

# PATOLOGÍAS ORGANIZACIONES RETOS Y DESAFÍO AL EJERCICIO EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI

*Data de aceite: 03/06/2024*

### **Adriano Cucaita Suarez**

Docente Ecae Fesad  
Universidad Pedagógica Y Tecnológica de  
Colombia  
Administrador de empresas agropecuarias  
Esp. en finanzas  
Esp. en gerencia de empresas  
agropecuarias  
Magister en administración económica y  
financiera

**RESUMEN:** En el desarrollo organizacional completo y dinámico actual se toman las patologías organizacionales que obstaculizan el funcionamiento eficaz de las empresas, como la cultura del miedo, la falta de liderazgo genuino y la promoción basada en favoritismos. Así mismo se discuten los impactos negativos de estas disfunciones y se proponen soluciones, destacando la importancia de la transparencia, la equidad, la comunicación efectiva y el desarrollo personal y profesional. Se acentúa la necesidad de una gestión integral que fomente la innovación, la adaptación al cambio y la diversidad e inclusión. Al mismo tiempo integrar estos principios como base fundamental para una buena administración empresarial, las organizaciones pueden no solo superar las patologías organizacionales, sino también promover un entorno de trabajo saludable y productivo, impulsando

así el éxito sostenible a largo plazo.

**PALABRAS CLAVE:** Patologías organizacionales, Liderazgo genuino, Cultura del miedo, Transparencia y equidad, Desarrollo personal y profesional, Gestión integral.

**ABSTRACT:** In the current landscape of organizational development, addressing organizational pathologies is crucial for effective business operation in the 21st century. This paper examines key organizational dysfunctions such as the culture of fear, lack of genuine leadership, and promotion based on favoritism, outlining their negative impacts and proposing solutions. Emphasizing transparency, equity, effective communication, and personal and professional development, the paper highlights the importance of holistic management fostering innovation, adaptability, and diversity and inclusion. By integrating these principles into sound business administration, organizations can not only overcome organizational pathologies but also cultivate a healthy and productive work environment, thus driving sustainable long-term success.

**KEYWORDS:** Organizational pathologies, Genuine leadership, Culture of fear, Transparency and equity, Personal and professional development, Comprehensive management.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones enfrentan grandes desafíos en su funcionamiento y su capacidad para alcanzar logros y objetivos, las patologías organizacionales entendidas como factores o problemas estructurales pueden surgir debido a varios elementos internos y externos de la organización, como falta de liderazgo efectivo, la resistencia al cambio, la comunicación deficiente, reconcomiendo y oportunidades de desarrollo, desequilibrio entre la vida laboral y personal son significativamente los factores de desequilibrio organizacional.

Asimismo, las patologías organizacionales se presentan de diversas formas y comportamientos que arrojan consecuencias negativas a la organización y a sus miembros, la cultura del miedo la cual los empleados sienten temor a expresar sus opiniones sus ideas por el temor a las represarías, de igual forma la resistencia al cambio y los conflictos interpersonales y egos, la burocracia excesiva, la desviación de los objetivos y las acciones son los que dificultan y hace deficiente e incorrecta la habilidad organización.

Por otra parte, la falta de liderazgo por parte de los líderes en las organizaciones para guiar, mantener, apoyar y motivar hace resistencia al cambio, puede obstaculizar la capacidad de la organización para adaptarse a nuevas tecnologías, tendencias del mercado y demandas de los clientes.

Otra práctica muy recurrente y patológicamente destructiva es cuando los líderes que llegan a su desempeño laboral son recomendados o favorecidos en sus puestos por parte de las directivas y no por su desempeño excepcional, habilidades sobresalientes sesgan y limitan la capacidad organizativa para mantener competitiva el entorno empresarial en constante evolución.

De igual forma la falta de ética empresarial y la ausencia de un ambiente laboral inclusivo y respetuoso pueden afectar la moral de los empleados, su compromiso con la organización y, en última instancia, la reputación de la empresa. Es crucial que las organizaciones identifiquen y aborden estas patologías de manera proactiva para promover un entorno de trabajo saludable, productivo y sustentable y por consiguiente sostenible.

Es necesario el reconocimiento y la gestión adecuada de las patologías organizacionales ellas pueden contribuir significativamente a mejorar la eficiencia, la cohesión y la innovación dentro de la organización. Al abordar los problemas subyacentes y fomentar una cultura organizacional basada en la transparencia, la colaboración y el aprendizaje continuo, las organizaciones pueden impulsar su crecimiento y su éxito en un entorno empresarial cada vez más desafiante y competitivo.

Finalmente, las patologías organizacionales representan obstáculos potenciales para el desarrollo y la prosperidad de una organización en el contexto actual. Al comprender las causas y los efectos de estas disfunciones, las organizaciones pueden implementar estrategias efectivas para prevenirlas, abordarlas y transformarlas en oportunidades de mejora y crecimiento.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Las patologías en el contexto organizacional reflejan conocimiento sobre el conjunto de prácticas y abarca aspectos tangibles, como objetos y actividades físicas, sino también elementos intangibles, como normas, valores y creencias compartidas.

Solo estas prácticas contribuyen a establecer una “atmósfera afectiva común” entre los miembros de la comunidad y un “marco cognitivo compartido”, lo que implica que estas prácticas no solo generan cohesión emocional, sino que también influyen en la forma en que los individuos perciben y comprenden el mundo que los rodea esto en el contexto organizacional.

Pero también se asume como investigación que las patologías se deben o se enmarcan o describen desde el punto de vista de la cultura organizacional en el cual existen diferentes enfoques culturales dentro de las organizaciones, como la cultura autoritaria coercitiva, donde los gerentes tienen poca confianza en sus subordinados y toman decisiones de manera centralizada.

Javier Fernández Aguado, Marcos Urarte (Fernández Aguado, 2008) han explorado las patologías en las organizaciones en su obra “Patologías en las Organizaciones” Permitiendo identificar aquellas que afectan a sus empresas, algunas de las patologías organizacionales que abordan:

- Esquizofrenia organizativa: Cuando el discurso y la realidad dentro de una organización son antagónicos.
- Incapacidad de adaptación al entorno: Similar a la artrosis, la organización no puede ajustarse a los cambios externos.
- Incapacidad para enfocar: Como el astigmatismo, la organización pierde su rumbo y se aleja de su especialidad.

Como se ha planteado llegamos a un punto de inflexión donde se encuentran diseños acertados a las patologías comunes que se encuentran en las organizaciones, se ofrecen consejos para superar las crisis internas y mejorar la gestión en las organizaciones en tal sentido analizan las crisis como posibles oportunidades de crecimiento y cambio tanto a nivel personal como organizacional.

## CUESTIONANDO LOS FACTORES QUE INCIDENCIA EN LAS PATOLOGÍAS ORGANIZACIONES

### Cultura Del Miedo

La cultura del miedo, caracterizada por la inhibición de la expresión de opiniones e ideas por temor a represalias, mina la creatividad, la innovación y la colaboración, generando un ambiente laboral tenso y poco productivo. Los conflictos interpersonales y egos en las relaciones laborales afectan la cohesión del equipo y la eficacia en la consecución

de objetivos. La burocracia excesiva entorpece la toma de decisiones ágiles y eficientes, ralentizando la capacidad de respuesta de la organización. La desviación de objetivos y acciones desalinea el esfuerzo colectivo y compromete el logro de metas organizacionales, generando ineficiencias y desperdicio de recursos.

La cultura del miedo, como factor de afectación, inhibe la comunicación abierta y honesta, lo que limita la capacidad de los empleados para aportar ideas y soluciones creativas. Esta patología genera un ambiente tenso y desmotivador, obstaculizando la capacidad de adaptación y crecimiento de la empresa. Además, la burocracia excesiva y la desviación de los objetivos y acciones provocan ineficiencias operativas y una pérdida de foco en los resultados finales. Debilita la cohesión y la colaboración entre los miembros del equipo

## **Falta De Liderazgo**

La falta de liderazgo genuino en las empresas se manifiesta en la disminución del compromiso y la motivación de los empleados, lo que a su vez afecta la productividad y la calidad del trabajo. La falta de un liderazgo inspirador puede generar un clima organizacional desfavorable, donde la creatividad y la proactividad se ven limitadas, lo que a su vez impacta negativamente en la capacidad de la empresa para competir en un entorno empresarial dinámico y exigente.

Además, la falta de liderazgo genuino puede contribuir a la falta de dirección estratégica, la ausencia de un propósito compartido y la falta de alineación en la toma de decisiones, lo que puede generar ineficiencias operativas y dificultades para alcanzar los objetivos organizacionales.

Los líderes que no pueden inspirar ni motivar a sus equipos a alcanzar su máximo potencial generan un ambiente de trabajo donde la mediocridad es tolerada y el conformismo se convierte en la norma. Esto afecta negativamente la capacidad de la empresa para innovar, adaptarse a los cambios del mercado y mantener una ventaja competitiva. La falta de liderazgo efectivo puede erosionar la confianza y el sentido de pertenencia de los empleados, lo que lleva a una alta rotación de personal y dificulta la retención del talento clave

## **La Cultura De La Promoción**

En ese orden de ideas la promoción de líderes basada en recomendaciones o favoritismos en lugar del mérito y desempeño excepcional es una práctica perjudicial que socava la meritocracia y la equidad en las organizaciones. Esta situación puede tener un impacto negativo en la productividad y el clima organizacional. Según (Cequea, 2011) el recurso humano es determinante para evaluar la productividad de una organización, y la selección de líderes basada en conexiones personales o políticas puede afectar negativamente el desarrollo de la productividad.

La presión sobre la moral del equipo es considerablemente negativa cuando se permite el favoritismo en el lugar de trabajo. Esto subraya la importancia de seleccionar líderes basados en méritos y capacidades demostradas. Cuando algunos empleados reciben tratamiento preferencial sin justificación objetiva, aquellos que no son favorecidos pueden sentirse desmotivados al percibir que no tienen las mismas oportunidades de progresar en la empresa.

Esto puede llevar a una disminución en la productividad y compromiso con la organización, así como a la creación de un ambiente de resentimiento, desazón, desconfianza y desmotivación entre los empleados, lo que a su vez puede afectar negativamente la calidad del trabajo y la armonía en el equipo y por consiguiente minar la moral del equipo, disminuir la productividad y crear un ambiente laboral desfavorable.

## **Ética Empresarial Y La Ausencia De Un Ambiente Laboral Inclusivo Y Respetuoso**

La ausencia de un ambiente laboral inclusivo y respetuoso, en conjunto con prácticas éticas deficientes, puede ser un factor determinante en la generación y perpetuación de patologías organizacionales que afectan negativamente a las empresas. La falta de un entorno laboral que fomente la diversidad, la equidad y el respeto puede dar lugar a conflictos interpersonales, desconfianza, desmotivación y falta de compromiso entre los empleados.

Esta situación, combinada con prácticas éticas cuestionables o deficientes, puede contribuir a la aparición de patologías organizacionales que o promueve activamente la igualdad, la diversidad y el respeto en su cultura laboral, lo que puede tener consecuencias devastadoras en términos de confianza y relaciones con los empleados e integral con el entorno.

El impacto de la ausencia de un ambiente laboral inclusivo y respetuoso, en conjunto con prácticas éticas deficientes, se manifiesta en la disminución del bienestar y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez afecta la productividad, la retención del talento y la reputación de la empresa. La falta de un entorno laboral que promueva la diversidad y el respeto puede generar tensiones, desigualdades y situaciones de discriminación, lo que contribuye a la aparición de conflictos interpersonales y a la disminución del compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa.

## **RESULTADOS**

Abriendo espacios de interacción organizacional para resolver las patologías.

Se pueden diseñar y enunciar procesos que consideren al talento humano como un elemento fundamental para abordar la presencia de patologías organizacionales.

Es importante reconocer que la diversidad de posturas y enfoques en el entorno organizacional puede influir significativamente en la dinámica, la cultura y el desempeño de la empresa. Comprender estas perspectivas resulta fundamental para diseñar e implementar estrategias efectivas de desarrollo organizacional.

Es necesario brindar la posibilidad de tener espacios o contar con talento humano que tengan las siguientes características fundamentales para corregir y abrir entornos organizaciones eficientes.

En este orden de ideas podemos clasificar posturas y enfoques en el entorno organizacional puede influir significativamente en la dinámica, la cultura y el desempeño de la empresa. Comprender estas perspectivas resulta fundamental para diseñar e implementar estrategias efectivas de desarrollo organizacional.

Organizaciones que cuenten con talento humano o con personas que tienen habilidades de ser proactivas, aquellas que toman la iniciativa y anticipan problemas o situaciones antes de que ocurran.

Las características de estas personas deben potenciar la organizaciones y mitigar las patologías organizacionales. Doce aspectos a tener en cuenta en la búsqueda de talento humano que correlacionara la participación activa de hacer funcional una organización.

- **Personas Empáticas:** Capaces de comprender y compartir los sentimientos de los demás, son compasivas, solidarias y tienen la capacidad de ponerse en el lugar de los demás.
- **Personas Innovadoras,** aquellas que son creativas, originales y están constantemente generando nuevas ideas y soluciones, son visionarias y están dispuestas a desafiar el statu quo en busca de mejoras y avances.
- **Personas Colaborativas,** aquellas que disfrutan trabajar en equipo y valoran la cooperación y el intercambio de ideas, son comunicativas, empáticas y saben cómo trabajar en armonía con los demás para lograr objetivos comunes.
- **Personas Resilientes** Aquellas que tienen la capacidad de recuperarse rápidamente de las adversidades y desafíos, son perseverantes, optimistas y capaces de encontrar lecciones positivas incluso en situaciones difíciles.
- **Personas Autodirigidas,** aquellas que tienen un alto grado de autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones, son auto motivadas, disciplinadas y capaces de trabajar de manera independiente hacia sus metas y objetivos.
- **Personas Críticas.** aquellas que cuestionan las normas establecidas y buscan entender las cosas desde diferentes perspectivas, son analíticas, reflexivas y tienen la capacidad de identificar y evaluar información de manera objetiva.
- **Las personas preactivistas** son aquellas que muestran una disposición a anticipar y prepararse para los cambios, desafíos u oportunidades futuras. Tienen una mentalidad proactiva y están dispuestas a tomar medidas preventivas para minimizar riesgos y maximizar beneficios

- Las personas interactivistas son aquellas que buscan colaboración, interacción y participación activa tanto en la resolución de problemas como en la búsqueda de oportunidades. Prefieren trabajar en equipo y están abiertas a nuevas ideas y perspectivas.
- Las personas libres de egos son aquellas que no están dominadas por el ego y tienen una actitud humilde, abierta y receptiva hacia los demás. Son capaces de trabajar en equipo de manera efectiva, valorando las contribuciones de todos los miembros sin buscar reconocimiento personal.
- Las personas con habilidades excepcionales son aquellas que destacan por su talento, experiencia y competencia en un área particular. Su nivel de habilidad sobresaliente les permite contribuir de manera significativa al éxito y la innovación dentro de la organización.
- Personas que no son recomendadas y que prima la meritocracia: Estas personas son aquellas que son seleccionadas y promovidas en base a su desempeño y logros sobresalientes, en lugar de ser favorecidas por conexiones personales o políticas. En una cultura de meritocracia, se valora y recompensa el esfuerzo, la competencia y el rendimiento por encima de otros factores.
- Las personas multitask. Puede realizar varias tareas a la vez sin perder la concentración y entregando buenos resultados.

Pero también es importante subrayar que las patologías organizacionales tienen su antítesis en el reconocimiento del talento humano y minimizan el esfuerzo organizacional. A continuación, se nombran algunas.

- Personas reactivitas son aquellas que tienden a responder a los problemas y desafíos solo después de que estos hayan surgido o se hayan manifestado. Suelen esperar a que ocurra algo para tomar medidas, en lugar de anticiparse y prepararse proactivamente para evitar problemas potenciales.
- Personas que dice “sí” a toda petición y que jamás se negará a realizar una actividad, incluso si esta demande horas extras. A raíz de que es una persona que nunca rechaza nada, se puede saturar y hacer un trabajo de una forma que no esperaba o no realizarla por la carga laboral que tiene.
- Personas que fácilmente pierde la concentración. Debido a ello, su rendimiento es bajo y puede convertirse en un problema que afectará los intereses de la empresa.
- El problemático. Este tipo de colaborador jamás debe estar en una organización porque crea un ambiente hostil. Desde el principio muestra poca predisposición para hacer las cosas. Es desorganizado, manipulador y desafiante.
- El flojo. Es el típico empleado que no realiza sus actividades a tiempo y si las realiza, las hace por cumplir. Siempre muestra poca o nula disposición y necesita constante supervisión, además de ser impuntuales; por lo que se debe evitar tenerlas, pues pueden contagiar ese espíritu al resto o absorber el tiempo de los demás.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Para abordar algunas patologías organizacionales nos remitimos al entorno laboral, es fundamental explorarlas desde varios ángulos. Esto incluye su relevancia y cómo se relacionan entre sí, así como su potencial impacto en el rendimiento organizacional.

En cuanto a su importancia, podemos destacar algunas coexistencias que pueden restablecerse como aspectos relevantes para el desarrollo organizacional:

**Establecer procesos de reclutamiento y promoción transparentes:** Publicar las vacantes, establecer criterios de selección claros y contar con un comité en la toma de decisiones puede evitar la elección de candidatos por favoritismo.

**Fomentar el diálogo entre gerentes y empleados:** Propiciar un espacio de comunicación donde los empleados puedan expresar sus dudas y conversar con los gerentes en igualdad de condiciones puede contribuir a eliminar el favoritismo en el trabajo.

**Crear un proceso de retroalimentación continuo:** Establecer espacios de participación para escuchar a los empleados, atender sus dudas y tomar en cuenta sus sugerencias puede ayudar a eliminar el favoritismo en las organizaciones.

**Promover la igualdad de trato:** Evitar la arbitrariedad en los tratos y asegurarse de que los beneficios y privilegios se otorgan por el desempeño laboral, no por motivos ajenos al trabajo, puede ayudar a prevenir el favoritismo en el lugar de trabajo.

En el escenario actual, las habilidades y actitudes se han erigido como pilares fundamentales para el éxito individual y organizacional. Desde la capacidad de adaptación hasta la destreza en la comunicación y el trabajo en equipo, cada una de estas competencias desempeña un papel crucial en la configuración del entorno laboral moderno, en este contexto, la empatía emerge como un catalizador para mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales y la gestión de conflictos.

A su vez, la innovación se posiciona como una herramienta esencial para mantener la relevancia y la competitividad en un mercado en constante evolución, la colaboración, la resiliencia, la autonomía, el pensamiento crítico y otras habilidades también se destacan como componentes esenciales para el desempeño efectivo en el trabajo. En esta discusión, estas cualidades se entrelazan para moldear un entorno eficiente, dinámico y productivo en la organizaciones, como equilibrio entre la multitarea y la calidad del trabajo.

### **Podemos hablar de organizaciones saludables cuando implementamos principios como**

**Principio de participación:** La participación de los trabajadores de todos los niveles de la organización en la planeación estratégica supone un proceso de aprendizaje y desarrollo para los mismos. Esto es básico para el desarrollo personal y profesional y, por tanto, para la mejora continua de la organización gracias al aporte individual, multiplicado por la colectividad, de todos sus integrantes.



Principio de Transparencia: Proporcionar información clara y accesible sobre las decisiones, políticas y procesos de la organización, promoviendo la confianza y la rendición de cuentas. En una organización transparente, se fomenta la comunicación abierta en todos los niveles, desde la alta dirección hasta los empleados de base. Esto significa que no solo se comparten los resultados y logros, sino también los desafíos, errores y lecciones aprendidas, promueve la confianza entre los miembros de la organización, y hacen parte integral del proceso. Esto a su vez fomenta un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos y valores de la organización.

Principio de equidad en organización: Garantizar que todas las personas sean tratadas de manera justa y sin discriminación, reconociendo y valorando la diversidad de perspectivas y experiencias. Implica la creación de un ambiente donde se reconoce y valora la diversidad de perspectivas, experiencias, habilidades y características individuales de cada empleado.

El principio de Comunicación efectiva: Establecer canales de comunicación abiertos y bidireccionales que fomenten la claridad, la colaboración y la resolución de conflictos de manera constructiva. Además, la comunicación efectiva fomenta la colaboración entre los miembros del equipo, permitiendo el intercambio de ideas, la resolución conjunta de problemas y la toma de decisiones informada. Esto no solo promueve un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, sino que también puede llevar a soluciones más innovadoras y efectivas.

El principio de desarrollo personal y profesional: Brindar oportunidades de crecimiento, aprendizaje y desarrollo tanto a nivel individual como colectivo, promoviendo un ambiente de mejora continua. El crecimiento Individual reconoce la importancia de cada persona dentro de un equipo u organización, las habilidades sociales, emocionales, técnicas y cognitivas. Dentro de este principio la mejora continua valora la innovación, la adaptabilidad y la búsqueda constante de la excelencia. Se alienta a los individuos y al equipo a cuestionar el statu quo, experimentar con nuevas ideas y procesos, y aprender de los éxitos y fracasos. Esto puede implicar la implementación de sistemas de retroalimentación, evaluaciones de desempeño regulares y la celebración del progreso y los logros alcanzados.

Principio holístico: Compuesto por la Coordinación y la Integración entre las distintas partes que componen el sistema. Coordinación en los niveles superiores e integración entre los distintos niveles inferiores, cuantos más niveles se planifiquen de forma simultánea, mejores serán los resultados y menor la posibilidad de error.

Al integrar estos principios fundamentales, las organizaciones pueden nutrir una cultura de salud y bienestar que no solo impulse el éxito sostenible a largo plazo, sino que también disminuya gradualmente diversas disfunciones organizativas, la aplicación de estos principios y conceptos conduce a una organización más resiliente, adaptativa y saludable, preparada para enfrentar los desafíos del futuro con éxito sino que también contribuya progresivamente a la eliminación de diversas patologías organizacionales.

Además, la aplicación de conceptos adicionales de administración, como la gestión del cambio, la mejora continua y la diversidad e inclusión, puede potenciar aún más los resultados positivos, la gestión del cambio ayuda a las organizaciones a adaptarse rápidamente a entornos cambiantes, mientras que la mejora continua fomenta la innovación y la eficiencia operativa. Por otro lado, la promoción de la diversidad e inclusión contribuye a crear un entorno de trabajo más equitativo y enriquecedor, lo que fortalece el compromiso y la colaboración dentro de la organización.

Estos conceptos convergen para construir un modelo integral que no solo impulsa el éxito organizacional a largo plazo, sino que también cultiva un entorno laboral saludable y altamente productivo. Al integrar principios como la gestión del talento, la innovación continua y el liderazgo inspirador, las organizaciones pueden potenciar aún más su capacidad para prosperar en un entorno empresarial dinámico, mientras que la innovación continua fomenta la adaptación, un liderazgo inspirador no solo establece una visión clara y motivadora, sino que también fomenta la confianza y la colaboración dentro del equipo. Ligado a estos compendios instituyen la base de una cultura organizacional sólida y vibrante, que no solo logra resultados sólidos, sino que también nutre el bienestar y la satisfacción de los empleados, promoviendo así un ciclo virtuoso de crecimiento y éxito.

## REFERENCIAS

Cequea, M. &. (2011). Factores humanos y su influencia. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 16, núm. 53.

Fernández Aguado, J. &. (2008). Patologías en las Organizaciones. LID Editorial Empresarial, S.L.

Robbins, S. &. ((2018)). Comportamiento Organizacional (17ª ed.). . Pearson.

Schein, E. H. ((2004). ). Organizational Culture and Leadership (3ª ed.). . Jossey-Bass.

Toro, J. A. ( (2014).). Psicología de las Organizaciones (2ª ed.). . Pearson.

Vergara, D. ((2012).). La importancia del liderazgo ético en las organizaciones. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones., 28(3), 181-189.

Zárate, M. A. ((2015).). Patologías organizacionales: ¿qué hacer con ellas? . Perfiles Latinoamericanos., 23(45), 159-181.