

La Organización Disfuncional

**Por: Raúl G. Morales
Market-Ing**

No existe negocio en el mundo que pueda funcionar, de manera eficiente, sin contar con personal altamente calificado. Particularmente, en nuestro tiempo (era del conocimiento), el mantenerse competitivo depende, fundamentalmente, de las competencias de nuestro Capital Humano.

La diferencia principal, entre México y los países desarrollados, es precisamente la incubación y el desarrollo de conocimientos valiosos para la humanidad, lo que se denomina como Investigación Básica e Investigación Aplicada.

Por otra parte, a un nivel más operativo, nuestro país sigue en clara desventaja por la ausencia de una Cultura de Disciplina, la cual honre los Valores Universales y respete cabalmente la Ley.

Está demostrado que existen razones históricas, muy poderosas, que "justifican" nuestra cultura de negocios vigente. En nuestro código genético existen profundas raíces de corrupción, opresión y humillación, que nos obligan a protegernos de manera disfuncional. Nuestros gobiernos se encargan de reforzar dichas raíces. Nuestros políticos se encargan de que sigan creciendo.

La buena noticia es que esta cultura disfuncional sí tiene solución. La mala es que implica un gran sacrificio a nivel personal. Parecería que estamos dentro de un círculo vicioso, que no podemos romper, pues para poder sanar requerimos primero el enfrentar nuestros profundos miedos personales y aprender a confiar. Requerimos aprender a trabajar en equipo.

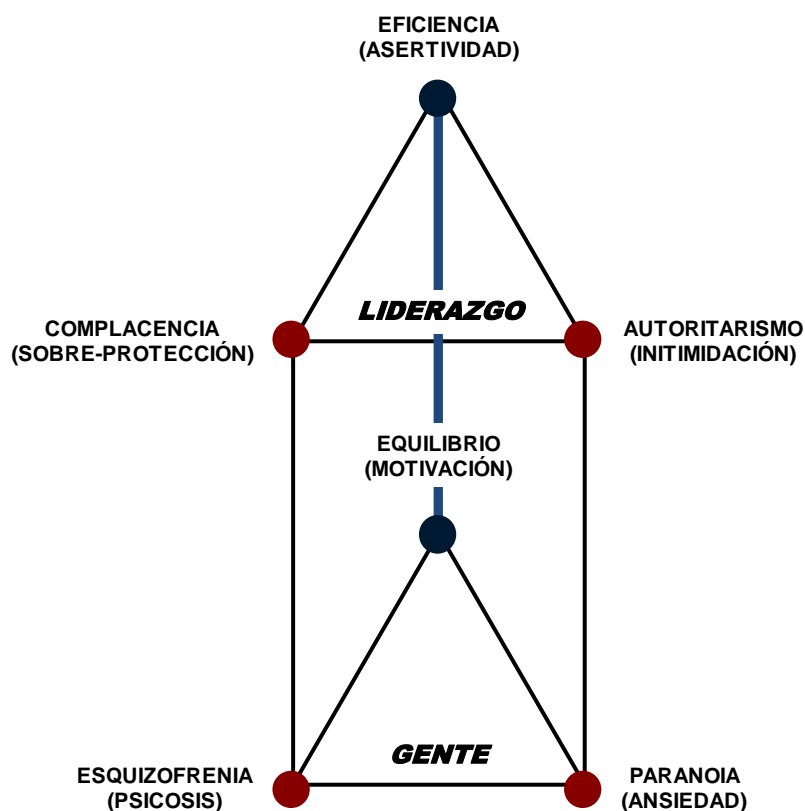
Al igual que en la psicoterapia y en el psicoanálisis, requerimos enfrentar un doloroso compromiso personal, trabajando con una metodología científica que debe aplicarse de forma sistemática, disciplinada y controlada. Implica llegar a conocernos a nosotros mismos, eliminar el "auto-engaño" y asumir una postura basada en Confianza, Respeto y Responsabilidad.

En el entorno empresarial, podemos hablar de dos situaciones extremas de liderazgo, las cuales tienen distinto impacto en la respuesta del personal:

El liderazgo autoritario, que tiende a abusar de la gente en aras de alcanzar los resultados que la situación de la empresa le está exigiendo (al costo que sea), el cual provoca frustración y enojo en el personal a su cargo. En casos radicales puede llegarse incluso a la intimidación. La respuesta típica del personal puede asociarse con el trastorno psicológico conocido como Paranoia (por supuesto que en un menor grado). El miedo extremo y, en algunos casos irracional, se conoce con el término médico de Ansiedad.

El liderazgo complaciente, que prefiere mantener la armonía, las relaciones cordiales, la amistad, evitando la crítica constructiva, las discusiones de trabajo, los conflictos internos y externos. Al evitar la aplicación de niveles adecuados de disciplina y exigencia, se renuncia de manera automática al logro de resultados satisfactorios, a menos que el negocio sea demasiado noble o que funciones en condiciones milagrosas. Dado que este esquema se apoya en un profundo auto-engaño colectivo, puede asociarse con el trastorno patológico de la Esquizofrenia, uno de cuyos síntomas es la desconexión de la realidad, produciendo su propia representación de una realidad no objetiva. Esta condición es conocida, en términos médicos, como Psicosis.

ESQUEMAS DE LIDERAZGO

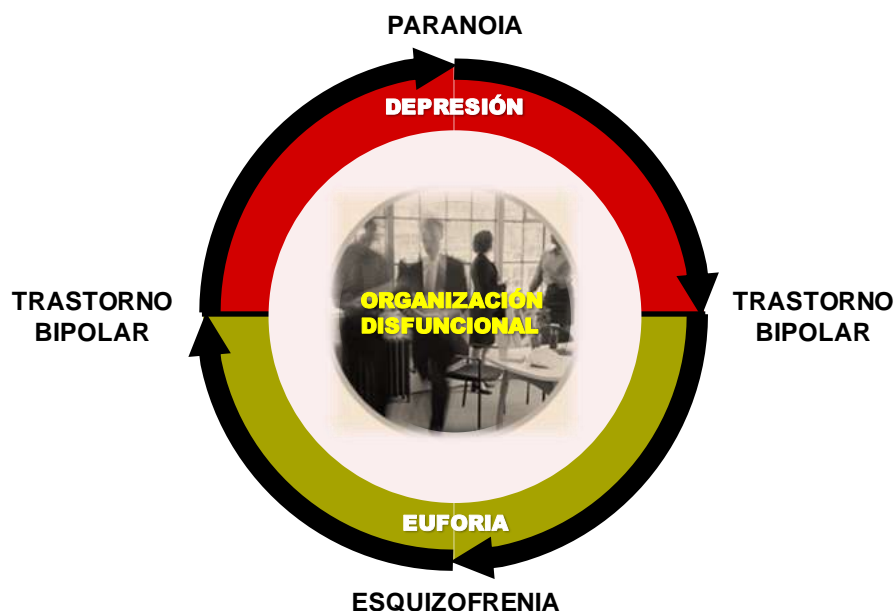


El problema más común es que las organizaciones disfuncionales pueden alternar de un tipo de liderazgo al otro, dependiendo de la situación por la que atraviesa la organización. Cuando los resultados son favorables, se aplicará el modelo complaciente, mientras que cuando la empresa pasa por una situación crítica se recurrirá al modelo autoritario, para así tratar de resolver la situación.

Esto genera una grave situación que se encierra un círculo vicioso, donde las situaciones extremas generan un estado de ambivalencia, equivalente al llamado Trastorno Bipolar, provocando que el ánimo de la gente oscile entre la euforia y la depresión (síndrome maniaco-depresivo). ¿Cuántas veces no hemos escuchado la expresión "tengo un jefe bipolar"?

No existe persona mentalmente sana que pueda soportar esta situación por largo tiempo, sin verse seriamente afectado. La exposición prolongada a este tipo de ambientes llevará, sin duda, a graves problemas de salud.

LA ORGANIZACIÓN DISFUNCIONAL



Afortunadamente, existen poderosas herramientas científicas que pueden ayudarnos a alcanzar una Cultura Organizacional Eficiente:

- Evaluación de la cultura organizacional actual.
- Evaluación de las competencias del personal.
- Evaluación del desempeño del personal.
- Capacitación en temas humanos y técnicos.
- Coaching ontológico para personal en situación problemática.
- Programas de consultoría empresarial altamente profesionales.
- Normas y procedimientos internos.
- Esquema operativo basado en procesos.
- Aplicación rigurosa del Sistema de Gestión de Calidad.
- En casos patológicos, podrá requerirse tratamiento psiquiátrico.