

## Cómo sanar la Paranoia Organizacional

EUGENIO DE ANDRÉS, socio director de Tatum y JOSÉ MARÍA DÍEZ, gerente de Tatum

Al hilo del análisis de algunos de los comportamientos y enfermedades más comunes que pueden sufrir las organizaciones expuestas por el profesor Javier Fernández Aguado en su libro "Patologías Organizativas", en esta ocasión nos detenemos en los síntomas y tratamientos de una de las patologías que se presenta con una cierta 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, pues, 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 (los pacientes se sienten, por ejemplo, hijos de un rey determinado).

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.

### ¿PUEDE UNA ORGANIZACIÓN PADECER PARANOIA?

Según Fernández Aguado, 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". Aguado añade "un rasgo también habitual del comportamiento paranoico en las empresas es la incapacidad de colaborar a causa de un elevado engrimiento corporativo".

¿Cómo identificar si nuestra empresa puede estar sufriendo de Paranoia Organizacional? He aquí algunos síntomas comunes a 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.
- Insatisfacción por los logros: "será la suerte".
- Quejas continuas.
- Estrés por exceso de trabajo: nunca es suficiente.
- Sensación de pequeñez: los demás siempre son más.
- Miedo al cambio.
- Rumores continuos e infundados.

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. Fernández Aguado identifica 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. Fernández Aguado indica que 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, insiste Aguado, es que "unas tienen voluntad de curarse y ponen los medios para ello y otras no hacen nada".

Quizás el tratamiento para sanar la Paranoia en la empresa no reclame exactamente el mismo protocolo que el tratamiento de la Paranoia como enfermedad, que suele tratarse con algún acto médico concreto (por ejemplo, con fármacos como los antipsicóticos o bien mediante psicoterapia). Probablemente en el mundo de la empresa será necesario combinar varios tratamientos/actuaciones ya que el origen de la enfermedad será plural, no habrá una única causa que ocasione la enfermedad, sino que su principio estará identificado en distintos focos.

A continuación vamos a identificar algunos de las actuaciones que pueden ayudar a los directivos de las organi-

zaciones a curar la Paranoia organizacional en su empresa.

- 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 paranoia:

- 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 multidisciplinarios, 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). ▲

**En la empresa será necesario combinar varios tratamientos o actuaciones ya que el origen de la enfermedad será plural, no habrá una única causa o motivo que la ocasione**