed back 360» es una herramienta imprescindible para poder desarrollar nuevas

Es imprescindible superar esa ceguera colectiva que lleva a no prepararse para los nuevos retos

habilidades comportamentales y directivas. He tenido ocasión de ver los frutos extraordinarios que puede proporcionar en una organización un buen sistema de «feed back» (ánimo a los escépticos a probar las herramientas desarrolladas por ese destacado profesional).

En lo corporativo, también resulta imprescindible ser capaz de superar esa ceguera colectiva –que casi siempre es comodidad– que lleva a no prepararse para los retos que se presentan. Si esto sucede en épocas normales, cuando la crisis ha entrado de lleno en nuestra economía, resulta particularmente relevante el análisis de las propias patologías organizativas. Cuando alguien se encuentra en un país sin grandes epidemias ambientales, puede incluso permitirse ser algo descuidado con el aseo y otras medidas preventivas. Por el contrario, cuando el entorno se vuelve osco, cuando las bacterias aumentan, el cuidado ha de ser mucho mayor.

Analizar las patologías de la propia organización no es una actividad académica, es el mejor medio para salir adelante en medio de las dificultades de un entorno complejo. Las enfermedades terminales –al menos en las organizaciones– no llegan de repente. Se presentan, más bien, tras periodos de descuido: se dejó que la organización desarrollase una burocracia tan gigantesca como superflua, se promovió un modo de hacer en la organización en la que se premiaba la indolencia y no la iniciativa, se ahuyentó el talento y se pusieron medios para retener a los mediocres...

Organizaciones hay que si abriesen los ojos mediante un buen chequeo podrían volver a ofrecer los frutos de eficacia que prometieron para propios y extraños en sus orígenes. **1**