



## **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

# **LA ADMINISTRACIÓN Y LOS PROBLEMAS DE SALUD ORGANIZACIONAL LA METÁFORA DE LA SALUD**

**Por**

**Brocardo de J. Montoya Bedoya**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**Medellín, noviembre de 2007**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
2. MARCO METODOLÓGICO.....	8
3. MARCO TEÓRICO .....	10
3.1. LOS FUNDAMENTOS DE LA SALUD OCUPACIONAL .....	10
3.2. ACTIVIDADES DE LA SALUD OCUPACIONAL .....	14
3.3. LA HISTORIA NATURAL DE LA ENFERMEDAD .....	16
3.4. ALGUNAS DEFINICIONES DE SALUD OCUPACIONAL .....	21
3.5. PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA SALUD OCUPACIONAL EN LA EMPRESA .....	24
3.6. PRINCIPALES ACTIVIDADES DE SALUD OCUPACIONAL .....	24
3.7. PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL .....	25
3.8. SUBPROGRAMAS MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO.....	26
3.9. SUBPROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL. ....	27
4. MARCO CONCEPTUAL.....	30
5.1. ENFERMEDADES .....	40
5.2. SIMILITUD ENTRE EMPRESAS Y ORGANISMOS VIVOS.....	51
6. CASOS Y TESTIMONIOS .....	55
6.1. TESTIMONIO EMPRESARIAL.....	55
6.2. DESPEDIDA DE UN JUBILADO.....	57
6.3. EL DESCUADRE DEL SISTEMA DE SALUD.....	58
6.4. EXTINCIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES.....	59
6.5. CASO ACES.....	60
7. REPORTES Y ESTADÍSTICAS.....	64
8. MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO PARA EMPRESAS.....	71
9. ASPECTOS COMUNES .....	81
10. REFLEXIONES.....	91
11. UN MODELO DE SALUD ORGANIZACIONAL .....	98
11.1. APROXIMACIÓN Y PROPUESTA .....	98
11.2. DE LOS FINES Y LAS HERRAMIENTAS .....	98

<b>11.3. ALGUNAS DEFINICIONES .....</b>	<b>100</b>
<b>11.4. PRINCIPALES ACTIVIDADES DE SALUD ORGANIZACIONAL (O GESTIÓN CORPORATIVA) .....</b>	<b>102</b>
<b>11.5. PROGRAMA DE SALUD ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>103</b>
<b>11.6. SUBPROGRAMA VIGILANCIA Y MONITOREO DEL ENTORNO Y LA ORGANIZACIÓN. ....</b>	<b>104</b>
<b>11.7. SUBPROGRAMA HIGIENE Y SEGURIDAD ORGANIZACIONAL. .</b>	<b>105</b>
<b>11.8. COMITÉS DE SALUD ORGANIZACIONAL O DE GESTIÓN .....</b>	<b>107</b>
<b>11.9. DÓNDE ACTUAR: EL MODELO SALUD - ENFERMEDAD .....</b>	<b>107</b>
<b>11.10. DISCIPLINAS DE APOYO.....</b>	<b>108</b>
<b>12. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS .....</b>	<b>112</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>116</b>

*A mi esposa Martha Aliria y a mis hijos  
Miguel Alejandro y Francisco Javier.*

*Todos me han brindado el cariño  
y el apoyo requeridos para la  
culminación de este proyecto.*

## RESUMEN

En la era de la organización ha comenzado a aparecer con frecuencia en textos y en revistas especializadas el tema de la salud organizacional. Con el propósito de evaluar la posibilidad de tener un modelo para la gestión de la salud de las empresas, se emprendió este estudio exploratorio. Inicialmente debía confirmarse la ocurrencia de enfermedades o de accidentes empresariales. Para facilitar el hallazgo de las evidencias se aplicó como modelo de comparación el modelo de salud ocupacional, aplicable a los trabajadores en su entorno laboral, es decir, la metáfora de la salud constituyó la expresión de comparación. Se realizaron búsquedas y se recopilaron conceptos de diversas fuentes. Los hallazgos fueron muy satisfactorios. Además de la respuesta afirmativa a la pregunta de si las empresas, alegóricamente, pueden enfermarse o accidentarse, y la obtención de ejemplos sobre enfermedades y accidentes, muchos expertos en administración conciben a las empresas similares a los organismos vivos e incluso, para algunos, son organismos vivientes.

La gestión de la accidentalidad y de la enfermedad laboral se realiza mediante acciones de salud ocupacional, una rama de la salud pública orientada a conservar, mantener y mejorar la salud de los trabajadores en su ambiente laboral. El modelo para la gestión de la Salud Ocupacional parte de los lineamientos de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, y de la Organización Mundial de la Salud, OMS.

Para establecer las bases de un modelo de gestión de la salud organizacional se ha tomado como base el modelo de salud ocupacional. A partir de este se proponen definiciones, adaptaciones de algunas ramas o disciplinas de las ciencias sociales y otro conjunto de elementos y se obtiene una propuesta.

Queda mucho camino por recorrer. Se llega acá al planteamiento de las bases para el modelo buscado y se entregan reflexiones, unas pocas conclusiones y muchas perspectivas por emprender, investigar y desarrollar.

## INTRODUCCIÓN

Durante la sesión inicial de un diplomado sobre Docencia Universitaria Contemporánea, efectuado en el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid entre julio y diciembre de 1999, un expositor explicaba la necesidad de volver a mirar la universidad como parte de la sociedad, con la misión de recibir a integrantes de la comunidad, formarlos y entregarlos luego a la sociedad para que con sus conocimientos aportaran soluciones que contribuyeran al progreso y al desarrollo integral. Resaltaba la convergencia empresa, estado, universidad y comunidad, como elementos integrantes de la sociedad, donde ninguno de ellos puede funcionar en forma independiente o aislada de los demás. Por tanto, el éxito o fracaso de la universidad depende de la manera como se oriente para responder a las necesidades de su sociedad.

De otro lado, en una reunión con personalidades de diferentes organizaciones no gubernamentales del País, el Gerente General de Interconexión Eléctrica S. A. Ingeniero Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy, se refería a la responsabilidad social de la organización por el desarrollo integral, entendido este como un desarrollo generador de bienestar y calidad de vida no sólo para la empresa, sino para las comunidades. La empresa debe vincularse a los proyectos sociales de las comunidades para contribuir a la solución de sus problemas y debe desarrollar su actividad económica y construir sus proyectos sin deteriorar los recursos, con viabilidad ambiental y social para asegurar la sostenibilidad.

Como para la universidad, el éxito o fracaso de la empresa debe examinarse con base en su relación con la sociedad. Se plantea aquí el concepto de integridad de la sociedad. La empresa está inmersa en ella, interactuando junto a los demás componentes de la sociedad. Peter Senge (2005, pp.21-23) plantea en su libro "Quinta Disciplina": "el pensamiento sistémico integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. El pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las

partes". El todo es la sociedad completa interactuando con el medio ambiente como un sistema abierto.

Como es sabido, la actual es la era de la organización; cada individuo, cualquiera sea su actividad y su ubicación en la sociedad, es integrante de algún tipo de organización, formal o informal. Chanlat (2002) señala como uno de los aspectos más significativos de las últimas épocas el creciente protagonismo de la empresa, en sus palabras, el culto a la empresa. A causa de ello se ha generado una tendencia a buscar la satisfacción de los objetivos empresariales por encima de cualquier otra consideración, con un ingrediente adicional: estos objetivos son cada vez de un corte más monetario, resumidos en la expresión "agregar valor", tan de moda. Para lograrlo, la empresa pone al servicio de la causa todas las herramientas disponibles y las ajusta a sus necesidades.

Así como la sociedad es un sistema abierto y funciona integralmente por la interacción de sus componentes, entre ellos y con el medio ambiente, la empresa puede verse como un sistema abierto, el cual funciona integralmente por la interacción de sus componentes entre sí y con el entorno.

La armonía y el equilibrio son claves para una adecuada gestión empresarial. Mantenerlos exige considerar la gran importancia del hecho de estar las organizaciones constituidas por personas, y unos y otros son parte de la sociedad. Se trata de armonía y equilibrio entre los objetivos empresariales y los objetivos sociales. Simplemente sucede que el protagonismo empresarial ha llegado al punto en el cual muchas empresas actúan como organismos independientes, como sistemas cerrados, como burbujas que no se interrelacionan con su entorno y, por tanto, se está lejos del equilibrio, de la armonía. Cuando esto sucede, aparecen síntomas o señales indicativas de que algo anda mal.

La administración no escapa a esta tendencia y contribuye a crear burbujas empresariales, descontextualizadas de la realidad social, olvidando que el hombre y la organización son apenas parte de un contexto social determinado, con todo su bagaje lingüístico, simbólico, cultural. Tomando algunas palabras del Profesor Carlos

Londoño, “administrar es ver la vida con cierto estilo”, es manejar la empresa con cierto estilo. Lo descrito al inicio de este párrafo ocurre especialmente cuando el estilo se limita a seguir las directrices orientadas meramente a agregar valor.

En este estudio se realiza una recopilación de diferentes conceptos dispersos sobre salud organizacional, se recogen evidencias de diferentes fuentes, y se organizan para mostrar diferentes facetas de la salud organizacional: causas de las enfermedades y de los accidentes empresariales, manifestaciones como enfermedades propiamente dichas, sus consecuencias y quizá elementos de diagnóstico y tratamiento.

El modelo de Salud Ocupacional es la metáfora mediante la cual se propone en este trabajo desarrollar un modelo de Salud Organizacional para facilitar el ordenamiento y clasificación de los problemas de la empresa como problemas de salud, como riesgos organizacionales para la ocurrencia de enfermedades o accidentes. Se trata de disponer de una herramienta mediante la cual pueda considerarse la empresa, en cierta manera, como si fuera un sujeto desempeñándose en un entorno laboral, expuesto a los riesgos propios de la actividad económica y del entorno, identificar tales riesgos, describirlos o caracterizarlos, determinar sus causas y consecuencias y las medidas de prevención o de protección a adoptar.

El Modelo de Salud Organizacional propuesto incorpora la Administración Integral (Administración interdisciplinaria apoyada en otras ramas de las ciencias sociales) como la técnica apropiada para el manejo, conservación, mantenimiento y mejora de la Salud Organizacional, de la misma forma como el Modelo de Salud Ocupacional se vale de las técnicas de Medicina, Higiene y Seguridad Ocupacional.

No se trata de presentar resultados definitivos sino de establecer las bases para el futuro desarrollo en profundidad de un modelo mejorado, complementado y cada vez más detallado y preciso. En tal sentido quedarán planteados aquellos temas identificados como posible materia de otras investigaciones.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

“No quiero añadir nada más en esta breve aportación inicial, pero la experiencia y los años permiten comprobar, que la pasión, la arrogancia, la soberbia, el dinero del demonio. . . también se acaban, aunque parezca mentira“.

**Vicente Oltra.**

Las empresas tienen esencialmente un fin social: se constituyen para ofrecer servicios o productos en beneficio de la sociedad mediante el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Desde el nacimiento de la Administración con Federico Taylor, se han aplicado diferentes corrientes para el manejo de las organizaciones, que incorporan conceptos tanto utilitaristas como humanistas, pero casi siempre marcadas más a un extremo o al otro.

Los trabajadores han llegado a ser considerados como el activo más importante de la empresa y se han acuñado diferentes términos para tratar de diferenciarlos de las mercancías, productos, bienes o servicios tangibles e intangibles. Es común escuchar algunas denominaciones como recurso humano, talento humano o simplemente talentos, e inclusive capital humano. De igual manera se exploran todas las posibilidades para lograr una adecuada administración de este recurso, talento o capital.

Aunque el fenómeno puede haber comenzado en Colombia antes, a partir de la apertura económica, en el país se ha dado un fuerte viraje hacia el logro de la competitividad y la supervivencia de las empresas en un mercado cada vez más globalizado y exigente. En gran medida se ha dado un fenómeno reduccionista que ha llevado a ver lo social como lo económico, lo económico como lo meramente financiero y lo financiero a su vez en términos de “cómo convertir cualquier cosa en dinero”. La Administración, como rama de las ciencias sociales, va dejando de lado las otras ciencias sociales, de manera consciente

o inconsciente, alineándose cada vez más con una visión utilitarista. Indudablemente esta forma de actuar conduce también a ver en el trabajador un medio de generar rentabilidad, a quien hay necesidad de buscarle estrategias para hacerlo cada vez más rentable. Las organizaciones están transitando un camino de deshumanización, las empresas se están deshumanizando.

Es conocida la tendencia hoy de las organizaciones a aplicar una serie de métodos en su gestión administrativa sin una adecuada planeación, buscando una rápida adaptación a las condiciones actuales de competitividad y globalización. Se evalúa clima laboral, gestión del desempeño, resultados, cumplimiento de metas, competencias, gestión de clientes, aplicando modelos la mayoría de las veces elaborados por diferentes asesores externos, con enfoques distintos, sin considerar completamente las circunstancias internas o ni siquiera las consideran. Aunque aparentemente se observa un mejoramiento de los indicadores en el tiempo, la empresa continúa padeciendo los mismos problemas, y en muchos casos se agudizan. De otro lado, es muy difícil relacionar los resultados de los diversos aspectos evaluados a causa de contradicciones, diferencias en denominaciones o en enfoques y otras circunstancias propias de aplicar metodologías no compatibilizadas previamente.

A lo largo de mi permanencia en la Universidad, como estudiante de la Maestría en Administración, escuché o leí en distintas oportunidades acerca del concepto Salud Organizacional. Por lo general la alusión a este concepto ha sido muy puntual, encontrándose alguna mención de considerable extensión quizás en uno o dos autores, pero no suficientemente ilustrativa a mi modo de ver. Con el transcurso del tiempo estructuré dos preguntas de investigación a partir de las cuáles decidí buscar la relación entre empresa, administración y salud, con el objetivo de proponer las bases para un modelo de Salud Organizacional, orientado a facilitar el ordenamiento y clasificación de los problemas de la

empresa como problemas de salud, como riesgos organizacionales potencialmente causantes de enfermedades o accidentes.

El problema a tratar en este estudio supone lo siguiente: las empresas se enfrentan a riesgos propios de su actividad económica, riesgos provenientes de la misma empresa, de su estilo organizativo y administrativo, de su personal, del entorno, del Estado y de otras fuentes. Si la empresa no administra sus riesgos de manera apropiada, puede sufrir traumas que la debilitan o afectan su salud. Estos traumas pueden manifestarse como enfermedades o como accidentes. La salud organizacional de la empresa puede resultar afectada, en sentido figurado, a como puede resultar afectada la salud de una persona en el trabajo. El estudio y tratamiento de la relación salud trabajo, objeto de la salud ocupacional, es aplicado acá a la organización a modo de comparación, pero debe advertirse claramente su sentido estrictamente metafórico, con el único fin de facilitar la explicación y comprensión de los fenómenos relativos a la estabilidad, supervivencia y desarrollo de la empresa. El tema de la Salud Organizacional ha sido planteado por varios autores de manera puntual, y entonces ya se cuenta con elementos para abordarlo de forma más integral, para plantear las bases de su futuro desarrollo y aplicación. El planteamiento de un modelo de salud organizacional deberá estar soportado en la respuesta afirmativa a las preguntas de investigación planteadas un poco más adelante.

El objetivo general propuesto consiste en diseñar un modelo sobre el diagnóstico y tratamiento de los problemas de la gestión administrativa empresarial, mediante un enfoque de salud organizacional.

Adicionalmente se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Establecer las relaciones existentes entre la forma cómo se realiza el proceso administrativo y el estado de salud de la organización

- Recopilar información puntual existente en algunas referencias bibliográficas y en Internet, referida al tema de salud organizacional e incorporarla al modelo propuesto.
- Recopilar testimonios de empresas, otras agremiaciones y personas, para ilustración y planteamiento del tema.
- Integrar elementos de gestión administrativa que contribuyan al mantenimiento y mejora de la salud de la empresa.

Las preguntas de investigación iniciales son:

- ¿Pueden las empresas enfermarse o accidentarse, tal como les sucede a los trabajadores?
- ¿Existen riesgos organizacionales, a modo de riesgos profesionales, para la empresa?

Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas:

- ¿De qué pueden enfermarse o accidentarse las empresas?
- ¿Cómo diagnosticar las enfermedades organizacionales?
- ¿Cómo pueden clasificarse los riesgos organizacionales?
- ¿Es factibles establecer un modelo de gestión de los riesgos organizacionales?
- ¿Cuáles son las medidas de tratamiento de los riesgos organizacionales?
- ¿Cuáles son las ramas del conocimiento, las herramientas más apropiadas, para el tratamiento de enfermedades y accidentes organizacionales?

## 2. MARCO METODOLÓGICO

“No hay viento favorable para quien no sabe a dónde va”.

**Séneca.**

El plan para abordar el problema, documentarlo, analizarlo, plantear propuestas de solución e identificar temas para futuras perspectivas de desarrollo, es el siguiente:

- Establecimiento de un marco teórico donde se plantea el tema de la relación salud - enfermedad
- Establecimiento de un marco conceptual acerca de la administración y las demás ciencias sociales como herramientas de gestión empresarial.
- Recopilación de información de expertos; documentación con casos reales propuestos por trabajadores, sindicatos, relatados en noticias de prensa y otros; presentación de un testimonio empresarial derivado de una entrevista al Gerente General de ISA y ofrecer información estadística tomada de diversas fuentes.
- Identificación de aspectos comunes y relacionamiento de estos con conceptos de las ciencias sociales y con el modelo de Salud Ocupacional.
- Planteamiento de reflexiones, a modo de análisis, para la gestión de la salud empresarial
- Propuesta de un modelo básico de Salud Organizacional e indicación de pendientes por resolver, de acuerdo con lo identificado durante la realización del proyecto.

El desarrollo de este estudio adoptará la metodología de la Salud Ocupacional para hacer una metáfora donde la empresa es considerada como una persona en su ambiente laboral. Se plantearán entonces las bases para un modelo de la Salud Organizacional haciendo el respectivo paralelo e identificando hasta

dónde puede extenderse el modelo en cada una de las especialidades. La administración apoyada en otras ciencias sociales servirá de plataforma de análisis para el diagnóstico y las medidas de tratamiento, preventivas y correctivas. El estudio será de tipo exploratorio, enfocado desde las ciencias sociales, razón por la cual es principalmente de corte cualitativo.

El análisis se basará en los parámetros de referencia, tomados de los fundamentos de la Salud Ocupacional y de las Ciencias Sociales, y de los testimonios disponibles, obtenidos y recopilados. Así podrán documentarse e ilustrarse los componentes fundamentales del modelo, tales como los elementos de diagnóstico, identificación y medidas de control. También permitirá una aproximación a las conclusiones y resultados, al planteamiento de recomendaciones y a la identificación de asuntos pendientes, ubicados más allá del alcance de este estudio.

### **3. MARCO TEÓRICO**

“La salud no es la ausencia de enfermedad sino un estado de completo bienestar físico, psíquico y social”.

**Organización Mundial de la Salud.**

#### **3.1. LOS FUNDAMENTOS DE LA SALUD OCUPACIONAL**

Cuando una persona está desempeñando su actividad laboral, invariablemente se encuentra inmersa en un ambiente o entorno rodeado de instalaciones, equipos y elementos de trabajo, guías, pautas, normas, controles, metas, objetivos, compañeros de trabajo, supervisores, coordinadores, jefes, que durante el desarrollo de los procesos representan diferentes riesgos para la salud del trabajador.

Los riesgos son inherentes a cualquier proceso o actividad a emprender. La legislación laboral los denomina en general riesgos profesionales y se clasifican en dos grandes grupos: El accidente de trabajo y la enfermedad profesional.

La historia natural de la enfermedad (y también aplica para los accidentes) muestra para esta varias fases de desarrollo, unas asintomáticas y otras sintomáticas. Dependiendo de las medidas de tratamiento aplicadas, es posible detectar precozmente la enfermedad en sus etapas asintomáticas más tempranas. Usualmente la detección en esta fase se logra mediante la realización de exámenes periódicos. Cuando comienzan a aparecer síntomas (fiebre, tos, enrojecimiento, inflamación, dolor), es posible realizar diagnósticos para identificar la enfermedad y adoptar un plan de tratamiento que suprima el mal. Si se permite el avance, comenzarán a aparecer consecuencias más severas (heridas, sangrado, daños a tejidos). Estas consecuencias ameritan tratamientos más severos, con la posibilidad de secuelas como cicatrices, limitaciones, pérdida de ciertas funciones, etc. En algunas ocasiones el avance

del mal llega a generar lesiones incapacitantes permanentes e incluso la muerte.

Con respecto al trabajador en su ambiente laboral, siempre existen factores adversos, inherentes a la actividad laboral. Estos factores deben tratarse para evitar la pérdida de la salud por causa de los riesgos del trabajo. Las medidas de tratamiento pueden ser preventivas o de protección. Algunas medidas actúan directamente sobre la fuente u origen de los riesgos, otras se aplican en el medio, entre el trabajador y la fuente generadora del riesgo y algunas directamente a la persona.

La definición reconocida y aplicada internacionalmente para la salud ocupacional está dada por la Oficina Internacional del Trabajo, OIT, y la Organización Mundial de la Salud, OMS.

De acuerdo con esta definición, su objetivo es promover y mantener el mayor grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores. Para lograrlo, debe protegerlos en su empleo de todos los agentes perjudiciales para la salud. Hasta acá se tiene la meta y el qué hacer. Las demás circunstancias se explican mediante la descripción del modelo de Salud Ocupacional.

El mantenimiento y promoción de las actividades orientadas a la conservación y mejoramiento de la salud en los lugares de trabajo es responsabilidad de todos y cada uno de los trabajadores. Cada cual según su nivel de intervención en los procesos productivos y de gestión administrativa es responsable de participar activamente en las labores de prevención y control de riesgos y factores ambientales que pueden incidir sobre su salud física, mental y social y sobre la salud colectiva.

Existe una relación directa entre las acciones individuales frente a su salud y la de los demás. De igual manera, el comportamiento de una colectividad puede repercutir en las condiciones de salud individuales y de la misma colectividad.

Entre la salud y el trabajo existe una relación directa y recíproca en la cual un factor puede incidir sobre el otro. Normalmente en la actividad laboral se encuentran involucrados muchos factores que se constituyen en riesgos o peligros para la salud de los trabajadores, es decir, las condiciones de trabajo implican riesgos de pérdida de la salud para los trabajadores. De igual manera, un trabajador con problemas de salud se torna menos productivo, realiza su trabajo con un nivel de calidad inferior al esperado o genera condiciones de riesgo para él o para otros.

La Salud Ocupacional está integrada por un conjunto de actividades interdisciplinarias. Las actividades de Salud Ocupacional requieren tener conformado en la empresa un equipo básico de trabajo, con personal idóneo para desarrollar la gestión en los campos de la Medicina del Trabajo, la Medicina Preventiva, la Higiene Industrial, la Seguridad Industrial y las actividades de Higiene Psicofísica (Proceso Deportivo, cultural y recreativo).

Dependiendo del tamaño y características de la empresa, es posible que no se requiera la totalidad de las personas que ejercen las disciplinas mencionadas, por ejemplo, una empresa mediana puede en determinadas circunstancias no requerir del Ingeniero de Higiene y Seguridad, o del trabajador social, o del médico, debido a factores como la actividad económica, el hecho de tener contratados estos servicios con firmas o personas especializadas o cualquier otra razón válida. También es posible que por el tamaño, la existencia de varias sedes, la realización de actividades económicas de alto riesgo o por la organización interna de la empresa, se requiera más de una persona de

determinada disciplina, para cubrir en forma efectiva las necesidades en el campo de la Salud Ocupacional.

Además del equipo básico, para el logro de una adecuada gestión y una ejecución armónica e integral de los programas, es necesaria la intervención de otras disciplinas que, en determinados momentos o fases de un proceso, aportan para que los objetivos de Salud Ocupacional se cumplan a cabalidad:

La Ergonomía, que aporta para que la relación entre el trabajador y la máquina sea lo más ventajosa, en el diseño inicial de un producto, de un proceso o de un puesto de trabajo, o de su adecuación, ajuste o cambio. La ergonomía, a su vez, se apoya en disciplinas como la Antropometría, la Fisiología, la Anatomía, la Biología, la Biomecánica, la Psicología, la Estadística, la Medicina del Trabajo, la Física, la Mecánica, la Química, la Electrónica y la Óptica.

La Psicología. El aporte del psicólogo es fundamental para identificar y proponer solución a dificultades de orden laboral, cultural o social del trabajador, o un grupo de trabajo, mediante la adecuada orientación.

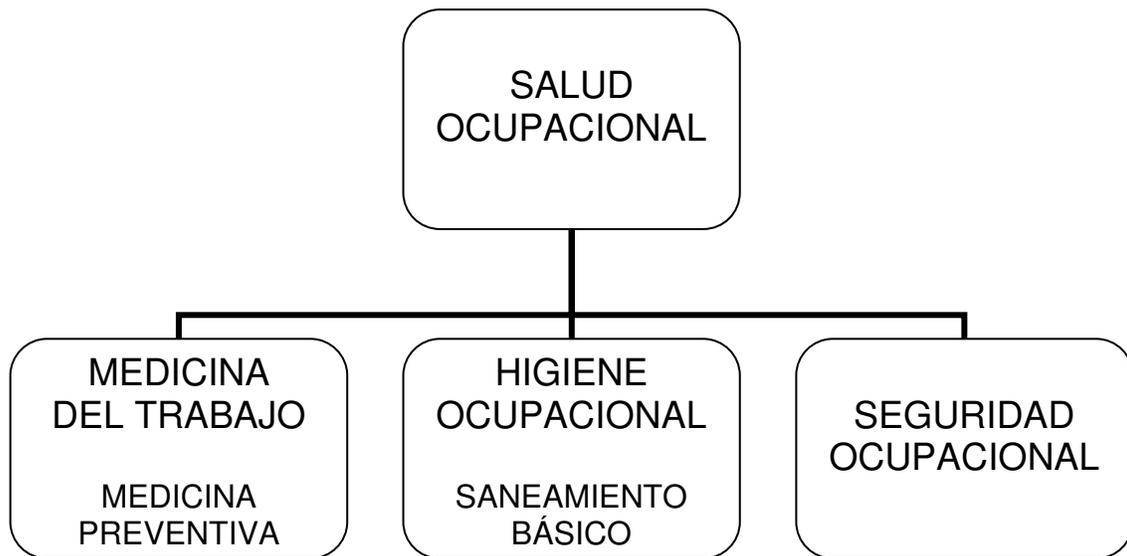
El Diseño Industrial. Es una disciplina cuyo aporte permite el diseño o rediseño de procesos, en los cuales pueden optimizarse variables de orden técnico y operativo, facilita la incorporación de cambios para hacer más funcional, agradable y productivo el entorno laboral, con las ventajas derivadas de esto para los trabajadores y para la calidad del producto.

En sus diferentes ramas, la Ingeniería aporta para lograr que los equipos, los sistemas y los procesos cumplan con estándares de seguridad y de salud, que permitan a la empresa contar con las medidas preventivas necesarias para controlar factores de riesgo. Quizás la Ingeniería constituye el grupo de disciplinas con más amplia trayectoria en el análisis y formulación de bases de

diseño para el logro de proyectos, instalaciones y procesos que brinden seguridad para los trabajadores y los bienes de la empresa. Esta experiencia se encuentra traducida en Normas, nacionales o internacionales, en las cuales se consignan los criterios derivados de la larga experiencia obtenida en diversos campos, para que quienes proyecten nuevos procesos, empresas, instalaciones, plantas, sistemas, etc., cuenten con una herramienta que les permita optimizar costos, minimizar el riesgo de fallas y lograr estándares de seguridad aceptables.

### 3.2. ACTIVIDADES DE LA SALUD OCUPACIONAL

Se muestran en el cuadro 1.



Cuadro 1 Estructura de las actividades de Salud Ocupacional

El fin de la Salud Ocupacional se fundamenta en las siguientes premisas:

- Los riesgos son inherentes a todos los procesos o actividades. Por tanto, no es posible eliminarlos sin eliminar el proceso o la actividad.

- Existen unos fenómenos denominados factores de riesgo, de variado origen, con capacidad potencial de causar daños, lesiones o la muerte.
- Los factores de riesgo son controlables, es decir, puede actuarse sobre ellos.
- El control de los factores de riesgo permite mantener, reducir o minimizar los niveles de riesgo en los procesos o actividades.
- El control de los factores de riesgo para mantener, reducir o minimizar riesgos, puede realizarse mediante acciones de prevención o de protección.
- Las acciones de prevención o de protección pueden realizarse con los ambientes de trabajo o con las personas, es decir, las causas de los riesgos se reconocen en factores técnicos o ambientales y en factores humanos.
- Los accidentes y enfermedades, de acuerdo con los conceptos de expertos, no ocurren fortuitamente; son el resultado de una serie de factores o fallos acumulativos hasta la concurrencia de un fallo final, responsable directo de la lesión o daño a la salud. Al analizar cada uno de los factores desencadenantes del suceso, siempre pueden clasificarse bien sea como humanos o técnicos.
- Al investigar un poco más, la conclusión lleva a afirmar que tanto los factores técnicos como los humanos obedecen siempre a fallos, omisiones o factores administrativos.

Las herramientas utilizadas en Salud Ocupacional incluyen:

- Los Panoramas de Factores de Riesgo; relación pormenorizada de los factores de riesgo presentes, los niveles de exposición, la magnitud de sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia y las medidas de control existentes o requeridas.
- Metodologías para la completa investigación de accidentes y enfermedades.

- Programas de vigilancia epidemiológica; para seguimiento al impacto de determinados fenómenos sobre una población expuesta, tomando como base los resultados de una evaluación similar en una población de referencia no expuesta.
- Programas educativos para la prevención de accidentes y enfermedades, y para minimizar su impacto en caso de ocurrencia.
- Programas de Evaluación periódica de algunos ambientes de trabajo para mantener controlados algunos fenómenos adversos para la salud.
- En general, el programa de Salud Ocupacional con su cronograma de actividades, recursos técnicos y financieros y personal responsable de su ejecución y seguimiento.

### **3.3. LA HISTORIA NATURAL DE LA ENFERMEDAD**

La descripción de la historia natural de la enfermedad y de las estrategias de prevención universalmente aceptadas se hace con base en la obra de Colimon (1978, p. 8-14).

#### **3.3.1. La historia.**

De acuerdo con Colimon, (1978), en general, la enfermedad es entendida desde el punto de vista de Salud como un fenómeno eminentemente social, pero cuyo desarrollo tiene una secuencia en el individuo. Esta secuencia incluye un conjunto de signos y síntomas por alteraciones a nivel sanguíneo y humoral constituyentes de la base para el diagnóstico de la enfermedad y su pronóstico en el individuo afectado.

Con frecuencia se dan casos de pacientes cuyo motivo de consulta obedece a ciertas sintomatologías y enfermedades definidas, pero luego de un buen examen médico resultan con una enfermedad completamente diferente. La

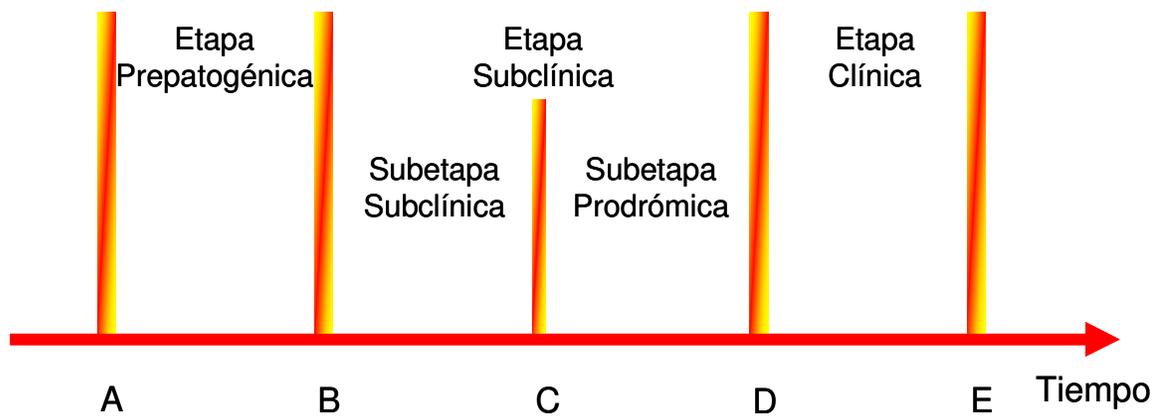
segunda enfermedad no había aparecido clínicamente completa porque presentaba signos mas no síntomas para motivar la consulta.

Ciertas enfermedades como algunos tipos de carcinoma, luego de manifestarse clínicamente con sus signos y síntomas siguen un curso hacia la muerte en un lapso relativamente corto. Otras se manifiestan directamente por la muerte súbita, mientras en otras ocasiones después de un buen diagnóstico, al ocurrir la muerte del paciente, la autopsia revela la existencia de otras enfermedades colaterales o lesiones no detectadas antes por ningún medio.

De acuerdo con lo anterior, la enfermedad sigue un curso antes de manifestarse clínicamente. Luego de las primeras manifestaciones evoluciona según ciertas condiciones como tipo de enfermedad, tipo de persona afectada, tiempo y lugar, hacia las etapas posteriores de curación, cronicidad, complicación o la muerte, si no se realiza algún tratamiento oportuno durante cualquier etapa de su curso.

La evolución de la enfermedad ocurre en una línea cronológica como la mostrada en el cuadro 2, si no se realiza tratamiento. Los intervalos de tiempo entre una etapa y otra no son iguales.

El tipo de sociedad, aspectos culturales, ambientales y genéticos, pueden condicionar el desarrollo de la enfermedad. Así, esta puede constituirse en un fenómeno flexible y dinámico distinto al ilustrado.



Cuadro 2. La historia natural de la enfermedad

En A ocurre un fenómeno de instalación pero no ocurre aún ningún cambio detectable. Hasta A se denomina etapa prepatogénica, anterior a las dos etapas subclínicas, en la cual los factores desencadenantes aún no han presentado cambios de naturaleza alguna con relación a la enfermedad.

En B ocurre el establecimiento de los primeros factores causando la enfermedad y en C se da la aparición de las primeras manifestaciones clínicas inespecíficas, de carácter genérico. Entre B y C constituyen la etapa subclínica, período del transcurso de la enfermedad desde la influencia de los factores causales hasta las primeras manifestaciones clínicas. El influjo de los factores causales puede darse de inmediato o puede durar un período de tiempo largo, con un proceso acumulativo hasta la etapa clínica y aún después.

Mediante exámenes paraclínicos de manera casual, mediante campañas para detección temprana, durante una cirugía o la autopsia si la muerte ocurre por otras formas, pueden ser detectados cambios en esta fase

En D comienza a notarse la presencia de cierta sintomatología de carácter definido. Entre C y D se sucede la etapa prodrómica, con manifestaciones generales y confusas donde se dificulta el diagnóstico, excepto si se tiene la

suficiente agudeza clínica o se está en lugar y período de tiempo donde es identificable la patología. Si se tiene una de estas dos ventajas, eventualmente mediante exámenes paraclínicos podrá obtenerse el diagnóstico. En esta etapa es de gran beneficio el conocimiento de la distribución y de la frecuencia anterior de las enfermedades y de su tendencia, es decir, del conocimiento epidemiológico de las patologías en un lugar dado, pues se tiene mejor probabilidad de acierto.

En E ocurrirá el desenlace final de la enfermedad. Entre D y E se da la etapa Clínica, con manifestaciones mucho más claras, aunque la descripción típica de una enfermedad con toda su sintomatología puede lograrse en tiempo más tardío, cuando se presentan complicaciones o dificultades para la adecuada terapia o incluso cuando ya nada pueda hacerse, aun con las mejores terapias. Cuando llega el desenlace, este puede derivar en la curación, la cronicidad con daños irreversibles, la inducción de otras enfermedades más serias, la invalidez o la muerte, en un plazo más o menos corto.

Como se mencionó, la enfermedad es eminentemente social, tomando en consideración su frecuencia, sus factores condicionantes, las condiciones ambientales y de vida, es decir, la enfermedad es el resultado de un proceso social. Debe entonces investigarse no solo la historia natural sino la historia social de la enfermedad, con un enfoque genético, ambiental y ecológico.

La epidemiología es la disciplina encargada de estudiar la distribución de frecuencia de las enfermedades o eventos y fenómenos de salud en grupos sociales y las causas que influyen sobre la ocurrencia y variación de esta distribución. Se basa en estudios en términos probabilísticos. La descripción de los hechos epidemiológicos necesita ser derivada de una población de referencia de la cual generalmente se extrae una muestra. Las primeras conclusiones se refieren únicamente a esta población, ya que las circunstancias

de este estudio pueden ser diferentes en otra población, o en la misma población en una etapa diferente del tiempo. La generalización se hace en forma posterior, de acuerdo con la confrontación de más o nuevas evidencias.

### **3.3.2. Estrategia de Prevención**

La estrategia de prevención tiene un componente de promoción y un componente de prevención integrado por tres fases. Usualmente las acciones de promoción están a cargo del Estado.

**La promoción** implica el desarrollo de esfuerzos orientados a mantener y mejorar la salud de los individuos y comunidades mediante la educación para el cambio y la ejecución de obras y elaboración de normas para mejorar el ambiente y mejorar las condiciones de vida. La medición del impacto es indirecta, mediante indicadores de tasas de morbilidad y mortalidad, pero son de aplicación a los individuos, pues son ellos quienes enferman. Los indicadores son de salud comunitaria, de salud ambiental y de servicios de salud.

**La prevención** incluye las medidas directas para bloquear la enfermedad, limitar o impedir su progreso en cualquier etapa. Entre más temprano se frene el curso de la enfermedad se tendrán mayores probabilidades de éxito o de curación. Se distinguen tres fases:

**Prevención primaria.** Dirigida a evitar la enfermedad, a remover los factores causales, los factores predisponentes, los condicionantes y predictivos, aún en la fase prepatogénica. Un ejemplo es la vacunación para enfermedades inmunoprevenibles. El énfasis debe hacerse en el estudio de los factores de riesgo.

**Prevención secundaria.** Cuando ya la enfermedad ha aparecido y el propósito es detener su avance, retardarlo o evitar secuelas, pueden obtenerse resultados satisfactorios con un oportuno y buen tratamiento. Si de acá puede aprenderse, es posible a partir de estos eventos desarrollar a futuro medidas preventivas para tratar casos similares con igual o mayor éxito.

**Prevención terciaria.** Cuando el desenlace final de una enfermedad resulta en una curación total o parcial sin secuela o con ellas, es posible desarrollar acciones preventivas para facilitar la recuperación parcial o total, evitar secuelas mayores y lograr de manera gradual la readaptación de la persona a sus actividades normales.

La historia natural de la enfermedad puede adaptarse y aplicarse de modo muy similar a los accidentes de trabajo para construir la historia natural del accidente. La estrategia de prevención funciona igual. En el caso de la adopción de medidas para mitigar el impacto de los accidentes, se aplican medidas de protección, una estrategia de choque destinada a impedir en lo posible lesiones humanas, convirtiendo al accidente de trabajo en un incidente, únicamente con pérdidas materiales.

### **3.4. ALGUNAS DEFINICIONES DE SALUD OCUPACIONAL**

**Salud Ocupacional.** Es la rama de la Salud Pública orientada a promover y mantener el mayor grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, protegiéndolos en su empleo de todos los agentes perjudiciales para la salud, en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre en su actividad (OMS/OIT).

**Seguridad Ocupacional.** Arseg (2006, p135). Conjunto de actividades destinadas a la identificación y al control de los agentes de riesgo que pueden causar accidentes de trabajo.

**Higiene Ocupacional.** Arseg (2006, p135). Es la aplicación de técnicas de ingeniería dedicadas al reconocimiento, evaluación y control de agentes y factores ambientales que se originan en los lugares de trabajo y que pueden afectar la salud de los trabajadores.

**Medicina del trabajo.** Arseg (2006, p135). Es una rama de la Salud compuesta por un conjunto de actividades médicas y paramédicas dirigidas a promover y mejorar la salud de los trabajadores y evaluar su capacidad laboral, con el fin de protegerlos de los factores ocupacionales, ubicándolos en un puesto de trabajo acorde con sus condiciones psicobiológicas.

**Medicina preventiva.** Es una rama de la medicina general e incluye un conjunto de técnicas médicas y no médicas, como el saneamiento o la educación, para prevenir las enfermedades y para fomentar la salud de los individuos, como unidad primaria de la sociedad.

**Enfermedad profesional.** Colombia, definición legal, Decreto 1295/94, Artículo 11 Arseg (2006, p343). Todo estado patológico permanente o temporal que sobrevenga como consecuencia obligada y directa de la clase de trabajo que desempeña el trabajador, o del medio en que se ha visto obligado a trabajar, y que haya sido determinada como enfermedad profesional por el Gobierno Nacional.

**Accidente de trabajo.** Colombia, definición legal, Decreto 1295/94, Artículo 9 Arseg (2006, p343). "Todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con

ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte".

**Factor de riesgo.** Es cualquier fenómeno de naturaleza física, química, orgánica, psicológica o social, que por su variabilidad, su presencia o su ausencia, encierra una capacidad potencial de causar lesiones o daños en la salud del expuesto, y que es controlable.

**Mecanismos de control.** Son las diferentes técnicas, métodos y procedimientos utilizados para la atenuación o eliminación de un riesgo.

**Riesgo.** Es el impacto o severidad de los daños o lesiones resultantes, teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia real de un evento (accidente o enfermedad).

**Programa de Salud Ocupacional.** Arseg (2006, p210). Consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene Industrial y Seguridad Industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

**Panorama de factores de riesgo.** Es el reconocimiento pormenorizado de los factores de riesgo (físicos, químicos, mecánicos, eléctricos, biológicos, fisicoquímicos, etc.) en cada puesto de trabajo, y del número de trabajadores potencialmente expuestos a cada uno de ellos.

**Mapa de factores de riesgo.** Es la representación de las condiciones de riesgo existentes en los lugares de trabajo, mediante la utilización de símbolos que facilitan su reconocimiento y localización en cada área de trabajo.

### **3.5. PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA SALUD OCUPACIONAL EN LA EMPRESA**

- Lograr la creación de conciencia de seguridad en todos los trabajadores y obtener el compromiso de todos los niveles de la empresa en la adopción de conductas preventivas en todas las actividades que se desarrollan en ella.
- Determinar las condiciones del ambiente de trabajo que pueden afectar la salud de los trabajadores.
- Asesorar a la empresa en la búsqueda y aplicación de medidas que permitan controlar o minimizar los riesgos que afectan al empleado.
- Elaborar, desarrollar y controlar la ejecución del Programa de Salud Ocupacional para todos los empleados de la empresa.
- Procurar el cubrimiento total de los empleados en la capacitación básica sobre aspectos de seguridad, higiene y medicina preventiva y del trabajo, que les permitan participar en el desarrollo del Programa de Salud Ocupacional de Empresa.
- Lograr el cabal cumplimiento en la empresa de las disposiciones legales vigentes en materia de Salud Ocupacional.
- Coordinar las diversas actividades en salud ocupacional con otras compañías que intervienen en los distintos proyectos de la empresa o le prestan servicios.

Fuente: Arseg (2006, p133 y ss.)

### **3.6. PRINCIPALES ACTIVIDADES DE SALUD OCUPACIONAL**

La gestión en salud, higiene y seguridad industrial desarrollada por el área de Salud Ocupacional para las demás áreas de la Empresa, incluye las actividades que se relacionan a continuación Arseg (2006, p210):

- Definir y orientar las acciones para la prevención y control de accidentes laborales
- Realizar estudios ocupacionales relacionados con medicina, higiene y seguridad industrial
- Definir, coordinar y controlar el programa de saneamiento básico industrial
- Acordar y controlar los aspectos de salud ocupacional para contratistas
- Supervisar y apoyar la conformación y funcionamiento de los comités de salud ocupacional
- Orientar y prestar atención en salud
- Dirigir, definir y desarrollar programas preventivos y de vigilancia epidemiológica.

### **3.7. PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL**

Consta de los siguientes subprogramas Arseg (2006, p211 y ss):

- Medicina Preventiva y Medicina del trabajo.
- Higiene y Seguridad Industrial
- Funcionamiento del Comité de Salud Ocupacional.

El Programa de Salud Ocupacional:

- Es obligatorio para todo empleador público, oficial, privado, contratista y subcontratista.
- Involucra todos los oficios.
- Implica la planeación, organización, ejecución y evaluación de actividades de Medicina Preventiva, Medicina del trabajo, Seguridad e Higiene industrial
- Requiere disponer de registros sobre las actividades desarrolladas.
- Se evalúa de acuerdo con indicadores definidos por el Gobierno

- Es objeto de vigilancia y control por las ARP y el Ministerio de la Protección Social.
- Puede acarrear sanciones como amonestación y multas para la Empresa en caso de incumplimiento o de no aplicarse.

### **3.8. SUBPROGRAMAS MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO.**

Tienen como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud del trabajador, protegiéndolo de los factores de riesgos ocupacionales, ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones psico-fisiológicas y manteniéndolo en aptitud de producción de trabajo. Sus Principales actividades son:

- Realización de exámenes médicos (de preempleo a voluntad de la empresa, periódicos, por cambio de ubicación, por reingreso, retiro y situaciones especiales que impliquen riesgos para la salud).
- Desarrollar programas de vigilancia epidemiológica (en conjunto con el Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial) en accidentes laborales, enfermedades profesionales, panorama de factores de riesgo y demás condiciones que inciden sobre la salud del personal.
- Desarrollar actividades preventivas y educativas en salud.
- Investigar y analizar las enfermedades ocurridas.
- Estudiar y conceptuar sobre la toxicidad de materias primas y sustancias utilizadas, indicando medidas preventivas.
- Organizar los servicios de Primeros Auxilios (deben ser eficientes y oportunos).
- Promover y participar en actividades para prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Colaborar con el Comité de Salud Ocupacional.

- Inspeccionar los sitios de trabajo para conocer los riesgos relacionados con la patología laboral.
- Diseñar y ejecutar programas para prevención, detección y control de enfermedades relacionadas con el trabajo o agravadas por este, o generadas por riesgos de tipo psicosocial.
- Elaborar y mantener actualizadas las estadísticas de enfermedades y mortalidad de los trabajadores e investigar las posibles relaciones con sus actividades.
- Coordinar y facilitar la rehabilitación y reubicación de trabajadores con incapacidad temporal o permanente parcial.
- Elaborar y presentar a las directivas los subprogramas de Medicina Preventiva y del Trabajo y ejecutar los planes aprobados.
- Promover actividades de recreación y deporte.

### **3.9. SUBPROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.**

Tiene como finalidad la identificación, reconocimiento, evaluación y control de los factores ambientales que se originan en los lugares de trabajo y que pueden afectar la salud de los trabajadores. Sus principales actividades son:

- Elaboración de los panoramas de factores de riesgo de los sitios de trabajo, incluyendo número de trabajadores expuestos, para su evaluación.
- Identificar los agentes y factores de riesgo (físicos, químicos, mecánicos, eléctricos, biológicos, etc.) mediante inspecciones a los sitios de trabajo, frentes y equipos en general.
- Evaluar la magnitud de los riesgos para determinar su real grado de peligrosidad.
- Conceptuar sobre proyectos, instalaciones y equipos en general, para determinar los riesgos que pueden generar.

- Inspeccionar y comprobar los equipos de seguridad en cuanto a su efectividad y funcionamiento correcto.
- Estudiar e implantar los sistemas de control requeridos para todos los riesgos existentes en la Empresa.
- Conceptuar sobre las especificaciones técnicas de equipos y materiales que generen riesgos en su manipulación o transporte.
- Establecer y ejecutar mecanismos de control (modificaciones en procesos u operaciones, sustitución de materias primas, encerramientos, etc.) para control de factores de riesgo en la fuente o en el medio.
- Estudiar e implantar los programas de mantenimiento preventivo de las máquinas, equipos, herramientas, instalaciones locativas, alumbrado y redes eléctricas.
- Diseñar y poner en práctica los medios de protección efectiva, necesarios en sistemas de transmisión de fuerza y puntos de operación de maquinaria, equipos y herramientas.
- Inspeccionar periódicamente redes e instalaciones eléctricas locativas, de maquinaria, equipos y herramientas, para control de riesgos de electrocución e incendio.
- Supervisar y verificar la aplicación de mecanismos de control y determinar la necesidad de suministro de elementos de protección personal.
- Analizar las características técnicas, de diseño y calidad de los elementos de protección personal, según normas.
- Investigar y analizar las causa de los accidentes laborales, de los incidentes y de las enfermedades profesionales, para la aplicación de los correctivos requeridos.
- Informar a las autoridades competentes sobre los accidentes de trabajo ocurridos.
- Elaborar, mantener actualizadas y analizar las estadísticas sobre accidentes de trabajo.

- Delimitación y señalización de áreas de trabajo, zonas de almacenamiento, equipos, salidas de emergencia, etc.
- Estudiar y controlar la recolección, tratamiento y disposición de desechos y residuos, cumpliendo medidas de saneamiento básico ambiental.
- Promover, elaborar, desarrollar y evaluar programas de inducción y entrenamiento para prevención de accidentes de trabajo y conocimiento de los riesgos en el trabajo.
- Asesorar y colaborar con el Comité de Salud Ocupacional.
- Elaborar y promover (en conjunto con los Subprogramas de Medicina Preventiva y del Trabajo) los reglamentos y normas de Salud Ocupacional.
- Elaborar y presentar el Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial y ejecutar el plan aprobado.
- Organizar y desarrollar un plan de emergencias que incluya las ramas preventiva, pasiva o estructural y activa o de control de emergencias.

El marco presentado representa a la persona frente a los riesgos propios del trabajo, del puesto de trabajo y del entorno donde se lleva a cabo la actividad laboral. En Salud Ocupacional se cuenta con un marco conceptual, una serie de herramientas y un conjunto de recursos y disciplinas dedicadas al logro del objetivo propuesto, mediante la apropiada identificación de los riesgos y la adopción de las medidas de prevención y protección requeridas.

#### **4. MARCO CONCEPTUAL**

“Las organizaciones deben incorporar administradores con una actitud reflexiva y de diagnóstico en lugar de una actitud meramente instrumental”.

**Rodrigo Muñoz G.**

El objetivo de la Salud Ocupacional es la conservación de la salud de los trabajadores, con base en la aplicación de ramas del conocimiento como la Medicina Preventiva, la Medicina del Trabajo, La Higiene Ocupacional, la Seguridad Ocupacional, la Psicología del trabajo y el Saneamiento Básico.

Metafóricamente, la organización puede llegar a entenderse como si fuera una persona desarrollando su actividad laboral. En este caso se está hablando de la Empresa desarrollando su actividad económica y su objeto social. En tal sentido, la Empresa en el desarrollo de su actividad económica se encuentra inmersa en un entorno o ambiente donde concurren elementos externos e internos como la competencia, el marco legal, los productos sustitutos, la cultura del medio, el mercado, la comunidad, su propia dinámica empresarial, su estructura organizativa, su direccionamiento, su esquema administrativo, la existencia de grupos con intereses específicos y otras condiciones, que pueden generar riesgos a la organización.

De forma algo parecida en muchos casos, a como actúa la salud Ocupacional con respecto a la persona, la Salud Organizacional puede actuar con respecto a la Organización, con base en la aplicación de diversas ramas de las ciencias sociales (Sociología, Antropología, Etnología, Ciencias del lenguaje, etc.) en apoyo de la Administración, con el propósito de conservar, mantener y mejorar la salud de la empresa, que es en fin de cuentas la salud de sus integrantes.

Este tipo de metáfora no es nuevo. En “La metáfora Orgánica” MORGAN (1998, p. 28-34) realiza un análisis de la organización considerándola como un

organismo vivo, expuesto a las fuerzas de la naturaleza, en un medio ambiente del que depende para la satisfacción de sus necesidades. Tal como existen diferentes ambientes a los cuales se adaptan los seres vivos, las organizaciones son diferentes de acuerdo con su ambiente y pasan por un proceso de adaptación a condiciones ambientales específicas. Explora en la Biología nuevas fuentes de inspiración para comprender algunos problemas de la administración y de la organización, buscando paralelismos entre los organismos y las organizaciones con base en funciones orgánicas, relaciones con el entorno, relaciones entre especies y ecología. Se llega a diversas reflexiones, entre ellas la siguiente que tiene relación directa con la salud de la organización:

"¿Cómo hacer para estar en forma? Se ha hablado mucho sobre la necesidad de adaptar la organización a las características del entorno y sobre la necesidad de asegurar que las relaciones internas sean apropiadas y estén equilibradas, pero ¿qué significa esto en términos prácticos? Estas y otras cuestiones parecidas formaron el foco de atención de numerosos consultores e investigadores que trabajaban en el campo del desarrollo organizacional que han actualizado el pensamiento de los teóricos de la dependencia y las fórmulas de aproximación general directas al corazón de los modelos de diagnóstico y prescripción de la indisposición organizacional y recetar algún tipo de cura adoptando el "papel" de doctores de las organizaciones." (MORGAN, 1998, p. 28).

Por el camino de la biología, la teoría organizacional encuentra interesantes relaciones y diferencias pasando por los conceptos de moléculas, células, organismos, especies y ecología, a través de los cuales se encuentran paralelismos con conceptos como individuos, grupos, organizaciones, poblaciones y la denominada por los investigadores la "ecología social". Continuando por esta senda han generado nuevas ideas orientadas a

comprender el funcionamiento de las organizaciones y los factores que inciden en su "buen estado".

La teoría del desarrollo organizacional se orienta en un sentido bastante humanizado, como lo señala el Psicólogo chileno Héctor Pauchard Hafemann:

"El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Es así como el Desarrollo Organizacional busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la

estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución."

Puede verse acá planteada claramente la afirmación de que el éxito o el fracaso de una organización dependen enteramente de sus personas, por lo cual es necesario entrar a solucionar y manejar con propiedad problemas como los derivados de la comunicación, conflictos o relaciones de dirección, entre otros.

Las organizaciones están constituidas por personas y un conjunto de recursos físicos, técnicos y financieros. Dentro de los recursos técnicos está contemplado todo el conjunto de los conocimientos necesarios para un apropiado desempeño desde todos los puntos de vista para el desarrollo sostenible: tecnológico, de calidad, ambiental, financiero, económico, social, legal y administrativo.

Los administradores pueden tener una visión amplia o una visión reducida o mucho más estrecha de las funciones y objetivos de las empresas,

dependiendo de la misma formación de estos administradores. A título de ejemplo para ilustrar una visión “mucho más estrecha”, cito las palabras de un profesor de Mercadeo: “El único objetivo de las empresas es ganar dinero”.

¿Porqué los administradores en todas las organizaciones no actúan de manera similar ni aplican los mismos criterios o principios, ni tienen visiones similares para el desempeño de sus empresas? La respuesta a esta pregunta requiere una explicación basada en varias consideraciones.

- Falta de formación de los administradores en ciencias sociales.
- Los directivos son muy técnicos y sin conocimiento del campo administrativo.
- Los directivos están alineados con una visión monetarista de la alta dirección.
- La alta Dirección fija sus prioridades con base en las expectativas de los accionistas.
- Las áreas administrativas no cuentan con directivos ni personal formado ampliamente en ciencias sociales y de administración.
- Los directivos de las áreas administrativas no tienen peso suficiente en la organización y se pliegan a los lineamientos fijados por la alta dirección.

Desde el punto de vista de la Moral como marco regente del funcionamiento de cualquier sociedad, los individuos a lo largo de su vida, desde la familia primero y desde de la escuela luego, participan en un proceso educativo continuo y compartido, cuyo fin es prepararlos para la vida en sociedad, como sujetos capaces de aceptar y cumplir las normas establecidas; reconocer la diferencia entre el bien y el mal, entre lo justo y lo injusto; asumir responsablemente sus vidas en sociedad y su participación en política, en suma, formarlos como ciudadanos.

Estos conceptos, tomados de Freddy Salazar Paniagua, pueden leerse de manera amplia en su artículo “Ética ciudadana, ciudad y ciudadanía: el escenario de lo público y lo político”

El panorama presentado conduce a plantear ciertos cuestionamientos que ameritan ser investigados para proponer las bases que permitan retomar el camino apropiado y propender por organizaciones integrales; centradas en cumplir su fin social, considerar al trabajador como ser humano integral que piensa, hace y encuentra en ellas la satisfacción y la facilidad para desarrollar su proyecto de vida; y en la consideración del entorno socio cultural en donde se desenvuelven ellas y sus trabajadores. De no darse un cambio en el enfoque actual, muchas organizaciones podrán desaparecer con la misma rapidez con la que crecieron.

La tendencia a reducir los costos de manera continua en una organización para superar a la competencia puede atentar contra la calidad de su producto o servicio. Es poco probable que una organización pueda sostenerse en el largo plazo si es administrada con criterios orientados únicamente al logro de mayores ganancias en el corto plazo

Considerando que la generación de utilidades se da por la vía de la creatividad e innovación, lo que es laborioso e inagotable y requiere tiempo y planeación, o por la vía de la reducción de costos, lo que es más fácil, rápido y agotable, no es posible que una organización pueda sostener indefinidamente un incremento en la generación de aquellas por la vía de la reducción de costos sin que esto afecte a las personas, a la calidad y al producto o servicio.

Una organización puede sufrir traumas, daños o pérdidas por la manera como se gestiona la empresa y su personal. A causa de esto probablemente la

empresa pueda enfermarse y hay indicios de enfermedades organizacionales de carácter mortal.

Es práctica común que en nuestras empresas el personal directivo sea excelente técnicamente, pero su nivel de conocimiento, formación y dominio en el campo administrativo y de gestión humana requiere mejorarse. A menudo se busca crear una cultura propia de la empresa, y estereotipos denominados el hombre Y o el hombre Z, desconociendo que la empresa está inmersa en una sociedad con historia y tradición, donde los valores culturales arraigados ancestralmente son difíciles de modificar para reemplazarlos por una cultura diferente y exclusiva

Las empresas tienen un compromiso con la práctica de una gestión administrativa integral e interdisciplinaria, articulando cuidadosamente todos los aspectos relacionados con el objeto social, los procesos y las personas. El respeto por la calidad, por el servicio y por los trabajadores, son deberes éticos que las organizaciones deben retomar, para su beneficio y para el beneficio de la sociedad.

En el libro Consultoría de Procesos de SCHEIN, (1973, p. 12) refiriéndose al Enfoque Estructural de la Gerencia Científica se señala:

"El problema de este enfoque no es que sea erróneo, sino que es incompleto. La red de puestos y funciones que define la estructura organizacional formal está ocupada por personas y estas imprimen en mayor o menor grado el sello de sus respectivas personalidades en la realización de sus tareas. El efecto de esto es, no sólo que cada persona que desempeña una función o un puesto tiene un cierto estilo de hacer su trabajo, sino que tiene también ciertos patrones acostumbrados de relación con las otras personas de la organización.

No se pueden suponer o descifrar tales tradiciones sólo con base en el conocimiento de las relaciones organizacionales formales; es, por tanto, dudoso,

que se puedan modificar cambiando sólo la estructura formal. Creo que el consultor debe examinar también los procesos que ocurren entre las personas, como medio para comprender las relaciones informales, las tradiciones y la cultura que rodea la estructura.

Planteando la cuestión de otro modo: las funciones que desempeñan las personas determinan, en parte, el comportamiento de éstas. Es importante tener la estructura de funciones apropiada para la actuación organizacional efectiva pero, al mismo tiempo, las personalidades, percepciones y experiencias de las personas determinan también el comportamiento de estas en el desempeño de sus funciones y en la forma de relacionarse entre sí.

Sólo si estas relaciones entre los ocupantes de los puestos de la organización están libres de toda fricción, puede estar asegurada la eficiencia organizacional".

Es decir, es muy poco probable tener una gerencia científica de la organización, porque esta está dirigida y administrada por personas, porque ninguna relación humana está "libre de fricción". El conflicto, la dinámica del debate, del pensamiento diferente, debe suprimirse según Schein. Justamente una organización libre de conflicto tendría muy pocas probabilidades de innovación y desarrollo, y muchas de fracasar o equivocarse seriamente por decisiones no acertadas. No obstante, a partir del modelo de Salud Ocupacional y de los conceptos de Administración Integral y multidisciplinaria parece factible diseñar un modelo de Salud Organizacional que contribuya a la identificación y tratamiento de los problemas derivados de los estilos de gestión administrativa empresarial actual, de modo provechoso.

Es preciso encontrar alternativas que faciliten examinar la gestión empresarial, sus aciertos y oportunidades de mejoramiento y las acciones preventivas o correctivas aplicables para preservar empresas integrales, sanas y productivas. Es necesario desarrollar metodologías tendientes a realizar los análisis

empresariales desde diferentes puntos de vista, pero complementarios, que faciliten un examen integral de las circunstancias de la empresa actual.

Sobre si las empresas pueden enfermarse y pueden ver afectada su salud, existen documentos de estudios puntuales, con testimonios valiosos relativos a la cultura y a la gestión humana en la empresa, pero se busca integrar más la información, porque son muchos los tópicos que afectan la gestión empresarial. A modo de ejemplo, Mackay (1989) presenta una amplia guía de 35 cuestionarios sobre desarrollo de personal. Estos cuestionarios abarcan temáticas como la salud ocupacional, el ausentismo, la negociación, la gestión del desempeño, la cultura, la inducción, la asertividad, la descripción de cargos y otros. Cada cuestionario contiene una serie de preguntas, planteadas para que el lector (supuestamente un administrador, gerente o directivo) reflexione alrededor de ellas y adopte las medidas de ajuste a una gestión integral, equilibrada y equitativa. Lo curioso, y que refleja la dificultad de no disponerse de evidencias, es que este libro se encuentra desde 1991 en la Biblioteca de la Universidad EAFIT y únicamente lo ha retirado un usuario en el año 2002: el autor del presente estudio.

Como lo señala Chanlat (2002, pág. 13), citando a Karl Polanyi, "Permitir que los mecanismos del mercado dirijan solos el destino de los seres humanos y el de su medio natural, así como también el monto y la utilización del poder adquisitivo, tendría como resultado la destrucción de la sociedad."

Justamente es lo que ha venido ocurriendo. El predominio de lo económico, de la empresa como el fin, viene causando transformaciones sociales en las que se ha dejado de lado al sujeto, como ser integral, en procura del dinero, de las utilidades. El predominio gerencial, de la productividad, de la racionalización, de la reducción de costos, de las fuerzas del mercado y otros aspectos sobre los valores, la solidaridad, la alteridad, la afectividad, la cultura, el reconocimiento,

el lenguaje y otros elementos humanos, está llegando a niveles en los cuales necesariamente se han dado una serie de reacciones que afectan negativamente a las empresas, y podrían enfermarlas o destruirlas.

En la actualidad se conocen muchas teorías administrativas, basadas en funciones, en procesos, en sistemas, en el ambiente, en los recursos humanos, en el comportamiento, en el desarrollo organizacional, en el estructuralismo, en la inteligencia emocional y en muchos otros campos. ¿Cuál de ellas es la verdadera? Algunas teorías se centran en los objetos y otras en las personas. Es casi seguro que en muchas de ellas se encontrarán aspectos de beneficio común, los cuáles deberán ser estudiados apropiadamente por el administrador para su posterior aplicación, con el apoyo de otras disciplinas del saber. Este deberá tener presente que las teorías administrativas idealizan al ser humano como disciplinado, eficiente, de alto rendimiento, perfecto, de clase mundial, mientras generalmente este se caracteriza por su ambigüedad y variabilidad, por ser paradójico, imprevisible y subjetivo. Simplemente porque cada ser humano tiene la potencialidad de mirar el mundo y de percibirlo con criterios propios, de actuar como filtro para generar la explicación de su realidad propia y particular. El ser humano es lenguaje, es emoción.

## 5. ENFERMEDADES Y OTRAS SIMILITUDES

### 5.1. ENFERMEDADES

En la búsqueda de respuesta a los interrogantes de si es posible para las empresas, figurativamente, enfermarse o accidentarse como les ocurre a los trabajadores y si existen riesgos organizacionales, a modo de riesgos profesionales, para la empresa, las siguientes apreciaciones de algunos expertos recogen diversos aportes conceptuales. Pueden hallarse referencias tanto a enfermedades como a sus causas o sus modos de tratarlas.

Se ha procurado incluir un considerable número de citas, porque esto indica la validez de la metáfora de la salud aplicada a las organizaciones, por lo general con alusiones puntuales a factores de riesgo, enfermedades o accidentes, por parte de numerosos autores, empresarios y expertos en temas administrativos.

En relación con la alta movilidad actual y los continuos cambios de líderes, donde cada cual llega a reducir costos, aumentar la productividad y mejorar las ganancias, sin dar tiempo a la maduración de los cambios, las siguientes dos citas hacen referencia al estrés organizacional como consecuencia de la cambiante situación mencionada. Adicionalmente Dolan hace referencia al término salud laboral de la empresa, aplicado en sentido figurado a como acaba de aplicarlo a los empleados.

“Ese ciclo, transformado en espiral viciosa, vuelve a la organización dependiente del héroe y reacia al cambio. “El precio es alto y, en el largo plazo, incalculable. El *estrés* es continuo, los resultados económicos mediocres y la sutil pero penetrante sensación de que la gente “del llano” no tiene poder para cambiar las cosas siempre está presente. La mayoría de las organizaciones que ha estado observando (Senge), en lugar de orientarse hacia lo natural, “llevan la tendencia contraria, se vuelven más mecánicas”. No es sorprendente entonces que se multipliquen las consecuencias negativas de ese

cuadro: crece el *estrés*, la gente se siente cada día más presionada, se multiplican los esfuerzos por aumentar la productividad". Reincke (1997, pp. 2-4).

“¿Quién tiene más riesgo de sufrir estrés? De la misma manera que existen personas con una personalidad más predispuesta a estresarse (la literatura las describe como personalidades tipo A), determinadas organizaciones poseen una serie de características que las hacen más susceptibles de estar *estresadas*. En el futuro, las organizaciones excelentes serán aquellas que se preocupen por la *salud laboral* de sus empleados y de ellas mismas”. Dolan (17-01-2003, p. 1).

A continuación la descripción de los síntomas o radiografía de una organización estresada, según Dolan (17-01-2003, p. 2). El cuadro presentado tiene alguna semejanza con los síntomas aparecidos en las personas cuando una enfermedad comienza a manifestarse:

“Sería aquella en la que existe un desequilibrio entre sus objetivos y la realidad de sus condiciones internas y externas (estrategia corporativa, tecnología, recursos humanos, cultura, valores, resultados económicos, competidores,...)”. También ofrece una corta lista de estresantes organizacionales: “*mal clima de la organización, burocratización, estructura jerárquica, cambios rápidos de la tecnología, fechas topes no racionales, juegos de poder, etc.*”.

Para Arie De Geus, ex dirigente de la Shell, las organizaciones son como seres vivos: nacen, viven, se perpetúan como las especies, pueden ser longevas, mueren, pero son principalmente una comunidad de seres humanos. Es esta otra faceta de la metáfora de la salud, mediante la cual se atribuye a la empresa las capacidades propias de las personas en su ciclo vital. Una larga vida para la empresa se relaciona directamente con su capacidad de dosificar la obtención de ganancias como objetivo de muy largo plazo:

“La cuestión no es maximizar las ganancias, sino sobrevivir a lo largo del tiempo, perpetuar el proyecto de la empresa. ¡Algo que hoy comienza a pasar y que, por lo visto,

fue el secreto de las empresas que *nacieron* hace más de 500 años! Es preciso hacer una distinción clara entre las organizaciones que se pretende perpetuar, precisamente *como las especies*, y las empresas 'económicas' que *sólo viven* para la maximización de la ganancia y de la riqueza para una minoría, son las primeras las que tienen *longevidad*. Las empresas tienden a *morir* pronto porque sus líderes y cuadros se concentran en la 'producción' y en el lucro y se olvidan de que la empresa es una institución - como otras - que *es una comunidad de seres humanos* que debería estar en el negocio para *sobrevivir*, y no para morir pasado algún tiempo". Nascimento, (2006, pp. 1-4).

El concepto de longevidad aplicado a las organizaciones aparece citado por varias fuentes. Longevidad, eterna juventud, son condiciones o estados deseados por muchas personas y logrados por algunas. Diferentes autores han empleado esta comparación para referirse al éxito o fracaso de las organizaciones, a su larga permanencia o a su temprana desaparición.

"No son los sueños del hombre lo que le hacen fallar. Es la falta del conocimiento práctico necesario para llevar esos sueños a la realidad. Por esa razón, y sólo por esa razón, naciones enteras, por no mencionar empresas, sociedades o grupos, han pasado décadas debatiéndose en confusión. La felicidad del hombre y la *longevidad de las empresas* y estados, aparentemente dependen del conocimiento práctico de cómo organizar". Hubbard (2004).

Además de cumplir el ciclo básico de los seres vivos, las empresas pueden perder su salud por diversas enfermedades. Se ofrece a continuación una cita donde se refiere cómo pueden enfermarse las empresas. El secreto para evitar la desaparición incluye la temprana detección y tratamiento acertado de los males, de los cuáles se mencionan varios. Cabe destacar acá la responsabilidad colectiva de todos los empleados en el deterioro o en la recuperación de la salud empresarial:

"Al parecer, no son pocas las empresas que *nacen, se desarrollan* y, después de algún tiempo, *enferman y acaban sucumbiendo*, incapaces de recuperar su salud.

Otras, por el contrario, cuando su funcionamiento se deteriora, se reponen, e incluso parecen comenzar una atractiva y prometedora nueva vida. *Las enfermedades de las organizaciones* –desórdenes funcionales que echan raíces - tienen diferentes orígenes y no siempre pueden prevenirse convenientemente; en su caso, han de detectarse y combatirse pronto, y debemos *acertar con el remedio*. Los expertos declaran que sólo las organizaciones *sanas* e inteligentes sobrevivirán a las próximas décadas: no podemos discrepar en esto, aunque quizá sí quepa interpretar de manera diferente los conceptos de salud e inteligencia.

A veces, en referencia a la marcha de las empresas, hemos oído hablar de *abulia*, *anemia*, *anorexia*... y podríamos seguir, en orden alfabético, pasando por la *neurosis* y aun por la *psicosis*. Por ser más concretos, podemos hablar de males como *la complacencia*, *la pusilanimidad*, *la orientación al presidente (en vez de orientarse al mercado y los clientes)*, *la supremacía de la liturgia sobre la doctrina*, *los excesos burocráticos*, *la preeminencia de intereses personales*, *el estancamiento de la información*, *una deficiente comunicación interna*, *la exagerada concentración (o descentralización) de poder* y otros diversos desórdenes más y menos graves; en su caso, estos males se reflejarían primero en diversos indicadores financieros y no financieros –una completa analítica –, y podrían finalmente provocar la *autodestrucción* de las organizaciones. En todo esto, la responsabilidad no se quedaría en el nivel directivo: alcanzaría también a mandos intermedios y a trabajadores de a pie. Casi todos podemos contribuir individual e inconscientemente a deteriorar la *salud organizacional*, aunque la contribución a la recuperación y la mejora ha de ser necesariamente colectiva”. Enebral (2004).

La desaparición de una empresa joven revela la existencia de auténticas enfermedades mortales. Una de las principales es el enfoque meramente económico a cualquier costo, incluida la desaparición de la organización. De paso se reseña la elevada mortalidad infantil, fenómeno propio de los seres vivos. Puede apreciarse extendida la metáfora de la salud y de la empresa como organismo vivo, cuando se compara a una empresa relativamente nueva con un infante:

“¿Por qué tantas empresas *mueren* jóvenes? Muchas evidencias indican que las empresas fracasan porque sus políticas y prácticas están basadas en el pensamiento y

lenguaje exclusivo de la economía. Dicho de otra manera, las empresas *mueren* porque sus accionistas y ejecutivos se enfocan esencialmente a producir bienes y servicios y se olvidan que *la organización es una comunidad de seres humanos* que se encuentran en el negocio - cualquier negocio - para mantenerse vivos. Únicamente las grandes empresas dentro de algunas que estudiamos, comenzaron a *crecer* después de haber superado la etapa de la infancia - etapa en la cual el *porcentaje de mortalidad* es extremadamente alto- y continuaron para *vivir* en un promedio entre los 20 y 30 años".  
Tejeda (2005, p. 1).

También sobre enfermedades mortales, Walton (1988) cita al Doctor Deming para señalar las siete enfermedades mortales de las empresas y algunos obstáculos, 13 en total. "El Doctor. Deming distingue entre las enfermedades serias y las no tan serias. Las primeras las enumera como las Siete enfermedades Mortales, las últimas son meramente obstáculos." Las enfermedades mortales son: *Falta de constancia de propósito, Énfasis en las utilidades a corto plazo, Evaluación del desempeño (clasificación según el mérito o análisis anual), Movilidad de la alta gerencia, Manejar una compañía sólo basándose en cifras visibles ("Contando el dinero"), Costos médicos excesivos y Costos excesivos de garantía.*

Ante la potencial ocurrencia de una enfermedad, partiendo de considerar a las empresas como organismos vivos, estas pueden quedar en una situación de incapacidad hasta cuando sanen nuevamente y puedan funcionar sin padecimiento de dolor alguno. Una organización sanando de una dolencia, hasta cuando desaparezca el dolor. Estas dolencias pueden deberse directamente a uno o más departamentos o áreas internas de la organización, simbólicamente representativas de los órganos de un ser vivo:

"¿Están pensando en el cliente, los funcionarios que traban el desempeño de otro componente de la organización? Esta actitud, sin dudas, perjudicará la relación con los clientes y aunque no se note inmediatamente, aumentará costos, perjudicará la imagen empresarial (mucho dinero invertido en la consolidación de una marca) y cansará al

personal haciendo que no pueda dar lo máximo de sí mismo. Si las empresas son *organismos vivos y su funcionamiento se parece al del cuerpo humano*, no es difícil pensar. ¿Qué pasaría si las necesidades de un órgano fueran indiferentes a las de los otros, o bloquean el desempeño de los otros órganos? Este tipo de situaciones se conocen como *enfermedad* y su gravedad afecta la vida. Si se tratara de síntomas observados en un atleta que debe competir, seguramente le recomendarían que no compita hasta que este sano. Órganos enfermos deben ser atendidos, conexiones y coyunturas deben funcionar sin dolor. Las empresas deben luchar contra el "*autismo*", responder a lo que pasa a su alrededor, hacia el mercado". Tigani (2001, pp. 1-2).

La incidencia de enfermedades en la población infantil y sus probabilidades de sobrevivir, están asociadas con múltiples factores derivados de la convivencia en sociedad, de las condiciones ambientales, del nivel de desarrollo, de la ubicación geográfica, de las condiciones físicas al nacer y otros. También la poca probabilidad de supervivencia de las empresas nacientes se asocia con muchos factores, como tamaño, actividad económica, intensidad tecnología, turbulencia regional o régimen tecnológico. En todos los casos el grado de mortandad de las empresas nacientes es alto, aunque puede variar de un sector a otro:

"Otro *factor* que parece influir positivamente en la *longevidad* de las empresas que se destaca en este estudio, es el de la presencia de cierto grado de *poder de mercado* en el sector industrial penetrado. Segarra (2002) por otro lado, en su estudio concluye que el *ciclo de vida del sector* y la alta intensidad tecnológica influyen en la probabilidad de *supervivencia*, y es el tamaño, el que desempeña en estos ambientes un papel fundamental, ya que la desventaja para los pequeños entrantes es mayor en las fases iniciales del ciclo de vida del sector; particularmente en industrias de alta intensidad tecnológica. El autor menciona también que las empresas pequeñas encuentran pocas barreras a la entrada, pero se enfrentan a *elevadas barreras a la supervivencia*, de manera que la probabilidad de supervivencia de las empresas pequeñas de régimen rutinario es reducida, pero en todo caso, mayor que para las empresas de las industrias de intensidad tecnológica alta. Caves (1998) argumenta conclusiones similares, y añade que es más probable que el tamaño de una empresa de nueva creación sea pequeño. Explica también que la probabilidad de salida para las empresas de mayor tamaño es menor. Corroborando las aportaciones de otros estudios, Caves indica que el *grado de*

*mortandad* de las nuevas empresas es elevado, pero de las pocas que consiguen sobrevivir, existen algunas que crecen mucho y de manera rápida. Finalmente, *factores importantes como el tamaño de la empresa, la turbulencia regional y sectorial, así como el régimen tecnológico al que pertenece*, son variables que se deben tener en cuenta a la hora de analizar la supervivencia de las nuevas empresas de alta tecnología". Morales y Peña (2004, p. 4).

La tasa de mortalidad de las empresas está asociada con distintos factores y puede afectar más unos tipos de empresas que otros. Uno de los tipos de empresas más propensos a la mortalidad temprana está conformado por las de tipo familiar. En especial, la mayor dificultad parece encontrarse en la superación de la sucesión, cuando se pierde al fundador. Con relación a la empresa familiar, pues, hay explicaciones muy concretas relacionadas directamente con su alta mortalidad:

"El segundo rasgo distintivo se refiere a la *longevidad* de este tipo de organizaciones. Diversos estudios, en diferentes países, señalan la menor expectativa de vida que tiene la empresa familiar (Alcorn 1982; Gallo et al.; 1996; Merino y Salas 1993). Entre las diferentes razones que se han dado para explicar la elevada mortalidad de este colectivo de empresas, la explicación más plausible es su *dificultad para superar la sucesión*". De la Fuente (2003, p. 17).

Algunos expertos refieren una especie de enfermedad denominada anorexia corporativa, por el adelgazamiento sufrido en términos de minimización de la planta de personal. Las empresas, en especial las caracterizadas por cotizar en bolsa, pueden sufrir de esta enfermedad, debido a las decisiones tomadas para tratar de satisfacer las crecientes expectativas económicas de corto plazo de los accionistas.

"La mayoría de las empresas, sobre todo las que cotizan en bolsa, se dirigen pensando satisfacer objetivos económicos a corto plazo y esto es causa de problemas. "Para demostrar el valor económico a corto plazo, para satisfacer a los accionistas, se toman

medidas drásticas, soluciones rápidas que comportan reducción de personal, la partida del presupuesto más importante en las empresas de servicios. Así se llega a lo que yo llamo *anorexia corporativa*". Dolan (13-01-2003).

Del test y la evaluación de las cuatro preferencias en las personas se ha concluido la conveniencia, para una mayor probabilidad de supervivencia de la organización, de contar con personas de distintos tipos. Adicionalmente se incorpora acá un elemento bastante significativo acerca de dónde están los problemas de la organización: dentro de la gente misma. Se destaca aquí la imperiosa necesidad de contar con elementos dinamizadores de la sana controversia, de la diferencia de punto de vista, de la diversidad de opinión, como condición benéfica para el mantenimiento de la empresa.

"Si la organización no puede, por razones de carácter cultural o de política, reunir a más de dos tipos distintos de preferencias, las probabilidades de error aumentan. Existen muchos ejemplos de estudios y análisis de éxito/fracaso de empresas que prueban que la presencia de más tipos eleva la probabilidad de éxito y, a la inversa, se reduce drásticamente. Esto quiere decir que las empresas con mayor *probabilidad de sobrevivencia* son aquellas que cuentan con ejecutivos de diversos tipos, lo que permite que se cuestionen las estrategias de negocios a partir de cuestionar las definiciones básicas de los problemas, y que además, prueba que *los problemas están dentro de nosotros mismos*". Miranda (2005).

Como ya se ha mencionado, cabe responsabilidad de todos en el deterioro o recuperación de la salud organizacional, pero esa salud está relacionada directamente con la efectividad de la labor del líder y la firmeza de él para mantener su energía:

"Esta negación de su lado personal es altamente peligrosa para la integridad del líder. El sacrificio al que está expuesto puede generar el desmoronamiento de la efectividad de su labor, lo que plantea un duro reto, el mantener el equilibrio ante su gente y ante sí mismo. Si bien la personalidad del líder plantea una gran fortaleza ante estos aspectos,

el más pequeño deterioro de su energía puede comprometer la *salud de su organización*". Escobar Y Londoño (1998, p. 123).

Aunque parezca increíble, en algunas partes las empresas pueden enfrentar la pena de muerte. Ya no se trata de una enfermedad sino de un castigo sentenciado por la misma sociedad. El símil con la pena máxima vigente aún en muchas naciones para sus ciudadanos es crudo:

"El Gobierno noruego anuncia que cerrará las empresas que no cumplan con la obligación de asegurar que cualquiera de los dos sexos estará representado en un 40% de los consejos de administración. La noticia es tan extravagante que tengo serias dudas sobre su real aplicación. El cierre *es la pena de muerte* de las empresas, aplicable sólo si la continuación de su actividad resulta intolerable, pero en este caso la desaparición de la empresa no tiene ninguna relación con su actividad y no parece que beneficie a aquellos a quienes se pretende proteger". García Arán (14-08-2005, p. 15).

Las organizaciones, como las personas, pueden aprender. Desde hace algún tiempo se reconoce la capacidad de aprendizaje de las organizaciones y muchas de ellas incorporan el aprendizaje permanente como uno de sus valores corporativos. La continuidad y el movimiento de su personal semejan un río y la hacen humanamente viva. Coincide el pensamiento de Miranda con el de Arie de Geus. Las empresas son principalmente comunidades humanas:

"La pregunta que muchos ejecutivos se realizan es *¿cómo una organización, que es diferente a una persona, puede aprender?* Allan Wilson, un connotado bioquímico y biólogo molecular tenía la siguiente hipótesis a partir de sus observaciones de los pájaros. Una compañía cuyo propósito es producir utilidades para pocas personas es como un charco de agua de lluvia - una colección de gotas de lluvia- que se unen en una cavidad. Las gotas se quedan en el fondo, cuando llueve, más gotas se agregan al charco, se llena y se derrama mojando la tierra alrededor de él, pero las gotas originales quedan en la mitad. El estancamiento conduce a la vulnerabilidad. Los charcos de agua no pueden sobrevivir al calor, cuando el sol sale y la temperatura sube, el charco comienza a evaporarse. Aún las gotas en el centro están en peligro de evaporarse. La

empresa que se propone un objetivo de *longevidad* se puede expresar como la metáfora de un río. A diferencia del charco, la orilla o rivera es permanente. La lluvia crea oleaje, el sol lo reduce, pero deben existir largas y severas sequías para que un río desaparezca. Desde el punto de vista de las gotas de lluvia, el río es una turbulencia, ninguna gota se queda en el centro por largos períodos. De un momento a otro el agua en parte del río cambia. Nuevas gotas superan a las antiguas, y todas continúan integrándose. El río dura muchas veces más que las gotas individuales que lo constituyen. *El río es una comunidad que se autoperpetúa*, sus propias edificaciones garantizan la continuidad y el movimiento del agua dentro de su rivera. Una empresa se gobierna inicialmente por la continuidad y el movimiento de su personal, puede emular la longevidad y la fuerza del río. *La empresa humanamente viva es un río*". Miranda (2006, pp. 1-3).

Como parte del ciclo de Deming o gestión por procesos, dentro de la fase de Evaluación debe preguntarse directamente por el impacto de las acciones realizadas en la salud institucional. Destaca el término salud institucional, como referente para determinar las características de una organización sana, es decir, libre de enfermedad. Debe entenderse acá institucional como organizacional, atendiendo a la pregunta siguiente sobre qué caracteriza a una organización sana:

"Cuarto paso – **evaluación**. La realización de este paso conduce a la formulación de un nuevo diagnóstico, que incluirá el análisis de los cambios verificados en la organización y en el contexto. La evaluación debe contemplar la pregunta: ¿en qué medidas han contribuido estas acciones a la *salud institucional?*, lo que nos lleva a otra pregunta: ¿qué caracteriza una *organización sana?* Proponemos cinco indicadores básicos de salud organizacional...". Marolla (1981, p. 4).

Como uno de los requisitos o hábitos de vida sana para una organización interesada en permanecer en el mercado, se señala en el boletín de la Empresa Nicaragüense de Energía Eléctrica la administración integral de sus recursos humanos:

“Un importante principio por el que se rigen los negocios, sin excluir a los más pequeños, es que *las empresas se inician para permanecer en el mercado eternamente*. Ningún inversionista inicia un proyecto con la intención de finalizarlo después de haber pasado el tiempo en que haya recuperado su inversión. Pretende mantenerse generando siempre utilidades. Por ello, las empresas evaluadoras de su gestión, acumuladoras de experiencia, planificadoras de su futuro reconocen la vital importancia de una *administración integral de sus recursos humanos*, seleccionando y definiendo claramente sus funciones... Establecer límites de su autoridad dentro de la estructura organizacional, capacitar en todos los alcances de su perfil ocupacional, evaluar su desempeño, reconocer sus méritos y propiciar una buena *salud organizacional*”. ENEL (1997, p. 1).

Como organización, la Universidad también presentará un estado de salud acorde con el manejo dado a los factores incidentes, tanto internos como externos. La universidad es un tipo de empresa y, por tanto, la metáfora de la salud también aplica a ella, como puede verse a continuación. En relación con la universidad venezolana y su futuro se lee: “La comprensión de la *salud organizacional* en el caso de la Universidad Venezolana del futuro tendrá, indudablemente, que ver con su competencia, su dominio y habilidad para resolver problemas tanto de su ambiente endógeno como exógeno: determinantes críticas del estado de su salud”. Mora (1999, p. 14).

La intención estratégica de las enfermeras del Hospital Santa Engracia de Nuevo León en México destaca algunas acciones con las cuáles logran una salud organizacional multiplicadora de sus capacidades, en beneficio de los clientes. Esta cita recoge elementos de gran similitud, con los planteamientos de Tigani vistos antes, sobre funcionamiento interno armónico como prerrequisito para una adecuada atención al cliente. Vale destacar el término salud organizacional aplicado a una entidad de salud.

“Conscientes de que nuestras relaciones laborales repercuten en la atención a nuestros clientes, nos preocupamos por generar un ambiente de armonía e integración, con el

cuál logramos una *salud organizacional* que multiplica nuestras capacidades. Nuestro reto es que nuestros clientes se sientan orgullosos de la atención de Enfermería que reciben en el Hospital Santa Engracia”. Hospital Santa Engracia (2005).

El tema de la sucesión en la empresa familiar vuelve a aparecer como una enfermedad de mucha gravedad para este tipo de organizaciones. Aquí se señala también una de las causas por las cuáles se ve comprometida tempranamente la existencia de tales empresas:

“La muerte de un socio puede significar la *muerte de una empresa*. La empresa familiar es la forma predominante de las organizaciones empresariales en el mundo. La razón de la *poca longevidad* de las empresas (familiares), resulta muchas veces de la falta de planeación de sus propietarios y fundadores, quienes por temor se resisten a ceder su cargo, debido a que piensan que la empresa no podrá subsistir sin ellos; idea que en la mayoría de los casos resulta cierta, ya que su influencia es muy poderosa al ser simultáneamente dueño, gerente y cabeza de familia”. Latinpyme (2004).

## **5.2. SIMILITUD ENTRE EMPRESAS Y ORGANISMOS VIVOS.**

Coincidiendo con los conceptos de salud, longevidad, supervivencia, mortalidad, accidentalidad, aplicados a las organizaciones, algunas de las fuentes mencionadas proponen una similitud entre las empresas y los organismos vivos. La metáfora de la salud aparece complementada con la metáfora de la empresa como organismo vivo, a la cual se le atribuyen cualidades propias de estos.

Haroldo Miranda (2006, p. 1) parece sorprendido cuando pregunta “¿cómo una *organización*, que es diferente a una persona, *puede aprender?*”. Esta pregunta tiene la clara orientación de inducir a una respuesta única: Porque es un organismo vivo.

Las empresas son sistemas vivos, comunidades humanas, son organismos vivientes. Cuando las empresas se consideran máquinas, se convierten en entes

artificiales y dependientes, incapaces de generar la adecuada solución a sus propias dolencias.

“Hay otra razón más profunda que explica el fracaso: se equipara a las empresas con máquinas que unos pocos especialistas pueden reparar, rediseñar o modificar. En cambio, *son "corporaciones de la naturaleza", sistemas vivos, comunidades humanas en las que todos construyen y en las que todos toman decisiones.* Los gerentes tienen que dejar de pensar como mecánicos y actuar como si fueran jardineros, afirma Peter Senge. *Las empresas son "organismos vivientes" que requieren cuidados muy diferentes a los que exigen las máquinas*”. Reincke (1997, p. 3).

Se habla de empresas con personalidad propia, conocedoras de sí mismas y de su posición en el mercado, con expectativa de vida. Esta clase de empresas tiene inmensas posibilidades de lograr una larga y productiva vida. Sin embargo, son aún demasiadas las empresas carentes de este atributo si se consideran las estadísticas actuales de expectativa de vida. Atribuir personalidad a una empresa es sin duda uno de los gestos más humanizantes de la organización:

“¿Por qué compañías como Sumitomo son tan longevas?, ¿Qué es lo que las hace mantenerse vigentes a través de largos períodos de tiempo y trascendiendo centurias? *Estas empresas tienen personalidad propia, saben quiénes son, conocen muy bien su posición en el mercado, valoran las nuevas ideas de las personas, y, lo que es especial, mantienen reservas que les permitan dirigir a voluntad su futuro. De este modo, las empresas longevas poseen rasgos de personalidad que se manifiestan en un sistema diseñado para renovar y reciclar a la empresa por muchas generaciones. Al parecer las corporaciones son una especie con una expectativa de vida máxima de 100 años, pero con un promedio de vida de menos de 50 años. Si estas especies fueran Homo Sapiens, podríamos afirmar que viven en la época del Neandertal, en la cual no se habían dado cuenta de su potencial de vida.*” Tejeda (2005, p. 1).

Otra de las fuentes ya citadas, Tigani (2001, p. 1) pregunta: “*Si las empresas son organismos vivos y su funcionamiento se parece al del cuerpo humano, no es difícil pensar. ¿Que pasaría si las necesidades de un órgano fueran indiferentes*

a las de los otros, o bloquean el desempeño de los otros órganos?”. La empresa debe funcionar como los organismos vivos, todos sus órganos como parte de un sistema, aportando su parte para el óptimo desempeño integral. Todos los órganos deben contribuir a mantener la salud porque es la única manera de controlar la entropía, el caos, la enfermedad.

Con respecto a la universidad venezolana Pablo Mora (1999, p. 14) trae estos interrogantes: “¿Domina la Universidad su entorno; es capaz de adaptabilidad? ¿Muestra unidad de personalidad? ¿Se puede hablar de su personalidad institucional, de su identidad? ¿Sabe quién es y qué debe ser?”. Es una reflexión cuya respuesta puede hallarse en los planteamientos de Arie de Geus citados, entrevistado por Tejeda.

Morgan (1998, pp. 48-54) habla de “doctores” organizacionales dedicados a preparar “las fórmulas de aproximación general directas al corazón de los modelos de diagnóstico y prescripción de la *indisposición organizacional* y recetar algún tipo de cura”

El concepto de Salud Organizacional se aplica considerando a la empresa como un todo. Un buen estado de salud organizacional refleja una empresa en forma, sana, con buenas perspectivas de supervivencia, armoniosa, abierta, variada, interdisciplinaria, integrada con la sociedad y el entorno.

Además de muchas referencias a empresas sanas, a la longevidad de las empresas, a la supervivencia, a enfermedades o a la alta mortalidad infantil de las organizaciones; en las citas precedentes se encuentra definido un claro patrón de comparación entre las empresas y los seres vivos. Las empresas nacen, crecen, se enferman, se desarrollan y mueren. De otro lado, indudablemente todo lo ocurrido o dejado de ocurrir en las organizaciones tiene siempre como protagonista al ser humano. Es el colectivo humano empresarial

el motor de la organización. Se consiguen también diagnósticos, tipos de enfermedades, nombres específicos de ellas, recetas, indicadores de salud organizacional, causas de ciertas enfermedades, en fin, abundan los aportes y los esfuerzos de cada quien para explicar el concepto de salud organizacional, cómo se logra esta, cómo se deteriora, cómo impacta a las organizaciones su deterioro. La pérdida de la salud organizacional no implica únicamente el debilitamiento temporal de una organización. Existe el riesgo real de desaparecer, como indican algunas citas, y esto ocurre con mayor frecuencia de la esperada.

Como puede apreciarse, la respuesta a la primera pregunta es afirmativa. Se ha encontrado literatura suficiente para considerar a las organizaciones como seres vivos, como personas, actuando en un entorno, dentro de un determinado contexto social, y expuestas a riesgos de diversa índole, de los cuáles pueden derivarse enfermedades, accidentes y hasta la muerte organizacional. Además de referirse a las enfermedades, muchas de las fuentes citadas proponen recetas, fórmulas o propuestas para prevenir o remediar las enfermedades, para lograr la supervivencia de la empresa o para asegurar su longevidad. Las empresas pueden enfermarse, pueden ver afectada su salud y conviene desarrollar la forma de aplicar un tratamiento sistemático y eficaz para la prevención y control.

## 6. CASOS Y TESTIMONIOS

“El Individualismo es enemigo de la longevidad de las empresas y el éxito va más de la mano de los equipos”.

**Vicente Oltra.**

Este capítulo recoge los conceptos obtenidos de una entrevista al Gerente General de ISA y varios casos cuya contribución al propósito del proyecto es valiosa, pues permite corroborar desde sucesos concretos la ocurrencia de enfermedades empresariales y sus consecuencias. El gerente general de ISA revela dos accidentes organizacionales sorteados por la Empresa.

### 6.1. TESTIMONIO EMPRESARIAL

Con el objetivo de conocer sus apreciaciones sobre Salud Organizacional, se logró una entrevista en Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. – ISA, con su Gerente General, el Doctor Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy. El cuestionario fue diseñado para obtener respuesta a las preguntas de investigación. Previamente se informó al Doctor Gutiérrez Pemberthy sobre el propósito de la entrevista. No todas las preguntas fueron abordadas por razones de disponibilidad del Señor Gerente, pero los resultados son muy satisfactorios.

P. ¿Pueden las empresas enfermarse o accidentarse como los trabajadores?

R. Indudablemente sí. Pueden enfermar o sufrir accidentes.

P. ¿Qué es aquello que la empresa desea conservar en el tiempo?

R. El desarrollo integral. Desarrollo integral en términos de desarrollo empresarial, técnico, humano y social, con respeto por las comunidades, el medio ambiente y los recursos naturales.

P. ¿Qué señales le indican una condición saludable de la empresa?

R. El flujo de caja, comparable con el flujo sanguíneo de una persona; gente satisfecha, contenta, con ganas de aportar; comportamiento ético dentro de la

sociedad; ingresos asegurados y participación en el mercado; claridad sobre lo que se quiere; apropiados sistemas de control y de medición.

P. ¿Qué señales pueden revelar una condición de enfermedad empresarial?

R. Perder participación en el mercado, incumplir compromisos, protestas, se habla mal de la empresa o baja calidad de los productos.

P. ¿Identifica algunos accidentes que pueden causar daños o la desaparición de la empresa?

R. Hechos de orden catastrófico, enfermedades avanzadas, decisiones inadecuadas de inversión, estructura de costos excesiva (por ejemplo: costos laborales), cambios tecnológicos, pérdida de personal clave, situaciones ocultas o incumplimientos financieros revelados de un momento a otro.

P. ¿Ha sufrido la empresa accidentes organizacionales?

R. En la época del racionamiento entre los años 1992 y 1993. Hubo cuestionamientos y afectación de la imagen, riesgos políticos y de manejos. Esto evidenció la necesidad de cambios. Se conservó la gente y lo que hace. También la crisis financiera del Sector Eléctrico a finales de los 80: el Gobierno debió entrar a ser accionista de ISA. Hubo, además, menor crecimiento de la demanda eléctrica con respecto a lo previsto.

Además de la respuesta afirmativa a la pregunta sobre si las empresas pueden enfermar o accidentarse, de esta entrevista pueden obtenerse otros datos de interés como algunos síntomas de enfermedad y señales de buena salud empresarial. Se destacan como accidentes empresariales la crisis financiera de los años 80, en la cual fue decisiva la intervención del Estado como nuevo socio de la empresa para capitalizarla y sacarla adelante, y el apagón de 1992, con repercusiones bastante negativas para la empresa.

La alusión a incumplimientos financieros revelados de un momento a otro, como potencial accidente empresarial, está relacionada con el caso de la empresa de energía Enron de los Estados Unidos.

Cuando en la última pregunta alude a riesgos políticos y de manejos como consecuencias de la crisis durante el apagón, hace referencia a la alta injerencia de todas las entidades del gobierno en ISA: Presidente de la República, Senado, Cámara, Contraloría y otras, con lo cual la empresa estuvo en riesgo de politizarse y perder su norte.

Mientras en principio señaló el Desarrollo integral como aquello que la empresa busca conservar en el largo plazo, hay luego un reconocimiento a las personas cuando manifiesta que durante la crisis del apagón “se conservó la gente y lo que hace”. Tal vez era esto lo que realmente peligraba con los riesgos políticos y de manejos.

Posteriormente, en entrevista concedida a un periodista, antes de su retiro de la empresa, reforzó esta última percepción al manifestar que le había faltado trabajar más por la gente de ISA.

## **6.2. DESPEDIDA DE UN JUBILADO.**

“Con respecto a la Empresa como empresa, me tocaron dos tiempos cuya diferencia fundamental radica en que hasta hace poco a los trabajadores no nos preocupaba el futuro pues estaba asegurado con planes de expansión que proyectaban a varios años las actividades. Era la época en la que nos diferenciábamos de los demás por ser buenos, rápidos y honrados. (Para ser justos con la historia esto no fue siempre reconocido por la sociedad pero, por fortuna la buena imagen se recuperó con prontitud). Eran los días en que la ingeniería tenía peso en los proyectos. Mas, los tiempos han cambiado y ahora el futuro es incierto ya que las condiciones del mercado han impuesto nuevas reglas de juego que tienden a que los participantes obtengan los trabajos si las propuestas están elaboradas al mínimo costo. Con una óptica un tanto malsana, podría verse como si el mercado estuviera propiciando que las empresas se devoren entre si y con ellas a los empleados a los que, por paradoja, se les considera su experiencia como una carga. Esta filosofía ha ido atribuyendo a

los trabajadores de ser los causantes de los males económicos del país a pesar de ser los que sostenemos su estructura. ¡Qué cosa!...

... Como colofón, y tal como la vida misma, viene lo no tan bueno. La Empresa ha dejado de tener control sobre el conocimiento y, cada vez más, con los nuevos esquemas, ha ido perdiendo su apropiación". (MTS)

Esta carta de despedida fue publicada en noviembre de 2005 en los medios internos de la empresa y contiene interesantes reflexiones de tipo general. Las condiciones del mercado contribuyen a que las empresas consideren a los trabajadores como una carga y como la causa de los males económicos del país. Siguiendo tendencias impuestas por el mercado, en su afán de sobrevivir y mostrar resultados las empresas descuidan el conocimiento y la experiencia, lo ponen en manos de terceros y lo explican administrativamente mediante justificaciones relacionadas con la reducción de costos.

Los directivos empresariales no pueden perder de vista que el logro de resultados financieros vía reducción de costos es una acción de corto plazo y tiene límites a partir de los cuales es imposible reducir más. Aún resulta más crítica la situación si las empresas caen en prácticas con la cuáles se sacrifica al trabajador y sus conocimientos. La investigación y desarrollo constituyen mejores maneras de asegurar resultados financieros y mantenerlos en el largo plazo. La creatividad es una fuente inagotable y debe promoverse de manera continua como práctica de mejoramiento y desarrollo.

### **6.3. EL DESCUADRE DEL SISTEMA DE SALUD**

“El nuevo sistema de salud forma parte de las reformas adoptadas en la Ley 100 de 1993. La administración de este servicio se entregó al sector privado para que lo explote en beneficio de la sociedad.

En el sistema actual las cotizaciones se entregan a las empresas prestadoras de servicios (EPS, IPS), las cuales envían los pacientes a los hospitales y médicos en

donde reciben los servicios y posteriormente les trasladan los recursos correspondientes. Se supone que la competencia para captar clientes induce las organizaciones a convertir las cotizaciones en beneficios. Así mismo, se espera que los hospitales conviertan los recursos en equipos, instalaciones y profesional médico para ofrecer el mejor servicio.

Infortunadamente el sistema adolece de una enorme ingenuidad. La demanda de salud es altamente inelástica y el sector está expuesto a limitaciones de oferta en los servicios y las EPS disponen de una posición dominante del mercado. Basta tener una tarjeta de afiliación para advertir que sus esfuerzos se orientan más a obtener la máxima ganancia de las cotizaciones que a captar nuevos afiliados. Para tal efecto, se inventan servicios ficticios, se crean cotizantes inexistentes y se dificulta el acceso a las compensaciones.

Por su parte, los hospitales enfrentan limitaciones en las instalaciones que los inducen más a repeler que atraer pacientes. Su prioridad es reducir al mínimo los costos. Por eso, la reducción de la calidad de los servicios médicos y el deterioro de las instalaciones hospitalarias...". Sarmiento (2001).

La reforma al sistema de salud procuraba generar esquemas de mayores beneficios y mejores servicios para los usuarios, pero esto no se logró. De nuevo se revela acá una de las enfermedades más comunes de las organizaciones. Las EPS se orientan esencialmente a maximizar utilidades pero no con base en el crecimiento de la base de afiliados sino con base en el bloqueo del acceso a los servicios mediante distintas estrategias. Las empresas del sector salud deben tener claramente un propósito de servicio a la sociedad, lo cual puede recuperarse únicamente si se despojan de la visión de inversionista privado, centrada en obtener ganancias fácil y rápidamente.

#### **6.4. EXTINCIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES**

"En 1964 empecé a trabajar en una empresa de servicios de la que fui uno de los tres primeros empleados, poco después pasé a ser Director General y más tarde a Consejero Delegado-Director General. Era una empresa pionera de la informática de los comienzos de lo que hoy se llama outsourcing. En 1973 en el momento de dejar la

empresa por razones que no vienen al caso, teníamos una cartera de Clientes que sumaba el número de 253 empresas. Pues bien: en el año 2003, de aquellas sólo siguen vivas 32. Esta si que es una realidad vista y vivida dramáticamente por mí. Eran todo empresas familiares, entre las que había importantes industrias valencianas, tales como: Valencia S.A., Donneta, Muebles Mocholí; Muebles Palau, Vilarrasa; F.E.S.A., Industrias Carmen, Peris Andreu, muchos exportadores de naranjas por poner un ejemplo de solera Monzonís, y un largo etc. todas ellas desaparecidas por razones variopintas relacionadas, con la dirección, la sucesión, la familia, en definitiva la condición humana". Oltra (2003, p. 1).

Este testimonio del fundador y presidente de Prodemso en España, resume las tres principales razones para la alarmante cantidad de empresas del orden familiar desaparecidas en un período de 30 años en España: 221 de 253, es decir, el 87.3%. Todas eran clientes de una empresa de informática, gracias a lo cual pudo establecerse este registro. Todas las causas se relacionan con la dirección, la sucesión o la familia, cuya común raíz, de acuerdo con Oltra, es la condición humana.

Como ya se ha citado en De la Fuente (2003, p. 17) y en Latinpyme (2004), la sucesión es reseñada como una de las enfermedades más graves para la empresa familiar.

## **6.5. CASO ACES.**

El 18 de agosto de 2003, una asamblea general extraordinaria de accionistas de la empresa Aerolíneas Centrales de Colombia, ACES, decidió en Medellín el cierre definitivo de la compañía. ACES tenía dificultades desde 1999 cuando se prendieron las alarmas y las utilidades de lo que fue una próspera empresa regional de aviación, comenzaron a convertirse en pérdidas. Desde 1996 ACES había anunciado la modernización de la flota y su incursión en el mercado nacional e internacional, mediante el arrendamiento de cuatro aviones Airbus.

El representante del gremio cafetero Juan Camilo Restrepo Salazar advirtió que aunque era fácil ser profeta del pasado, Alianza Summa había resultado ser un mal negocio, duramente afectado por, entre otros factores, las secuelas de los atentados del 11 de septiembre contra las Torres Gemelas, en Estados Unidos, la reducción en el tráfico aéreo y la elevación en el costo de los combustibles. Según el dirigente gremial, al momento de darse la alianza, ACES ya tenía algún grado de dificultades financieras, pero se confiaba en el efecto de la integración para generar unas sinergias positivas. Esos escenarios cambiaron después del atentado terrorista contra Estados Unidos.

Desde la perspectiva del gremio cafetero, la decisión obedeció al deseo de irse saliendo de todos aquellos negocios no incluidos en el núcleo de la industria. Varios testimonios de cafeteros así lo indican.

Conforme lo expresa Iván Arango Arcila, miembro principal del Comité de Cafeteros de Antioquia, la decisión fue sabia, porque el Fondo Nacional del Café no tenía un solo peso. Para él, los cafeteros hubieran hecho muy mal en invertir en algunas empresas no directamente vinculadas al gremio, y en esos momentos cualquier recurso que le entrara al Fondo debía dirigirse a los cafeteros, por ser muy sufridos en tal momento. Aunque se trataba de un golpe bastante duro, los cafeteros no veían de dónde sacar los recursos para ayudarle a ACES. Reconocían la importancia de la empresa para el país, los extraordinarios servicios prestados, pero igualmente, el gremio se encontraba sin recursos para ayudar".

Luis Bernardo Benjumea Martínez, gerente de la Cooperativa de Caficultores de Andes, compartió la decisión de cierre, porque era necesario focalizar los activos de una industria ajena a la del gremio a la industria cafetera como tal.

De otro lado, Benicio Uribe Escobar, cafetero del Suroeste, desde hace muchos años ha sostenido que "el mejor sitio para los ahorros de los caficultores es su propio bolsillo".

Para otro productor cafetero, Álvaro Echeverría, este era el costo de la expansión. También calificó la decisión como acertada, pues las necesidades del gremio cafetero eran múltiples y el dinero proveniente del grano debía ser invertido en el café. En su concepto, en ACES los cafeteros estaban pagando un poco la soberbia de una expansión indebida, a destiempo y realizada en un tamaño que nunca fue recomendable. Se habían comprado unos aviones innecesariamente y la aerolínea pasó de ser una de las empresas regionales más rentables del mundo, a una firma chiquita, metida a grande. Con el cierre se pagaban las consecuencias de esa decisión.

Según un comunicado emitido el día 17 de agosto de 2003 por la Federación Colombiana de Cafeteros y Valores Bavaria, la disminución de los ingresos así como la crítica situación de caja y el alto nivel de endeudamiento, fueron los principales motivos para decidir el cierre de la empresa que implicaba adicionalmente la liquidación de más de 900 empleados. Se indicaba también en el comunicado la imposibilidad de una reestructuración por las dificultades en la negociación directa con los principales acreedores y proveedores extranjeros. Se intentó acordar una disminución en las tarifas de arrendamiento de los aviones Airbus, pero esta compañía negó cualquier posibilidad. Para el momento se agudizaban las dificultades por las alzas en las tarifas de los combustibles, y en las tarifas de los seguros y costos de operación para prevenir atentados.

Aunque mucho se especuló en distintos medios y gremios sobre las verdaderas razones para la decisión de liquidar ACES, tanto el presidente de la Alianza Summa, como los principales accionistas de la empresa aérea, Valores Bavaria

y la Federación de Cafeteros, coincidieron en señalar esta decisión como el único camino. ACES tenía problemas aparentemente no mortales desde antes de casarse con Avianca y Sam en la Alianza Summa y, aunque la integración de las tres compañías representó un alivio, poco a poco salió a flote el problema de caja como insalvable, sin solución, lo cual desembocó en su muerte. En efecto algunos analistas señalaron en su momento que, mirando el tema de manera desapasionada, si ACES no hubiera entrado a hacer parte de la Alianza Summa su deceso hubiera ocurrido un año antes por sus crecientes pérdidas e iliquidez.

Desde 1999 la presidencia de la compañía había intentado la capitalización por diversos medios, incluida la venta de parte de las acciones (20 ó 30%). Quienes en definitiva tenían el deber social de intentar salvar la empresa eran sus propietarios, el gremio cafetero. Pero como se ha visto ellos no estaban interesados en continuar arriesgando capital en negocios distintos a la industria cafetera. Las dolencias fueron creciendo sin dar al paciente ningún tratamiento efectivo. Cuando finalmente se procuró una fórmula, aparecieron males mayores y la salud de la empresa empeoró hasta el desenlace ya conocido. Fue como la crónica de una muerte empresarial anunciada.

Existe una extraordinaria coincidencia entre las principales causas para el cierre de ACES y algunos signos de salud o enfermedad de las empresas, propuestos por el Doctor Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy: problemas de flujo de caja, pérdida de participación en el mercado y decisiones de inversión equivocadas. También el alto nivel de endeudamiento, en concordancia con los planteamientos de Arie de Geus en la Metáfora de las rosas según Tejeda (2005, p. 2).

## 7. REPORTES Y ESTADÍSTICAS

Quizá los indicadores más dicientes sobre la evolución de un fenómeno, sus cambios, sus tendencias, su permanencia, se encuentran en la información estadística. La existencia de riesgos, de accidente o enfermedad organizacional se encuentran a veces plasmados en reportes estadísticos. Con certeza existe una gran cantidad de información estadística al respecto. A continuación se ofrecen datos informativos obtenidos de diferentes fuentes.

El siguiente informe relaciona el número de trabajadores de las empresas con las posibilidades de supervivencia de la misma. Entre mayor es el número de trabajadores, es más alta la probabilidad de supervivencia.

“En España, el 47% de las empresas desaparecen antes de que se cumplan cuatro años de vida, periodo que se considera el más crítico en la vida de una compañía, según un informe hecho público por las Cámaras de Comercio. Las Cámaras empresariales que encargaron el estudio explican que, en España, las empresas de pequeña dimensión son las que mayores dificultades encuentran en su proceso de consolidación.

El estudio revela que cuatro años después de su nacimiento, sólo el 49,2% de las empresas que no tenían asalariados en el momento de su creación continúa su actividad empresarial.

Pero en el caso de las sociedades de entre uno y cinco trabajadores, este porcentaje crece al 62%, en tanto que las empresas con seis o más empleados tienen una tasa de supervivencia del 75%”. (El Espectador, 22.08.2002).

De acuerdo con los resultados de este estudio, el período más crítico para la supervivencia de las empresas cubre los primeros cuatro años de existencia y la tasa de supervivencia varía en proporción directa con el número de

trabajadores. Al graficar esta información, resulta prácticamente una línea recta de ecuación  $y = 2.58x + 49.167$ , donde **y** representa la tasa de supervivencia en porcentaje y **x** representa el número de trabajadores. Si esta fórmula es aceptable, una empresa con 20 trabajadores tendría asegurada su supervivencia mínimo hasta después de los primeros cuatro años.

De cualquier forma, esta estadística es general y habrá variaciones en las tasas de supervivencia dependiendo de otros factores como actividad económica, tipo de empresa, ámbito, ubicación geográfica, entre otros.

“La primera cosa aprendida es que el promedio de vida de las corporaciones es **menor** que su potencial de vida. Nosotros tenemos un estudio de la lista de Fortune 500, y obtuvimos datos que confirmaban los registros en América del Norte, Europa y Japón. En la mayoría de esos lugares, la ley requiere de la fecha de nacimiento y muerte de las empresas al ser registradas, con lo cual obtuvimos un cálculo del promedio de vida de las empresas, que se encuentra entre los **20 años**. Únicamente las grandes empresas dentro de algunas que estudiamos, comenzaron a crecer después de haber superado la etapa de la infancia - etapa en la cual el porcentaje de mortalidad es extremadamente alto- y continuaron para vivir en un promedio entre los **20 y 30 años**”, según revela Arie de Geus en Tejeda (2005, p. 2)

De acuerdo con esta información, el promedio de vida de las empresas es de 20 años. Corrobora la alta tasa de mortalidad en la denominada etapa de la infancia e indica que superada esta, sólo las grandes empresas alcanzan los 20 a 30 años, sin especificar las características de las grandes empresas.

Tomando información de Latinpyme (29.11.2004):

“La empresa familiar es la forma predominante de las organizaciones empresariales en el mundo. En Colombia representan el 68 por ciento, contribuyendo aproximadamente con el 70 por ciento del PIB del país, un indicador importante para

la economía, pero que se agrava al mirar las estadísticas de vida de las mismas, las cuales desaparecen antes de los 5 años después de su creación”.

Concuerda bastante bien esta información con las estadísticas de la empresa española. Usualmente la empresa familiar emplea un número de trabajadores de entre 3 y 10. También hay bastante similitud con los reportes de Argentina, donde el 90% de la Pymes desaparecen antes de los cinco años de vida, dato tomado de Ubierna (2003, p. 5).

También de la misma presentación de Ubierna (2003, p 5-6) son los siguientes datos:

“Cinco años después de ser publicado “En busca de la excelencia” (1982) más de la mitad de aquellas 43 compañías “excelentes” tenían problemas. En 1999, sólo existían 5 de ellas.

Entre 1976 y 1985, 10% de las Fortune 500 desaparecieron de la lista; en los 5 años siguientes, desapareció el 30%; en los 5 años siguientes, desapareció el 35%.  
Pascale, Millman & Gioja

En los últimos 22 años, la longevidad de las empresas en Estados Unidos cayó un 50%. Universidad de Texas

La gran mayoría de las organizaciones muere antes de cumplir los 15 años.  
Peter Senge Introducción a la Compañía Viviente

En USA el 98% de las empresas pequeñas muere antes de los 11 años de vida. Dr. Uri Merry”.

Como puede apreciarse, el problema más común es la mortalidad empresarial. Todos los reportes aluden a él. Significa esto la existencia de enfermedades de carácter mortal que acaban con un gran porcentaje de empresas jóvenes hoy, en plena era de la organización.

El siguiente extracto reafirma lo mencionado en este capítulo. Únicamente cambian los países a los cuales corresponden las estadísticas.

“Hay un alto índice de mortalidad empresarial. Algunas estadísticas de distintos países coinciden que entre el 70 y el 80% de las empresas que hoy se crean, cierran antes de cumplir un año de vida. De las que sobreviven, menos del 70% alcanzan el quinto año de vida. Estos datos se refieren a datos del SEBRAE del Brasil y a estudios realizados por Centro de Atención a la Pequeña y Mediana Empresa (CAPYME) en Paraguay.

Entre los principales motivos puntuales de fracaso de las nuevas pequeñas empresas y también de nuevos productos, podemos citar:

- Competencia más fuerte en el mercado de lo que se esperaba 26,4%
- El número de clientes potenciales en el mercado fue sobreestimado 18,5%
- Los esfuerzos de venta, promoción y distribución estaban mal direccionados 15,9%
- El precio fue fijado muy por arriba de lo que pagaría el cliente 6,9%
- El producto era igual al de la competencia. Un producto "yo también" 9,2%
- Faltó capital de trabajo para la venta del producto 3,0%". De Bóveda (2004, pp. 2-3)

Acá a las causas de mortalidad las denominan motivos de fracaso. Es importante resaltar el esfuerzo de esta investigación donde se identifica y cuantifica el peso de cada motivo de fracaso dentro del total de empresas desaparecidas.

A continuación se amplía la información de prensa ofrecida por El Espectador (22.08.2002), con otros datos relativos a tipos de empresas por sectores y a barreras para la supervivencia. La información es tomada directamente de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España (2001, pp. 122-128)

“En España había 2.595.392 empresas en el año 2000. Por lo que se refiere a la distribución de empresas por sectores, el sector servicios, con 2.062.782 empresas en el año 2000, es el sector español con mayor número de empresas (el 79,5% de las españolas). Dentro del sector servicios, destaca el alto número de empresas de comercio y reparación (790.920 empresas) y servicios inmobiliarios y empresariales (460.261). Tras los servicios, el sector con mayor número de empresas es la construcción: en España había 292.395 empresas de construcción en el año 2000, que representan el 11,3% de las empresas españolas. Por último, la industria tiene 240.215 empresas (9,3% del total).

En España se han creado 334.385 empresas al año entre 1996 y 2000 (valores medios). Esto supone una tasa de entrada bruta de empresas del 13,3% anual, definida esta tasa como el porcentaje que representan las nuevas empresas respecto a las existentes. Pero la destrucción anual de empresas también toma valores elevados: en los años 1996 a 2000, el número medio de empresas que han salido del mercado es igual a 274.770 unidades (esto es, la tasa de salida bruta anual es del 11,2%). La mayoría de las empresas que se crean anualmente son empresas sin asalariados. En el año 2000, el 71% de las nuevas empresas entraba dentro de esta categoría. Las empresas de 1 a 5 asalariados representaron el 24,4% de las nuevas empresas, mientras que empresas con más de 6 asalariados sólo suponían el 2,7%.

Las empresas españolas encuentran las mayores dificultades para consolidarse y ejercer actividades económicas de forma estable en los primeros años que siguen a la creación. La elevada mortalidad empresarial en los primeros años que siguen al nacimiento de las empresas en una prueba fehaciente de los obstáculos a la consolidación. En efecto, en España nacieron en 1996 un total de 364.394 empresas, pero las altas tasas de mortalidad posteriores condujeron a que, cuatro años después, sólo permaneciera en activo el 53% de las nuevas empresas (193.415).

La probabilidad de que las nuevas empresas se consoliden varía en función de la zona geográfica donde se produce el nacimiento. Por lo que se refiere a la consolidación de las empresas de los distintos sectores económicos, en España, las empresas industriales logran unas cifras de supervivencia superiores a las empresas de construcción y servicios. Cuatro años después del nacimiento, el porcentaje de empresas que permanecía en activo era del 52% en los servicios y del 53% en la

construcción, mientras que en las empresas industriales llega a alcanzarse una cifra de supervivencia del 62%.

En la industria, las barreras a la entrada son relativamente más intensas que las barreras a la supervivencia de empresas. Por el contrario, en la construcción y los servicios las barreras a la supervivencia parecen ser más importantes que las barreras a la creación de empresas. Finalmente, debe subrayarse que las empresas de pequeña dimensión son las que mayores dificultades encuentran en el proceso de consolidación. Cuatro años después del nacimiento, sólo el 49,2% de las empresas que no tenían asalariados en el momento de su creación permanece en activo. En el caso de las empresas que tenían entre 1 y 5 asalariados en el momento de su nacimiento, este porcentaje se eleva hasta el 62%. Sin embargo, las empresas creadas con 6 o más asalariados alcanzan una supervivencia extraordinariamente elevada, del 75% cuatro años después de su nacimiento.

Aunque las empresas industriales nacen con mejores probabilidades de consolidación que las empresas de servicios y las de construcción, la tasa de mortalidad de las empresas de los distintos sectores se aproximan al aumentar la edad de las nuevas empresas. Esto apunta a que las dificultades diferenciales para la consolidación de las empresas de servicios y construcción aparecen, sobre todo, en el período de 2 ó 3 años tras la creación de las empresas.

Las empresas tienen una menor probabilidad de consolidarse cuanto menor sea su tamaño inicial. Cuatro años después del nacimiento, sólo el 49,2% de las empresas que no tenían asalariados cuando fueron creadas permanece en activo. En el caso de las empresas que tenían entre 1 y 5 asalariados en el momento de su nacimiento, este porcentaje se eleva hasta el 62%, mientras que las empresas creadas con 6 o más asalariados alcanzan una supervivencia del 75% cuatro años después de su nacimiento.”

La siguiente es casi la única propuesta hallada sobre acciones sistemáticas y ordenadas para la prevención de los accidentes organizacionales (AO). Señala Reason (1997, p.21).

“Las cosas no siempre son como parecen. La mente humana es propensa a igualar las cosas parecidas, por lo tanto es natural para nosotros creer que los accidentes catastróficos han de ser debidos también a causas monstruosas. Pero la investigación minuciosa de los AO han modificado esa creencia. Las defensas pueden ser peligrosas. Las mejores personas pueden cometer los peores errores. Las mayores calamidades les pueden acontecer a las organizaciones mejor administradas. La mayoría de las secuencias que conducen a accidentes, están, como el camino al infierno, pavimentado con buenas intenciones, o con lo que parecían buenas ideas en su momento.

Nuestro propósito es tratar de identificar pautas recurrentes en las maneras en que fallan las defensas. ¿Son estos elementos comunes, aun en eventos separados, suficientes como para darnos las bases de los principios generales del desarrollo de los AO? Karl Weick lo ha establecido muy bien: Sabemos que las causas únicas son raras, pero no sabemos cuántos pequeños eventos pueden encadenarse como para resultar en un desastre. Ante la ausencia de esta comprensión, la gente opta por esperar a que ocurra algún desastre antes de poder diagnosticar un problema, en vez de posicionarse para detectar un problema potencial antes de que emerja. Anticipar y predecir desastres es entender las regularidades según las cuales pequeños eventos pueden combinarse hasta generar efectos desproporcionados.”

Esta breve miscelánea estadística ofrece información sobre enfermedad y accidente organizacional, pero revela especialmente la dramática situación de mortalidad empresarial prematura. Mientras la esperanza de vida de una empresa debería situarse alrededor de los 100 años, se está hoy sólo en unos 20 años como promedio general.

## 8. MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO PARA EMPRESAS

“No sigo a mis mayores, busco lo que ellos buscaban”.

**Basho.**

A continuación se presenta una lista de prácticas, reglas de diagnóstico y “secretos” para conservación de la salud organizacional. La metáfora de la salud no es utilizada únicamente para señalar las condiciones de pérdida de esta por las organizaciones. Se extiende también a las medidas de prevención para mantenerla. La información se encuentra bastante dispersa en artículos, entrevistas, investigaciones y algunos pocos libros. Se trata únicamente de una pequeña muestra para ilustrar la necesidad de aplicar medidas tendientes a no dejar enfermar la organización.

De Morgan, (1998, pp. 48-54). Ocho prácticas fundamentales como características de las compañías gestionadas con éxito.

- “Una tendencia a la acción. Equipos de proyectos reducidos, fluidos, enfoque hacia el problema, compromiso en el aprendizaje y en la experimentación,
- Proximidad al cliente. Enfoque al cliente, a sus necesidades,
- Autonomía y promoción. Innovación, descentralización, delegación del poder y de la acción al nivel que sea necesario, gran tolerancia de fallas,
- Productividad personal. Los empleados son un gran recurso que debe respetarse, confianza, preservar y desarrollar las cualidades personales,
- Valores colectivos. Liderazgo natural más que en un control burocrático,
- Golpe a golpe. Construir con esfuerzo y conocimiento el lugar que se ocupa,
- Formas simples. Evitar la burocracia, emplear unidades organizacionales reducidas,
- La propiedad de soltar-ceñir simultáneamente. Reconciliar la necesidad de un control general con un compromiso de autonomía y promoción”.

Lo que no se mide no puede controlarse. Julio Marolla, industrial argentino, incursiona en el planteamiento de indicadores de salud organizacional.

“Proponemos cinco indicadores básicos de salud organizacional:

- Flexibilidad externa para adaptarse activamente al contexto,
- Flexibilidad interna que permita el cambio de las estructuras conjuntamente con las modificaciones de las funciones,
- Formular claramente sus, objetivos, planificar las acciones para alcanzarlos y comunicarlo claramente a quienes corresponde,
- Propender a la colaboración por sobre la competencia entre sus grupos o subsistemas,
- Facilitar el desarrollo de la personalidad de sus miembros (desarrollo que implica, obviamente, lo estrictamente profesional)”. Marolla (1981, p. 4).

Con respecto al objetivo de las empresas de mantenerse, en ENEL (1997, p. 1) se lee:

“Por ello, las empresas evaluadoras de su gestión, acumuladoras de experiencia, planificadoras de su futuro reconocen la vital importancia de:

- Una administración integral de sus recursos humanos, seleccionando y definiendo claramente sus funciones.
- Establecer límites de su autoridad dentro de la estructura organizacional,
- Capacitar en todos los alcances de su perfil ocupacional,
- Reconocer sus méritos,
- Propiciar una buena salud organizacional,
- Estabilidad laboral”.

Para Mora (1999, p. 9) “En nuestras Casas de Estudios Superiores, es más que necesaria la instalación, dotación y funcionamiento de un Laboratorio de Creatividad”. La innovación, la creatividad, son elementos esenciales para lograr el desarrollo y supervivencia de una organización.

Además de propiciar e invertir en innovación, también se requiere invertir en el requisito fundamental para mantener la organización en pie, esto es, su salud:

“El presupuesto de la empresa debe reflejar su conciencia acerca de la salud interna. Observemos cuanto gasta una empresa en potenciar su personal y entonces sabremos cuanto aprecia a sus clientes. Selección, capacitación y motivación permanente son el camino para lograr que los valores más sanos sean compartidos por todos.” Tigani (2001, p. 1)

Todas las formulaciones para mantener, conservar y mejorar la salud de las organizaciones se fundamentan necesariamente en las personas, denominadas como capital humano, recursos humanos, talento humano o de cualquier otra forma.

Según José Enebral (2004):

“Las organizaciones que funcionan de manera saludable y aprenden de sus experiencias:

- Parecen ser bien conscientes del capital humano de que disponen y de hacia dónde deben orientar su desarrollo.
- Parece además que la salud mental-emocional de la organización pasa por disfrutar un clima de confianza, colaboración, diálogo y subordinación al interés común.
- Pasa también por una nueva concepción y distribución del poder, que redefine las relaciones jefe-colaborador.
- También hay recetas a favor de que las decisiones se tomen al nivel más bajo posible.
- La Alta Dirección ha de diseñar sus organizaciones en busca de la mejor satisfacción –presente y futura– de todos los agentes interesados.

Hoy son muchos los postulados que formulan los *gurus* de la gestión empresarial: liderazgo, visión compartida, valores corporativos, gestión y desarrollo por competencias, gestión del conocimiento, *feedback* multifuente, gestión de las relaciones con los clientes, innovación, aprendizaje organizacional... Se trata de *recetas* que las empresas pueden aplicar para salvaguardar su salud -eficiencia funcional mantenida- frente a los cambios y crecientes dificultades del entorno en que actúan. Richard Farson, autor de *“Management of the Absurd”*, sostiene que cuanto más sana es una organización, es tanto más capaz de incorporar los cambios necesarios. Y Stan Gyskiewicz, autor de *“Positive Turbulence: Developing Climates for Creativity, Innovation and Renewal”*, declara que las organizaciones más sanas son las que aprovechan las turbulencias como catalizadores de la creatividad y la innovación. Hemos citado, como no podía ser de otro modo, a la gestión del conocimiento: efectivamente nos parece una especie de medicina preventiva contra el envejecimiento de la organización. Mientras generemos conocimiento y lo gestionemos bien, nos mantenemos jóvenes, es decir, construimos futuro”.

De la traducción de Angélica Tejeda (2005, p. 2) a la Metáfora de las rosas, se destacan elementos propiciadores de salud y vida para las empresas, todos ellos relacionados con la prudencia, la conciencia de ser parte de un entorno social y la plena valoración de la gente y su capacidad creadora:

“En las 27 empresas estudiadas sobrevivientes, se encontraron cuatro factores de personalidad que pueden explicar su longevidad:

- Financiamiento conservador. Las compañías no arriesgan su capital gratuitamente, comprenden el significado del dinero de manera antigua, conocen la utilidad de tener reservas de efectivo en un fondo común.
- Sensibilidad del mundo que los rodea. Deben mantener sus antenas fuera, para estar actualizados de todo lo que pasa en el medio ambiente. Deben ser listas para adaptarse y aprender.
- Conciencia de su identidad. Sus empleados deben sentirse parte de un todo. Los directores en las empresas que estudiamos, fueron escogidos desde dentro, y todos consideraron ser servidores de una empresa de larga duración. Su prioridad es mantener a la institución tan sana como la recibieron.
- Tolerancia a las nuevas ideas...

Fomentar en su personal un compromiso antes de una posesión, respeto por la innovación antes de la devoción a las políticas, la voluntad de aprender antes que procedimientos ordenados, y la perpetuación de la comunidad antes que todo lo demás, valorar a las personas, no a los activos”.

A continuación se menciona algo así como el esbozo de un sistema de seguro de vida para las empresas, dirigido específicamente en este caso a las Pymes. De LatinPyme (2004) viene esta noticia:

“La firma International Brokers ha puesto a disposición de grandes, medianos y pequeños empresarios una alternativa que pretende blindar y proteger a la empresa ante la pérdida de ejecutivos valiosos. Las alternativas de uso más comunes para la inversión del capital recibido, son la compra de las acciones entre socios o la reposición de los altos costos que implica el entrenamiento de la nueva persona a cargo. De esta manera, las empresas pueden asegurar su permanencia en el mercado y que no desaparezcan del escenario sin haber alcanzado la madurez de su actividad”.

Definitivamente el secreto de la salud de las organizaciones parte de ser más humanas y menos centradas en el mero rendimiento económico. Según Senge en la entrevista con Reincke (1997):

“En síntesis: En el competitivo entorno en el que operan las empresas sólo hay espacio para una opción: crear un ambiente que fomente el compromiso con el cambio profundo. Más que nunca, dice Senge, hay que dejar de tratar a las empresas como si fueran máquinas. Los líderes tienen que actuar como jardineros. Y los miembros de las organizaciones deberán aprender a organizar y dar prioridad a su tiempo, haciéndose lugar para actividades no tan "productivas"”.

Según Nascimento (2006, p. 5) para Arie de Geus a la organización:

“Las buzzwords que le conviene dominar son:

- Gestión del Cambio - sólo se sobrevive cambiando, expresamente el portafolio de negocios.
- Gestión del Conocimiento - sólo se sobrevive dando espacio a las ideas de las personas, tratando de distribuir el conocimiento tácito colectivo.
- Aprendizaje Organizacional - sólo se sobrevive, creando en la organización un ambiente de movilidad e interacción, generando condiciones para que algunos puedan inventar y estableciendo un proceso de propagación del saber individual a través sobre todo de la comunicación directa.
- Cultura de Confianza - sólo se sobrevive basando la cohesión en la confianza, y no en la política del cassette (el comando y control) y de la zanahoria (llamar la atención con dinero).
- Gestión de Talentos - sólo se sobrevive cultivando el principal recurso de las empresas que son los talentos (de las personas) y no los activos o los lucros”.

Entre los aspectos más comunes propuestos para prevenir enfermedades organizacionales se destacan la necesidad de orientación al desarrollo, a la adaptabilidad, a mantener una visión de largo plazo, a cuidar los recursos, a enfrentar los procesos de cambio de manera ordenada y en los tiempos requeridos para madurarlos, a comunicación apropiada y, en especial, a cuidar, conservar y mantener el recurso humano.

De acuerdo con Walton (1988) el Doctor Edward Deming propone 14 puntos para lograr mantener sana la organización, así como ya había propuesto siete enfermedades mortales y otros problemas:

1. Crear constancia de propósito para el mejoramiento del producto o el servicio
2. Adoptar la nueva filosofía. Aceptar la necesidad del cambio
3. Abandonar la dependencia de la inspección}
4. Minimizar el costo total operando con un solo proveedor. Terminar con la práctica de asignar operaciones sólo sobre la base del precio.
5. Mejorar constantemente los procesos
6. Instituir la capacitación en el trabajo para todos los empleados (el cliente interno), vía formación y vía identificación de la capacidad de ajuste y con el proyecto

7. Adoptar e instituir el liderazgo (el jefe tiene autoridad pero sólo tiene poder si es líder)
8. Eliminar el temor (los trabajadores no son culpables por los errores en los sistemas)
9. Derribar las barreras entre las áreas del personal
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y los mensajes que soliciten nuevos niveles de productividad sin proporcionar mejores métodos.
11. Eliminar las cuotas arbitrarias, estándares de trabajo y objetivos que interfieran con la calidad (todo debe hacerse flexible)
12. Eliminar las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por la tarea
13. Impulsar la educación y autosuperación de todo el personal
14. Hacer trabajar a todo el personal para lograr la transformación

Dentro de los tratamientos propuestos está este. Llama la atención especialmente porque se centra en lo social, porque es a base de capital social. En concordancia con citas previas donde se alude a la confianza como elemento clave de la dinámica de la salud empresarial, se propone al capital social como una efectiva cura para una de las enfermedades más malignas de las empresas. La desconfianza. Recuérdese que las empresas en Colombia pueden designar un personal denominado de dirección, manejo y confianza, limitado a un reducido puñado debido a las condiciones requeridas legalmente para adquirir tal estatus. Justamente la ley señala a estas personas como la excepción.

“¿Qué es Capital Social?”

- Son las relaciones y estructuras (redes) sociales caracterizadas por generar actitudes de confianza y comportamientos de reciprocidad y cooperación
- Capital social es un recurso y una capacidad que tiene toda organización
- Comprende múltiples factores tales como el clima de confianza social, el grado de asociatividad, la conciencia cívica, los valores éticos, la cultura, entendida esta última como la “manera de vivir juntos”
- Es más que una suma de las instituciones que configuran una sociedad, sino que es asimismo la materia que las mantiene juntas el grado de confianza existente

entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el diseminación de información valiosa y la toma de decisiones colectivas mutuamente beneficiosas.

¡ Es Prosperidad !

- Diversos estudios han demostrado la importancia que tiene el capital social en la correlación entre las variables de confianza y normas de cooperación cívica, los niveles de inversión y el crecimiento económico.
- Se dan significativas similitudes entre el grado de confianza existente en una sociedad y factores como la ausencia de corrupción, la calidad de la burocracia y el cumplimiento con los objetivos de la organización.
- La capacidad y conocimientos para tener acceso a sistemas y ambientes comunicacionales en una organización explica en parte las diferencias de ingresos y empleos de los integrantes de las organizaciones

Capital Social el antídoto contra la enfermedad empresarial y organizacional más maligna: La Desconfianza”. Uzcátegui (2007).

El tiempo es uno de los remedios más efectivos para el éxito. Pero en muchas de las organizaciones prima la visión de corto plazo y no se permite el tiempo suficiente para madurar las ideas, análisis o proyectos, en perjuicio de un desarrollo adecuado y de la salud empresarial. En otros apartes de la entrevista a Senge, Reincke (1997) destaca:

“La forma de manejar el tiempo y el liderazgo será el rasgo distintivo de las empresas exitosas.

Todo proceso de aprendizaje exige que quienes participan aprendan a asignar tiempo a la reflexión, a la planificación, al trabajo en equipo

Sin tiempo suficiente para la práctica regular de la habilidad de pensar sistémicamente o intercambiar opiniones, nunca habrá un cambio profundo, aun cuando todos estén interesados en conseguirlo.

En realidad (a los directivos) no les falta tiempo, sino flexibilidad para usarlo en función de prioridades

Tan importante como el compromiso del líder en cualquier proceso de cambio es la continuidad en el liderazgo de quien lo impulsa

Los líderes ejecutivos, separados de la actividad de producción de valor de la empresa, son los responsables de crear un ambiente organizacional apto para la innovación y la generación continua de conocimiento, y de lidiar con las presiones externas, inversores y accionistas incluidos

Los fracasos no encuentran explicación exclusivamente en la falta de liderazgo sino en la liviandad o superficialidad del compromiso y "la falta de habilidad para mantener el proceso de aprendizaje continuo que el cambio exige en el largo plazo

Si uno observa la naturaleza tiene la sensación de que nadie está "a cargo". El crecimiento se da por la interacción de distintas fuerzas, agrupadas en dos grandes categorías: las que lo generan y las que lo limitan o impiden. "Con idéntico criterio hay que reformular el concepto de estructura de una empresa: es su patrón de interdependencias".

Nuevamente se citan algunas palabras de Enebral (2004) sobre fórmulas de mantenimiento y supervivencia de las empresas:

"La función directiva parece consistir, cada vez más, en diseñar y hacer el mantenimiento de las organizaciones, y quizá ya no tanto en pilotarlas. Los directivos (como una especie de "médicos") han de hacer un permanente ejercicio de análisis, síntesis, y adaptación de las *soluciones* que se postulan a sus realidades próximas. Esto es ciertamente difícil. Pero no basta con conservarnos sanos: es preciso estar mental y físicamente fuertes, para, entre otras cosas, cultivar la mejora continua y la innovación. Se dice que ésta es la fórmula de la supervivencia".

Esta es una muestra de diferentes y dispersas formulaciones halladas, concebidas para ayudar a mantener saludables a las organizaciones y asegurar

su supervivencia o longevidad. Como puede apreciarse, el énfasis en la mayoría de las propuestas está puesto en las personas. También se alude al mantenimiento de una apropiada capacidad fingiera para afrontar los propios retos, sin estar sujetas las empresas a los intermediarios financieros de forma comprometedora para la empresa misma.

## 9. ASPECTOS COMUNES

Tanto en lo relacionado con enfermedades o accidentes empresariales, como en el tema de los mecanismos, acciones o medidas recomendables para prevenir o protegerse de los efectos negativos, se encuentran similitudes dentro de todo el campo investigado, a saber: conceptos de expertos, casos reales, testimonios empresariales, reportes y estadísticas. En la mayoría de los casos el tema de salud organizacional se asocia con enfermedades. En pocas ocasiones se habla de accidentes organizacionales, aunque también los puede haber. A continuación se presenta una muestra en tal sentido.

### Enfermedades organizacionales encontradas

FUENTE	ENFERMEDAD	POSIBLES CAUSAS	CONSECUENCIAS
Senge	Falta de acompañamiento	Incapacidad para fijar prioridades Exceso de tareas del Gerente Mal manejo del tiempo por los ejecutivos Falta de flexibilidad para uso del tiempo en función de prioridades Superficialidad del compromiso	Desmotivación del personal Pérdida de liderazgo Destrucción de trabajo en equipo Afectación de los procesos de cambio
Senge	Falta de continuidad del liderazgo	Alto nivel actual de movilidad	No se dan cambios profundos La gente no presenta ideas nuevas Baja creación de productos o servicios Luchas internas por complacer al jefe La organización se torna dependiente del líder Estrés continuo Resultados económicos mediocres
Senge	Proceso de	Falta de habilidad para	Incapacidad para sostener el

FUENTE	ENFERMEDAD	POSIBLES CAUSAS	CONSECUENCIAS
	aprendizaje discreto	mantener el proceso de aprendizaje continuo en el largo plazo	proceso de cambio Para la empresa es cada vez más traumático encontrar el equilibrio
Senge	Liderazgo único o concentrado	Líderes ejecutivos involucrados en liderazgo de red y liderazgo de línea o local	Pocos cambios Transformaciones reducidas Dificultad en el logro de resultados Pocas innovaciones Dificultad para generar conocimiento
Senge	Mecanización de la organización	Se equipara a las empresas con máquinas que unos pocos especialistas pueden reparar, rediseñar o modificar	Crece el estrés La gente se siente cada día más presionada Se multiplican los esfuerzos por aumentar la productividad
Enebral	Ausencia de mejora e innovación	Actitud de pilotos de los directivos para el manejo de la organización	La empresa no sobrevive
Senge	Ausencia de iniciativa de los trabajadores	Germen del cambio enterrado porque el personal se dedica únicamente a cumplir órdenes y tratar de complacer al jefe	La gente no se expresa, pierde el interés por el propósito de la organización y esta se estanca o retrocede
Senge	Falta de tiempo	Estado de hipnosis masiva, especie de estado ficticio, ilusorio, en el que nadie tiene tiempo	Supresión del proceso natural de cambio porque se quieren resultados de manera permanente, medibles en términos de "cosas"
Senge MTS	Reinvención de la rueda	En lugar de tomar los procesos anteriores como punto de partida, se empieza siempre desde cero	Se desperdicia la experiencia y el conocimiento acumulado. La curva de aprendizaje retrocede. Muchos integrantes pierden interés
A. de Geus	Maximización de la ganancia y de la riqueza para una minoría	Sus líderes y cuadros se concentran en la 'producción' y en el lucro y se olvidan de que la empresa es una comunidad de seres humanos que debería estar en el negocio para sobrevivir	Las empresas tienden a morir pronto
A. de	Falta de	La empresa no está abierta	Como la empresa es

<b>FUENTE</b>	<b>ENFERMEDAD</b>	<b>POSIBLES CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
Geus	aprendizaje organizacional	al mundo exterior, no está atenta a lo que acontece ni reflexiona sobre lo que eso significa e implica	insensible al entorno, no es capaz de cambiar, adaptarse y crecer, no varía su portafolio de negocios, reduciendo su expectativa de vida
A. de Geus	Ausencia de cohesión interna	El tiempo dedicado a la gestión se ocupa con las personas, con la creación de un 'nos' en contra de 'ellos'	Pérdida alta de la confianza en torno de un sentido de identidad y de comunidad, porque no existe el núcleo del personal de la empresa que se forma a lo largo de años
A. de Geus	Falta de sucesión en el liderazgo	Ausencia de planes de formación permanente de líderes	Pérdida de la continuidad indispensable para marchar hacia los propósitos
A. de Geus	Falta de sucesión en cuadros de reemplazo	Ausencia de planes de formación permanente de cuadros de reemplazo	Pérdida de las competencias requeridas para el desarrollo de la organización
A. de Geus	Desperdicio de recursos	Gestión inadecuada	Pérdida de flexibilidad de decisión en los momentos en que es preciso invertir, sin tener que depender de terceros (fusiones, alianzas)
A. de Geus	Aprendizaje por transmisión colectiva	Aplicación de modelos de aprendizaje tipo duplicación de mejores prácticas	No hay acomodación para el conocimiento. Las personas no aprenden porque no sienten la necesidad. Se resisten al sentirse forzadas por los jefes a aprender algo no necesario o urgente para lo que precisan
Deming	Falta de constancia de propósito	La compañía no es constante en sus propósitos, no piensa más allá de los próximos dividendos trimestrales y no tiene planes a largo plazo para continuar en el negocio	Significa la ruina para una compañía
Deming	Énfasis en las utilidades a corto plazo	manipulación de cifras, pero no se hacen cambios substanciales ni en la producción ni en la calidad. Empresas al servicio de los accionistas	Le dan a usted un pedazo más grande de la torta y usted se lo quita a otro. "Eso de nada le sirve a la sociedad"
Deming	Evaluación del desempeño,	Los programas de administración por	Estimulan el desempeño a corto plazo, a expensas de la

FUENTE	ENFERMEDAD	POSIBLES CAUSAS	CONSECUENCIAS
	clasificación según el mérito o análisis anual	objetivos (MBO) y la administración por cifras se aplican porque están de moda	planificación a largo plazo. Desestimulan la decisión de correr riesgos, fomentan el miedo, socavan el trabajo en equipo y hacen que la gente se enfrente por las mismas recompensas. El resultado es una compañía integrada por divas, por feudos en pugna. La gente trabaja para sí misma, no para la compañía
Deming	Movilidad de la alta gerencia	La causa principal es la falta de satisfacción con el trabajo	"La movilidad de una compañía a otra crea divas que sirven para lograr resultados rápidos"
Deming	Manejar una compañía sólo basándose en cifras visibles ("Contando el dinero")	No se manejan las cifras que "no se conocen y no se pueden conocer", y son incluso más importantes, porque requieren tiempo para dar resultados	Se desaprovechan efectos como el que ejerce en las ventas un cliente satisfecho o los logros que se obtienen en beneficio de la calidad como resultado de la erradicación de las Enfermedades Mortales
Deming	Costos médicos excesivos	Acuerdos, concesiones a entidades, negociaciones sin pleno conocimiento del mercado	En algunas compañías, éstos son el gasto más grande y generan dificultades de flujo o disponibilidad de recursos
Deming	Costos excesivos de garantía	abogados que trabajan sobre la base de honorarios aleatorios	Generan innumerables litigios
Deming	Descuido de la planificación y de la transformación a largo plazo	Aun cuando existan planes a largo plazo, con frecuencia son desatendidos por razón de las supuestas emergencias	Ausencia de propósito y peligro para la supervivencia de la empresa
Deming	La suposición de que la solución de los problemas, la automatización, las novedades mecánicas o electrónicas y la maquinaria nueva transformarán la industria	Creencia exclusiva en la tecnología en lugar de considerar también las personas	Persistencia de los problemas de calidad y productividad profundamente arraigados

<b>FUENTE</b>	<b>ENFERMEDAD</b>	<b>POSIBLES CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
Deming	En busca de ejemplos	Las compañías tienen la tendencia a ir a otro sitio en busca de soluciones a problemas a ver si pueden copiarlas.	Pérdida de esfuerzos y desinterés de las personas por asimilar al no sentir la necesidad de tales enseñanzas
Deming	Nuestros problemas son diferentes	Esto a menudo se dice como excusa	No se profundiza en el hallazgo de soluciones innovadoras. Se aplazan las dificultades y crecen los peligros para la empresa
Deming	La instrucción obsoleta en las escuelas de administración	Enseñan finanzas y contabilidad creativa y operan sobre la teoría de que las habilidades gerenciales se pueden enseñar, no aprender, en la fábrica misma	Falta de liderazgo continuo y de un núcleo propio sólido
Deming	Depender de los departamentos de control de calidad	Concentración de atribuciones y responsabilidades por un proceso de todos en unos pocos	Productos o servicios deficientes que pueden arriesgar seriamente la continuidad de la organización
Deming	Achacarles a los trabajadores la culpa de los problemas	El sistema de trabajo la mayoría de las veces. La gerencia desconoce su responsabilidad sobre el sistema	Desmotivación, falta de compromiso, deserción, pérdida de competencia
Deming	Calidad por inspección	Las inspecciones se hacen demasiado tarde, no son confiables y son ineficaces	Las compañías que dependen de la inspección masiva para garantizar la calidad nunca la mejorarán
Deming	Salidas en falso	Ejemplos: los círculos de calidad, los grupos de participación, la enseñanza y aplicación de métodos estadísticos sin considerar los cambios en procesos	Dan la apariencia de que algo está sucediendo y generan una falsa sensación de bienestar y buenos resultados
Deming	Cumplir las especificaciones	Esta es la manera aceptada de hacer negocios en muchos países	No se logran resultados en términos de mejorar la calidad y la productividad
Deming	Pruebas inadecuadas de los prototipos	A menudo los prototipos muestran un excelente desempeño en el laboratorio	En la práctica exhiben toda suerte de problemas en la producción, con las consecuentes pérdidas y afectación de la imagen y la calidad
Deming	Cualquier persona que	Es posible saber todo acerca de un negocio,	"La ayuda que produce el mejoramiento solamente

FUENTE	ENFERMEDAD	POSIBLES CAUSAS	CONSECUENCIAS
	llegue a ayudarnos debe saber todo sobre nuestro negocio	excepto cómo mejorarlo	puede provenir de otra clase de conocimientos"
Hubbard	Estado de confusión permanente	Falta del conocimiento práctico necesario para llevar los sueños a la realidad, para organizar	Falta de desarrollo, de crecimiento, de avance y riesgo de desaparecer para la empresa
Enebral Senge	Orientación al presidente	Necesidad de mostrar resultados a los accionistas. Cambios frecuentes de líderes	Deterioro de indicadores financieros y no financieros, posterior autodestrucción de la organización
Enebral	Supremacía de la liturgia sobre la doctrina		Deterioro de indicadores financieros y no financieros, posterior autodestrucción de la organización
Enebral	Excesos burocráticos		Deterioro de indicadores financieros y no financieros, posterior autodestrucción de la organización
Enebral	Preeminencia de intereses personales		Deterioro de indicadores financieros y no financieros, posterior autodestrucción de la organización
Enebral	Estancamiento de la información		Deterioro de indicadores financieros y no financieros, posterior autodestrucción de la organización
Enebral	Deficiente comunicación		Deterioro de indicadores financieros y no financieros, posterior autodestrucción de la organización
Enebral	Exagerada concentración (o descentralización) de poder		Deterioro de indicadores financieros y no financieros, posterior autodestrucción de la organización
Dolan	Estrés organizativo	Desequilibrio entre los objetivos y la realidad de las condiciones internas y externas (estrategia corporativa, tecnología, recursos humanos, cultura, valores, resultados económicos, competidores,...)	Efectos negativos producidos tanto en el bienestar individual como en la productividad de la organización. Sus efectos son acumulativos y desembocan en un peligro constante y a la alza tanto para los trabajadores como para las empresas.
Estela S. Mazo	Sedentarismo empresarial	Estancamiento, falta de dinámica y renovación de	La empresa puede quedar obsoleta, fuera de contexto y

FUENTE	ENFERMEDAD	POSIBLES CAUSAS	CONSECUENCIAS
		la organización, falta de orientación de la formación práctica	no permanecer
B. Montoya	Sordera organizacional	No hay interés en escuchar la opinión de los empleados o trabajadores	Estancamiento, baja en la productividad y pobres resultados
B. Montoya	Trabajar para los indicadores	Los esquemas de seguimiento y remuneración se basan en el cumplimiento de un gran número de indicadores. Se diseñan indicadores de fácil cumplimiento o de poco impacto para los resultados	Pobres resultados, indicadores maquillados, información no confiable, deterioro del producto o servicio, gestión muy superficial. Deterioro de los procesos de creatividad, innovación, investigación y desarrollo.
B. Montoya	Huelga o paro (Parálisis organizacional)	Falta de insumos, recesión, dificultades con los contratos colectivos, decisión directiva.	Afectación de imagen, pérdida de clientes, recuperación lenta.

Pero las empresas no sólo desaparecen o sufren consecuencias por causa de enfermedades. Aunque se mencionan en menor escala, también hay evidencia de los accidentes empresariales. Algunas empresas se accidentan y en ocasiones las consecuencias son bastante considerables. Un accidente de aviación ocurrido en Francia acabó con la industria de los aviones supersónicos Concorde. La caída en vuelo de un avión de la aerolínea colombiana West Caribbean en el año 2005 tiene hoy a la empresa con pronóstico reservado. El atentado contra el sistema de transporte masivo de Madrid o los ataques contra el Trade Union Center en Nueva Cork representan otro tipo de accidentes ocurridos tanto a empresas comerciales como a los Estados mismos. Cabe mencionar otros casos de reconocida difusión como el accidente de Union Carbide en Bophal, al cual logró superponerse la empresa pero a costos muy altos, o el accidente nuclear de la Planta de Chernobyl, ambos con gran impacto negativo sobre la sociedad. Probablemente los accidentes empresariales preocupan menos o son menos notorios a la vista de expertos y dirigentes, porque son eventos para los cuales casi siempre las organizaciones

han tomado sus precauciones en términos de protección física, planes de emergencia y medidas de aseguramiento, mientras para las enfermedades los responsables de las organizaciones no alcanzan a visualizar de dónde pueden provenir las medidas a adoptar para mantener sana a la empresa.

Un informe sobre estrés, presentado por The Times de Inglaterra revela lo siguiente: En el año 2001 se registraron 33 millones de días de ausencia laboral por enfermedades, en comparación con 550 mil días a causa de accidentes, es decir, la relación entre días perdidos por enfermedad y días perdidos por accidentes es de 60 a 1. Aunque no es el propósito demostrar con estos datos una relación de proporcionalidad enfermedad empresarial - accidente empresarial, resulta sorprendente la coincidencia entre la estadística señalada y los conceptos recogidos sobre accidentes y enfermedades organizacionales.

Dentro del contexto de las enfermedades identificadas se distingue un grupo de enfermedades comunes, porque pueden darse en cualquier tipo de organización. Sin embargo, se identifican algunas enfermedades típicas o específicas de determinadas clases de empresas, como por ejemplo la “dificultad para superar la sucesión” y “la muerte de un socio” en las empresas familiares, la “anorexia corporativa” de empresas caracterizadas por cotizar en bolsa en especial las de servicios, “el enanismo” de las empresas pequeñas principalmente si pertenecen a industrias de alta tecnología y cuyos efectos son casi siempre mortales; también para empresas pequeñas las “barreras a la supervivencia”. En estas últimas existe una relación causal directa entre tamaño o tipo de organización o su actividad y la enfermedad. En otro tipo de organizaciones (grandes, en entornos no turbulentos, de tecnología no intensiva, por citar algunos casos) estas enfermedades no se dan.

Algunas enfermedades pueden ser a la vez de origen común y de origen específico, dependiendo de las circunstancias. El cierre de una empresa por

razones de carácter legal, como en el caso citado de las cuotas de participación masculina y femenina en ciertos comités de las empresas suecas, es una "Parálisis empresarial" de origen común: puede darle, puede atacar a cualquier empresa, mientras esta misma enfermedad tendrá carácter de profesional si ocurre en una empresa debido a una huelga decidida por el sindicato, porque sólo puede afectar a empresas cuyo tamaño les permita tener un sindicato. Las empresas con número de trabajadores menor al requerido para conformar un sindicato no estarán en riesgo de contraer la enfermedad por causa de una huelga. Adicionalmente, esta misma enfermedad podría atacar a determinadas empresas por causas como agotamiento de materias primas. Lo anterior permite ilustrar la existencia de diferentes causas para una misma enfermedad empresarial.

El aprendizaje aparece como elemento esencial para quienes deseen la perduración de sus organizaciones. Siempre hay algo más para descubrir y aprender. Casi todos los expertos reconocidos en liderazgo y administración mencionan el aprendizaje efectivo como una de las más importantes fuentes de ventaja competitiva sostenible. José Enebral (2004) considera la gestión del conocimiento como una especie de medicina preventiva, como un secreto de eterna juventud para las organizaciones.

La creatividad debe ser un elemento permanentemente promovido en las organizaciones como motor de desarrollo. Raudsepp expresó que el progreso es sólo posible cuando existe un "extra" de creatividad, mientras que para J. Piaget la educación significa formar creadores y, para A. Einstein, la imaginación es más importante que los conocimientos.

En un informe aparecido en un periódico de España, Estela Mazo (16.12.2002) señala: "Lo importante no es llegar a un mercado sino sostenerse. Para lograrlo es necesaria una sólida formación. No debe la empresa llevar la cultura de su sociedad al nuevo entorno sino conocer y adaptarse a la cultura, el idioma, la

legislación, las costumbres y funcionamiento de cada país o región donde se pretenda instalarse”.

Aparecen acá sintetizados elementos esenciales para la permanencia de las organizaciones y sostenibilidad en diversos entornos: Capacidad de adaptación a leyes, cultura y costumbres, idioma, en fin, aprendizaje adaptativo.

## 10. REFLEXIONES

“Uno no puede apartar de sí la impresión de que los seres humanos suelen aplicar falsos raseros; poder, éxito y riqueza es lo que pretenden para sí y lo que admiran en otros, menospreciando los verdaderos valores de la vida.”

**Sigmund Sigmund Freud**

La metáfora de la salud permite explicar los problemas y amenazas para la supervivencia de las empresas en términos de una comparación a modo de la relación salud – trabajo de las personas, pero puede extenderse más allá. Los sectores productivos y las empresas pueden mejorar y extender sus ciclos vitales si logran aprovechar y aplicar conceptos propuestos como acciones de prevención y cuidado de sus recursos, de su proyección, de sus objetivos, de su permanencia, de su desarrollo, de su competitividad frente a agentes adversos, en suma, de su salud.

Las empresas, como los individuos, deben formarse, capacitarse, instruirse y educarse para ser “Empresas ciudadanas”, para ejercer la vida en sociedad de modo responsable, en su participación social y en su participación política. Cuando la empresa no se forma en este sentido, prácticamente está destinada a desaparecer.

No puede ser responsable con la sociedad quien se alista para una feroz competencia donde el propósito es aniquilar al enemigo, tomar un segmento del mercado y no dejárselo arrebatado, conquistar nuevos mercados sin importar las consecuencias sociales para otras empresas. Esto sucede con las empresas con propósitos dirigidos únicamente a generar resultados de tipo económico.

El problema desde el punto de vista administrativo y gerencial se relaciona con el convencimiento de muchos directivos y administradores sobre la validez absoluta e indiscutible del uso de estrategias de la guerra para alcanzar los

propósitos empresariales. Cada empresa queda como en un campo de batalla donde todos los demás agentes del sector son una especie de enemigos a quienes se debe derrotar o mantener a raya.

Existe acá una gran diferencia y una suerte de contradicción entre las organizaciones como integrantes de una sociedad y las personas como integrantes de una organización. En la organización las personas trabajan con una visión compartida, por metas y objetivos colectivos comunes, además de sus objetivos y metas individuales, es decir, por regla general trabajan de manera cooperativa, amistosa, generando sinergias multiplicadoras de beneficios y oportunidades al compartir y complementar conocimiento, los nuevos integrantes de la empresa son regularmente bienvenidos y rápidamente asimilan los comportamientos usuales del personal antiguo. Pero la mayoría de las organizaciones se comportan de forma diferente en su entorno. Se guían por objetivos y metas particulares, compiten contra otros agentes vinculados a la misma actividad económica, son egoístas con sus conocimientos, no los comparten porque los demás reducirían la ventaja si se hacen poseedores del denominado “know how”, hacen todo lo posible por evitar el surgimiento de nuevos agentes en el sector y el ingreso de otros de regiones o países diferentes.

Actuar de esta manera implica un costo social y ambiental de dimensiones desconocidas. Piénsese simplemente en cual puede ser el nivel de desperdicio de recursos en sectores económicos, regiones o países porque alguien conoce cómo realizar un proceso de manera efectiva, rápida, segura y limpia, pero no lo comparte porque es su secreto. Se trata de una ventaja competitiva particular de la empresa, con generación de muy pocas utilidades sociales en comparación con las enormes pérdidas sociales derivadas de la “desventaja competitiva” del resto. Prácticamente todos pierden.

El objetivo, los propósitos y fines de las organizaciones deberían ser de carácter social. Lo económico y meramente financiero debería estar sólidamente articulado a objetivos de desarrollo integral, de calidad de vida, de gestión ecológica y ambiental, de beneficios para el Planeta, para la sociedad, las comunidades, las demás empresas y las personas. Los objetivos de las empresas deberían orientarse a generar utilidades sociales. Muy probablemente la mayoría de las enfermedades y riesgos organizacionales se verían reducidos a su más mínima expresión con un cambio en el enfoque empresarial como el propuesto.

Parece existir una relación directa entre el estilo de administración de las organizaciones y sus posibilidades de supervivencia. Entre mayor orientación haya hacia fines meramente financieros, mayor probabilidad de desaparecer rápidamente; entre mayor orientación a fines sociales y de desarrollo sostenible, mayores probabilidades de una larga vida, como ha quedado planteado ya en capítulos precedentes.

Una de las enfermedades más relacionada en las estadísticas es la mortalidad infantil de las empresas. Esto obedece a muchas causas ¿Están determinados los períodos de prueba de las empresas según número de trabajadores, mercado, exigencia tecnológica u otros factores? ¿Será conveniente emprender este tipo de estudios “laborales” y proponer criterios? El período de prueba dependerá de características como país, sector empresarial y otros, pero para cada tipología empresarial podrá tenerse definido. Esto permitirá adoptar todos los cuidados por parte de los administradores para asegurar superarlo sin contratiempos.

¿Cuál debe ser la talla mínima, el peso mínimo de una empresa al nacer, para garantizar buenas posibilidades de supervivencia y normal desarrollo? ¿En qué términos pueden medirse estas dimensiones y cuáles otras son importantes de

considerar? Algunas respuestas ya están dadas, como la tasa de supervivencia en términos del número de trabajadores o del sector empresarial. Muchas otras respuestas seguramente las tienen organizaciones como las incubadoras y las promotoras de empresas.

Quizás lo anterior y otros problemas similares puedan abordarse desde la “Medicina Empresarial”. El papel de la medicina moderna consiste en cumplir la responsabilidad social contenida en el concepto de medicina social. Esta responsabilidad obliga al médico a considerar al hombre, sano o enfermo, como miembro de una sociedad de la cual recibe influencia permanente. La salud o la enfermedad. La medicina no es solo un estudio de las enfermedades o de los individuos enfermos; trata de personas y de personalidades integrantes de una sociedad, con un modo de vida o una cultura determinada. El enfoque de la Medicina empresarial, como parte de la medicina social en general, sería orientado a la empresa como integrante de la sociedad e interactuando con el medio ambiente.

Seguramente el rol de las aseguradoras deberá modificarse hacia un servicio más integral, con asesoría y seguimiento permanente a sus asegurados en materia de estudio de riesgos empresariales, prevención, protección e investigación de accidentes y enfermedades organizacionales, entre otros. Deberán orientarse a ser menos aseguradoras y más “Administradoras de Riesgos Empresariales” y Prestadoras de Servicios de Salud Empresarial”, quizá un poco al estilo de las ARP y de las EPS.

Es necesario emprender estudios en las diferentes ramas de las ciencias sociales, específicamente orientados a la empresa. Tradicionalmente la Antropología se ha centrado en el estudio minucioso de los individuos en las distintas sociedades en dilucidar porqué se comporta como lo hace, en entender las fuerzas motoras de la sociedad, tanto desde el punto de vista de

las ciencias naturales como de las humanistas y sociales. La Antropología ofrece a la medicina al menos dos elementos específicos: facilita el conocimiento de la población sobre la cual se trabaja y algunas técnicas y elementos específicos para encontrar la solución a problemas concretos. Probablemente sea necesario comenzar el estudio antropológico de las empresas en las distintas sociedades, una "Antropología Empresarial".

La Ética piensa la Moral en todas las épocas de la historia humana, analizando minuciosamente sus normas para cada sociedad, siempre desde el punto de vista del individuo como sujeto moral. Valdría la pena pensar si puede analizarse la empresa como un sujeto moral, cuáles son las dificultades, los comportamientos de los integrantes para facilitar o imposibilitar un comportamiento empresarial tal, en fin, valdría la pena pensar en el estudio del asunto de la Moral desde el enfoque Empresa-Sociedad.

¿Cómo pueden beneficiarse las organizaciones al conocer y aplicar los conceptos del lenguaje desde lo biológico, al conocer y aplicar los conceptos de verdad, objetividad o realidad desde la construcción de significado común en el lenguaje, como lo propone el Doctor Humberto Maturana? Seguramente los problemas de comunicación tendrían un gran alivio y el impacto en reducción de costos sería notable.

¿Cuántos problemas pueden resolverse y cuántos recursos pueden ahorrarse al aplicar la medicina preventiva de la Planeación Participativa, propuesta abierta y orientada de la mano de la "bioadministración"? (El Doctor Humberto Maturana deberá aceptar mis disculpas por acuñar este término). ¿Qué tal si se aprovecha la propuesta de Pablo Mora sobre instalación de laboratorios de creatividad, no sólo en la universidad sino en la organización en general? La creatividad es un recurso inagotable para la generación de desarrollo empresarial y social.

Tal como la Psicología se ocupa de los individuos, su caracterización según comportamientos, tendencias o tipo de personalidad, y de las medidas para ayudarlo a superar sus dificultades, a mejorar, a lograr metas y propósitos, resultaría conveniente la estructuración de una Psicología organizacional para desarrollar fines similares enfocados en las empresas y no en los individuos. Si se observa el terrible problema de superar la sucesión en las empresas familiares, la póliza desarrollada ya por una compañía aseguradora es apenas un primer paso para atender el suceso pero ¿qué puede aportar la Psicología organizacional para atender, orientar preventivamente a la empresa familiar y prepararla para superar apropiadamente esta dificultad?

Cuando se observan con detenimiento los datos mostrados en el capítulo 7, no se halla evidencia de aproximaciones al diagnóstico real de las causas de enfermedad y mortalidad. Únicamente en el caso de los accidentes organizacionales se ha encontrado una referencia a la propuesta de un método para anticiparse a ellos y sus efectos, como se menciona en el capítulo 7 (Reason). Coincide esta propuesta con los principios de la historia natural de la enfermedad o del accidente y sus estrategias.

Hay planteado un gran campo de desarrollo para la “Epidemiología Empresarial”. La epidemiología empresarial sería la disciplina encargada de estudiar la distribución de frecuencia de las enfermedades o eventos y fenómenos de salud en grupos empresariales y las causas que influyen sobre la ocurrencia y variación de esta distribución. Se basaría, igualmente a la epidemiología tradicional, en estudios en términos de probabilidades.

Probablemente la aplicación de estrategias de prevención podrían conducir incluso a determinar los mecanismos necesarios para asegurar, desde el

momento de su concepción, el nacimiento de empresas sanas, con altas probabilidades de supervivencia.

Pero es preciso identificar el punto común en donde converge toda la problemática empresarial: La gente, el tiempo de la gente, su conocimiento y dedicación, su organización interna, sus comunicaciones, los estilos de dirección y de administración. En síntesis la suerte de las empresas no es determinada por ningún agente diferente a las personas. Puede ser aceptable la expresión según la cual, nadie es indispensable en una organización. Cuando en una empresa con un número considerable de trabajadores alguno de ellos se desvincula por cualquier causa, es factible redistribuir actividades y sobrecargarse un poco entre parte de sus ex compañeros, mientras es seleccionado el reemplazo. Pero aunque nadie es indispensable en una organización, la gente es indispensable en una organización. Y estas dos situaciones no pueden confundirse. Cuando así ocurre, la administración genera situaciones de las cuales pueden derivarse impensados dolores de cabeza por no mencionar dolencias mayores para la empresa. Probablemente se hable acá entonces de la necesidad de una "Fisiología Empresarial". La Fisiología es el estudio del proceso de adaptación interna realizado por el organismo a través de toda su vida y en las diferentes circunstancias presentes. Incluye la correcta función de todos los órganos, la adaptación Psicológica y el desarrollo adecuado de la personalidad. Esto se da dentro de un ambiente interno constituido por todos los fluidos orgánicos internos, sustrato de todos los cambios metabólicos entre el organismo y el ambiente externo. Para un adecuado funcionamiento del organismo, el ambiente interno debe ser muy estable (pH. de la sangre, temperatura del cuerpo, composición de los fluidos), con ciertos niveles de flexibilidad.

## **11. UN MODELO DE SALUD ORGANIZACIONAL**

“Los profesionales han sido formados para desempeñar una profesión, pero no saben necesariamente gestionar un negocio”.

**Alfonso Cebrián Díaz.**

### **11.1. APROXIMACIÓN Y PROPUESTA**

Habida consideración de las similitudes entre la organización y los organismos vivos (nace, crece, aprende, se desarrolla, sobrevive, enferma, se accidenta, muere), la metáfora de la salud permite proponer la adaptación de los fundamentos de la salud ocupacional como fundamentos de salud organizacional. La historia natural de la enfermedad puede llevarse directamente a su aplicación en relación con la empresa sin cambio alguno.

Las premisas o supuestos en los cuáles se basan los fines y las herramientas utilizadas, requieren muy pocos cambios, como se propone a continuación.

### **11.2. DE LOS FINES Y LAS HERRAMIENTAS**

El fin de la Salud Organizacional se fundamenta en las siguientes premisas:

- Los riesgos empresariales son inherentes a todas las actividades económicas. Por tanto, no es posible eliminarlos sin eliminar la actividad económica.
- Existen unos fenómenos denominados factores de riesgo empresariales, de variado origen, con capacidad potencial de causar daños, lesiones o la muerte de la organización.
- Los factores de riesgo empresariales son controlables, es decir, puede actuarse sobre ellos.

- El control de los factores de riesgo empresariales permite mantener, reducir o minimizar los niveles de riesgo empresarial en las actividades económicas realizadas por la empresa.
- El control de los factores de riesgo empresariales para mantener, reducir o minimizar riesgos organizacionales, puede realizarse mediante acciones de prevención o de protección.
- Las acciones de prevención o de protección pueden realizarse con los entornos sociales o con las organizaciones, es decir, las causas de los riesgos empresariales se reconocen en factores técnicos o del entorno y en factores organizacionales.
- Los accidentes y enfermedades organizacionales, de acuerdo con los conceptos de expertos, no ocurren fortuitamente; son el resultado de una serie de factores o fallos acumulativos hasta la concurrencia de un fallo final, responsable directo de la lesión o daño a la salud de la empresa. Al analizar cada uno de los factores desencadenantes del suceso, siempre pueden clasificarse bien sea como organizacionales o técnicos.
- Al investigar un poco más, la conclusión lleva a afirmar que tanto los factores técnicos como los organizacionales obedecen siempre a fallos, omisiones o factores administrativos.

Las herramientas utilizadas en Salud Organizacional incluyen:

- Los Panoramas empresariales de Factores de Riesgo; relación pormenorizada de los factores de riesgo organizacionales presentes, los niveles de exposición, la magnitud de sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia y las medidas de control existentes o requeridas.
- Metodologías para el completo registro e investigación de accidentes y enfermedades empresariales, similares a las utilizadas en Salud Ocupacional según normas como ANSI Z16.1 y ANSI Z16.2 y las utilizadas por la Epidemiología.

- Programas educativos para la prevención de accidentes y enfermedades, y para minimizar su impacto en caso de ocurrencia.
- Programas de Evaluación periódica de algunos entornos sociales para mantener controlados fenómenos adversos a la salud de la organización.
- En general, el programa de Salud Organizacional con su cronograma de actividades, recursos técnicos y financieros y personal responsable de su ejecución y seguimiento.

### 11.3. ALGUNAS DEFINICIONES

La siguiente es la propuesta de un marco de definiciones en el campo de la salud organizacional

**Salud Organizacional.** Es la rama de la Administración orientada a promover y mantener el mayor grado posible de bienestar económico, estructural y social de la organización, protegiéndola en el cumplimiento de su objeto social de todos los agentes perjudiciales para la salud, en suma, adaptar el entorno a la empresa y cada empresa en su medio ambiente.

**Seguridad organizacional.** Conjunto de actividades destinadas a la identificación, prevención y al control de los agentes de riesgo que pueden causar accidentes empresariales.

**Higiene corporativa.** Es la aplicación de técnicas administrativas dedicadas al reconocimiento, evaluación y control de agentes y factores ambientales que se originan en el entorno y que pueden afectar la salud de la empresa.

**Vigilancia y monitoreo de la organización y del entorno.** Es una rama de la Administración compuesta por un conjunto de actividades de vigilancia tecnológica y de gestión, dirigidas a promover y mejorar la salud de la empresa

y evaluar su capacidad competitiva, con el fin de protegerla de los factores de riesgo organizacionales, orientándola hacia entornos y tecnologías acordes con su naturaleza y objetivos.

**Enfermedad empresarial.** Todo estado patológico permanente o temporal que sobrevenga como consecuencia obligada y directa de la clase de actividades que realiza la empresa, o del medio ambiente en que se ha visto obligada a operar.

**Accidente empresarial.** Todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del desarrollo de los objetivos empresariales, y que produzca en la empresa una disminución de su capacidad productiva, la parálisis total o su desaparición.

**Factor de riesgo empresarial.** Es cualquier fenómeno de naturaleza económica, física, legal, regulatoria, social u otra, que por su variabilidad, su presencia o su ausencia, encierra una capacidad potencial de causar daños o pérdidas en uno o más recursos de la organización, y que es controlable.

**Riesgo potencial.** Es el riesgo de carácter latente, susceptible de causar daño a uno o más de los recursos empresariales cuando fallan o dejan de operar las medidas de control.

**Medidas de control o controles.** Son las diferentes técnicas, métodos y procedimientos utilizados para la atenuación, reducción o minimización de un riesgo.

**Riesgo.** Es el producto resultante entre la severidad de afectación de uno o más recursos empresariales y la probabilidad de ocurrencia real de un evento.

**Programa de Salud Organizacional.** Consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Salud Organizacional, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud empresarial en el desarrollo de su objeto social y que deben ser aplicadas, en forma integral e interdisciplinaria, en los sitios donde la empresa se desempeña.

**Panorama de factores de riesgo.** Es el reconocimiento pormenorizado de los factores de riesgo y amenazas en cada sitio o región donde opera la empresa, y del número de procesos y recursos potencialmente expuestos a cada uno de ellos.

**Mapa de factores de riesgo.** Es la representación de las condiciones de riesgo existentes en los lugares donde opera la empresa, mediante la utilización de símbolos para facilitar su reconocimiento y localización en cada sitio o región.

#### **11.4. PRINCIPALES ACTIVIDADES DE SALUD ORGANIZACIONAL (O GESTIÓN CORPORATIVA)**

La gestión en salud organizacional desarrollada en la Empresa, incluye las actividades relacionadas a continuación:

- Definir y orientar las acciones para la prevención y control de accidentes empresariales
- Realizar estudios de riesgos organizacionales
- Definir, coordinar y controlar el programa de saneamiento básico empresarial
- Acordar y controlar los aspectos de salud organizacional con proveedores, clientes y otras compañías con las que interactúa la empresa
- Supervisar y apoyar la conformación y funcionamiento de los comités o equipos de gestión en Salud Organizacional y Riesgos Empresariales
- Orientar la toma de decisiones en salud organizacional

- Dirigir, definir y desarrollar programas preventivos y de vigilancia del entorno.

### **11.5. PROGRAMA DE SALUD ORGANIZACIONAL**

El contenido del Programa de Salud Organizacional consta de los siguientes subprogramas:

- ♦ Vigilancia y monitoreo del entorno.
- ♦ Vigilancia y monitoreo de la organización.
- ♦ Higiene y Seguridad organizacional.

Además, lidera el funcionamiento del Comité de Salud Organizacional o de Gestión, manteniéndolo activo y asesorándolo para su adecuado desempeño.

El Programa de Salud Organizacional:

- ♦ Es conveniente para toda organización, sus proveedores, clientes y compañías relacionadas.
- ♦ Involucra todos los recursos y procesos.
- ♦ Implica la planeación, organización, ejecución y evaluación de actividades de:
  - ♦ Vigilancia y monitoreo del entorno.
  - ♦ Vigilancia y monitoreo de la organización.
  - ♦ Higiene y Seguridad organizacional.
  - ♦ Comités de Salud Organizacional o de Gestión
- ♦ Requiere disponer de registros sobre las actividades desarrolladas.
- ♦ Se evalúa de acuerdo con indicadores definidos por el sistema de comando
- ♦ Es objeto de vigilancia y control por el área de Control Interno y por la Junta Directiva de la organización.

## **11.6. SUBPROGRAMA VIGILANCIA Y MONITOREO DEL ENTORNO Y LA ORGANIZACIÓN.**

Tienen como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud de la empresa, protegiéndola de los factores de riesgo organizacionales, con el propósito de orientarla a los mercados y regiones acordes con sus capacidades productivas, las oportunidades y la orientación del cambio; así como mantenerla en aptitud de producción y competitividad. Sus Principales actividades son:

- Realización de evaluaciones periódicas (Planta de personal, estado de instalaciones, estado de los recursos técnicos, estado de nuevos negocios o proyectos, desempeño por regiones, disponibilidad de recursos financieros).
- Desarrollar programas de vigilancia epidemiológica (en conjunto con el Subprograma de Higiene y Seguridad Organizacional) en accidentes empresariales, enfermedades organizacionales, panorama de factores de riesgo y demás condiciones que inciden sobre la salud de la empresa.
- Desarrollar actividades preventivas.
- Investigar y analizar las enfermedades empresariales ocurridas.
- Estudiar y conceptuar sobre las enfermedades ocurridas en empresas del mismo ramo, indicando medidas preventivas.
- Organizar los Planes de contingencia y de continuidad (deben ser eficientes y oportunos).
- Promover y participar en actividades para prevención de accidentes y enfermedades organizacionales.
- Colaborar con el Comité de Salud Organizacional o de Gestión.
- Monitorear periódicamente las áreas de la organización, el sector económico y el entorno para detectar y controlar potenciales patologías.
- Diseñar y ejecutar programas para prevención, detección y control de enfermedades organizacionales.

- Elaborar y mantener actualizadas las estadísticas de enfermedades y mortalidad de empresas e investigar las posibles relaciones con sus actividades.
- Proponer la adopción de estrategias organizativas para reestructurar áreas por obsolescencia, requerimientos de adaptabilidad, cambios tecnológicos o legales.
- Elaborar y presentar a las directivas los subprogramas de Vigilancia y Monitoreo del Entorno y Vigilancia y Monitoreo de la Organización y ejecutar los planes aprobados.
- Promover actividades de desarrollo tecnológico e investigación.

#### **11.7. SUBPROGRAMA HIGIENE Y SEGURIDAD ORGANIZACIONAL.**

Tiene como finalidad la identificación, reconocimiento, evaluación y control de los factores ambientales que se originan en el entorno y en la empresa misma y que pueden afectar la salud de la organización. Sus principales actividades son:

- Elaboración de los panoramas de factores de riesgo de las zonas o regiones de influencia de la organización, incluyendo número de sedes o filiales expuestas, para su evaluación.
- Identificar los agentes y factores de riesgo (ambientales, políticos, administrativos, legales o regulatorios, geográficos, de mercado, competitivos, financieros, de direccionamiento, de gestión del conocimiento, etc.) mediante inspección de las condiciones de cada zona o región de influencia de la empresa, de las políticas empresariales y de su modelo de gestión integral.
- Evaluar la magnitud de los riesgos para determinar su real grado de peligrosidad.
- Conceptuar sobre nuevos proyectos, expansiones, alianzas o adquisiciones, para determinar los riesgos que pueden generar.

- Inspeccionar y comprobar los sistemas de calidad, de gestión del conocimiento y de control interno en cuanto a su efectividad y funcionamiento correcto.
- Estudiar e implantar los sistemas de control requeridos para todos los riesgos existentes en la Empresa.
- Establecer y ejecutar mecanismos de control (modificaciones en procesos o en estrategias, sustitución de proveedores, barreras, etc.) para control de factores de riesgo dentro de la empresa o en el entorno.
- Estudiar e implantar los programas de mantenimiento de la competitividad, el conocimiento, cuadros de reemplazo y demás estrategias para mantener la permanencia en el mercado.
- Diseñar y poner en práctica los medios de protección efectiva, necesarios frente a los marcos regulatorios o legales o frente a competidores en las regiones donde opera la empresa.
- Inspeccionar periódicamente la estructura organizacional, para control de riesgos de desviaciones en los propósitos y procesos.
- Analizar las características técnicas, de diseño y calidad de los productos y servicios, según normas de carácter legal y técnico.
- Investigar y analizar las causa de los accidentes y de las enfermedades empresariales, para la aplicación de los correctivos requeridos.
- Elaborar, mantener actualizadas y analizar las estadísticas sobre accidentes empresariales.
- Delimitar o señalar sus regiones de influencia sobre el ambiente y las comunidades.
- Promover, elaborar, desarrollar y evaluar programas de inducción y entrenamiento para prevención de accidentes empresariales y conocimiento de los riesgos de la organización.
- Asesorar y colaborar con el Comité de Salud Organizacional o de Gestión
- Elaborar y promover normas de Salud Organizacional.

- ♦ Elaborar y presentar el Subprograma de Higiene y Seguridad Organizacional y ejecutar el plan aprobado.
- ♦ Organizar y desarrollar planes de contingencia y de continuidad para restablecimiento del servicio mantener su prestación en situaciones críticas (fallos en la cadena de suministro, condiciones de orden público, interrupción de comunicaciones, etc.)

### **11.8. COMITÉS DE SALUD ORGANIZACIONAL O DE GESTIÓN**

Sus principales características son:

- ♦ Son conformados por representantes nombrados por la Empresa. Deben tener al menos un integrante del área de Control Interno
- ♦ La empresa nombra el presidente del Comité.
- ♦ El Comité elige su secretario.
- ♦ El Comité es elegido por un periodo de dos años
- ♦ Las reuniones deben ser mínimo una vez por semana. En caso necesario pueden efectuarse reuniones extraordinarias.
- ♦ De cada reunión deben elaborarse actas y conservarlas. Son exigibles por la Junta Directiva.

### **11.9. DÓNDE ACTUAR: EL MODELO SALUD - ENFERMEDAD**

El manejo de la salud de la organización puede abordarse de diferentes maneras. Para identificar cada alternativa es factible tener como referente el modelo de la historia natural de la enfermedad.

Una estrategia es la de no hacer gestión alguna y dejar suceder los eventos, como ocurre en muchas empresas con la gestión en salud ocupacional, bien sea por consideraciones económicas, por desconocimiento del marco legal, o por no considerarlo asunto importante para los intereses corporativos. Las

consecuencias de enfermedades o accidentes son asumidas directamente por la empresa.

Otra elección posible es la de contratar un seguro para protegerse financieramente ante ciertos eventos identificados como críticos. Puede recordarse acá el caso de los seguros para las empresas familiares por la muerte de un socio, o pueden ser otros tipos de seguros como un seguro por rotura de maquinaria y lucro cesante, o por riesgos derivados del transporte.

Puede adoptarse la estrategia de hacer gestión puntual correctiva luego de la ocurrencia de enfermedades o de accidentes, adicional a la anterior de los seguros. Esta alternativa implica algún nivel de compromiso directo de la empresa, tanto en la investigación de las causas y medición del impacto recibido como en la identificación de las medidas de control correctivas para evitar sucesos similares en el futuro.

La empresa puede dar un paso más y adoptar un esquema de prevención y protección, donde adicional a lo planteado en la alternativa precedente, identifique enfermedades y accidentes potenciales, valore cuáles serían de mayor criticidad, defina las medidas de prevención apropiadas para controlar o reducir la probabilidad de ocurrencia y las ponga en práctica.

#### **11.10. DISCIPLINAS DE APOYO**

Además de los fundamentos de la Biología como ciencia natural, vistos desde los conceptos del Profesor Humberto Maturana, la Salud Organizacional debe apoyarse en las ciencias sociales. La atención de las ciencias sociales se centra en el individuo como unidad primaria de la sociedad y en los grupos formados por estos para el desarrollo de sus actividades. Las empresas son algunos de estos grupos, por lo cual se propone acá emprender líneas de

investigación de las ciencias sociales muy dirigidas a la comprensión de las empresas y su comportamiento frente a la sociedad y el ambiente. Como base para las siguientes descripciones se han tomado las descripciones sobre ciencias sociales y medicina contenidas en San Martín (1979, p. 11-36).

**La “Ecología empresarial”.** La ecología humana estudia el proceso de adaptación entre el organismo o grupos de organismos y el ambiente externo, incluyendo la influencia de la cultura y de los cambios provocados por el hombre sobre el ambiente. La Ecología empresarial deberá desarrollarse como una rama de la ecología, centrada en la organización en lugar del organismo, y considerando también el impacto de la cultura y de las modificaciones introducidas por las organizaciones sobre el ambiente. Entender a la empresa, su ambiente y las relaciones entre ambos dentro de la sociedad, permite comprender los fenómenos de salud y enfermedad organizacionales.

**La “Demografía organizacional”.** La Demografía es la ciencia de la población. Investiga su composición, su variación y las leyes regentes de esta variación. Así como la Medicina, su interés se centra en los individuos y la población. Desde el punto de vista de Salud Organizacional convendría contar con el apoyo de una demografía de las empresas, cuyo objetivo sea el estudio de las empresas y de los sectores empresariales en cuanto a su composición, variación e identificación de las leyes de estas variaciones.

**La Estadística.** El método estadístico ha sido muy valioso para todas las disciplinas, por tanto no se requiere mayor explicación al respecto, ni adaptaciones. En sí la Bioestadística ha sido ampliamente utilizada en el campo de la salud y puede aplicarse en el campo de la Salud Organizacional sin variación alguna.

**La “Sociología organizacional”.** La Sociología estudia la naturaleza y funciones de la sociedad y su influencia sobre la vida de los individuos. Para la sociología la colectividad está integrada por grupos e instituciones sociales, los cuales analiza para tratar de explicar su influencia sobre los cambios sociales. La agrupación de las personas en la sociedad no es indiferente para la salud. La sociología organizacional sería una aplicación de los principios de la sociología a las organizaciones de manera sistemática. La empresa es hoy un grupo social de muy alta influencia sobre las personas y la sociedad, y también recibe influencias de esta. En ambos casos hay una relación directa con los problemas de salud o enfermedad de la empresa.

**La “Antropología empresarial”.** De esta ya se ha hablado en el capítulo precedente. Se requiere el apoyo de una antropología empresarial entre cuyos objetivos desde el punto de vista cultural esté el de mejorar favorablemente los hábitos empresariales, en beneficio de las personas, del ambiente y de las mismas empresas, como factor de salud.

**La “Psicología organizacional”.** También explicada brevemente en el capítulo anterior, de la mano de la Sociología organizacional formarían una poderosa llave para el estudio de los procesos de pensamiento organizacional y reacciones empresariales en sectores de la industria o en diversas sociedades.

**La Economía.** Esta estudia las formas como los individuos obtienen y usan los bienes y servicios. Los planes de salud deben fundamentarse sobre bases económicas. El enfoque del objetivo de la economía hacia las empresas, permitiría determinar tendencias sobre cómo estas obtienen y emplean sus bienes y servicios, información muy útil como insumo para otras disciplinas como la Antropología Organizacional y la Ecología Organizacional. Podrían establecerse los impactos o consecuencias sobre los distintos grupos de interés asociados a las empresas (proveedores, clientes, accionistas, trabajadores,

comunidades), sobre la sociedad y el ambiente, para proponer medidas favorables al ambiente y a la sociedad en general.

Además de estas disciplinas y otras citadas como la epidemiología empresarial o la fisiología empresarial, podrán identificarse posteriormente otras posibles adaptaciones de disciplinas ya existentes, para enriquecer el modelo y mejorar las herramientas de la gestión de la salud organizacional.

## **12. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS**

Los problemas de salud organizacional son reconocidos, identificables y expresados en muchos casos de manera taxativa por expertos en ciencias sociales, en administración, en gestión de empresas, gerentes de empresas, personas vinculadas con organizaciones, sindicatos y medios de comunicación, entre otros.

En general, la enfermedad organizacional aparece identificada y descrita con mayor frecuencia, mientras el accidente organizacional es menos común en la mayoría de las organizaciones. Sin embargo, para algunos tipos de empresas, el accidente organizacional puede ser el problema de salud organizacional relevante. Una aerolínea con dos o tres siniestros en un breve lapso de tiempo puede fácilmente desaparecer.

Es menos común encontrar alusión a los accidentes empresariales, pero también ocurren y su impacto puede ser devastador, como ha quedado ilustrado.

La mortalidad de las empresas en su infancia y en su juventud es muy elevada, como lo revelan algunos datos estadísticos. No obstante, las estadísticas no mencionan las causas de estas altas tasas ni el abordaje de tal problemática de manera estructurada.

La supervivencia de las empresas hoy es equiparable a la del hombre en la era del Neandertal. Se requiere una amplia gestión en salud organizacional para actualizar los índices de supervivencia de acuerdo con las expectativas de vida actuales. Hay un atraso grande en este campo en plena era de las organizaciones.

Las soluciones a los problemas de Salud Organizacional no se plantean solo desde la teoría administrativa sino desde la Biología, todas las ramas de las Ciencias Sociales: Sociología, Antropología, Estadística, Administración, Psicología. Además, disciplinas como Educación, Comunicación, Cultura, Ética y Planeación participativa. Con este hallazgo, la tercera pregunta queda ampliamente resuelta. La respuesta no la tiene la Administración únicamente, sino esta disciplina, de la mano de las ciencias sociales.

Los problemas de salud, enfermedad y accidentalidad de las organizaciones no son problemas de la maquinaria, ni de los equipos, ni del recurso financiero en sí, ni de la infraestructura. Ocurren, se desarrollan y encuentran sus soluciones dentro de la colectividad empresarial, en los integrantes de la organización. Esto facilita el desarrollo del modelo de salud organizacional porque ya se conoce dónde se debe centrar la investigación.

Las organizaciones requieren sistemas de monitoreo y vigilancia del entorno, capaces de mantenerlas actualizadas sobre la evolución y el comportamiento de los indicadores del cuadro de gestión integral en empresas del mismo sector al nivel requerido, nacional o internacional. Esto les permite analizar su desempeño desde su propia perspectiva histórica y desde la perspectiva de otras empresas similares.

En la medida en la que las empresas comprendan la cultura de la sociedad en donde se desenvuelven y actúen en concordancia con ella, se generará un proceso de integración empresa sociedad, benéfico para todos, pues los trabajadores son parte de la sociedad y llevan su cultura y sus principios a la empresa. La Empresa es en esencia un proyecto social, que armonizado con los proyectos de vida de los trabajadores, facilita la comprensión, el crecimiento y el desarrollo integral persona - empresa - sociedad.

El planteamiento de un modelo como el propuesto permite explorar nuevas alternativas a los niveles docente e investigativo y abre el camino para continuar desarrollándolo y perfeccionándolo. El docente podrá disponer de un elemento que contribuye a la enseñanza de una administración integral y humanizada.

El modelo planteado servirá de base para la profundización, por parte de otros investigadores, sobre el tema de la Salud Organizacional, para su desarrollo y perfeccionamiento. Queda bosquejada, para futuro desarrollo, la posibilidad de reorientar algunas disciplinas de las ciencias sociales, del individuo a la organización.

En un futuro cercano la Universidad debería comenzar a estructurar la cátedra de salud organizacional como base para orientar a los futuros administradores, futuros gerentes y futuros directivos de empresas tanto públicas como privadas, desde el comienzo de la carrera, sobre cuál debe ser su rol para sacar adelante las organizaciones, elevar significativamente las tasas de supervivencia y mantenerlas sanas, con responsabilidad social integral.

De acuerdo con la exploración realizada, la documentación citada en este trabajo es una muy mínima parte de toda la posible información existente. Una gran perspectiva se vislumbra y es el trabajo de recopilación de la literatura existente, su clasificación e integración temática por riesgos empresariales, causas u orígenes de los problemas de salud, consecuencias, medidas de prevención y de protección, incidencia por sectores económicos, por países o regiones y todo lo demás considerado conveniente para el desarrollo de la salud organizacional.

Con esto se considera haber resuelto afirmativamente la pregunta de investigación, sus preguntas derivadas y el objetivo general del proyecto.

Queda propuesto el camino para quienes deseen ampliar, desarrollar y profundizar en el tema.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARSEG. Compendio de normas legales sobre salud Ocupacional. Artículos de Seguridad S.A. Bogotá, 2006, 742 pág.

BÓVEDA, Juan Ángel. El emprendedor y las pequeñas empresas. Revista Desarrollo Humano Sustentable. Año 2004 N° 6 Vol. 2. pp. 2-3.

CÁMARAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE ESPAÑA. La creación de empresas en España. Madrid, Servicio de Estudios de las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España y Fundación Incyde. 2001. 130 pág. URL [https://www.camaras.org/publicado/studios/CSCExtranet/repositorio/estudios/pdf/otras\\_pub/crea\\_emp/ce\\_cap7.pdf](https://www.camaras.org/publicado/studios/CSCExtranet/repositorio/estudios/pdf/otras_pub/crea_emp/ce_cap7.pdf)

COLIMON, Kahl – Martin. Fundamentos de Epidemiología. Medellín, Servigráficas, 1978. pp. 8-14.

CHANLAT, Jean François. Ciencias Sociales y Administración. 1ª. Ed. Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2002. 101 pág.

DE LA FUENTE, Juan Manuel et al. Una aproximación a las características distintivas de la empresa familiar. Universidad de Burgos. 2003. 34 pág. URL [http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers/0059\\_iberoamerican.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers/0059_iberoamerican.pdf).

DOLAN L., Simon. La empresa exige a sus empleados que sean 'Superman' todos y cada uno de los días del año. Publicado en La Expansión de España, 13 de enero de 2003. URL <http://www.ugtgrupbs.org/UTG/ARTICULOS%20INTERESANTES/Artic%20Superman.htm>

DOLAN, L. Simón. Organizaciones estresadas. Instituto de Estudios Laborales de Barcelona. BDNTraining de España, Boletín Número 67, 17 de enero de 2003, URL <http://www.bdntraining.com/web/noticias/repo67.asp>

EL ESPECTADOR. Revelador estudio sobre la longevidad de las empresas. Periódico El Espectador. 22 de agosto de 2002. URL <http://www.espectador.com//economia/eco2002-08-22-10.htm>

ENEBRAL, José - FYCSA – Información compartida por correo electrónico. Foro Recursos Humanos de ICTNet. 2004. [jose.enebral@fydsa.es](mailto:jose.enebral@fydsa.es)

ENEL. Editorial del Boletín #2 Empresa de Energía Eléctrica de Nicaragua. Mayo/Junio 1997.

ESCOBAR VALENCIA, Juan David y LONDOÑO MESA, Andrés Ignacio. Aportes de la estrategia diplomática y militar a la teoría administrativa. Tesis. Universidad EAFIT Maestría en Administración. 1988, 143 pág.

GARCÍA ARÁN, Mercedes. Sexismo extravagante. El Periódico de Catalunya, agosto 4 de 2005, pág 15. <http://www.elperiodico.com>

HOSPITAL SANTA ENGRACIA. Nuevo León, México. Visión Departamento de Enfermería. 2005. URL <http://www.santaengracia.com/enfermeras.htm>

HUBBARD, Ronald L. El Administrador. 2004. URL <http://profile.ironhubbard.org.mx/admin.htm>

LATINPYME. La muerte de un socio puede significar la muerte de una empresa. Edición N° 142, Noviembre 29 de 2004. URL <http://boletines.latinpyme.com.co/latinpyme142.asp>

- MACKAY, Ian. 35 Checklists for Human Resource Development. Aldershot, Courier International, 1989. 178 pág.
- MAROLLA, Julio. El desarrollo institucional como estrategia educativa. Revista de la Asociación de Dirigentes de Capacitación de la Argentina. Julio-Diciembre 1981. URL <http://www.marolla.com.ar/articulos/4.htm>
- MAZO, Estela S. La globalización exige a las empresas potenciar sus estrategias de formación Periódico Expansión de España, 16 de diciembre de 2002. URL <http://www.navactiva.com/web/es/amngm/act/resumen/2002/12/16/p6976.jsp>
- MIRANDA, Haroldo. El test MBTI y la evaluación de las 4 preferencias en las personas. 2005. URL <http://www.hybgroup.tie.cl/mbti.html>
- MIRANDA, Haroldo. Organización para el aprendizaje. 2006. URL <http://www.hybgroup.tie.cl/orgaprende.html>
- MORA, Pablo. La razón del tiempo: la universidad venezolana de cara al siglo XXI. Espéculo. Revista de estudios literarios. Universidad Complutense de Madrid, 1999. URL <http://www.ucm.es/info/especulo/numero11/razontie.html>
- MORALES, Lilian y PEÑA, Iñaki. Dinámica espacial y supervivencia de empresas de alta tecnología en la CAPV (Comunidad Autónoma del País Vasco). 2004. 11 pág.
- MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización. Bogotá, Alfaomega-Rama, 1998. 408 pág.

NASCIMENTO RODRIGUES, Jorge. El secreto de la longevidad de las empresas, entrevista a Arie de Geus. Enero de 2006. URL <http://www.gurasonline.tv/es/conteudos/geus.asp>

OLTRA, Vicente. Notas sobre empresas familiares. 2003, 17 pág. URL <http://www.e-familiar.org/imagenes/prologo%20a%20la%20Segunda%20Edici%F3n%20de%20M%E9xico.pdf>

PAUCHARD HAFEMANN, Héctor, PAUCHARD CORTÉS Paulina. Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos. Enero de 2007. 7 pág. URL <http://www.geocities.com/joseernestoduarte/DOCUMENTOS1/Desarrolloorg.htm>

REASON, James. Gestión de riesgos en accidentes organizacionales. Trad. Apythel (Asociación de pilotos y técnicos de helicóptero de España). 1997. 25 pág. URL [http://www.apythel.org/exterior/info/020423Reason\\_Cap\\_2.pdf](http://www.apythel.org/exterior/info/020423Reason_Cap_2.pdf).

REINCKE, Mercedes. Se necesitan jardineros, entrevista a Peter Senge. Revista Gestión, Multirevistas Editores S.A Bogotá, Edición de noviembre de 1997.

SAN MARTÍN, Hernán. Salud y enfermedad: Ecología humana, Medicina preventiva y social. 3ª ed. México, La Prensa Médica Mexicana, 1979. pp. 11-36.

SARMIENTO PALACIO, Eduardo. El descuadre del sistema de salud. El Espectador, mayo 15 de 2001.

- SCHEIN, Edgar H. Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Trad. Ángel Gaos. Bogotá, Fondo educativo interamericano, 1973. 163 pág.
- SENGE, Peter M. La Quinta Disciplina. Buenos Aires, J. Granica, 2005. 490 pág..
- TEJEDA GARCÍA, Angélica. La empresa que trasciende: La Metáfora de las Rosas. Trad. Basada en The Living Company, Harvard Business School. 2005. URL <http://www.hybgroup.tie.cl/longevas.html>
- TIGANI, Daniel. Excelencia en Servicio III Una demanda impostergable de la globalización. Marzo 10 de 2001. URL <http://www.sappiens.com/sappiens/comunidades/gcalarti.nsf>
- UBIERNA, Andrés F. De la organización inerte a la organización resolutive (Taller de coaching para Pymes). Universidad del Salvador. Presentación con diapositivas. 2003.
- UZCÁTEGUI, Luis José. Gerencia emocional Health Quality, C.A. Enero de 2007. 1 pág. URL <http://www.gerenciaemocional.com/capital%20social.htm>
- WALTON, Mary. Cómo administrar con el Método Deming. Trad. Gisele Wulfers de Rosas. Bogotá, Norma, 1988. 291 pág.