

Anorexia organizacional

Diego La Torre
Empresario*



Las metáforas médicas son a veces muy apropiadas para ilustrar políticas gerenciales equivocadas que quitan competitividad a nuestras empresas. Mucha investigación se ha canalizado en la optimización de las funciones de costos, pero muy poca energía gerencial se ha

dirigido a optimizar la generación de ingresos.

En los últimos años se han documentado los excesos de la reingeniería donde no solo se ha reducido la grasa de las organizaciones, sino también el músculo produciendo menor potencia en la generación de ingresos y en la creación de capital intelectual, lo cual es un suicidio en la sociedad del conocimiento. Por eso, gerentes fanáticos del con-

“Gerentes mediocres son halcones para revisar las cuentas de teléfono... pero ratones a la hora de tomar decisiones”

trol, que no delegan poder ni seleccionan colaboradores capaces de cuestionar políticas y decisiones absurdas, tienden a focalizar su tiempo gerencial en manejar el día a día en una rutina que embrutece y degrada a toda la organización. Estos gerentes mediocres son halcones para revisar las cuentas de teléfono y el monto de las planillas, pero ratones asustadizos a la hora de tomar decisiones

estratégicas. Cuando veamos este tipo de actitudes, estamos frente a ejecutivos que producen una endémica anorexia organizacional. En países desarrollados, cuando se ha detectado este tipo de anorexia, esta al menos va acompañada por una eficiente estandarización de procesos y el uso intensivo de tecnologías de información. Sin embargo, hay casos patéticos de empresas con anorexia organizacional (sin músculo innovador e intelectual), pero con grasa burocrática producto del uso intensivo de recursos

humanos poco calificados y baratos.

Tengamos el coraje de deshacernos de ejecutivos que destruyen valor en la organización. Es la única manera de lograr una verdadera transformación. Por eso son tan importantes los procesos de selección de ejecutivos y la incorporación de directores independientes. Esto evitará la producción de sebo anoréxico. Afortunadamente, la globalización y la modernización de nuestros procesos gerenciales hacen que estos casos se estén convirtiendo en la excepción, no la regla. ■