

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

Patologías Organizacionales: Una Herramienta para diagnosticar, sanar y prevenir problemas corporativos en empresas familiares en el Ecuador

Diego A. Mena Rueda

Laura Elena Calvache, MSc., Directora de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de licenciado en Administración de Empresas

Quito, diciembre 2014

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración y Economía (CADE)

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Patologías Organizacionales: Una Herramienta para diagnosticar, sanar y prevenir
problemas corporativos en empresas familiares en el Ecuador**

Diego Andrés Mena Rueda

Laura Elena Calvache, MSc.
Directora de la tesis

Thomas Gura, Ph.D.
Decano CADE

Arturo Paredes, MSc.
Coordinador de Administración

Quito, diciembre 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Diego Andrés Mena Rueda

C. I.: 1718056763

Lugar: Quito - Ecuador

Fecha: diciembre 2014

DEDICATORIA

Dedicada a mi familia la cual ha sido mi apoyo incondicional, mi inspiración y mi principal motivación a seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi directora de tesis por el tiempo y la buena voluntad depositada en mi persona.

A la universidad San Francisco de Quito y a todos sus colaboradores por la paciencia y el muy buen trabajo que han realizado estos últimos años transmitiéndome y llenándome de conocimiento muy valioso.

A mi familia por el apoyo brindado durante todos estos años para la realización de mis sueños.

RESUMEN

Este nuevo enfoque propuesto por Aguado, básicamente se trata de una analogía comparativa, entre el ser humano y las organizaciones vistas como un ser vivo, el autor propone que las empresas al igual que los seres humanos comparten una serie de complicaciones y enfermedades que pasan por procesos similares, en consecuencia a esto ambos precisan de diagnósticos para poder identificar sus patologías, lo cual implica que a su vez estos necesiten tratamientos curativos para sanar sus padecimientos y alcanzar estabilidad y/o “salud organizacional”.

Finalmente, en base al tema Patologías en las Organizaciones de Javier Fernández Aguado, este estudio pretende conocer si existe o no, alguna relación patógena entre empresas familiares de mediano tamaño en la ciudad de Quito y a su vez servir como modelo para futuros estudios en Latinoamérica ya que este figura como pionero en un país en vías de desarrollo.

ABSTRACT

This new focus proposed by Aguado is basically based on the new comparative analogy between the human being and the organizations seen as living beings. the author proposes that the enterprises, like living beings, share a series of complications and sicknesses that go through similar processes; therefore, both need a diagnosis in order to find out what their pathologies are, which involves curative treatments to heal their "illnesses" and reach stability and/or organizational health.

Finally, based on the Pathologies in the Organizations of Javier Fernandez Aguado, this study is aimed at finding out whether there is a pathogenic relationship among medium-sized family companies in Quito, and at the same time being a role model for future studies in Latin America as it is considered the pioneer in a developing country.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	7
Abstract	8
Introducción al problema	11
Antecedentes.....	13
El problema.....	15
Hipótesis	16
Posibles causas:.....	16
Posibles soluciones:	17
Pregunta(s) de investigación	17
Contexto y marco teórico.....	18
El propósito del estudio.	22
Razones.....	23
El significado del estudio.	24
Definición de términos.....	25
Presunciones del autor del estudio	26
Supuestos del estudio.....	26
Revisión de la literatura	27
Géneros de literatura incluidos en la revisión.....	28
Fuentes.	28
Pasos en el proceso de revisión de la literatura	28
Formato de la revisión de la literatura	29
Diagnóstico.	30
Proceso evolutivo de la administración de empresas.....	30
Enfoque Clásico.....	32
Enfoque Cuantitativo.....	34
Enfoque Conductual.....	35
Enfoque Contemporáneo.....	36
Patologías Organizacionales.....	37
Antecedentes en países desarrollados.....	45
Análisis comparativo autores, obras y filosofías.....	48
Metodología y diseño de la investigación	49
Justificación de la metodología seleccionada.....	50
Herramienta de investigación utilizada	51
Descripción de participantes	51
Número.....	51
Género.....	52
Nivel socioeconómico.....	52
Características especiales relacionadas con el estudio.	52
Fuentes y recolección de datos	52
Análisis de datos.....	53
Detalles del análisis	53
Importancia del estudio	62
Resumen de sesgos del autor.....	63
Respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación.....	63
Limitaciones del estudio	66

Recomendaciones para futuros estudios.....	67
Resumen general.....	68
APÉNDICES	69
Apéndice 1. Listado de Figuras y Tablas	69
REFERENCIAS	70
ANEXOS.....	71
ANEXO A: Testimonios.....	71
ANEXO B: Datos INEC Censo poblacional 2010	72
ANEXO C: Tabulación de datos.....	73

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

A lo largo de la historia, la Administración de Empresas ha pretendido manejar de la manera más eficiente y adecuada a las organizaciones; han surgido una serie de teorías y enfoques que pretenden de alguna manera guiar y facilitar la vida de las personas en este terreno tan complicado que es la administración.

En la actualidad se continúa buscando esta “fórmula mágica”, que ayude a manejar de una manera más eficaz a las organizaciones y que brinde posibles soluciones a los problemas que estas presentan constantemente; es de esta búsqueda incesante que eclosiona un nuevo enfoque llamado “Patologías Organizativas”, visión propuesta por Javier Fernández Aguado, quien es doctor en Economía, escritor y experto en Management, nacido en España Madrid en el año de 1961, actualmente socio director de MindValue y patrono de la Fundación Horizonte XXII, además es el único español que ha recibido el premio Peter Drucker a la Innovación en Management. (Aguado, 2008).

El tema “Patologías Organizativas”, es un tema que se encuentra actualmente en boga, ya que presenta un enfoque muy completo de todas las posibles complicaciones o “patologías”, que pueden estar presentes en las organizaciones, Tiene una temática muy interesante aplicable en empresas de todo tipo, por ende ha presentado una acogida sumamente positiva en Europa.

El principal interés del autor y coautores con su ponencia, es de exponer una metáfora que pretende comparar a las empresas con el ser humano, y los problemas con “patologías” como los denomina Aguado. Se parte de la premisa de que ambos son sistemas completos, integrados por subsistemas, es decir que son un “conjunto de elementos con propósitos específicos, que al interactuar constantemente con otros se vuelven interdependientes, y

buscan alcanzar, con su contribución armónica, un objetivo o propósito común.”(Diccionario de la Real Academia Española)

Ahora bien, si se habla de sistemas se hace alusión a las organizaciones en general y con subsistemas a los elementos que los conforman, que a su vez se encuentran constituidos por individuos que desempeñan papeles de ejecutivos de altos mandos y colaboradores subordinados. El estudio fundamentalmente pretende realizar un análisis de la relación que existe entre el sistema y sus subsistemas, es decir el grado de influencia que presentan las organizaciones sobre el individuo y de qué manera este influye en ella; con un enfoque patológico para analizar la problemática que esta presenta.

Cabe recalcar que el cuerpo humano y las empresas, poseen ciertas semejanzas fisiológicas y anatómicas, que llevan a hacer esta analogía comparativa. Tanto empresas como seres humanos presentan una serie de complicaciones y enfermedades que pasan por un proceso similar, ambos necesitan someterse a diagnósticos para poder identificar sus patologías, posteriormente precisan de un tratamiento para eliminar sus padecimientos y alcanzar estabilidad y en este caso “salud organizacional”, tema que también será desarrollado durante el estudio.

“Las Patologías Organizativas”, tema que ha despertado cierto grado de interés no solo en administradores, sino también en una amplia gama de disciplinas y profesiones; con diferentes puntos de vista. Como por ejemplo: Ackoff R.L., arquitecto, filósofo de la universidad de Pennsylvania, en base al concepto de la Organización mundial de la Salud, señaló que: “...this definition of health applies equally to organization and organisms”; Se puede ver claramente que se trata de un concepto sumamente poderoso que está generando un movimiento, una transformación con la capacidad de motivar a diferentes personas y organizaciones por este camino.

Para concluir, se considera que este tipo de análisis de comparación metafórico, podría funcionar como una perspectiva analítica que ayudaría a comprender mejor las bases fundamentales y la perspectiva de Aguado y sus coautores, es decir, debido al nivel de profundidad y detalle que el estudio posee, se tendría una visión mucho más clara, esclareciendo así fortalezas, debilidades y todos los factores macro y micro que inciden en este.

Antecedentes

“Las patologías Organizaciones”, es un tema que está teniendo una gran acogida y un crecimiento considerable en Europa, es un concepto todavía poco explorado pero muy importante debido a su contenido metafórico, que está empezando a generar cambios radicales en todo el mundo.

La acotación dada por Ackoff, propone un posible marco de referencia para el estudio de “Las Patologías Organizacionales”, su inferencia “...this definition of health applies equally to organization and organisms” (Traducción: “Esta definición de salud se aplica de igual manera a organizaciones y organismos”), lo convierte en uno de los pioneros y promotores del enfoque de sistemas, de las ciencias administrativas, y como el mismo se califica, un “solucionador de problemas”.

Por otro lado Beer S., quien es considerado también como otro de los líderes de movimiento de sistemas, establece otro enfoque referencial interesante, al momento en que este desarrolla su modelo de organización como un sistema factible, Beer señala que una organización "...may not be in full good health; it might be really ill; its structural condition might actually be pathological" (Traducción: “Puede no estar en el mejor estado de salud,

podría estar realmente enfermo, su condición estructural en realidad podría ser patológica”), esto hace alusión a las suposiciones, con las cuales muchos actúan, las cuales son basadas en paradigmas a los que se aferran las empresas, personas y no quieren aceptarlas, es interesante la aseveración realizada por Beer ya que al termino “Patológico”, lo describe como algo ignorado y sin mucha relevancia, donde las organizaciones se consideran inmunes y en consecuencia de esto sin ningún tratamiento curativo o preventivo.

Con el pasar del tiempo se han ido añadiendo una serie de estudios que han aportado a la temática como por ejemplo trabajos como el de Burrell G. y Morgan G. Que se refiere a “Paradigmas Sociológicos y Organizacionales”, el cual es un estudio de los elementos de la Sociología de la vida corporativa, trabajos como el de Mackenzie K.D. y Smircich L. Acerca de “Desarrollo de paradigmas en las ciencias sociales”, que trata sobre la investigación de estrategias; y así un sin número de aportaciones que han ido dando cuerpo a esta nueva metáfora corporativa, “Patologías Organizacionales”.

Finalmente, Javier Fernández Aguado con su publicación realizada en el 2008, “Patologías en las organizaciones”, brinda al mundo una especie de compendio de todos estos estudios y análisis, clasificando a esta serie de problemas y complicaciones en “Patologías”, haciendo una analogía comparativa con el cuerpo humano, y describiendo un análisis minucioso de éstas, y además ofreciendo soluciones como “vacunas” con el objetivo de enmendar estos problemas y evitar caer en ellos.

El problema

Cabe recalcar que para alcanzar una Sinergia Corporativa, es de vital importancia tener un funcionamiento óptimo de la organización; para conseguir este objetivo las empresas necesitan realizarse diagnósticos continuos que determinen las posibles patologías que las organización podrían estar atravesando, coloquialmente hablando se podría decir realizarse radiografías periódica completas que describan y determinen cuales son las principales falencias a las cuales se podrían estar enfrentando y poder darles una solución.

El principal problema de las organizaciones radica en que ignoran la importancia e incluso la existencia de este tipo de diagnósticos, que tienen como finalidad controlar e incluso prevenir “patologías” que podrían afectar o estar afectando a sus corporaciones. El tema “Patologías Organizacionales”, es un enfoque que busca justamente mejorar y hacer más eficiente a la empresa en todos sus aspectos, desde Clima Laboral, es decir la influencia existente entre sistemas y subsistemas, hasta en la optimización y manejo de recursos.

La metáfora “Patologías Organizacionales”, es un tema en el que las Organizaciones tienen que poner mucho cuidado ya que de éstas puede radicar una inestabilidad en las empresas, que puede ir desde “Ligera”, “Grave” y “Muy grave” según como las describe Aguado; cabe recalcar también que dependiendo del nivel de gravedad, existen diferentes tipos de tratamientos que tienen que ser aplicados específicamente a cada una.

Por otro lado es importante recordar que el capital humano es el factor más importante en toda empresa y más aún que dependen únicamente de estos para poder funcionar y realizar su trabajo, es por esta razón que es de vital importancia llegar a ser una empresa “Sana” y con un Clima Laboral agradable, para que de este modo se satisfagan tanto las necesidades corporativas como la de los colaboradores, manteniendo de esta manera

relaciones cooperativas que buscan “lograr una confluencia entre los intereses de la compañía y de los trabajadores” (Anónimo), permitiendo de esta manera ser más eficientes, eficaces y buscando siempre un beneficio mutuo.

La investigación propuesta pretende otorgar a la sociedad en general, un aporte con una metodología sencilla, de fácil acceso y comprensión, que ayudará a los empresarios y consultores organizacionales a identificar con mayor sencillez las diversas patologías que pueden estar sufriendo las empresas y además sugerir diversas curas y vacunas para estas dolencias.

Hipótesis

Para brindar una mejor comprensión, acerca de hacia dónde va el estudio y lo que se pretende conocer, se hará alusión a la misma hipótesis que plantea Aguado, “Las organizaciones al igual que los seres humanos son organismos que se encuentran expuestos a enfermedades y por lo tanto también precisan de tratamientos para ser curados y de vacunas preventivas para evitar las enfermedades.”

Posibles causas:

Existe un nivel de ignorancia relativamente alto, acerca de cómo manejar las organizaciones y de cómo mantenerlas metafóricamente hablando “Sanas”, a continuación se planean las posibles causas de este problema:

- En el Ecuador los gerentes y administradores no tiene interés en diagnosticar y tratar sus patologías organizacionales.
- Mientras existan resultados económicos parecería que la empresa no está interesada en identificar ninguna patología organizacional, ni curarla y peor aún prevenirla.

- En el Ecuador los gerentes no se encuentran suficientemente capacitados para diagnosticar las posibles patologías que atentan contra sus empresas.
- La metodología utilizada actualmente para diagnóstico de problemas organizacionales se encuentra desgastada y genera poca credibilidad en el mundo empresarial.

Posibles soluciones:

- El primer paso para tratar las patologías organizacionales es lograr que los directivos de empresas acepten que se encuentran enfermos y por ende que accedan a un proceso de tratamiento o cura. “En la aplicación de cualquier tratamiento lo primero que tiene que existir por parte del paciente es la voluntad de querer curarse” (Aguado, 2008, p. 32)
- Los involucrados tienen que ser capacitados en el manejo de la técnica.
- Tiene que existir una buena predisposición por parte de la empresa para aceptar la aplicación de tratamientos de curación.
- Finalmente se pueden prevenir las enfermedades por medio de vacunas.

Pregunta(s) de investigación

- ¿Cómo y hasta qué punto la aplicación de un diagnóstico profesional confiable de patologías organizacionales, ayudaría a disponer una radiografía clara de la situación real de la empresa?
- ¿Cómo y hasta qué punto disponer de un diagnóstico confiable y preciso de patología organizacional sería requisito indispensable para iniciar un tratamiento curativo?
- Como y hasta qué punto la información precisa y confiable sobre patologías organizacionales facilitan la determinación de las curas específicas para la cura focalizada de cada una de las enfermedades?

- ¿Cómo y hasta qué punto la “Capacitación” en el tema relacionado, ayudaría a los administradores y consultores a evaluar y actuar de una forma más eficiente?
- ¿Existe una relación entre empresas familiares, es decir patologías en común?
- ¿Cuál es la patología que posee una mayor incidencia en empresas familiares de mediano tamaño?

Contexto y marco teórico

El diagnóstico de patologías organizacionales es un técnica desarrollada en España por el doctor Javier Fernández Aguado, ésta ha sido aplicada en países europeos desarrollados, brindando muy buenos resultados y con una excelente acogida.

A lo largo de la historia han existido una serie de análisis y estudios que han buscado la manera más adecuada y eficiente de manejar una empresa, es decir buscar “el mejor camino”. Para dar un inicio formal al estudio de la administración de empresas, cabe recalcar dos acontecimientos importantes que marcaron la historia y dieron la primera pauta para su estudio, en primer lugar en el siglo XIX, aparece Adam Smith con su publicación “La riqueza de las naciones”, que pretendía mostrar de una forma mucho más eficiente y efectiva cómo manejar las cosas, gracias a “la división del trabajo”, Es de aquí, donde nacen los primeros indicios que van a dar lugar a la Administración de empresas. En segundo lugar en el siglo XX con la llegada de la revolución industrial, surge un cambio radical en la metodología de la Administración de Empresas, dando lugar al desarrollo de una serie de teorías que pretenden cambiar y mejorar esta metodología; en un inicio se expusieron teorías como la de Taylor y Fayol con su muy conocido “Enfoque Clásico”, el cual inicia con la teoría propuesta por Taylor que se enfoca en la “Administración Científica” que procura el “uso de métodos

científicos para definir la mejor forma de realizar un trabajo.” (Robbins, Stephen P., Coulter M., 2010, pp. 26,27); y a su vez, Fayol con su “Teoría Clásica”, que se refiere al “aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios científicos generales de la administración” (Robbins, Stephen P., Coulter M., 2010, p. 28); en consecuencia a estas aportaciones, Taylor y Fayol pasaron a ser los precursores del “Enfoque Clásico”, que dominó las cuatro primeras décadas de este siglo.

Posterior a eso Max Weber hace algunas aportaciones importantes a este enfoque, Weber introduce una interesante teoría llamada “Teoría de las Burocracias”, la cual trata de “una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales” (Robbins, Stephen P., Coulter M., 2010, p. 28).

Tiempo después aparece el enfoque “Cuantitativo”, que según Coulter “consiste en la aplicación de estadística, de modelos de optimización y de información, de simulación por computadora y de otras técnicas cuantitativas y actividades de administración.” (Robbins, Stephen P., Coulter M., 2010, p. 30). Este nuevo enfoque nacido en la segunda guerra mundial, fue utilizado de una forma sistemática para soluciones matemáticas y estadísticas; con el pasar del tiempo este enfoque fue evolucionando y adaptándose al entorno empresarial, de tal manera que se lo aplica aún, en la actualidad.

A continuación eclosiona uno de los enfoques de mayor interés para este estudio Patológico, el enfoque “Conductual”, que es el primero que empieza a presentar índices de preocupación por los trabajadores, y a verlos como personas mas no como objetos.

El enfoque “Conductual”, cabe recalcar, da la primicia al “Comportamiento Organizacional”, siendo éste “un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las mismas.” (Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A., 2009, p. 10), A este enfoque se sumaron aportaciones importantes como las de Mary Parker Follet, quien creía que el activo más importante de una organización son las personas y que debían ser tratados como tal. El enfoque conductual será uno en los que mayor énfasis se hará a lo largo del estudio, ya que es el inicio de la investigación realizada por Fernández Aguado; ésta, brindará un gran aporte comparativo.

Posterior a este enfoque viene el “Contemporáneo”, el cual es mucho más sistémico, es decir que posee procesos y estándares establecidos. Este enfoque habla de dos perspectivas distintas, muy aplicables al estudio, la una es la “Teoría de Sistemas”, que es descrita por Robbins y coautores como: “conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado” (Robbins, Stephen P., Coulter M., 2010, p. 35). Esta teoría también hace alusión a dos diferentes subdivisiones:

- Abiertas, es decir que se ven influenciadas por su entorno.
- Cerradas, es decir que no reciben influencia de su entorno.

Por otro lado, se encuentra el “Enfoque de la Contingencia”, el cual critica a teorías como la de la división de trabajo de Adam Smith y la teoría de la burocracia de Weber, ya que utiliza un enfoque mucho más objetivo es decir más apegado a la realidad. El enfoque de la contingencia o situacional además propone que las empresas difieren en muchos aspectos y

se enfrentan a situaciones distintas también, por lo tanto necesitan de distintos métodos de administración y dirección, (Robbins, Stephen P., Coulter M., 2010). Es interesante este último análisis ya que disminuye la brecha existente entre el enfoque de contingencia y el revolucionario enfoque de “Patologías Organizacionales”. Al respecto se puede ver claramente como todos estos estudios, poco a poco van tomando rumbo y dirección hacia el propuesto por Aguado.

Ahora bien, se ha realizado una pequeña reseña histórica acerca de la evolución que ha ido teniendo la Administración de Empresas, y los cambios más relevantes que ésta ha experimentado, llegando finalmente a una nueva propuesta, que cada vez va tomando más fuerza y mejor acogida en el mundo entero, se trata del enfoque que hace una analogía con el ser humano.

Este estudio se refiere al “Paradigma Antropomórfico” de Javier Fernández Aguado, que pretende comparar al cuerpo humano con las Organizaciones, ya que ambos presentan ciertas semejanzas fisiológicas y anatómicas, que llevan a realizar esta analogía comparativa.

Como se mencionó anteriormente, tanto empresas como seres humanos presentan una serie de complicaciones y enfermedades que pasan por un proceso similar, ambos necesitan someterse a “Diagnósticos Patológicos” o “Radiografías analíticas” para poder identificar sus patologías y posteriormente precisan de un “Tratamiento curativo” para eliminar sus padecimientos y alcanzar estabilidad, en este caso “salud organizacional”. Finalmente necesitan “Vacunas preventivas”, para evitar otras enfermedades. Esta tesis además pretende analizar diferentes tipos de enfermedades, niveles de gravedad y algunos procesos de sanación que se pueden aplicar en las distintas organizaciones donde se desarrollará el estudio.

En conclusión, el proyecto pretende considerar cada uno de estos enfoques, para poder realizar un análisis que corrobore al estudio principal, “Patologías en Las Organizaciones”

El propósito del estudio.

- Este estudio tiene como propósito llegar a comprobar o descartar los siguientes puntos a continuación planteados:
- Las empresas al igual que las personas son o no susceptibles a enfermedades.
- Las empresas precisan o no de tratamientos curativos para contrarrestar posibles patologías.
- El nuevo enfoque propuesto por Fernández Aguado es de gran impacto o no en las empresas familiares de la ciudad de Quito.
- Es del conocimiento o no de las empresas familiares, la existencia de posibles patologías que atentan contra su salud organizacional.
- Existen cambios relevantes, es decir mejoras posteriores a la aplicación de tratamientos o vacunas preventivas en las organizaciones.
- Es aplicable o no para empresas familiares de países en vías de desarrollo.

Por otro lado:

- Se espera tener un buen nivel de aceptación a esta nueva propuesta por parte de las empresas.

- Se espera que al ser un herramienta sumamente útil, se utilice y sirva de modelo en el país y otros países latinoamericanos.

Razones

- Se cree que las empresas pueden caer en un estado “patológico”, ya que al igual que las personas, estas pueden presentar síntomas de poseer algún problema, necesitan ser diagnosticados y sometido a procesos tanto curativos como preventivos.
- Se cree que al identificarse un problema en las empresas, estas tienen la posibilidad de subyugarse a procesos que eliminen o disminuyan estos problemas.
- Siendo este un enfoque con gran impacto en países desarrollados europeos, se cree que podría tener el mismo efecto en países en vías de desarrollo latinoamericanos.
- Se cree que existe un alto nivel de ignorancia por parte de las empresas, acerca de cómo manejar las organizaciones y de cómo mantenerlas metafóricamente hablando, “Sanas”.
- Teniendo como antecedentes empresas europeas, donde si se han visto cambios significativos, se cree que se obtendrá resultados similares aplicando estos tratamientos en empresas ecuatorianas.
- Si se toma como primicia, el ejemplo de países desarrollados, donde ya han sido aplicados estos procesos analíticos, se cree que podrían tener efectos similares en empresas familiares en vías de desarrollo.

- Como se sabe, “todo cambio genera resistencia”, y al ser esta propuesta nueva en el país, se cree que podría existir cierto grado de rechazo o disconformidad por parte de algunas organizaciones.

El significado del estudio.

La nueva metodología expuesta por Fernández Aguado, es un aporte de suma importancia para el mundo entero ya que brinda una nueva y revolucionaria visión acerca de cómo administrar una empresa, muchas de las organizaciones en la actualidad ignoran sus estados patológicos, y la existencia un “Diagnóstico patológico”, que podría exponer muchos de los problemas a los que se enfrentan constantemente que se encuentran ocultos y además brindarles una serie de soluciones efectivas en respuesta a sus padecimientos.

El estudio presentado por Fernández Aguado, al poseer un contenido tan enriquecedor y completo, permite que sea aplicable en organizaciones de pequeño, mediano y gran tamaño. Éste pretende ser una herramienta adoptada, como una forma mucho más eficiente de manejar y controlar una empresa, ya que al aplicarlo las empresas puedan claramente conocer sus falencias y tomar medidas o acciones que contrarresten sus posibles patologías.

Siendo este el primer estudio de su género realizado en Ecuador, se pretende que tenga una gran acogida y que al igual que en países europeos, sea aplicable en el medio ecuatoriano, ya que nunca antes este ha sido puesto en prueba en países occidentales.

Esta nueva propuesta se trata de una metodología única, debido a que a pesar de que es bastante clara y sencilla, posee un contenido muy rico y completo; esta herramienta fácilmente puede dar respuesta a una serie de problemas comunes o complicados en las

empresas de una manera amigable en su uso, con el administrador y/o consultor que pretenda aplicarla.

Definición de términos

Es importante antes de desarrollar el tema conocer algunos conceptos básicos, que brindarán una mejor comprensión al tema, conceptos como: “Patologías organizativas”, refiriéndose a la analogía realizada por Aguado en términos organizacionales a posibles problemas y amenazas a las que se ven expuestas las organizaciones; “Salud organizacional”, refiriéndose al estado en el que se encuentra la organización, y a la inmunología que han desarrollado éstas, para contrarrestar las posibles patologías, así lo describe Aguado; “Diagnóstico patológico”, entendiéndose como: “Diagnóstico al que se llega mediante el estudio de la composición y función de los tejidos del cuerpo, especialmente de las alteraciones del desarrollo de los tejidos mediante técnicas histológicas basadas en el estudio de los tejidos” (Medical Dictionary, 2011). Este estudio hace alusión a una analogía que pretende comparar a la empresa y al ser humano como seres similares que pueden presentar similitudes en cuanto a enfermedades; “Radiografía analítica”, es un tema que va correlacionado con el “Diagnóstico patológico”, ya que pretende conocer la situación de una organización pero de una manera mucho más profunda y completa; “Vacunas Preventivas”, Aguado las describe como: “estrategias o modos de inmunización que pretenden evitar problemas más grandes, su función es ir un paso delante de las enfermedades” (Aguado, 2008, p. 32) “Tratamiento curativo”, se refiere al proceso que tiene que seguir la organización después del diagnóstico y la detección de la patología, Aguado describe tres tipos de posibles soluciones: “Medicina preventiva”, “Curativa” y “paliativa”; “Paradigma antropomórfico”, consiste en “tomar como modelo o paradigma para las organizaciones al ser

humano”, así lo ha denominado el autor en su obra “Patologías en las organizaciones”.

(Aguado, 2008, p. 12)

Presunciones del autor del estudio

Como presunciones del estudio se tiene que:

- Con este estudio se presume que los resultados que se van a obtener van a ser similares a los que se obtuvieron en países europeos.
- Se presume que la propuesta de estudio va a tener una buena acogida, y que va a servir como herramienta modelo para cualquier tipo de empresa.
- Se presume que las empresas participantes, van a tener la disposición para curarse y que van a ser constantes con los “Tratamientos curativos” y con las “Vacunas preventivas”.
- Se presume que las empresas se van a encontrar abiertas a someterse a un “Diagnóstico patológico”, y a todos los procesos involucrados posteriormente para alcanzar un buen estado de salud corporativo.
- Se presume que el personal de las empresas se encuentre abierto a cualquier cambio que se requiera para poder tratar sus patologías correspondientes.

Supuestos del estudio

Este estudio supone introducir dentro del país una metodología revolucionaria, que facilite y haga más eficiente la forma tradicional de la administración de empresas. Además pretende servir como modelo y base para estudios posteriores referentes al tema.

Por otro lado esta tesis supone ser pionera en el país, dando a conocer un enfoque desconocido hasta ahora en el Ecuador, que es el de “Patologías de las organizaciones”, descrito por Fernández Aguado.

Además este estudio supone tener una gran acogida por parte de las organizaciones, sirviendo como una guía amigable para la comprensión y uso de esta nueva herramienta.

Ahora por consiguiente, después de haber esclarecido como va a ser el modelo del estudio, continuaremos con la Revisión de la Literatura, la cual será estructurada de la siguiente manera: en primera instancia se pretende realizar una profunda explicación de la metodología de investigación a aplicarse, posterior a eso ya realizado el levantamiento de información, pasaremos al estudio de datos encontrados, continuando con las conclusiones y finalizando un con pequeño análisis donde las hipótesis planteadas serán aceptadas o rechazadas.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para la realización de este estudio, es de suma importancia conocer las diferentes teorías y enfoques que se han ido presentando a lo largo de la historia de la administración, y como éstos se relacionan con la analogía planteada por Fernández Aguado acerca de las “Patologías Organizacionales”.

Por otro lado, la investigación pretende conocer el grado de aceptación que éstos presentan frente a un nueva metodología administrativa, y si es que posee iguales resultados que en países europeos. Adicionalmente se necesita comprender el propósito de tener “Salud organizacional” en todos los sentidos y el propósito de una analogía antropomórfica que relaciona al ser humano con las organizaciones. También se busca explorar los diferentes

procesos expuestos por Fernández Aguado para poder diagnosticar, controlar, sanar y prevenir posibles patologías en empresas del tipo familiar. Por lo tanto se iniciará con una descripción del proceso evolutivo de los distintos enfoques a lo largo de la historia seguido, por un análisis comparativo con “Patologías Organizativas”, posteriormente se efectuará una descripción de las etapas y métodos que plantea Aguado para poder alcanzar estabilidad y salud dentro de las empresas, acompañada de estrategias para poder prevenir y controlar la eclosión de futuras enfermedades.

Géneros de literatura incluidos en la revisión

Fuentes.

El presente estudio, tiene como objeto basar su análisis principalmente en la obra de Fernández Aguado “Patologías Organizativas”, acompañado por libros de autores de renombre y expertos en el tema administrativo, artículos científicos y publicaciones en internet de estudios que aluden al tema.

Pasos en el proceso de revisión de la literatura

El proceso investigativo aplicado para generar la mencionada revisión literaria, inició con una búsqueda de antecedentes y de estudios relacionados a la temática, luego se realizó una investigación de los autores de los distintos enfoques administrativos y de sus respectivas filosofías para poder ver de qué manera se relacionan con la de Fernández Aguado. A continuación, después de analizar estas teorías, se estableció cuales tenían mayor similitud con la propuesta de Fernández Aguado, como por ejemplo el caso del enfoque Conductual, donde se comienza a considerar a los trabajadores, y además se da inicio al estudio del “Comportamiento Organizacional”. También se encuentra el caso del “Enfoque Contemporáneo” el cual habla de dos perspectivas distintas, muy aplicables al estudio, la una

es la “Teoría de Sistemas”, que es descrita por Robbins y coautores como: “conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado” (Robbins, Stephen P., Coulter M., 2010, p. 35). Y finalmente el de “Enfoque de Contingencia” que ha logrado disminuir la brecha con el revolucionario enfoque de “Patologías Organizacionales”, ya que es mucho más apegado a la realidad. Finalmente se realizó el levantamiento de información por medio de encuestas, basándose en el formulario auspiciado por Fernández Aguado y sus investigaciones, para poder diagnosticar posibles enfermedades, controlarlas, sanarlas y prevenirlas en empresas de tipo familiar en la ciudad de Quito.

Formato de la revisión de la literatura

El presente estudio se llevará a cabo de la siguiente manera: en primer lugar se comenzará definiendo “Diagnóstico” y el cómo es enfocado en un ámbito empresarial, posterior a eso se continuará con una breve reseña histórica del proceso evolutivo de la administración de empresas y todos los enfoques que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo hasta llegar al de “Patologías Organizativas”; a continuación se realizará una explicación acerca de la analogía antropomórfica del autor, con respecto al cuerpo humano y a las organizaciones; también se describirán algunas de las enfermedades más comunes en el mundo empresarial, y los terapias curativas y preventivas que propone la herramienta, posterior a eso se presentará un análisis de los resultados obtenidos en países desarrollados donde ya ha sido aplicada dicha herramienta, y finalmente se concluirá con un análisis comparativo acerca de los distintos autores, sus obras y filosofías.

Diagnóstico.

Con el objetivo de brindar una mejor comprensión del tema y poder entender lo que intenta transmitir Fernández Aguado, con esta nueva metodología administrativa, es importante resaltar el tema “Diagnóstico Patológico”, ya que alude a la base fundamental de esta teoría.

Diagnóstico palabra proveniente del griego “*diagnostikós*”, y que a su vez se compone de los prefijos “*día*” y “*gnosis*”, que significan: “a través” y “conocimiento” respectivamente, se refieren según el diccionario de la Real Academia Española a “la recolección y análisis de datos para evaluar problemas y tendencias de diversas naturalezas” (Diccionario de la Real Academia Española). Partiendo de esta definición nace la analogía antropomórfica descrita por Fernández Aguado, la cual pretende realizar una “recolección de datos” para poderlos “analizar y conocer tendencias”, pero no en un campo médico como se ha utilizado por lo general esta definición, sino que decide trasladarlo hacia el ámbito empresarial, donde da inicio su investigación.

Con la ayuda de Tatum y Mind Value el doctor Fernández Aguado ha logrado desarrollar una herramienta que cumple específicamente la función de diagnosticar patologías y falencias en las organizaciones; se trata de un cuestionario de 70 preguntas que buscan detectar problemas específicos en las empresas y automáticamente entregar un feedback de cuáles son las enfermedades que más afectan a las organizaciones estudiadas y cómo poder combatirlos, incluye vacunas preventivas y tratamientos curativos.

Proceso evolutivo de la administración de empresas.

Como se mencionó anteriormente la administración de empresas y las diferentes teorías que conforman esta ciencia, nacen en el siglo XIX, con Adam Smith y su publicación

“La riqueza de las naciones”, la cual hace alusión a un análisis de la prosperidad de algunos países como: Inglaterra y Países Bajos; básicamente su teoría se basa en: “la división del trabajo, moneda, mercado y la naturaleza de la riqueza” (Robbins, Stephen P., Coulter M., 2010, p. 23); por otro lado Smith estudia distintos sistemas de economía política, específicamente se enfoca en el mercantilismo y la fisiocracia de donde nace la idea de un “orden natural”, el cual es definido por Smith como: “el resultado del libre ejercicio del interés individual que beneficia exitosamente sin proponérselo al bien común en la solución de problemas y satisfacción de necesidades por medio de la libre empresa, de la libre competencia y del libre comercio” (Smith A., 1776); refiriéndose a la división del trabajo, es decir la separación del trabajo distribuida en tareas específicas.

Es cierto que desde hace tiempo atrás ya existían los primeros indicios administrativos en iglesias, militares antiguos y culturas como los egipcios o los sumerios, donde ya se desarrollaron estructuras organizacionales e inclusive principios de contabilidad aplicada por parte de los comerciantes; sin embargo formalmente es Smith quien de una forma más sistemática, da los primeros pasos en este campo a inicios de la época industrial.

A continuación, comienzan a aparecer aportaciones importantes tales como herramientas técnicas de procesos, estandarización, control de calidad, planeación y análisis contable de importantes autores de la época como Boulton M., Whitney E., Watt J., claramente se puede ver como empieza a crecer el interés por parte de economistas y comerciantes en desarrollar herramientas y procesos que de alguna manera faciliten el manejo de empresas y de sus actividades comerciales. El impacto es tal que muy pronto empiezan a ser copiados e implementados a nivel mundial, e inclusive se desarrollan nuevas teorías que pretenden mejorar la eficiencia de procesos, por ejemplo: a finales del siglo XIX

donde Walras L., en conjunto con Marshall A., introducen nuevos conceptos mucho más sistemáticos que mejoraban enormemente el manejo de las organizaciones, además en este año 1881, se dicta el primer curso de administración de empresas por Joseph Wharton. (Robbins, Stephen P., Coulter M., 2010, pp. 25-28)

A medida que las empresas comienzan a desarrollarse e ir evolucionando, se vuelven cada vez más complejas, lo cual es uno de los principales motivadores para que el estudio de la administración cada vez sea más necesario en las industrias. A inicios del siglo XX se funda la primera escuela de administración en Estados Unidos, proceso que es llevado a cabo durante el gobierno de Theodore Roosevelt y Woodrow Wilson, es aquí donde nace la “Escuela de la teoría clásica”, la cual principalmente se enfatizó tanto en la racionalidad como en la eficiencia de los trabajadores y de la organización (Robbins, Stephen P., Coulter M., 2010, p. 26).

Enfoque Clásico.

La escuela clásica se encuentra conformado básicamente por tres enfoques, a continuación descritos:

La Administración Científica.

Generalmente se considera que esta teoría nace en 1911, año en que Frederick Winslow publicó los “Principios de la administración científica”, el cual fue un aporte sumamente enriquecedor, su contenido tuvo una gran aceptación por parte de los gerentes de todo el mundo. El escrito describía de forma científica, la metodología para poder realizar un trabajo eficientemente.

Paralelamente a este trabajo Frederick W. Taylor se convierte en “El padre de la administración científica”, se dice que Taylor “Buscó generar un cambio en la mentalidad de

los trabajadores y de los gerentes, al definir parámetros claros para mejorar la eficiencia en la producción” (Robbins, Stephen P., Coulter M., 2010, p. 26).

La Administración General.

Conocida también como “Teoría general de la administración”, básicamente se enfoca en las acciones de los gerentes, es aquí donde nacen los conceptos “planear”, “organizar”, “dirigir”, “ejecutar” y “controlar”. Los dos autores principales de esta teoría son Henri Fayol y Max Weber, a diferencia de Taylor quien se centraba en los “gerentes de primera línea y el método científico”, este enfoque se concentra en las “actividades de todos los gerentes”, es decir es un enfoque mucho más general.

Fayol describe catorce principios básicos para la administración que a diferencia de las funciones típicas de una empresa, gobierno u hogar, eran aplicables para cualquier circunstancia que tuviera que enfrentar una organización. Estos principios aparecen en la Figura 1.

1. *División del trabajo.* La especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados.
2. *Autoridad.* Los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho.
3. *Disciplina.* Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen a la organización.
4. *Unidad de mando.* Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. *Unidad de dirección.* La organización debe tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores.
6. *Subordinación de los intereses individuales al interés general.* Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
7. *Remuneración.* Los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios.
8. *Centralización.* Este término se refiere al grado en que los empleados se involucran en la toma de decisiones.
9. *Escalafón.* Línea de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores.
10. *Orden.* Las personas y los materiales deben estar en el lugar y momento adecuados.
11. *Equidad.* Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. *Estabilidad en los puestos del personal.* La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que hay reemplazos disponibles para las vacantes.
13. *Iniciativa.* Los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo.
14. *Espíritu de grupo.* Promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización.

Figura 1: Los 14 principios de Fayol. Administración de Robbins, Coulter.

Escuela Empirológica de Ernest Dale.

Finalmente Ernest Dale, propone que “La teoría administrativa no debe basarse sólo en la experiencia práctica”, sino que se debería aplicar la enseñanza por medio de casos y además la investigación tiene que ser específica, es decir para cada caso en particular y tomando en cuenta el tiempo y espacio donde estos se desarrollan (Kaplan, 2014).

Enfoque Cuantitativo.

El enfoque cuantitativo o también conocido como “Ciencia de la Administración” se desarrolla a partir de técnicas cuantitativas para tomar decisiones. Básicamente su origen se deriva de la segunda guerra mundial, que eclosiona a partir de soluciones matemáticas y modelos estadísticos aplicados básicamente en problemas militares y posteriormente a ser adoptado en el mundo empresarial.

Esta teoría principalmente pretende mejorar la asignación de recursos, mediante la aplicación de estadística, modelos de optimización y de información. Es un modelo que mostró excelentes resultados en planificación militar, es por esa razón que rápidamente se adaptó a los negocios; este modelo se llega a conocer a mediados de la década de 1940, gracias a los “Whiz Kids”, un grupo de oficiales que una vez terminada la segunda guerra mundial decidieron unirse a Ford Motor Company, y es ahí donde se les ocurre adaptar estos modelos militares dentro de la compañía, obteniendo excelentes resultados (Robbins, Stephen P., Coulter M., 2010, p. 30).

Enfoque Conductual.

Ahora bien, el enfoque conductual es uno de los pasos más importantes que ha dado la historia de la administración de empresas, ya que por primera vez se empieza a considerar a los colaboradores como clave del éxito de la organización, algunos autores comienzan a analizar la administración desde una perspectiva más humana, es decir enfocándose en la gente de una organización. Este enfoque da paso a la creación de un nuevo tipo de investigación que pretende estudiar las acciones de los trabajadores, mejor conocido como “Comportamiento Organizacional”.

Los principales partidarios que resaltan en este enfoque son: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet y Chester Barnard; a pesar de que sus aportaciones fueron varias, todos compartían una misma ideología, ellos creían en que “la gente era el activo más importante de la organización y debía manejarse como tal” (Robbins, Stephen P., Coulter M., 2010, p. 33).

Enfoque Contemporáneo.

Como se ha visto anteriormente en los primeros enfoques descritos, sus estudios se encuentran concentrados en el interior de la organización, ahora bien, a principios de la década de los sesenta, surgen otros tipos de investigaciones que se enfocan en el entorno es decir el lado externo de las empresas. El enfoque contemporáneo se compone por dos perspectivas distintas:

Teoría de sistemas.

En 1983, sale a la luz la obra “Las funciones del ejecutivo”, escrito por Chester Barnard, donde por primera vez se describe a una organización como un “sistema cooperativo”, pero es recién en la década de los sesenta cuando los investigadores comienzan a considerar esta teoría y a relacionarla con las organizaciones.

“Sistema” según el diccionario de la RAE se define como: “Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.” (Real Academia de la Lengua Española , 2014), Robbins y Coulter señalan que existen dos tipos de sistemas:

- Cerrados

Los cuales según el autor, no se relacionan con el entorno es decir que no reciben ningún tipo de influencia.

- Abiertos

Todo lo contrario a los cerrados, estos si se relacionan e interactúan con el ambiente que les rodea. Siendo este el que más se apega a la realidad empresarial, la figura 2

muestra a la organización como un sistema abierto y la relación que tiene con su entorno.



Figura 2: La organización como un sistema abierto. Administración de Robbins, Coulter.

Teoría de contingencia.

El enfoque de contingencia o también conocido como enfoque situacional, sostiene que las organizaciones son distintas y por ende no se pueden manejar de una forma estandarizada, ya que por lo general se encuentran expuestas a situaciones distintas (contingencias), por lo tanto precisan de distintas formas de manejo.

Este enfoque nace de las presunciones expuestas por los primeros teóricos, quienes creían que los principios administrativos eran aplicables de manera universal.

Patologías Organizacionales.

El término "Patologías Organizacionales", proviene de la analogía antropomórfica realizada por Fernández Aguado, es cierto que hubieron algunos autores que aludieron a la temática con anterioridad, como por ejemplo Russell L. Ackoff, quien es considerado el precursor del "Enfoque de sistemas" en el campo administrativo, propuso un posible marco

de referencia para el estudio de “Las Patologías Organizacionales”, su inferencia “...this definition of health applies equally to organization and organisms” (Traducción: “Esta definición de salud se aplica de igual manera a organizaciones y organismos”), lo lleva a ser uno de los primeros en referirse a la analogía antropomórfica desarrollada por Fernández Aguado. De igual forma, Stafford Beer, uno de los pensadores más creativos en temas de gestión, señaló en su obra “The Heart of Enterprise”, lo siguiente: "...may not be in full good health; it might be really ill; its structural condition might actually be pathological" (Traducción: “Puede no estar en el mejor estado de salud, podría estar realmente enfermo, su condición estructural en realidad podría ser patológica”), refiriéndose a salud organizacional, se puede ver claramente como el autor muestra indicios una analogía comparativa entre problemas organizacionales con patologías del cuerpo humano; pero es Fernández Aguado quien decide desarrollar la temática y convertirla en una nueva teoría y enfoque para la administración de empresas.

En el año 2008, Fernández Aguado realiza su primera publicación acerca del tema, donde expone finalmente un conglomerado de ideas que pretenden explicar la relación existente entre el cuerpo humano y las empresas, además el autor describe un análisis detallado de cómo éstas atacan y contaminan a las organizaciones y cómo pueden ser evitadas o tratadas al igual que las enfermedades que atentan contra los seres humanos.

Es importante recalcar que en la actualidad existen estudios paralelos que han ido complementando esta teoría, como por ejemplo trabajos como el de Burrell G. y Morgan G. Que se refiere a “Paradigmas Sociológicos y Organizacionales”, el cual es un estudio de los elementos de la Sociología de la vida corporativa, trabajos como el de Mackenzie K.D. y Smircich L. Acerca de “Desarrollo de paradigmas en las ciencias sociales”, que trata sobre la

investigación de estrategias; y así un sin número de aportaciones que han ido dando cuerpo a esta nueva metáfora corporativa, “Patologías Organizacionales”.

Ahora bien, para el estudio realizado se aplicará la herramienta auspiciada por Fernández Aguado hacia la Universidad San Francisco de Quito, que tiene como objetivo fines educativos e investigativos, por lo tanto de todas las patologías que describe el autor solamente se van a utilizar quince patologías que considera las más relevantes y que presentan con mayor frecuencia en las empresas. A continuación se realizará una breve explicación y descripción de las enfermedades según el autor en su obra “Patologías Organizacionales” :

Osteoporosis.

EN MEDICINA: “es la disminución de la masa ósea que lleva consigo un aumento de la fragilidad de los huesos y, por tanto, un incremento del riesgo de sufrir fracturas” (Aguado, 2008, p. 62)

EN LAS ORGANIZACIONES: “la estructura de la empresa se debilita por falta de recursos financieros o humanos [brain scape], con riesgo de suspensión de pagos y quiebra, en primer caso, o de clientes, en el segundo” (Aguado, 2008, p. 62)

Anemia.

EN MEDICINA: “es la disminución de la cantidad de glóbulos rojos en la sangre (que transportan oxígeno a los tejidos) por debajo de los valores considerados normales, según edad, sexo o circunstancias especiales (por ejemplo, e embarazo).” (Aguado, 2008, pp. 65,66)

EN LAS ORGANIZACIONES: “disminución del compromiso en la organización, auténtico factor de apalancamiento del talento que según Dave Ulrich se define como el

producto de competencias (conocimientos, experiencias y habilidades) por compromiso (motivación), dando lugar a resultados mediocres.” (Aguado, 2008, pp. 65,66)

Esquizofrenia.

EN MEDICINA: “conjunto de trastornos que producen distorsión en los pensamientos (que parecieran estar mezclados o cambian bruscamente de un tema a otro) o la percepción (que puede distorsionarse más allá de la realidad que las personas oigan o vean las cosas que no están allí).” (Aguado, 2008, p. 69)

EN LAS ORGANIZACIONES: “comportamientos divergentes y contradictorios entre lo que se piensa , dice y hace. El discurso y la realidad no coinciden con el inevitable malestar e hilaridad que causa la incoherencia.” (Aguado, 2008, p. 69)

Artrosis.

EN MEDICINA: “enfermedad degenerativa articular caracterizada por la destrucción del cartílago hialino que recubre las superficies óseas. El cartílago es un tejido que hace de amortiguador protegiendo los extremos de los huesos y que favorece el movimiento de la articulación. En la artrosis, la superficie del cartílago se rompe y desgasta causando que los huesos se muevan uno contra el otro, causando fricción, dolor, hinchazón y pérdida de movimiento en la articulación.” (Aguado, 2008, p. 73)

EN LAS ORGANIZACIONES: ”aquéllas con escasa capacidad para hacer frente a la nueva realidad que les ha tocado vivir (entorno, competidores, mercado...) y cuyo cambio se produce cada vez más rápido. En muchos casos tiene lugar cuando una organización considera que lo que ayer fue revolucionario tiene que seguir siéndolo hoy y olvida que lo que ayer era novedad, ahora es obsolescencia y mañana será probablemente mentira.” (Aguado, 2008, p. 73)

Miopía.

EN MEDICINA: “error en el enfoque visual que causa dificultad para ver los objetos distantes. Es el resultado de que la imagen visual se enfoca delante de la retina y no directamente sobre ella.” (Aguado, 2008, p. 76)

EN LAS ORGANIZACIONES: “falta de capacidad para reconocer los cambios en el mercado con la anticipación suficiente. Se ha dicho que los mediocres constan, mientras que los inteligentes prevén: “La meta no es especular sobre posibles futuros sino imaginar lo que uno puede hacer que suceda” (Gary Hamel).” (Aguado, 2008, p. 76)

Sordera.

EN MEDICINA: “dificultad o imposibilidad de usar el sentido del oído debido a una pérdida de la capacidad auditiva parcial (hipoacusia) o total (cofosis).” (Aguado, 2008, p. 80)

EN LAS ORGANIZACIONES: “empresa con un exceso de autoestima que no escuchan ni a clientes ni a proveedores ni a empleados, ni al mercado... piensan que lo saben todo de todo y pierden oportunidades de mejora. (Aguado, 2008, p. 80)

Autismo.

EN MEDICINA: “trastorno mental que sufre una persona y que implica una concentración habitual de la atención del individuo en su propia intimidad con el consiguiente desinterés respecto del mundo exterior.” (Aguado, 2008, p. 86)

EN LAS ORGANIZACIONES: “entidades que trabajan encerradas en si mismas, con escaso contacto con el exterior. No prestan atención al entorno ni tienen visibilidad en el mercado. Dan a los clientes lo que piensan que necesitan y no lo que realmente piden. (Aguado, 2008, p. 86)

Anorexia.

EN MEDICINA: “trastorno de la conducta alimentaria que implica pérdida de peso provocada por el propio enfermo que lleva a un estado de inanición. La pérdida de peso se consigue habitualmente mediante una disminución de la ingesta total de alimentos. Existen otras formas de perder peso, como la utilización de purgas, vómitos provocados o ejercicio físico excesivo.” (Aguado, 2008, p. 88)

EN LAS ORGANIZACIONES: “aquéllas que llevan a cabo una racionalización de costes tan desmedida que acaban a sus posibilidades de desarrollo y crecimiento y a la satisfacción de su talento que puede volverse en contra. En muchas ocasiones lo barato sale caro y viceversa, lo caro sale barato. La eficiencia excesiva puede acabar afectando a la eficiencia: las mejores estrategias fracasan si no cuentan con las personas adecuadas para llevarlas a cabo.” (Aguado, 2008, p. 88)

Estrés.

EN MEDICINA: “respuesta del cuerpo a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la persona. El resultado fisiológico de este proceso es un deseo de huir de la situación que lo provoca o enfrentarse a ella de manera violenta. En esta reacción participan casi todos los órganos y funciones del cuerpo humano, incluidos, los nervios, el corazón, el flujo de sangre, el nivel hormonal, la digestión y la función muscular.” (Aguado, 2008, p. 90)

EN LAS ORGANIZACIONES: “empresas que trabajan constantemente a un ritmo asfixiante en las que los empleados viven en un estado de tensión permanente. Se va al límite de las posibilidades personales y organizativas.” (Aguado, 2008, p. 90)

Obesidad.

EN MEDICINA: “exceso de grasa corporal que suele venir acompañado de un incremento del peso del cuerpo.” (Aguado, 2008, pp. 94,95)

EN LAS ORGANIZACIONES: “en momentos de bonanza, hay organizaciones que acumulan grasa, que se convierte luego en un peso dañino durante los períodos de mayor incertidumbre. Cualquier organización de mediano tamaño acaba creando puestos de dudosa utilidad. En la Administración Pública se da con mayor frecuencia.” (Aguado, 2008, pp. 94,95)

Impotencia.

EN MEDICINA: “incapacidad de lograr o mantener una erección suficiente para una actividad sexual satisfactoria.” (Aguado, 2008, p. 96)

EN LAS ORGANIZACIONES: “aquellas que quieren pero no pueden. Cuentan con ideas, actitud, proyectos en mente pero les faltan recurso, ya sean financieros, humanos, tecnológicos, etc., o voluntad y decisión.” (Aguado, 2008, p. 96)

Cáncer.

EN MEDICINA: “es una entidad clínica y anatomopatológica de carácter maligno cuyas características histopatológicas son la alteración morfológica y funcional seguida de la proliferación descontrolada –aunque no siempre acelerada- de las células de un tejido que invaden, desplazan y destruyen, localmente y a distancia, otros tejidos sanos del organismo. A partir de la concepción celular de Virchow (toda célula proviene de otra célula) se entiende que el canceres una patología celular. Es un proceso lógico y coordinado en el que una célula

(o un grupo de ellas) sufre cambios y adquiere capacidades especiales diferentes de las células normales. De esta forma, las células cancerosas no están sujetas a las restricciones usuales (normales) concernientes a la proliferación celular, impuestas por la biología tisular y corporal.” (Aguado, 2008, p. 98)

EN LAS ORGANIZACIONES: “entidades carentes de valores en las que se extienden y crecen rumores, corrupción y practicas poco deseables, donde no existe concordancia entre palabras y hechos. “el 95% de los directivos dicen lo correcto pero solo el 5% no lo hacen” (James O’Toole). Se pierde el objetivo final de la organización. Se diluye la ilusión y se sustituye por objetivos estrictamente económicos. Las personas son consideradas como instrumentos de un sistema anónimo de producción.” (Aguado, 2008, p. 98)

Asma.

EN MEDICINA: enfermedad pulmonar con las siguientes características: obstrucción de la vía aérea total o parcialmente reversible, bien espontáneamente o con tratamiento; inflamación bronquial y remodelado (fibrosis) de la arquitectura del bronquio, con infiltración de la mucosa por eosinófilos y otras células, y un mayor o menor grado de fibrosis subepitelial permanente, aun en ausencia de síntomas; hiperreactividad bronquial, o respuesta aumentada de la vía aérea frente a distintos estímulos, pero no especifica de esta enfermedad. La inflamación de la mucosa bronquial debe existir siempre para poder hacer un diagnóstico de asma. Las demás pueden pasar por períodos de mayor o menor actividad y presencia.” (Aguado, 2008, pp. 101,102)

EN LAS ORGANIZACIONES: “Entidades que se ahogan financieramente o que no son capaces de cumplir con los objetivos, metas y compromisos adquiridos bien por escasez o

incapacidad del personal (falta de competencias). Falta ideas por no haberse seleccionado y/o retenido a las personas adecuadas.” (Aguado, 2008, pp. 101,102)

Depresión.

EN MEDICINA: “estado de abatimiento e infelicidad, que puede ser transitorio o permanente.” (Aguado, 2008, p. 111)

EN LAS ORGANIZACIONES: ”Entidades sumidas en crisis – la depresión es la enfermedad de la tristeza ya calificada como la enfermedad del siglo XXI- con incapacidad para hacer frente a los cambios del mercado, de la regulación, de los gustos de los competidores, de a dirección, etc. situación de desánimo generalizado, con falta de impulso para ningún esfuerzo o reto.” (Aguado, 2008, p. 111)

Hemiplejia.

EN MEDICINA: “parálisis de un lado del cuerpo” (Aguado, 2008, p. 133)

EN LAS ORGANIZACIONES: “aquéllas donde la resistencia y el miedo al cambio se producen en un área, departamento o función de la empresa” (Aguado, 2008, p. 133)

Antecedentes en países desarrollados.

El éxito y popularidad que ha ido adquiriendo esta nueva teoría es incuestionable; algunas de las empresas que han acudido a consultorías y han experimentado con esta nueva metodología son: Hyatt, Hertz, Mapfre, Banesto, la Caixa, Merk, Glaxo Wellcome Smith Kline, Tesorería General de la Seguridad Social, Industrias Peñoles, entre otras.

Hasta ahora los resultados obtenidos han sido realmente “excelentes” así lo indicó Fernández Aguado en una entrevista realizada por Tatum , en la cual mencionó:

“En el mes de octubre del 2008, entre Hispanoamérica decidieron realizar un congreso en el que se contrapusieron modelos norte americanos y modelos europeos. Por parte de Estados Unidos la persona invitada fue David Kaplan creador del “balance score card”, por parte europea fui yo; y uno de los motivos para esa invitación fue el interés que tenían los cientos de directivos que acudían a ese encuentro, por conocer en detalle este modelo organizativo, para aplicarlo a sus propias organizaciones. Gracias a Dios los resultados han sido muy bueno y la medida en que una organización que empieza el camino de definir cuáles son sus patologías más llamativas, suelen continuarlo, procurando “palearlas” y en la medida posible resolverlas completamente” (Aguado, 2008).

Ahora bien, este éxito es validado por importantes empresarios europeos que han aplicado y experimentado esta nueva herramienta, como por ejemplo: Luis Poblador, quien ocupa el cargo de Director General en Software Financiero Bolsa (SFB), en una entrevista realizada por Bureau Veritas Business School describió a Fernández a Aguado de la siguiente manera:

“Es una persona que inmediatamente fue capaz de entender las necesidades que nosotros teníamos, y además de identificar dónde estaban las debilidades de nuestra organización. Javier es un sabio, es uno de los principales pensadores que yo he conocido, Javier es una persona extraordinariamente generosa y es generoso porque es capaz de transmitir el extraordinario conocimiento que tiene de una manera extraordinariamente didáctica, a mí me ha ayudado mucho...” (Poblador, 2013)

Por otro lado Enrique Sueiro, quien es Director General en Top Ten, en una entrevista realizada por Bureau Veritas Business School define a Fernández Aguado de la siguiente forma:

“Yo definiría a Javier Fernández Aguado con tres palabras: amable, pensador, práctico; amable, porque es una de esas personas a pesar de ser muy educada, hace amable lo bueno, pensador porque con más de treinta y cinco libros escritos y dos doctorados, pues lo suyo es aportación al pensamiento; y práctico porque alguien que recibe el premio Peter Drucker al management en el 2009, es alguien que lo que dice se aplica en las empresas.” (Sueiro, 2013)

De igual forma otro testimonio que habla muy bien de Fernández Aguado y su nueva metodología que hace alusión a las “Patologías Organizacionales”, es el de María Subrá quien es Directora General de Hedonai, quien se refiere al autor de la siguiente manera:

“...tuve la suerte de conocerlo y de contar con él para una convención de mi empresa de Hedonai, donde tuvo un gran éxito y bueno a partir de ahí nos hicimos buenos amigos. Vinculo a Fernández Aguado con el humanismo empresarial, creo que es algo que está muy de moda en este momento y muy reconocido; la época del jefe duro, del jefe dictador o de la imposición yo creo que ha terminado, yo creo que estamos en otro momento de las relaciones empresariales y creo que Javier lo ha sabido interpretar y exponer con mucho acierto.

Yo creo que Javier es un pensador, un historiador, un filósofo, es una persona que nos ha dado a todos una lección de historia con una nueva perspectiva y creo que es muy innovador lo que ha hecho...” (Subrá, 2013)

Al igual que estos empresarios, cada vez son más lo que al conocer la nueva filosofía de Fernández Aguado aseguran que es una herramienta que se encuentra revolucionando el mundo en la forma de ver a las organizaciones.

Análisis comparativo autores, obras y filosofías.

Ahora bien, después de haber realizado una compilación de las teorías y enfoques más relevantes en el mundo administrativo hasta llegar a la de Fernández Aguado, se puede ver claramente que son distintas pero a su vez muestran una relación complementaria entre ellas.

Si se compara por un lado enfoques como el “Clásico”, o el “Cuantitativo”, con enfoques como el “Conductual” y el “Contemporáneo”, podemos ver claramente como por un lado éstos se encuentra orientados a alcanzar la eficiencia mediante procesos mecánicos y preestablecidos (“planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar”) que influyen las decisiones de los gerentes, infiriendo que todas las empresas son iguales; mientras que por otro lado, los otros ya poseen un lado mucho más humano y han obtenido mejores resultados que los anteriores. Es evidente que esto es el inicio de una nueva perspectiva administrativa con una visión distinta del manejo de las organizaciones.

Continuando con el análisis, si se alude a la teoría de “Contingencia” del “Enfoque Contemporáneo”, se podría visualizar el inicio de un cambio relevante para la administración de empresas, esta teoría estipula que “las organizaciones son distintas, por lo tanto no pueden ser manejadas de igual forma”. Ahora, es aquí dónde nace la pregunta, ¿Cómo hacer para conocer la forma adecuada para manejar mi empresa?; en este punto es donde interviene la propuesta de Javier Fernández Aguado y su teoría “Patologías en las Organizaciones”, la cual constituye una solución muy viable a esta incógnita, ya que al realizar una analogía antropomórfica, comparando el cuerpo humano con la empresa, se puede llegar a conocer a

fondo las necesidades de cada empresa indistintamente de cual sea el sector al que pertenezcan; de esta manera se podrían plantear soluciones y estrategias administrativas que eliminen la incógnita que se mostraba según la teoría de “Contingencia”.

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El método a utilizarse en el presente estudio es del tipo cuantitativo, es decir mediante el uso de encuestas. Posterior al levantamiento de información, los datos serán tabulados de acuerdo a modelos estadísticos donde se calculará una media porcentual y además se hará uso de la desviación estándar para determinar y evaluar los resultados obtenidos.

La herramienta “Patologías Organizacionales”, cuya autoría corresponde al Doctor J. Fernández Aguado, que además es propiedad a Mind Value y desarrollada por Tatum; servirá como base para la investigación. Este instrumento se trata de una encuesta de tipo electrónico con un banco de 75 preguntas agrupadas en cinco páginas, con un tiempo estimado para realizar de diez a quince minutos, además muestra una escala del tipo “diferencial semántico”, que va desde “Casi nunca” hasta “Casi siempre”.

Cabe recalcar que el resultado de esta encuesta se encuentra basado en las quince enfermedades más relevantes del modelo, estas son: Osteoporosis, Anemia, Esquizofrenia, Artrosis, Miopía, Sordera, Autismo, Anorexia, Estrés, Obesidad, Impotencia, Cáncer, Asma, Depresión, Hemiplejia. Además, como parte del análisis de resultados, la herramienta brinda un punto de corte que sirve de referencia para conocer el estado de salud de la organización comparado con el medio.

Los resultados obtenidos serán tabulados en función del puntaje obtenido por cada enfermedad que permite determinar la gravedad de la misma; posterior a eso se va calcular

una media porcentual de cada enfermedad y finalmente se realizará un cruce de datos para conocer si existe o no relación entre variables entre las 5 empresas que forman parte del estudio.

Para el desarrollo del estudio se tomará una muestra total de cuarenta y cuatro personas de 4 diferentes industrias, clasificadas de la siguiente manera:

Tabla 1. Clasificación por industria y cálculo de participación de mercado. de las variables obtenidas del INEC

Empresa	Industria a la que pertenece	% de participación de mercado
Representaciones PGV Travel	Otras actividades de servicios (turísticos)	0,98%
Aguacate y Aji	Actividades de alojamiento y servicio de comidas	0,0036%
CESED	Construcción	0,0020%
Planet Sound PC	Comercio al por mayor y menor	0,013%
Flamboyán Catering S.A.	Actividades de alojamiento y servicio de comidas	0,0027%

La distribución de la muestra se planea sea variada, es decir que existan personas de ambos sexos, de distintas edades y de diferentes cargos; además para el estudio es importante involucrar a todos los niveles de mando existentes dentro de la organización desde los más altos a los más bajos, con el objetivo de alcanzar resultados que se acerquen más a la realidad.

Justificación de la metodología seleccionada

Para la realización de un diagnóstico acertado es necesario la aplicación de un cuestionario o una encuesta, que nos permita conocer a detalle las patologías más relevantes de la organización; además por medio de una encuesta se puede abarcar una investigación mucho más grande y completa, otro punto importante que no se puede olvidar es que por lo general este tipo de encuestas reducen los sesgos por la confidencialidad con la que son administrados.

La herramienta proporcionada por Tatum, requiere de un levantamiento de información individual, con el objetivo de realizar un diagnóstico preciso de la patología, y de esta manera estadísticamente poder detectar exactamente donde están las enfermedades más graves de la organización y tratarlas adecuadamente; además son aplicables a cualquier miembro de la organización, permitiendo de este modo conocer los diferentes puntos de vista y patologías a nivel global.

Herramienta de investigación utilizada

Para la investigación se utilizará la herramienta “Patologías Organizacionales”, cuya autoría corresponde al Doctor J. Fernández Aguado, que además es propiedad de Mind Value y desarrollada por Tatum; como se mencionó anteriormente se trata de un cuestionario de setenta y cinco preguntas, que investigan sobre las quince patologías más relevantes que pueden afectar a las organizaciones.

Se trata de una herramienta nueva y poco conocida en América Latina, pero que pretende revolucionar la forma de administrar las empresas y manejar personal; como antecedentes se sabe que tiene una gran acogida en países europeos, brindando excelentes resultados que incluso ha llegado a utilizarse como modelo en países desarrollados.

Descripción de participantes

Número.

El estudio se realizó a 5 empresas familiares de mediano tamaño que pertenecen a distintas industrias, se realizaron un total de 40 a 50 encuestas que se distribuyeron en función del número de trabajadores que tiene la organización estudiada.

Género.

En este caso, la distinción de género es irrelevante, ya que el propósito del estudio es conocer a nivel global la situación patológica de la organización y posterior a eso determinar si existen o no relación entre empresas familiares de mediano tamaño, y en el supuesto caso de que si exista, qué recomendaciones y medidas se deberán tomar para alcanzar una salud organizacional adecuada.

Nivel socioeconómico.

Para este estudio, el nivel socioeconómico de las personas es irrelevante de igual forma ya que como se mencionó anteriormente la estructura de la encuesta se encuentra diseñada para que sea aplicable para cualquier nivel de la organización, con el objetivo de conocer de una forma más global la situación exacta de la empresa.

Características especiales relacionadas con el estudio.

El presente estudio pretende realizar su investigación enfocada principalmente en empresas familiares de mediano tamaño, ya que se quiere comprobar la existencia de una relación entre empresas de este tipo, además se quiere llegar a determinar si existe alguna patología que sea frecuente en organizaciones con estas características y consecuentemente poder determinar cuál sería el tratamiento más adecuado para éstas, al igual que la vacuna preventiva que se ajuste de una mejor manera.

Fuentes y recolección de datos

En lo que corresponde a fuentes, el estudio fundamentalmente se basa en la nueva teoría de Fernández Aguado, por lo tanto gran parte del estudio hace alusión a conceptos e ideas del autor, sustraídas de su obra “Patologías en las organizaciones” ; por otro lado al ser un tema netamente administrativo se ha acudido a autores especialistas en la temática como:

Stephen P. Robbins, Mary K. Coulter, David A. DeCenzo quienes son autores de textos administrativos “best sellers” a nivel mundial.

Para la recolección de datos del estudio se utilizó la herramienta de diagnóstico patológico de Tatum. El muestreo utilizado fue del tipo aleatorio, ya que se escogieron cinco empresas al azar de diferentes industrias para que los resultados esperados sean más generales. El cálculo de la muestra fue determinado de acuerdo al tamaño de las organizaciones y al número de colaboradores que estas podían definir para el estudio.

ANÁLISIS DE DATOS

DETALLES DEL ANÁLISIS

Para el análisis de ésta investigación es importante recordar que los datos recopilados fueron obtenidos mediante la herramienta de Javier Fernández Aguado, la cual fue implementada en cinco empresas familiares de mediano tamaño, pertenecientes a distintas industrias; con el objetivo de conocer si existía o no una relación entre éste tipo de empresas y además ser pioneros en la implementación de ésta herramienta a nivel Latino América.

Para el análisis de las encuestas aplicadas se tomaron todas las calificaciones por encima del punto de corte, con el objetivo de ponderar cada patología y asignarle un valor porcentual; de esta forma se pretende dar a conocer el estado de salud de cada empresa; para determinar el grado de cada enfermedad y en qué porcentaje éstas mostraban indicios patológicos. A continuación los datos encontrados:

En el caso de Representaciones PGV Travel:
Total de encuestados: 12
Tipo de empresa: Familiar
Función: Turismo

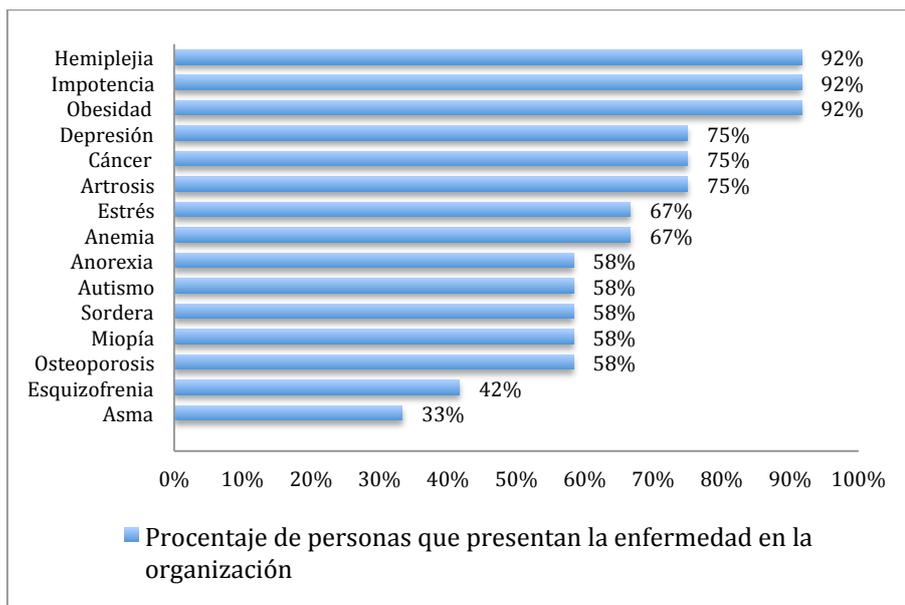


Figura 3: Porcentaje de patologías PGV Travel. Datos obtenidos de herramienta Patologías Organizacionales.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede ver que las patologías con una mayor incidencia en la organización son la “Hemiplejia”, “Impotencia” y “Obesidad” con un puntaje igual del 92% en los tres casos. Si se realiza el diagnóstico en base a estos resultados se podría determinar lo siguiente: En el caso de la “Hemiplejia”, la empresa se encuentra atravesando problemas de resistencia y miedo al cambio, en un área o función de la empresa (Aguado, 2008, p. 133); por otro lado, la “Impotencia” significa la incapacidad para alcanzar sus objetivos, es decir que cuentan con ideas, actitud, proyectos en mente pero tienen una limitante que es “la falta de recurso” (financieros, humanos, tecnológicos, etc.) (Aguado, 2008, p. 96). Finalmente, ésta empresa presenta síntomas de “Obesidad”, lo cual es muy típico en organizaciones de mediano tamaño, éste tipo de empresas tarde o temprano acaba creando puestos de dudosa utilidad, no tienen muy bien definido un organigrama estructural y muchas veces se rodean de personal innecesario y poco funcional. (Aguado, 2008, pp. 94,95)

En el caso de Aguacate y Ají:
 Total de encuestados: 8
 Tipo de empresa: Familiar

Función: Restaurante

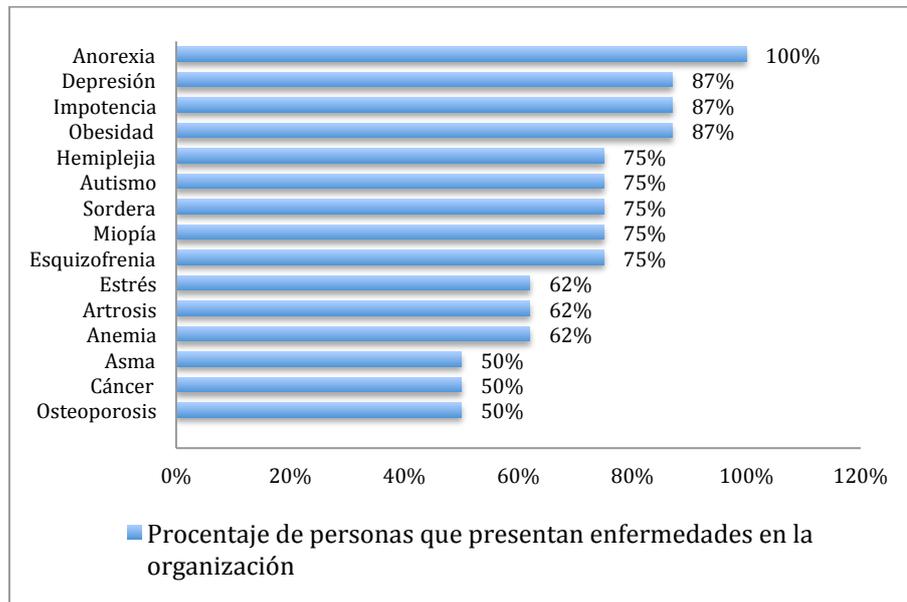


Figura 4: Porcentaje de patologías Aguacate y Ají. Datos obtenidos de herramienta Patologías Organizacionales.

En el caso de Aguacate y Ají, la repartición es un tanto distinta ya que las patologías que priman son cuatro, en primer lugar se encuentra la “Anorexia” con el 100% del personal que presenta esta enfermedad, que en general se refiere a una racionalización de costes mal administrados, haciendo ineficiente a la organización. Después con el 87% se encuentra la “Impotencia” y “Obesidad”, que al igual que PGV travel, la empresa muestra indicios de problemas de incapacidad para alcanzar objetivos por falta de recurso financieros, tecnológicos o humanos y además sufre de acumulación de personal poco funcional (Impotencia y Obesidad). Finalmente, se encuentra la depresión en un 87% que se refiere al desánimo generalizado, con falta de impulso para algún esfuerzo o reto. (Aguado, 2008, p. 111)

En el caso de CSED:
 Total de encuestados: 8
 Tipo de empresa: Familiar
 Función: Construcción de proyectos eléctricos

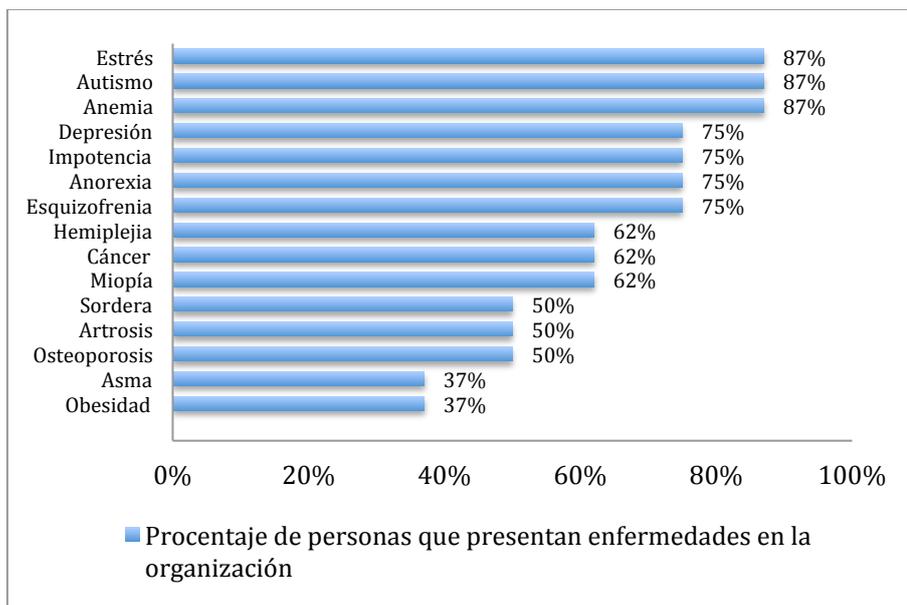


Figura 5: Porcentaje de patologías CSED. Datos obtenidos de herramienta Patologías Organizacionales.

Como se puede observar, en éste caso son tres las principales patologías que afectan a ésta organización con una misma puntuación 87%, en primer lugar se encuentra el “Estrés”, el cual es una patología muy común en muchas empresas, se presenta cuando el ritmo de trabajo de las organizaciones es “asfixiante” provocando en los empleados un estado de tensión permanente (Aguado, 2008, p. 90); por otro lado se diagnosticó síntomas de “Autismo”, es decir que la empresa trabaja encerrada en si mismo, con muy poco contacto con el exterior, provocando problemas para visualizar lo que el mercado realmente requiere (Aguado, 2008, p. 86); finalmente se encontraron rasgos de “Anemia”, la empresa posee un grado de compromiso sumamente bajo, lo cual tiene como consecuencia resultados mediocres en la organización (Aguado, 2008, pp. 65,66).

En el caso de Planet Sound PC:

Total de encuestados: 10
 Tipo de empresa: Familiar
 Función: Comercialización de tecnología

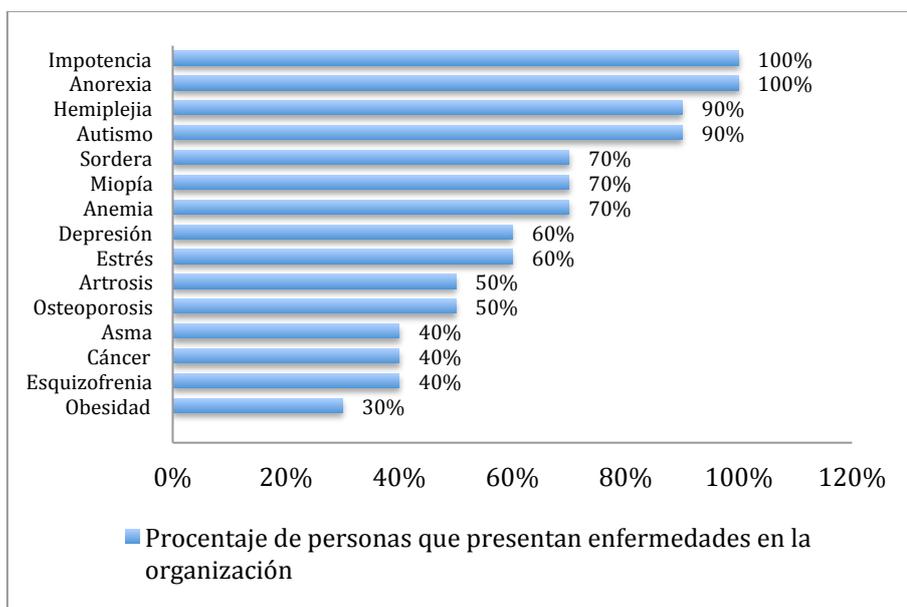


Figura 6: Porcentaje de patologías Planet Sound PC. Datos obtenidos de herramienta Patologías Organizacionales.

Planet Sound PC, muestra síntomas patológicos principalmente en cuatro enfermedades, las más relevante con un 100% de presencia en los colaboradores, son la “Anorexia” e “Impotencia” al igual que Aguacate y Ají, Planet Sound PC tiene problemas con la racionalización de costos es decir una mal administración de los mismos, lo que provoca ineficiencia en la empresa; además tiene complicaciones en alcanzar objetivos por falta de recursos. En segundo lugar se encontraron rasgos de “Hemiplejía” y “Autismo” en un 90% los cuales demuestran resistencia la cambio por un lado y por el otro enfrascamiento organizacional, impidiendo que la empresa reaccione adecuadamente frente a la demanda (Aguado, 2008, p. 86).

En el caso de Flamboyán Catering y eventos S.A:

Total de encuestados: 6
 Tipo de empresa: Familiar
 Función: Catering y eventos

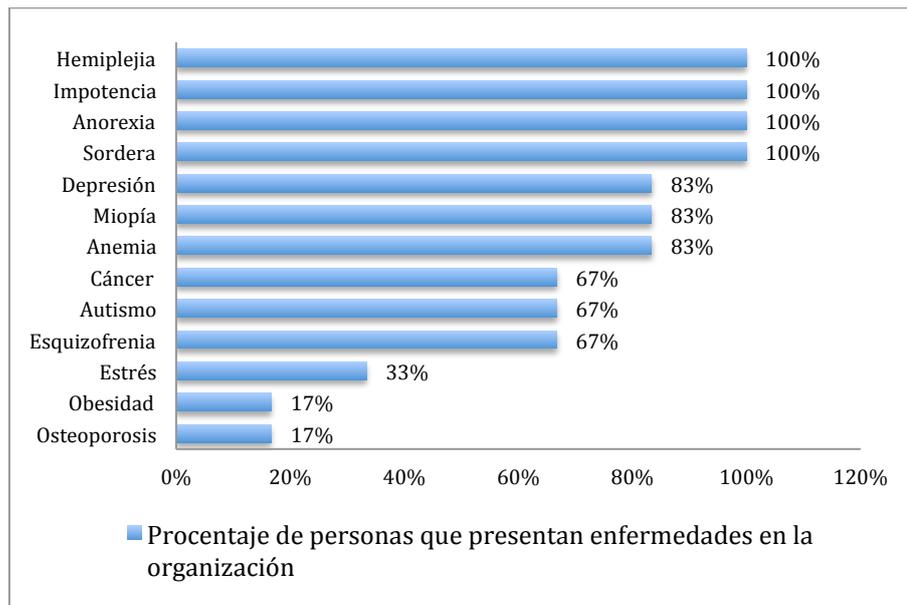


Figura 7: Porcentaje de patologías Flamboyán Catering S.A. Datos obtenidos de herramienta Patologías Organizacionales.

Flamboyán Catering S.A. muestra resultados no muy distintos, ya que presenta una afectación del 100% en algunas patologías, esto se ve en el caso de la “Hemiplejía”, “Impotencia”, Anorexia” y “Sordera”, al igual que la mayoría, esta empresa muestra indicios de resistencia y miedo al cambio, además los índices de “Impotencia” son igualmente elevados, en este caso la organización muestra problemas de incapacidad para implementar nuevos proyectos, debido a la falta de recursos (tecnológicos, financieros, humanos etc.) (Aguado, 2008, p. 96). Continuando con el Diagnóstico se puede alegar que la empresa se encuentra administrando sus recursos de una manera errada, limitando sus posibilidades de desarrollo y de crecimiento. Finalmente la empresa se encuentra afectada con una “Sordera” severa, producida por un exceso de autoestima donde no escuchan al mercado, ni a clientes ni a proveedores; piensan que lo saben todo y pierden oportunidad de mejora (Aguado, 2008, p. 80).

Después de haber recolectado y analizado las distintas empresas pertenecientes a diferentes industrias, se prosiguió a realizar un conglomerado, es decir que con los datos obtenidos se volvió a calcular una media, pero esta vez para poder conocer si existía alguna relación entre empresas familiares de mediano tamaño pertenecientes a distintas industrias. A continuación se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2: Cuadro comparativo empresas familiares de mediano tamaño. Datos obtenidos de herramienta Patologías Organizacionales.

Patologías presentadas	Representaciones PGV Travel	Aguacate y Ají	CESED	Planet Sound PC	Flamboyan Catering S.A.	% de relación patológica
Impotencia	92%	87%	75%	100%	100%	91%
Anorexia	58%	100%	75%	100%	100%	87%
Hemiplejia	92%	75%	62%	90%	100%	84%
Depresión	75%	87%	75%	60%	83%	76%
Autismo	58%	75%	87%	90%	67%	75%
Anemia	67%	62%	87%	70%	83%	74%
Sordera	58%	75%	50%	70%	100%	71%
Miopía	58%	75%	62%	70%	83%	70%
Estrés	67%	62%	87%	60%	33%	62%
Esquizofrenia	42%	75%	75%	40%	67%	60%
Cáncer	75%	50%	62%	40%	67%	59%
Obesidad	92%	87%	37%	30%	17%	52%
Artrosis	75%	62%	50%	50%	0%	47%
Osteoporosis	58%	50%	50%	50%	17%	45%
Asma	33%	50%	37%	40%	0%	32%

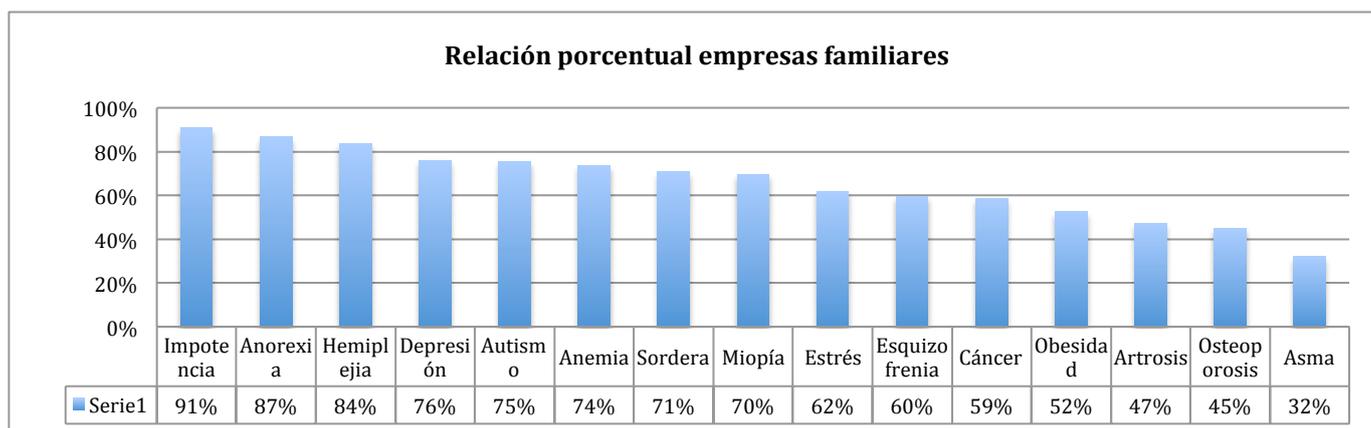


Figura 8: Relación porcentual empresas familiares. Datos obtenidos de herramienta Patologías Organizacionales.

En función de la información recolectada se pudo realizar las siguientes aseveraciones y conclusiones:

- Existe una relación del 91% de coincidencia en empresas familiares de mediano tamaño, con respecto a patologías organizacionales.
- La patología con un mayor índice de incidencia es la “Impotencia”.
- Los principales problemas que presentan esta categoría de organizaciones es la escasez de recursos (económicos, humanos o tecnológicos), lo que genera en ellas incapacidad para alcanzar sus objetivos.
- Existe un alto índice de incumplimiento de metas, objetivos y compromisos en este tipo de organizaciones.
- El nivel de “competitividad” por parte de los miembros de la organización es relativamente bajo, ya que por lo general estas se conforman por personas del mismo círculo social o familiar.
- La “Anorexia”, es el segundo problema más común en estas organizaciones, esta representa el 87% de coincidencia.
- Existe una administración de costos deficiente, lo cual incrementa el riesgo a la quiebra, suspensión de pagos, o pérdida de clientes.
- El “Brain Scape” es muy común en este tipo de empresas, es decir la fuga de cerebros.
- La “Hemiplejia” , figura significativamente con el 84% de coincidencia en este tipo de empresas.

- La sensibilidad al cambio es relativamente alta, por lo tanto existe una alta resistencia.
- Las empresas familiares de mediano tamaño poseen una capacidad de adaptación relativamente baja, se ven muy afectas a cambios repentinos.

Como se puede observar en los resultados el nivel de relación que existe en este tipo de organizaciones es muy alto, por lo que se podría confirmar la hipótesis de que existe un patrón similar en las empresas familiares de mediano tamaño. De acuerdo al estudio la “impotencia” es la patología que muestra un mayor índice con 91% de relación, seguido por la “Anorexia” con 87% y la “Hemiplejia” con un 84%.

En base a estos resultados la herramienta de patologías organizacionales realiza las siguientes recomendaciones como procesos curativos y preventivos:

- En el caso de la “Impotencia”, se recomienda: “buscar socios estratégicos, financiación externa, modelo de dirección por hábitos, políticas de formación, etc.” (Aguado, 2008).
- En el caso de la “Anorexia”, se recomienda: “Controlar los costos salariales, diversificación, gastar mejor (no siempre menos), cuidado de la eficiencia económica y humana, etc.” (Aguado, 2008)

- En el caso de la “Hemiplejia”, se recomienda: “desarrollo de canales de comunicación, fomento de confianza, diseños de planes de formación etc.” (Aguado, 2008).

Importancia del estudio

Potencialmente, este estudio podría contribuir a la implementación de nuevas herramientas y metodologías de mejoramiento de sistemas administrativos en el Ecuador y en un futuro a otros países latinoamericanos. Además podría servir como modelo para consultores y gerentes, que deseen conocer el estado de salud de las organizaciones y para la aplicación de estrategias administrativas en función de los resultados arrojados por la herramienta.

Por otro lado, podría resultar interesante llegar a conocer el impacto del estudio en países en vías de desarrollo, y como éste podría llegar a influenciar un crecimiento económico, social y cultural de las empresas e indirectamente de los países en general.

La herramienta que ofrece Javier Fernández Aguado no solamente pretende ser una nueva alternativa de análisis y de toma de decisiones, si no que procura transformar a la administración de empresas; esta aspira ser un utensilio de cambio, que humanice a las empresas, volviéndolas más asequibles y de fácil entendimiento para el gerente y la comunidad que conforma la organización en general.

Teniendo como antecedentes a países europeos que han mostrado excelentes resultados, se podría decir que existen grandes posibilidades de un éxito similar o incluso mejor que el de estos países, es por esa razón que es de suma importancia la implementación

de este estudio en el país ya que podría ser un agente de cambio relevante para las empresas ecuatorianas.

Resumen de sesgos del autor

Sabiendo que se trata de una herramienta completa y de fácil utilización, la exposición a sesgos tras la aplicación de la misma es casi nula, ya que se trata de un sistema muy completo que en función de las respuestas de los encuestados esta automáticamente da a conocer cuáles son las áreas afectadas y que recomendaciones se podrían dar a partir de las deducciones obtenidos.

Pero por otro lado existe una alta posibilidad de sesgo en la parte del levantamiento de información ya que influyen algunos factores como por ejemplo, el tipo de industria, el tamaño de la empresa estudiada y la distribución de la muestra, es por esta razón que se recomienda tomar muy en cuenta estos factores antes de tomar cualquier decisión o recomendación.

Respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación

- *¿Cómo y hasta qué punto la aplicación de un diagnóstico profesional confiable de patologías organizacionales, ayudaría a disponer una radiografía clara de la situación real de la empresa?*

Por medio de un cuestionario de preguntas cuidadosamente analizadas por expertos, nace la herramienta “Patologías en las organizaciones”, la cual pretende conocer de raíz los problemas de una empresa y brindar una inmediata solución.

Ahora bien se sabe que este estudio posee un excelente historial con muy buenos resultados en países europeos, pero ¿serán los mismos resultados en países latino americanos?

Al aplicar por primera vez la herramienta auspiciada por Javier Fernández Aguado, en empresas familiares de mediano tamaño en la cuida de Quito, se obtuvieron muy buenos resultados; gracias a la herramienta se pudo obtener un diagnóstico completo de cada una de las organizaciones estudiadas y además se logró esclarecer cuales eran las patologías más frecuentes en este tipo de empresas, lo cual colaboró a la determinación específica de tratamientos y vacunas preventivas para este caso.

- *¿Cómo y hasta qué punto disponer de un diagnóstico confiable y preciso de patología organizacional sería requisito indispensable para iniciar un tratamiento curativo?*

Considerando los excelentes resultados obtenidos después de aplicar la herramienta en la ciudad de Quito, se podría decir que se trata de una teoría bastante confiable y precisa para poder determinar un diagnóstico completo que muestra exactamente cuáles son las zonas que necesitan ser atendidas o inclusive que se encuentran propensas a ser víctimas patológicas.

Por lo tanto si se pretende iniciar un tratamiento curativo, es indispensable la aplicación de este tipo de herramientas, para poder determinar el tipo de tratamiento que se necesita y la zona precisa en la que se debe trabajar.

- *¿Cómo y hasta qué punto la información precisa y confiable sobre patologías organizacionales facilitan la determinación de las curas específicas para la cura focalizada de cada una de las enfermedades?*

En consecuencia a un diagnóstico previo de calidad, los resultados que se pueden obtener son muy confiables y precisos, debido a que la herramienta auspiciada por Aguado, pretende analizar profundamente la organización, con el objetivo de identificar los problemas “de raíz”, y además la muestra tomada es de tipo aleatorio, es decir que el estudio se aplica a todo nivel dentro de la organización.

Ya con esta información que posee un alto nivel de asertividad, es mucho más fácil “recetar”, es decir incursionar en la segunda parte del estudio, la cual es aplicar tratamientos curativos y/o preventivos que mejoren la calidad de vida de las organizaciones en todo aspecto.

- *¿Cómo y hasta qué punto la “Capacitación” en el tema relacionado, ayudaría a los administradores y consultores a evaluar y actuar de una forma más eficiente?*

La herramienta “Patologías organizacionales” es un tema bastante amigable en su uso y de fácil comprensión, pero con una variedad de conceptos y teorías muy extenso, lo cual podría generar confusión en algunas personas; es por esa razón que se recomienda una previa capacitación antes de su aplicación.

“La práctica hace al maestro” dijo alguna vez alguien, me gustaría hacer alusión a esta frase ya que responde a esta pregunta de investigación, “Patologías organizacionales” es una herramienta muy valiosa y con un contenido sumamente

rico, pero es subjetiva su efectividad dependiendo del modo en que esta sea utilizada.

Es por eso que si se necesita de una buena capacitación y sobre todo practica hasta dominar sus conceptos y de esta manera si en el caso de administradores y consultores poder evaluar y actuar de una forma mucho más eficiente a las empresas.

- *¿Existe una relación entre empresas familiares de mediano tamaño, es decir patologías en común?*

Después de haber hecho el levantamiento de información y de aplicar la herramienta en cinco empresas familiares de mediano tamaño y de distintas industrias, se pudo llegar a la conclusión de que si existe una relación, con un grado porcentual de coincidencia del 91% de “Impotencia”, del 87% de “Anorexia” y finalmente en tercer lugar con el 84% la “Hemiplejia”.

- *¿Cuál es la patología que posee una mayor incidencia en empresas familiares de mediano tamaño?*

En función de los resultados obtenidos tras haber aplicado el cuestionario de “Patologías organizacionales” de Javier Fernández Aguado, la enfermedad que se presenta con un mayor grado de incidencia es la “Impotencia” con un 91% de coincidencia.

Limitaciones del estudio

En lo correspondiente a limitaciones se podría decir que una de las principales es la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores de las empresas y otra muy

importante es el nivel de ignorancia existe dentro de las organizaciones con respecto a salud organizacional.

Al tratarse de un profundo análisis existe una alta probabilidad de presentarse una disconformidad dentro de las empresas, ya que el estudio implica realizar una “radiografía completa de la empresa”, y en el caso que se detecte una “patología” que se encuentre contaminando el correcto funcionamiento de la organización, inmediatamente interviene la segunda parte del proceso que sería la aplicación de tratamientos curativos y de vacunas preventivas que en muchas ocasiones pueden ameritar disciplina y cambios que podrían generar molestia y rechazo por parte de algunos participantes.

Por otro lado al ser una herramienta nueva en el país, el grado de incertidumbre también es alto, por lo tanto la aceptación de la misma podría verse afectada, limitando la aceptación de algunas empresas.

Recomendaciones para futuros estudios

A continuación en caso de futuros estudios sobre el tema, se presentan las posibles consideraciones que se deberían tomar en cuenta:

- Se recomienda que el estudio se lo realice a empresas de distintas industrias, ya que el sesgo de la muestra se vería considerablemente reducido y los resultados consecuentemente serían mucho más apegados a la realidad.
- Por otro lado al momento de aplicar la herramienta de diagnóstico, se recomienda hacerlo a todos los niveles de la organización, es decir a ejecutivos y trabajadores de alto, medio y bajo nivel ya que esto genera una gama de resultados mucho más amplia, y permite que la herramienta sea más certera en el diagnóstico.

- Se advierte que es muy importante la absoluta confidencialidad al momento de encuestar a los miembros de las organizaciones, ya que de no hacerlo esto podría generar datos erróneos influenciados por miedo al “que dirán”.
- Se recomienda que el proceso de selección de la muestra se al azar, con el objetivo de conseguir un mejor equilibrio en los resultados.
- Posterior al proceso de diagnóstico, se recomienda ser constante y firme con los procesos de tratamientos curativos y preventivos.
- Finalmente, se aconseja dar un seguimiento a las empresas después de haber aplicado los procesos de diagnóstico y de tratamientos, con la finalidad de evaluar resultados.

Resumen general

Como resultado de la investigación en general se podría decir, que en el Ecuador y a nivel Latino América el tema de “Patologías organizacionales”, es un tema que se encuentra en “pañales”, pese a ser un tema sumamente importante y con un crecimiento relevante a nivel mundial, todavía es muy poco conocido, y además existe una notable “resistencia al cambio” por parte de algunas organizaciones. Sin embargo posterior a esta investigación se pudo palpar que una gran mayoría mostró mucho interés y una gran acogida a este nuevo tema.

Cabe recalcar que la teoría de “Patologías Organizacionales”, usada como herramienta para evaluar organizaciones y diagnosticar su estado de salud, ya ha sido experimentada por varios países de primer mundo, donde claramente se han podido observar excelentes resultados.

Por otro lado en el Ecuador a pesar de que el estudio fue aplicado por primera vez, los resultados obtenidos con la mayoría de empresas diagnosticadas han sido muy positivos;

con estos antecedentes se espera que esta tesis sirva de modelo para futuras investigaciones y además para las organizaciones que quieran ser más eficientes y “saludables”.

APÉNDICES

Apéndice 1. Listado de Figuras y Tablas

Tablas

Tabla 1: Clasificación por industria y cálculo de la participación de mercado. de las variables obtenidas del INEC

Tabla 2: Cuadro comparativo empresas familiares de mediano tamaño. Datos obtenidos de herramienta Patologías Organizacionales.

Figuras

Figura 1: Los 14 principios de Fayol. Administración de Robbins, Coulter.

Figura 2: La organización como un sistema abierto. Administración de Robbins, Coulter.

Figura 3: Porcentaje de patologías PGV travel. Datos obtenidos de herramienta Patologías Organizacionales.

Figura 4: Porcentaje de patologías Aguacate y Ají. Datos obtenidos de herramienta Patologías Organizacionales.

Figura 5: Porcentaje de patologías CSED. Datos obtenidos de herramienta Patologías Organizacionales.

Figura 6: Porcentaje de patologías PGV travel. Datos obtenidos de herramienta Patologías Organizacionales.

Figura 7: Porcentaje de patologías Flamboyán Catering S.A. Datos obtenidos de herramienta Patologías Organizacionales.

Figura 8: Relación porcentual empresas familiares. Datos obtenidos de herramienta Patologías Organizacionales.

REFERENCIAS

- Aguado, J. F. (2008). *Patologías En Las Organizaciones*. (H. L. Casares, Ed.) Madrid, España: LID Editorial Empresarial, S.L.
- Robbins, Stephen P., Coulter M. (2010). *Administración (Décima ed.)*. (P. M. Rosas, Ed.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: PEARSON EDUCATION.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (P. M. Rosas, Ed.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Education.
- Kaplan, A. (2014). *European Management and European Business Schools. Insights from the History of Business Schools*. (E. M. Journal, Ed.)
- Real Academia de la Lengua Española. (2014).
- Ackoff, R. (1974). *Redesigning the Future. A Systems Approach to Societal Problems*. N.Y.: Wiley.
- Beer, S. (1972). *Brain of the Firm*. N.Y.: Wiley.
- S., B. (1979). *The Heart of Enterprise*. N.Y.: Wiley.
- School, B. V. (Productor), & Universitario, C. (Dirección). (2013). *Javier Fernández Aguado es uno de los principales pensadores [Película]*. España.
- School, B. V. (Productor). (2013). *Javier Fernández Aguado es el humanismo empresarial [Película]*. España.
- School, B. V. *Javier Fernández Aguado es amable, pensador y práctico (2013)*. [Película]. España.
- Medical Dictionary. (2011). *Academic*. Obtenido de http://www.esacademic.com/dic.nsf/es_mediclopedia/6673/desarrollo

ANEXOS

ANEXO A: Testimonios

“Es una persona que inmediatamente fue capaz de entender las necesidades que nosotros teníamos, y además de identificar donde estaban las debilidades de nuestra organización. Javier es un sabio, es uno de los principales pensadores que yo he conocido, Javier es una persona extraordinariamente generosa y es generoso porque es capaz de transmitir el extraordinario conocimiento que tiene de una manera extraordinariamente didáctica, a mí me ha ayudado mucho...” (Poblador, 2013)

“Yo definiría a Javier Fernández Aguado con tres palabras: amable, pensador, practico; amable, porque es una de esas personas a pesar de ser muy educada, hace amable lo bueno, pensador porque con más de treinta y cinco libros escritos y dos doctorados, pues lo suyo es aportación al pensamiento; y práctico por que alquilen que recibe el premio Peter Drucker al management en el 2009, es alguien que lo que dice se aplica en las empresas.” (Sueiro, 2013)

“...tuve la suerte de conocerlo y de contar con él para una convención de mi empresa de Hedonai, donde tuvo un gran éxito y bueno a partir de ahí nos hicimos buenos amigos. Vinculo a Fernández Aguado con el humanismo empresarial, creo que es algo que está muy de moda en este momento y muy reconocido; la época del jefe duro, del jefe dictador o de la imposición yo creo que ha terminado, yo creo que estamos en

otro momento de las relaciones empresariales y creo que Javier lo ha sabido interpretar y exponer con mucho acierto.

Yo creo que Javier es un pensador, un historiado, un filósofo, es una persona que nos ha dado a todos una lección de historia con una nueva perspectiva y creo que es muy innovador lo que ha hecho... ” (Subrá, 2013)

ANEXO B: Datos INEC Censo poblacional 2010

Base de datos			
Ecuador:: Censo de población y Vivienda 2010			
Área Geográfica			
Toda la base de Datos			
Título			
Rama de actividad (Primer nivel)			
Frecuencia			
de Rama de actividad (Primer nivel)			
Rama de actividad (Primer nivel)	Casos	%	Acumulado
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1268519	21	21
Explotación de minas y canteras	32813	1	21
Industrias manufactureras	592096	10	31
Suministros de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	16312	0	31
Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	22986	0	32
Construcción	383242	6	38
Comercio al por mayor y menor	1075546	18	56
Transporte y almacenamiento	304478	5	61
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	221754	4	64
Información y comunicación	72950	1	65
Actividades financieras y seguros	55310	1	66
Actividades inmobiliarias	12135	0	66
Actividades profesionales, científicas y técnicas	117084	2	68
Actividades de servicios administrativos y apoyo	156048	3	71
Administración pública y defensa	239780	4	75
Enseñanza	299065	5	80
Actividades de la atención de la salud humana	143506	2	82
Artes, entretenimiento y recreación	34557	1	83

Otras actividades de servicios	122098	2	85
Actividades de los hogares como empleadores	211033	3	88
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	1836	0	88
No declarado	461197	8	96
Trabajo nuevo	261982	4	100
Total	6106327	100	100
NSA :	8377172		
Procesado con Redatam+SP			
CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2010			
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS - INEC, ECUADOR			

ANEXO C: Tabulación de datos

		Encuestados																																						
Patologías presentadas	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5	Encuestado 6	Encuestado 7	Encuestado 8	Encuestado 9	Encuestado 10	Encuestado 11	Encuestado 12	Porcentaje de personas enfermas	Encuestado 1		Encuestado 2		Encuestado 3		Encuestado 4		Encuestado 5		Encuestado 6		Encuestado 7		Encuestado 8		Encuestado 9		Encuestado 10		Encuestado 11		Encuestado 12				
														Grav	Ort	Grav	Ort	Grav	Ort	Grav	Ort	Grav	Ort	Grav																
Osteoporosis	5,8	3,6	2,8	3,5	7,6	3,6	4,6	3,5	6	3,4	3,6	2,2	3,5	6	2,8	3,6	3,6	4,6	3,6	6	4	2,8	6	3,4	3,6	3,4	3,6	2,2	3,5	6	2,8	3,6	3,6	4,6	3,6	6	4	3,6	5,6	58%
Anemia	4,6	3,6	3,4	3,6	5,2	6,4	4,6	3,6	5,2	1	3,4	2,2	3,6	6	1	4,6	3,6	6	1	4,6	1	5,2	2,2	1	3,4	2,2	3,6	1	3,4	3,6	1	4	3,6	6	1	4,6	6	4,6	67%	
Esquizofrenia	5,2	4,0	5,8	4,0	6,4	4,6	2,8	4,0	3,4	2	3,4	2	4,0	2	3,4	2	4,0	2	2,8	2	3,4	2	4,0	2	3,4	2	1,6	2	2,2	2	4,6	2	2,8	2	4,6	2	2,8	2	4,0	42%
Artrosis	5,2	4,0	4,6	4,0	5,8	4,6	4,6	4,0	4,6	4	5,8	4	2,2	4	4	4,6	4	4	3,4	4	4	4	4	4	4	4,6	4	4	4	4,6	4	5,2	4	4,6	4	5,2	4	4,0	75%	
Miopía	4	3,9	5,2	3,9	4	1	2,8	3,9	1	3,4	1	4,6	1	4	1	5,2	1	3,4	1	1,6	1	3,4	1	1,6	1	3,4	1	1,6	1	3,4	1	3,4	1	4,6	1	3,9	58%			
Sordera	5,8	3,4	5,2	3,4	5,2	4	4	3,4	1	4	1	2,8	1	2,8	1	4	1	3,4	1	2,8	1	4	1	2,8	1	4	1	3,4	1	2,8	1	5,2	1	2,8	1	3,4	1	3,4	58%	
Autismo	2,2	3,3	4,6	3,3	4,6	3,4	3,4	3,3	5	3,4	5	2,2	3,3	5	2,2	5	3,3	3,4	5	2,8	5	3,4	5	2,2	3,3	5	3,4	5	2,8	5	3,4	5	2,2	5	3,3	5	3,3	58%		
Anorexia	3,4	3,6	3,4	3,6	4	9	4,6	3,6	9	4,6	9	4,6	9	4,6	9	4,6	9	2,8	9	5,8	9	4,6	9	2,8	9	5,8	9	4,6	9	5,8	9	4,6	9	5,2	9	3,6	58%			
Estrés	5,8	4,0	6,4	4,0	7,6	9	5,8	4,0	9	4,6	9	5,2	9	4	9	4,6	9	4	4,6	9	4,6	9	5,2	9	4	9	4	4,6	9	4,6	9	2,8	9	4	4,0	9	4,0	67%		

presenta das	Gravedad	Co r t e	Gravedad	Co r t e	Gravedad	Co r t e	Gravedad	Co r t e	Gravedad	Co r t e	Gravedad	Co r t e	Gravedad	Co r t e	Gravedad	Co r t e	taje de per son as enf ermas	
Osteoporosis	4	3,56	3,4	3,56	4	3,56	3,4	3,56	4,6	3,56	3,4	3,56	4,6	3,56	1,6	3,56	50%	
Anemia	5,2	3,61	5,2	3,61	5,2	3,61	4,6	3,61	4	4,6	3,61	3,4	3,61	4	3,61	3,61	87%	
Esquizofrenia	4,6	4,0	5,2	4,0	5,8	4,0	4,6	4,0	5,8	4,6	4,0	4	4,0	2,8	4,0	4,0	75%	
Artrosis	5,2	4,0	4,6	4,0	3,4	4,0	5,8	4,0	5,8	4	4,0	4	4,0	4	2,2	4,0	50%	
Miopía	4,6	3,9	4	3,9	3,4	3,9	5,2	3,4	3,9	4	3,9	3,4	3,9	5,2	3,9	3,9	62%	
Sordera	4,6	3,4	4	3,4	4	3,4	2,8	3,4	2,2	3,4	3,4	5,2	2,2	2,2	3,4	3,4	50%	
Autismo	4,6	3,3	4,6	3,3	4	3,3	4	3,3	3,4	5	2,2	5	4,6	3,4	3,3	3,3	87%	
Anorexia	4	3,6	7	3,6	6,4	3,6	3,4	3,6	4	5,2	3,6	4	3,6	2,8	3,6	3,6	75%	
Estrés	5,2	4,0	4,6	4,0	5,2	4,0	3,4	4,0	4,6	4,6	4,0	3,4	4,0	5,2	4,0	4,0	87%	
Obesidad	4,6	3,7	2,8	3,7	4	3,7	1	3,7	3,4	1,6	3,7	3,4	3,7	4	3,7	3,7	37%	
Impotencia	4	3,3	4,6	3,3	4,6	3,3	4,6	3,3	5,8	5	2,8	5	4	2,8	3,3	3,3	75%	
Cáncer	6,8	3,4	4	3,4	4,6	3,4	2,8	3,4	2,2	4	4	4	4	2,2	3,4	3,4	62%	
Asma	5,2	3,4	4,6	3,4	2,8	3,4	4	3,4	2,8	4	3,4	1,6	4	2,2	3,4	3,4	37%	
Depresión	4,6	3,5	3,4	3,5	4,6	3,5	4	3,5	4,6	8	4	4,6	8	3,4	3,5	3,5	75%	
Hemiplejía	2,8	3,3	3,4	3,3	2,2	3,3	3,4	3,3	4	1	2,2	4	1	2,8	3,3	3,3	62%	
Planet Sound PC	Patologías presentadas	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5	Encuestado 6	Encuestado 7	Encuestado 8	Encuestado 9	Encuestado 10						Porcentaje de personas enfermas	
		Gravedad	Co r t e	Gravedad	Co r t e	Gravedad	Co r t e	Gravedad	Co r t e									
	Osteoporosis	3,4	3,56	4,6	3,56	5,2	3,56	3,4	3,56	3,4	4,6	5	2,2	3,4	4,6	3,56	3,56	50%
	Anemia	3,4	3,66	5,8	3,66	4	3,66	5,2	3,66	5,2	1	5,2	1	3,4	4	3,66	3,66	70%
	Esquizofrenia	5,8	4,0	5,2	4,0	3,4	4,0	2,8	4,0	4,6	2	3,4	2	2,8	2	4,0	4,0	40%
Artrosis	5,2	4,0	4,6	4,0	5,2	4,0	5,2	4,0	4,6	4	3,4	4	3,4	4	4,0	4,0	50%	

