



Javier Fernández Aguado, pensador y conferencista español, socio fundador de MindValue y miembro de Top Ten Management Spain (www.toptenms.com), es el autor del libro *Patologías Organizativas*, donde analiza el comportamiento y principales enfermedades que pueden sufrir las organizaciones, y acaba de recibir el **premio Peter Drucker** a la **Innovación en la Investigación en Management 2008**, por el carácter novedoso y renovador de sus aportaciones en este campo.

Su modelo (basado en el paradigma antropomórfico también creado por él) propone que las organizaciones, al igual que las personas, pueden estar sanas o enfermas, y proporciona un sistema útil y eficaz para señalar cuáles son las áreas que se deben mejorar para permitir el desarrollo adecuado de una organización. En palabras de Javier Fernández Aguado, creador del modelo, "detectar las enfermedades es muy importante, porque sólo entonces pueden ponerse los medios para volver a la salud".



Tras varios años de investigación empresarial, Javier Fernández Aguado ha decidido licenciar a tatum este modelo, para dar respuesta a las principales dolencias y anomalías del comportamiento organizativo.

tatum teniendo siempre presente el modelo propuesto por el profesor Fernández Aguado, quien es nuestro partner, ha desarrollado una sencilla y eficaz herramienta para que los miembros de una organización puedan chequear la salud de la organización.

No sólo se trata de describir los síntomas de las enfermedades y cómo identificarlos, sino que el principal objetivo es identificar los mejores "tratamientos" y "medicinas" que en un buen número de ocasiones estarán vinculados a las funciones incluidas bajo la

responsabilidad de Capital Humano.

A continuación, y para facilitar el alcance del planteamiento, a manera de ejemplo nos detenemos en los síntomas y tratamientos de una de las patologías que se presenta con frecuencia en nuestros días: **la Paranoia Organizacional.**

Algunos rasgos médicos de la Paranoia

Desde el punto de vista médico, los manuales describen la Paranoia como un conjunto de trastornos de ideas delirantes, en los que se produce un distanciamiento de la realidad y el enfermo crea un nuevo mundo dentro de su mente.

La Paranoia se caracteriza por la presencia de delirio o ideas delirantes, que pueden definirse como falsas creencias que se basan en una incorrecta valoración de la realidad exterior. La racionalidad no puede hacerse camino, por muchas evidencias que existan,

Es frecuente que el delirio se interprete en términos negativos (la persona se siente víctima de las actuaciones del entorno, cree que actúan en su contra). Se toma algún elemento de la realidad que se distorsiona, amplifica, y se transforma en algo "maligno" y perjudicial. A partir de ese momento la persona se vuelve paranoica, desconfía de casi todo, afectándole de manera muy significativa a su día a día (que deja de ser normal a partir de ese momento).

Otros síntomas del comportamiento paranoico podrían ser...

- Dudas permanentes acerca de la fidelidad de las personas que le rodean.
- Susplicia elevada: se piensa que los demás están acechando contra uno.
- Interpretación negativa e infundada de comentarios inofensivos.

¿Cómo identificar si nuestra empresa puede estar sufriendo de Paranoia Organizacional?

Las empresas también pueden padecer Paranoia. Desde un punto de vista organizacional podría definirse como: **"Organizaciones con una preocupación obsesiva del entorno y los competidores, que les hace descentrarse y perder el sentido y su razón de ser como empresa"**.

He aquí algunos **síntomas comunes en las organizaciones** con esta dolencia:

- Desconfianza hacia los colaboradores, proveedores, instituciones y, en general, hacia todo lo que rodea a la empresa: se piensa que "el ser humano es malo por naturaleza".
- Victimismo.
- Pesimismo: fijarse siempre en lo "negativo" y nunca en lo "positivo" que toda situación entraña.
- Tensión permanente.
- Quejas continuas.
- Estrés por exceso de trabajo: nunca es suficiente.
- Sensación de pequeñez: los demás siempre son más.
- Miedo al cambio.

Si después de reflexionar unos instantes sobre el estado de su organización, de una manera adulta y crítica, usted identifica un buen número de síntomas similares es posible que su organización esté sufriendo de Paranoia Organizacional.

Llegados a este diagnóstico lo más importante será identificar cuáles son las **causas**, para actuar sobre ellas. Se identifican a continuación algunos orígenes de esta enfermedad:

- Personal inseguro: piensan que los demás son mejores o que siempre lo hacen bien, o, por el contrario, que todos los demás son sencillamente inferiores.
- Mal del pequeño: empresas pequeñas que consideran que las empresas grandes son referencia en todo.
- Cualquier cambio es visto siempre como una "amenaza" y nunca como una "oportunidad".
- Pérdida de cuota de mercado, caída en la consecución de los objetivos de negocio.



Tratamientos para la Paranoia Organizacional.

Hay una condición necesaria, pero no suficiente, que será previa a cualquier tratamiento. En el mundo sanitario podríamos hablar de la "voluntad del paciente por querer curarse". A muchos nos han recomendado que para tratar cierta enfermedad tenemos que hacer un régimen o dejar de fumar o hacernos un chequeo periódicamente o realizar ejercicio..., pero un buen número de personas no nos ponemos a ello o lo dejamos pronto. Así no será fácil que, a pesar de los medicamentos, nos curemos.

En el mundo de la empresa puede suceder algo parecido. La organización, y especialmente el Comité de Dirección, debe ser consciente de la existencia de la patología y sobre todo de la necesidad de poner en marcha determinadas actuaciones para su tratamiento. Si los miembros del Comité no creen en ello y apoyan seriamente los posibles remedios será difícil, por no decir imposible, superar la patología identificada. La diferencia entre unas organizaciones y otras no es que unas estén "sanas" y otras "enfermas". En general, todas las organizaciones padecemos alguna dolencia. La diferencia es que "unas tienen voluntad de curarse y ponen los medios para ello y otras no hacen nada".

A continuación vamos a identificar algunos de las actuaciones que pueden ayudar a los directivos de las organizaciones a curar la Paranoia organizacional en su empresa. **Tratamiento:**

- **Programas de "coaching" para los Directivos.** Seguramente los comportamientos paranoicos de la organización tienen su origen en los primeros niveles de responsabilidad de la misma. El que alguien externo al mismo, un "coach", pueda intervenir para hacer "profilaxis" del Comité de Dirección, por ejemplo, será una buena medida.
- **Plan de Comunicación Interna.** La organización paranoide está inundada de rumores (mucho más allá de lo que se consideraría "normal"). El tener una política de comunicación con altas dosis de transparencia siempre es recomendable, aunque en este caso sería vital.
- **Ordenar el debate interno sobre la propia organización y su configuración, actuación, valores, ...** siempre fundamentado en elementos lógicos y racionales (evitando las "sensaciones y sentimientos" que proliferarán en demasía en la organización y fomentando, por el contrario, la búsqueda de datos, informes, argumentos, ...).
- **Elaboración de Planes Estratégicos que establezcan formalmente los grandes objetivos de la organización,** las formas para alcanzarlos, prioridades, ... evitando que la organización se vea "arrastrada", sin rumbo, por unos malos resultados coyunturales.
- **Programas y actuaciones de "benchmarking".** El perder el sentido de la realidad es, desafortunadamente, una cuestión que acontece con frecuencia. El contraste con el exterior, aunque pueda resultar duro o molesto, es una "medicina" que hemos de tomar. El "benchmarking" permite actualizar modelos y actuaciones, nos facilita una visión "normal" del entorno en el que nos desenvolvemos, nos pone "ante el espejo"... Así conseguiremos que no exista una brecha tan significativa entre la realidad y nuestra percepción de la misma.

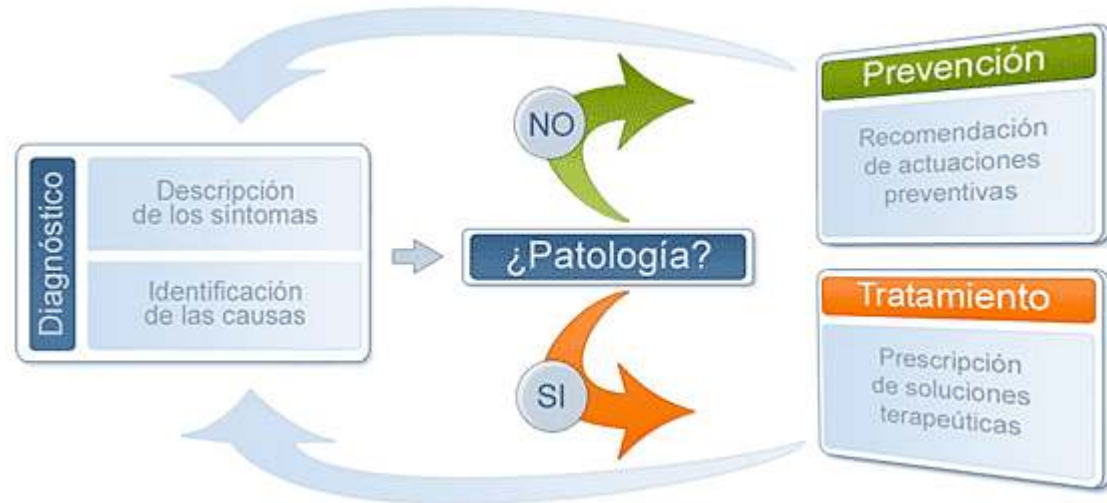
Finalmente vamos a subrayar algunas actuaciones (vitaminas) aisladas que, sin poder ser consideradas per se como un tratamiento, ayudan a poner en marcha el proceso de recuperación, a introducir la "vacuna" para la miopía:

- **Jornadas de convivencia que den lugar a un clima informal, cercano y distendido para contrastar ideas y opiniones de forma racional, crear equipos de trabajo multidisciplinares, fomentar la incorporación de nuevos profesionales provenientes del exterior con una visión más "normal" de cómo está el sector/competencia, actualizar la información del exterior (dándose de alta en publicaciones, por ejemplo), potenciar el uso de las herramientas internas de comunicación (intranet).**

Nuestra Herramienta

Si desea conocer más sobre nuestra herramienta, de simple y eficaz aplicación y la cual permite **evaluar las patologías organizacionales, permitiendo establecer acciones sugeridas de**

Prevención o Tratamiento, lo invitamos a comunicarse con nosotros a través de la información abajo indicada y en una corta reunión le presentaremos ésta y otras herramientas de Diagnóstico Organizacional, las cuales han sido definidas para responder a la necesidad específica de cada empresa.



Si desea enviarnos sus comentarios o solicitarnos más información respecto a este boletín o a los servicios de tatum, hágalo a través de:

marketing@tatumglobal.com ó **rcoto@tatumglobal.com**

Teléfono: (506) 2228-3487

www.tatum.es

Le agradecemos registre nuestra dirección de envío **boletines@tatumglobal.net** en su libreta de contactos o lista de remitentes seguros.

Si desea ser eliminado de esta lista de contactos por favor **haga click aquí**.