

# THE CONVERSATION

Rigor académico, oficio periodístico



El barón Münchhausen saltando de un carruaje. Imagen de 'Las aventuras del barón Munchausen'. Gottfried Franz

## ¿Cómo se manifiesta en la empresa el síndrome de Munchausen?

Publicado: 6 diciembre 2023 21:51 CET

**Jesús Fleta Zaragozano**

Catedrático de Medicina. Pediatra, Universidad de Zaragoza

**Carlos Sáenz Royo**

Organización y dirección de empresas, Universidad de Zaragoza

**Conchita Garcés-Ayerbe**

Catedrática, Universidad de Zaragoza

**Fernando Muñoz Sánchez**

Profesor Titular de Universidad en el Departamento de Contabilidad y Finanzas, Universidad de Zaragoza

**Jorge Fleta-Asín**

Profesor Titular de Organización de Empresas, Universidad de Zaragoza

Descrito por primera vez en 1951 en la revista *The Lancet*, el síndrome de Munchausen se refiere a un trastorno mental en el que un individuo –generalmente el cuidador principal de una persona dependiente– inventa, exagera o provoca síntomas o enfermedades en esa persona.

El nombre del síndrome proviene de la figura literaria del barón de Münchhausen, un personaje famoso por sus exageradas y fantasiosas historias sobre sus logros y aventuras.

En 2008 aparece el barón en la prensa económica, en The Wall Street Journal, en un caso de atención al cliente: lo que una trabajadora contó a su jefe como una iracunda reacción de una clienta que ella supo solucionar con presteza, no había sido más que una llamada de atención que se solucionó sin mucha alharaca.

Las referencias al síndrome de Munchausen en el entorno empresarial han ido aumentando y relacionan algunos comportamientos de trabajadores y líderes con ciertos rasgos del síndrome médico.

## Un síndrome médico

El síndrome de Munchausen se considera un trastorno artificial por poderes en la clasificación diagnóstica actual.

El término *por poderes* indica que el cuidador tiene un control significativo sobre la atención médica de la persona dependiente, por ejemplo un niño o un adulto con capacidad disminuida, y utiliza dicho poder para confundir de forma autointeresada a los profesionales de la salud. Su intención es buscar atención médica y simpatía para él mismo, a través de la manipulación de la situación de la persona dependiente.

Gracias a investigaciones y diagnósticos previos tenemos pistas para detectar al farsante:

- Que el dependiente presente patrones inusuales de enfermedades de forma frecuente o exagerada, sin una justificación aparente o con relativa facilidad, puede ser una señal de alerta.
- Que se encuentren inconsistencias, cambios o situaciones poco claras en las historias clínicas, también puede ayudar a identificar el fenómeno.

El Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales de la Asociación Estadounidense de Psiquiatría tardó casi cinco décadas en incluir al síndrome en el ámbito familiar desde su descripción inicial. Así pues, su posible reconocimiento en un contexto empresarial es una incógnita.

## ¿Cómo explicarlo empresarialmente?

En el ámbito de la gestión y organización interna, podríamos describir el fenómeno en cuestión como un comportamiento autointeresado, oportunista y manipulativo.

Estaríamos frente a la conducta de un individuo, con motivaciones internas desnaturalizadas, vinculadas a trastornos mentales, que busca obtener ventajas no necesariamente económicas mediante la manipulación de las interacciones interpersonales dentro de la organización.

En economía de las organizaciones existen marcos teóricos que pueden resultar útiles para estudiar este fenómeno. Es el caso de la teoría principal-agente, que focaliza el análisis en el vínculo de un empleador (*principal*) que contrata a un empleado (*agente*) sobre el que existe falta de información.

Podemos encontrar al individuo con el síndrome de Munchausen en el agente, que engaña al principal sobre sus logros, o los exagera. El principal, que desconoce las circunstancias, soporta el riesgo de que el empleado actúe de forma oportunista. Un ejemplo sería un empleado de mantenimiento, que daña intencionadamente las infraestructuras para informar al encargado y encuentra rápidamente él mismo la solución.

La teoría de los costes de transacción (que propugna, *grosso modo*, que toda transacción económica genera costes incluso antes de su realización) puede ser un marco de análisis útil para explicar el síndrome de Munchausen. De forma concreta, en lo relativo a los activos específicos que, diseñados para un propósito o transacción específica, no pueden usarse fácilmente en otras áreas o proyectos.

En este sentido, el empleado con síndrome de Munchausen puede crear una *especificidad artificial* para hacerse imprescindible en la empresa. Un ejemplo asimilable al síndrome podría ser un directivo que promueve proyectos de inversión que no son los más beneficiosos para los accionistas pero que están relacionados con alguna habilidad específica propia, lo que provoca que el proyecto genere más valor si es gestionado por él mismo.

En las investigaciones sobre finanzas corporativas también se proponen modelos asimilables que explican determinados comportamientos de los directivos, encaminados a reivindicar su relevancia dentro de la organización y atrincherarse en su posición, aún a costa de los intereses de los accionistas.

Dichos comportamientos, que implican usar de manera autointeresada los recursos de la empresa para hacerse recursos humanos insustituibles, incluyen la realización de inversiones específicas subóptimas.

Este fenómeno es extrapolable a todos los niveles de la organización. Pensemos por ejemplo en un administrativo que organiza el archivo de la empresa de una forma tan particular que cuando otro empleado requiera consultarlo deberá recurrir a él. La particular organización genera de forma innecesaria una especie de activo humano específico, haciéndole insustituible y atrapando a la empresa en una relación que solamente a él beneficia.

Este comportamiento daría lugar a desajustes y tensiones en la dinámica organizativa. De acuerdo con la teoría de los costes de transacción, la empresa incurriría así en mayores costes internos, asociados a la coordinación, negociación y supervisión de las relaciones interpersonales.

## Soluciones al problema

Es posible mitigar el impacto de un hipotético caso del síndrome en las organizaciones mediante técnicas de señalización, cribado y monitorización del individuo. Estas técnicas ayudan a observar comportamientos sospechosos, verificar la información proporcionada y evaluar el desempeño real del individuo.

En conclusión, en el presente artículo exponemos el síndrome de Munchausen, sugiriendo una definición empresarial, encajes teóricos existentes y formas de detectarlo. Además, se advierte prudencia al denominarlo síndrome en el contexto empresarial.

Que sea la ciencia la que arroje luz sobre el misterioso barón.