



- ◆ Trabajo realizado por la Biblioteca Digital de la Universidad CEU-San Pablo
- ◆ Me comprometo a utilizar esta copia privada sin finalidad lucrativa, para fines de investigación y docencia, de acuerdo con el art. 37 de la M.T.R.L.P.I. (Modificación del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual del 7 julio del 2006)

LA SALUD MENTAL DEL EMPRESARIO

AQUILINO POLAINO-LORENTE*

En esta colaboración, el autor pasa revista a las alteraciones psicopatológicas que con mayor frecuencia inciden en las personas que se dedican a la dirección y gestión de empresas. Se pasa revista al "síndrome del quemado", analizando sus manifestaciones sintomatológicas más relevantes, así como a algunos de los factores sociolaborales que pueden llegar a condicionar su aparición. Se estudian algunos de los prejuicios y estereotipias respecto de cierta patología psíquica, que todavía forman parte de algunas culturas empresariales, y se describen algunas consecuencias patológicas de las "opas hostiles" y las fusiones entre las grandes compañías. Por último, se ofrecen nuevos consejos de forma argumentativa, que pueden ser de cierta utilidad para disminuir los factores de vulnerabilidad respecto de la eclosión de estas alteraciones.

Palabras clave: depresión, ansiedad, prejuicios y estereotipias empresariales, "síndrome del quemado", "opas hostiles", factores de riesgo, consejos preventivos.

INTRODUCCIÓN

NO PARECE que sea fácil definir qué es empresario, habida cuenta del uso equívoco, a la vez que generalizado, que de este término se ha hecho. En este punto parece que es mejor atenerse a una definición formulada por los expertos que trabajan en el ámbito estrictamente empresarial. De

acuerdo con una fuente nada sospechosa, como el *Diccionario Enciclopédico Empresarial*, se entiende por empresario al "titular de la empresa, el encargado de organizarla y dirigirla (...), la persona que organiza los factores de producción por cuenta propia (...), quien contrata los factores, los dirige en una estructura organizada y soporta el riesgo" (p. 304).

* Aquilino Polaino-Lorente es Catedrático de Psicopatología de la Universidad Complutense.

Como puede comprobarse, la definición es tal vez un tanto generalista, pero lo que no es tan discutible es que, sin embargo, asume los aspectos nucleares, algo así como los cuatro puntos cardinales que sirven para la orientación del quehacer empresarial, al tiempo que lo singularizan.

De acuerdo con esta definición, hay que admitir que la profesión de empresario es muy compleja, por cuanto ha de atender a un universo de variables muy heterogéneas, generar ciertas estructuras, disponer de capacidad de organización, tomar decisiones, asumir una importante cuota de riesgo y, sobre todo, dirigir hombres, lo que con cierta probabilidad es lo más difícil de todo.

Para ello es preciso que el empresario tenga un gran amor por la unidad; que contagie su capacidad de motivación a las personas que integran su equipo; que delegue con facilidad en sus hombres de confianza sin sentirse él imprescindible; que sea capaz de tomar decisiones en la forma que suelen exigir las circunstancias (rápida, prudente, pero abierta a un cierto riesgo, y responsable); que sea capaz

de desprenderse —cuando sea necesario, es decir, cuando así lo demanda el crecimiento de su empresa— de aquello que posee; y que la competitividad del mercado no le inhiba o le bloquee sino que le impulse con renovadas energías a hacer lo mejor.

EL PERFIL PSICOLÓGICO DEL EMPRESARIO

EL PERFIL psicológico del empresario, al menos teóricamente, sería aquel que más de acuerdo está y que mejor satisface las peculiaridades y características a las que se ha aludido en las líneas anteriores.

De aquí la conveniencia de que en el “empresario emblemático” se den las diversas habilidades y características personales que respaldan la ejecutoria de las anteriores funciones; y que se manifiesten en su comportamiento de una forma armónica e integrada, lo que no es nada frecuente. Entre otras cosas, porque junto a esas preciosas y precisas peculiaridades, es menester que la persona que dirige y gobierna hombres tenga un talante psicológico equilibrado.

De lo contrario, la suma de esas capacidades —con ser todas ellas muy valiosas— no serviría de nada o de muy poco. Esto, en cierto modo, no suele aprenderse sino que va ligado a la forma natural de ser, a lo que se ha “recibido”. En cualquier caso, eso que se ha recibido puede acrecerse con lo “conquistado”, es decir, con el aprendizaje y el esfuerzo realizado por la persona para llegar a ser la mejor persona posible, según las peculiaridades que le fueron regaladas desde el inicio.

No es de extrañar, por eso, que muchas de las personas que han creado numerosos puestos de trabajo y que con su creatividad han introducido innovaciones en los medios de producción y en el mercado, no hayan salido precisamente de las Escuelas de Negocios más afamadas.

La cuestión que hay que plantear, entonces, es si el empresario nace o se hace. A lo que parece, en las Escuelas de Negocios se hacen los ejecutivos —aunque este término esté hoy desacreditado, en inflación galopante, y se espera que muy pronto en desuso—, pero no los empresarios. Estos últimos suelen estar dotados de unas especiales condiciones, cuya opti-

mización tal vez sí le quepa cumplir a las Escuelas de Negocios. Pero, entiéndase bien, su optimización, no su don.

El perfil psicológico que aquí se va a tratar está dirigido a un núcleo muy especial: la salud mental. Por consiguiente, en las líneas que siguen no se atenderá tanto a las condiciones psicológicas requeridas por el empresario para el buen gobierno de su empresa, y las plurales y concretas funciones que ha de realizar, como a ciertas condiciones y rasgos personales que hacen posible que no enferme en el intento. El artículo se atenderá más a las medidas preventivas de los trastornos psicopatológicos que tienen un mayor impacto entre estos profesionales, de los que algo se mencionará también en este mismo sentido.

**¿CUÁLES SON LOS
TRASTORNOS
PSICOPATOLÓGICOS DE
MAYOR PREVALENCIA EN EL
EMPRESARIO?**

¿ POR QUÉ se habla tanto del estrés del empresario? ¿Es acaso una profesión con especial riesgo psicopatológico? Son éstas cuestio-

nes que andan por la calle, de boca en boca, y que pueden llegar a la construcción de una sofocante e invisible atmósfera amasada de temores, dudas y preocupaciones¹.

Sin duda alguna el empresario no tiene una vida fácil, pero tampoco más difícil que otros profesionales. Piense el lector, si no, en la vida del cirujano, del profesor, del abogado laboralista o del piloto de una compañía aérea. La mayoría de las profesiones son en la actualidad estresantes, y ello no tanto por la naturaleza de lo que se hace en ellas como por el *modo* en que se hace, por el *estilo profesional* de quien realiza así su trabajo.

La afirmación anterior, no obstante, habría que matizarla, como después observaremos. Pues, en efecto, hay ciertas alteraciones que tienen un mayor impacto entre empresarios que entre las personas que se dedican a otros menesteres profesionales. En mi experiencia personal, los trastornos que más inciden en este tipo de profesionales son la depresión y los trastornos de ansiedad en sus más variadas manifestaciones —hecho que por otra parte coincide con lo que sucede en la población general, de aquí

su inespecificidad e irrelevancia para este propósito—, a las que les sigue la adicción al alcohol y a otras sustancias y comportamientos (Internet, el *workaholism*, o adicción al trabajo, el juego patológico, etc.), los trastornos de personalidad y los trastornos adaptativos, estos últimos con una incidencia muy superior aquí a lo que acontece en la población general.

Esto no significa que los empresarios estén exentos de sufrir otras muchas enfermedades psíquicas, como cualquier otro profesional. Significa tan sólo que éstas son las más frecuentes. Lo mismo podría decirse acerca de la prevalencia de otras muchas enfermedades orgánicas (el infarto, la hipertensión, la úlcera de estómago, la enfermedad de Crohn, etc.), de las que no parece que sea pertinente ocuparme aquí.

Tal vez sea más interesante no considerar ahora la naturaleza de esos trastornos, sino la constelación de variables contextuales que facilitan su eclosión. Es decir, las condiciones del “escenario” personal y laboral que facilitan su aparición, a fin de prevenirlas, detectarlas precozmente, resol-

verlas y, siempre, tratar de conocer cómo enfrentarse a esas particulares circunstancias, de manera que, en la medida de lo posible, se eviten.

Por sólo poner un ejemplo, me ocuparé en el siguiente párrafo del "síndrome del quemado", que todavía no está incluido por derecho propio en la nosología médica y, sin embargo, es de vital importancia por su frecuencia entre los empresarios y porque precede casi siempre a la eclosión de otros trastornos psicopatológicos de mayor envergadura.

EL "SÍNDROME DEL QUEMADO"

COMENZARÉ por transcribir un relato especialmente significativo en el contexto de la vida íntima del empresario. Hunter² describe así su experiencia personal, en la que pueden advertirse algunos indicios sintomáticos razonables de lo que suele caracterizar a las personas que padecen este síndrome: «Yo siempre había sido un tipo alegre, feliz y confiado, sin demasiadas preocupaciones, pero en aquella época me di cuenta de que me pasaba el día agobiándome por

todo. A pesar de mi desahogada situación y de todos los juguetes materiales que poseía, en mi interior todo era conflicto y confusión. Vivir se convirtió en un fútil ejercicio de ir despachando obligaciones. Me estaba convirtiendo en un ser triste y taciturno. Cualquier inconveniente o molestia, por pequeño que fuera, me causaba una desazón totalmente desproporcionada respecto a la realidad. De hecho, era como si me fastidiara todo el mundo; ni yo mismo me aguantaba.

Por supuesto, era demasiado orgulloso para hacer partícipe a nadie de lo que me ocurría, así que me las arreglé para tenerlos a todos engañados».

El «síndrome del quemado» (*burnout syndrom*) ha hecho su aparición en la literatura científica en las dos últimas décadas³. Aunque las referencias bibliográficas disponibles sobre el particular son más bien escasas, el uso de este término, sin duda alguna, se ha generalizado. Pero no se piense que es un mero término que empieza a estar de moda. De hecho, la incidencia de esta afección —todavía no bien conocida— ha ido en aumento, como lo ponen de manifiesto

algunas de las rigurosas investigaciones realizadas en otros países, además de en el nuestro.

No deja de ser curioso que muchas de esas investigaciones se hayan llevado a cabo en el ámbito de los profesionales de la sanidad⁴. En ese escenario profesional la prevalencia de este síndrome parece ser muy alta: se da en alrededor del 15% de los médicos y en el 22% de los ATS⁵.

En el ámbito del empresario todo apunta a sospechar que sucede algo parecido. Los factores que parecen condicionar la presentación de este síndrome se sitúan a mitad de camino entre algunos rasgos de personalidad y un determinado estilo de vida, entre ciertas peculiaridades características de algunos perfiles laborales —que después analizaremos— y el clima social en que se realiza el trabajo. En todo caso, la satisfacción o insatisfacción laboral es, en buena medida, dependiente de ello.

En realidad, el "síndrome de *burnout*" constituye un trastorno adaptativo con tendencia a la cronicidad, en el que la ansiedad emergente es difícil de paliar, ya que es consecuen-

cia de la interacción entre la situación laboral y ciertas características personales de quienes lo sufren.

De otra parte, si nos atenemos a sus síntomas principales, ha de concluirse que este síndrome incide, principal aunque no únicamente, en el ámbito de la patología afectiva. En algunas personas este síndrome puede prolongarse en un trastorno depresivo, pero habrá que estudiar muy pormenorizadamente su evolución sintomatológica para efectuar el oportuno diagnóstico diferencial, a fin de no incurrir en un error diagnóstico entre este síndrome y los trastornos depresivos⁶.

¿Cómo saber o estar advertido de si las molestias —ambiguas y esporádicas, aunque relativamente frecuentes— que se experimentan, forman parte o no de este síndrome?

El síndrome se inicia de formas muy variadas en cada persona. En algunas comienza con una pérdida de interés por el trabajo, que hasta entonces gustaba y se tenía la impresión de que colaboraba a la propia realización personal. Otras, un día descubren que sus actitudes laborales se han transfor-

mado por completo: que ahora se han vuelto apáticos, suspicaces y un tanto cínicos, que han perdido el autocontrol que les caracterizaba, manifestando una conducta agresiva inusual en ellos.

En ciertas circunstancias lo que les llama más la atención es el conjunto de molestias físicas que les aquejan, consistentes por lo general en taquicardias, dolor precordial, hipertensión, diarreas, gastritis, náuseas, crisis asmáticas, dificultades respiratorias, etc., lo que contribuye a ir en peregrinación de especialista en especialista sin resolver sus problemas.

Por último, hay personas que ya en los primeros síntomas manifiestan una importante transformación de su talante psicológico habitual, que ahora describen como desmotivado, intranquilo, temeroso, inseguro, irritable, con cambios bruscos de humor, insomne, indiferente ante los problemas, aislado, ansioso y con la sensación de una impotencia general para los esfuerzos que hasta ahora realizaban y que es menester continuar realizando.

¿A qué se debe este desagradable malestar? ¿Es que les ha llegado ya su momento y han de gestionar una jubilación anticipada? ¿Es que acaso la empresa los ha quemado y ahora son incapaces de estar a la altura de las circunstancias? Estas y otras muchas cuestiones cruzan las mentes de las personas a las que esto acontece.

No es difícil dar una respuesta satisfactoria a cada una de las inquietantes cuestiones que se plantean. En todo caso, suele ser más eficaz, casi siempre, realizar una profunda indagación en el estilo de vida que esa persona llevaba, así como en otras muchas variables íntimamente vinculadas a su quehacer profesional.

Conviene analizar, además, algunas características principales de su perfil profesional, puesto que en ocasiones nos dan la clave para identificar, apresar y evaluar cuáles son los factores de alto riesgo que en concreto afectan a ese profesional. Entre los numerosos factores que aquí se concitan, vale la pena detenerse en algunos con mayor relevancia para lo que ahora importa.

Sin duda, algunos de estos factores casi siempre están

presentes, aunque con desigual capacidad de riesgo para cada persona. Entre ellos cabe mencionar los que siguen: el hecho de realizar su trabajo casi siempre en contacto inevitable con otras personas (relaciones interpersonales); el tener que someterse crónicamente a un excesivo horario en el que nunca se sabe cuándo finalizará su tarea (incontrolabilidad de la situación); el disponer de un cierto plazo temporal en todo cuanto hace (presión temporal); el conocer que constantemente está siendo evaluado en su rendimiento (presión laboral); el temor a que su futuro profesional dependa de ello (anticipación de expectativas negativas); el percibir que sus ilusiones han disminuido, al mismo tiempo que se ha endurecido su corazón en el trato con sus compañeros (pérdida de motivación y calidad emocional); percibirse vacío cuando está descansando y frustrado cuando está trabajando (incapacidad para estar en la forma adecuada donde se está); reconocer el desgaste de su capacidad de aguante y que con frecuencia está al límite de sus posibilidades (intolerancia a la frustración); y los problemas añadidos que todos estos facto-

res suelen generar en sus relaciones familiares y de pareja (incomprensión familiar y conyugal y aparición de conflictos).

En la actualidad, disponemos de algunos cuestionarios para la exploración de estos sentimientos, actitudes y comportamientos que, bien usados, son excelentes instrumentos auxiliares en el diagnóstico.

Si se manifestasen algunos de los síntomas que hemos observado líneas atrás o si concudiesen algunos de los factores de riesgo que se acaban de mencionar, un buen consejo sería detenerse en el trabajo y hacer una jornada de reflexión para tratar de tomar algunas decisiones que modifiquen esas circunstancias, antes de que suceda lo que todavía afortunadamente no es previsible. En realidad, casi siempre que una persona reflexiona sobre su vida profesional, familiar y personal suele descubrir muchas "pequeñas cosas" que, de modificarse con cierto tino, contribuirían poderosamente a la resolución de sus problemas y a mejorar su calidad de vida. En caso contrario, siempre cabe la posibilidad de pedir consejo u orientación a personas de más experiencia o a expertos más

cualificados, para que, con su ayuda, se puedan eliminar los obstáculos antes de que generen funestas consecuencias.

De otra parte, la mayoría de las personas —también aquellas que se sienten muy debilitadas por “estar quemadas”— disponen de numerosas estrategias personales y de cientos de recursos para hacer frente a estas situaciones, por lo que sería estúpido no hacer uso de ellos. De hecho, ante los citados factores de riesgo, son más numerosas las personas que sobreviven que las que enferman, con toda probabilidad porque ponen en marcha los poderosos recursos de que disponen. Al conjunto de esos recursos y destrezas naturales, de los que numerosos empresarios se sirven con tanta espontaneidad, dedicaremos algunas líneas al final de esta colaboración.

**PREJUICIOS Y ESTEREOTIPIAS
EN EL ÁMBITO DE LA
EMPRESA ANTE ALGUNOS
TRASTORNOS
PSICOPATOLÓGICOS**

DADO QUE el conocimiento humano es imperfecto e incompleto, no resulta extraño que en el pensamiento de las per-

sonas y en los usos y costumbres de las instituciones se enquisten estereotipias y prejuicios que, con el uso, acaban por asentarse en ellos casi con la misma certeza de las verdades apodícticas. Algo o mucho de esto sucede en el contexto de la empresa respecto a ciertos trastornos psiquiátricos.

El trastorno *princeps*, la alteración más emblemática donde van a encallar tantos sesgos y atribuciones erróneas es, desde luego, la depresión. Es cierto que depresiones hay de muy diversa índole y que su evolución en el tiempo varía mucho de unos a otros pacientes, en función también de cuáles sean sus respectivas personalidades y contextos, principalmente familiar y laboral.

Precisamente por eso no es posible —sería una práctica muy poco acertada y por eso injusta—, aplicar a todas las personas deprimidas la misma receta o idénticas medidas. De ordinario, cuando un directivo está afectado por la depresión silencia su problema, oculta que toma medicación cada vez que tiene una “comida de trabajo” y sigue adelante como si nada le hubiera pasado. En muchos de ellos este modo de proceder es el mejor, puesto

420

que ceden los síntomas, se recuperan y su enfermedad pasa inadvertida a sus compañeros sin lastimar su imagen ni salpicar su prestigio.

Otra cosa muy distinta acontece cuando, por ejemplo, arrecia la intensidad de los síntomas y es necesario darle de baja u hospitalizarle. En este segundo ejemplo, la respuesta de la empresa se comporta como un reflejo automatizado y mecánico, un tic con el que primero se encapsula y enseguida se excluye al paciente. Puede afirmarse que su futuro profesional y las posibilidades de promoción pueden quedar dañadas con cierta facilidad a causa de haber padecido una depresión. Este rictus semimárgico y estereotipado en nada contribuye a la recuperación del paciente. Es preciso, pues, mejorar el *management* del directivo deprimido, de manera que recupere cuanto antes su salud y que las decisiones empresariales que sobre él se tomen no contribuyan a hundirlo para siempre⁷.

Las actitudes de algunas empresas a este respecto varían mucho si, por ejemplo, lo que padece esa persona es un trastorno de ansiedad —que encubriría tomando cualquier an-

siolítico antes de que comience una reunión para que su ansiedad no sea percibida— o un trastorno de personalidad, del que la mayoría de los empresarios ignoran incluso su existencia. Se entiende que la empresa ha de velar por su buena imagen y por los resultados que ha de obtener. Pero ello, en lo posible, sin estereotipias, sin sesgos de ninguna clase, sin prejuicios.

A una empresa se le puede hacer mucho más daño si alguno de sus directivos sufre un trastorno de personalidad que si sufre una depresión. Y, sin embargo, la práctica habitual es que se aparta antes a quien padece lo segundo, mientras que quien padece lo primero pasa inadvertido o incluso recibe la confianza y el reconocimiento de sus superiores.

Este es uno de los sesgos que en el futuro próximo ha de ser enderezado. Y no lo será si no se dispone de una mínima cultura psicopatológica. La ignorancia es mala compañera de viaje no sólo en la toma de decisiones sino también en la génesis de ciertos tópicos, usos y costumbres.

Por el contrario, las actitudes empresariales han ido

asentándose en el lugar que oportunamente les correspondía respecto a otros trastornos psicopatológicos, especialmente en el caso del alcoholismo y las toxicomanías. Tan es así que, afortunadamente, muchas de esas actitudes se han configurado como comportamientos vigorosos y estables. Es decir, muchos directivos han asumido que no es conveniente beber alcohol durante las comidas o cuando la jornada de trabajo prosigue. Y eso forma parte ya de la cultura de la empresa. Beber en las condiciones aludidas —sostienen y asumen muchos de ellos— no está bien visto.

En el fondo, asistimos aquí a una cierta contradicción cultural o a un vacío de conocimientos en la cultura empresarial que es urgente solucionar o llenar, dadas las delicadas y frágiles tareas que descansan en el comportamiento de los empresarios. Para mejorar la cultura empresarial en este punto no se me ocurre mejor consejo que el de comenzar y/o intensificar el diálogo entre empresarios y psiquiatras, desde la profunda convicción de que ambos profesionales se beneficiarían, y mucho, con esos encuentros.

UNA NOTA SOBRE LAS "OPAS HOSTILES", LAS FUSIONES EMPRESARIALES Y SUS CONSECUENCIAS PSICOPATOLÓGICAS

421

LA PERSPECTIVA desde la que se atiende al problema que se enuncia en este epígrafe acaso pueda estar un tanto sesgada —desde luego, espero, que no deformada— por la experiencia clínica de su autor. Sea como fuere, el hecho es que cada vez que se ha producido una fusión entre dos grandes empresas —en la última década—, la demanda de pacientes o personas que consultan al psiquiatra por este motivo se ha incrementado de forma significativa.

No es este el momento de juzgar si tal o cual fusión era conveniente o resultaba imprescindible para el bien de la empresa en esa coyuntura concreta. Tampoco quiero sacar aquí a colación el famoso y actual problema de la globalización —un tema éste que han asumido numerosos equipos de la alta dirección empresarial con benevolencia y hasta con excesivo entusiasmo—, aunque también sobre él me haya pronunciado —claro que con desi-

gual fortuna, acuerdos o discrepancias-, en algunos foros habidos con mis amigos los empresarios.

Se trata tan sólo de describir aquí la cuenta de resultados a que se ha llegado en la consulta psiquiátrica, como consecuencia de este modo de proceder del empresariado.

Los altos directivos, como las altas veletas de los poderosos edificios, son vulnerables, especialmente a los vientos que corren y agitan la vida empresarial. Algunos de ellos se mostraron sensibles a los cambios propiciados, cambios casi siempre súbitos, veloces y desacompañados, radicales en exceso y para los que a veces no estaban preparados.

De la noche a la mañana, tras producirse la fusión, las personas de los equipos de alta dirección se sintieron preteridas, humilladas, apartadas del trabajo -que hasta ese momento habían realizado bien-, desde luego, desmotivadas. Muchos de sus hombres de confianza fueron trasladados de departamento o se quedaron en ese extraño y oscuro camino de las «jubilaciones anticipadas» y de las «reducciones de plantillas».

Los «equipos» que con tanta eficacia habían venido funcionando y que tanto esfuerzo les costó formar, fueron dinamitados o disueltos. Si hasta unas horas antes, esos equipos no sólo eran necesarios sino incluso imprescindibles, ¿en virtud de qué principio o cambio organizativo son inmediatamente después juzgados como innecesarios y prescindibles -muy prescindibles?.

El despacho y la secretaria de los que disponía este o aquel director de departamento para realizar su trabajo cambiaron de manos. La función de esos equipos había cambiado, y ahora consistía en una extraña e irrelevante actividad para la que seguramente no estaban preparados. Para cumplir esa determinada y nueva función fueron instalados en un lugar «como de paso» e impropio para su categoría, después de haber servido a la empresa de forma ininterrumpida durante una o dos décadas. Sencillamente, se les arrinconó para que, si querían, se ocultasen y trabajasen allí, como a escondidas del resto del personal.

Unas circunstancias como las descritas líneas atrás son muy parecidas -salvando las

distancias y acercando las analogías— a las situaciones experimentales de laboratorio empleadas dos décadas atrás para suscitar la *learned helplessness*, el desvalimiento aprendido en algunos animales⁸, un síndrome éste que fue interpretado en su día como un “análogo” de la depresión humana y que posteriormente ha recibido un mentís rotundo, a pesar de lo mucho que ha aportado en el ámbito de la psicopatología experimental.

**FACTORES DE
VULNERABILIDAD Y
RESISTENCIA RESPECTO DE
LA SALUD MENTAL**

EN EL ESCENARIO de la cotidiana vida profesional del empresario se concitan numerosos factores que pueden aumentar o disminuir el riesgo de padecer algún trastorno psicopatológico. De ninguno de ellos nos ocuparemos, no obstante, en las líneas que siguen. Informar acerca de su naturaleza, frecuencia y modo en que contribuyen esos factores a paliar o acrecentar tales riesgos es lo propio de la psicopatología del trabajo⁹, contenido

disciplinar que no es pertinente introducir en esta modesta colaboración.

Entonces, ¿de qué factores se va a tratar aquí? Pues más bien de aquellos de tipo actitudinal, que pueden ser mejor o peor controlados por el empresario. Se trata, pues, de pasar revista a algunos factores —por otra parte, de muy frecuente presentación— frente a los cuales el hombre de empresa puede ejercer un cierto control y mejorar o prevenir su salud. Es obvio que aquí no se mencionarán nada más que algunos de ellos.

El elenco de factores del que se informa a continuación tampoco tiene la pretensión de ser exhaustivo, completo, ni tan siquiera emblemático. Esta selección surge de la experiencia clínica de quien esto escribe, una experiencia que, en lo que hace referencia al tratamiento de los trastornos psiquiátricos, cuenta exactamente con 35 años. Sirvan las breves proposiciones siguientes para la información preventiva de la salud psíquica del empresario, intención explícita que se propuso el autor al aceptar la redacción de la presente colaboración.

1. SER E IMAGEN

LA PERSONA no se reduce a lo que hace, aunque lo hecho por ella reobre y modifique su comportamiento y su ser. Ser y hacer no se superponen ni son coincidentes, aunque sería más perfecto que se identificaran en cada persona.

Lo hecho, lo realizado por la persona, es uno de los constitutivos más preciosos con los que se construye —o los otros le atribuyen y/o construyen— su propia imagen. Pero la imagen, insisto, no es el ser, sino tan sólo el aparecer del ser, es decir, la apariencia de lo que se es.

Un empresario que ande más preocupado por su imagen —o la de su empresa, que para lo que aquí importa es similar— que por su ser, manifiesta disponer de una decidida vocación política o diplomática, pero dista mucho de lo que es o debe ser un empresario. Ciertamente que aquí no se rechaza frontalmente, por obvio, el cuidado de la imagen personal, pero ese cuidado debe estar subordinado al cuidado del ser, a la realidad del ser.

Debe importar mucho más lo que se es que lo que se apa-

renta ser. La imagen —tal y como se entiende y describe en este contexto del trabajo empresarial— es apariencia, representación y no mera «presencia» o presentación del ser.

La mera huida hacia delante, tal vez en persecución de ciertos iconos emblemáticos —la popularidad, el éxito, el poder o el dinero— es fiarlo casi todo a algo que de suyo es relevante, sin duda alguna, pero en modo alguno esencial. Aun con ser mucho el poder que en la actualidad se confiere a las representaciones icónicas, ninguna de ellas ni todas ellas reunidas son útiles para «representar» la realidad del ser.

Cierto también que a través de esas representaciones mentales es como, desgraciadamente, muchas personas «autoconstruyen» progresivamente su ensamblaje cognitivo-emocional y personal-social. Pero todo esto comporta un grave riesgo para la salud psíquica. Pues, a fuerza de estar ocupados y comprometidos sólo con las «representaciones» y el forzoso “hacer” que precede y sigue a aquéllas, se descuida la realidad —la personal y la otra—, que acaba por sofocarse y metamorfosearse a través de los

diversos disfraces representados.

En circunstancias como éstas parece lógico que el empresario acabe sin lograr saber quién es y llegue a ignorar casi por completo cuáles son los fines de la empresa que lidera. No se pueden adoptar comportamientos que sean adaptativos siempre, cualquiera que fuere la situación, el contexto o las circunstancias en que el empresario se halle. Tampoco hay que provocar innecesarias polémicas arruinadoras del diálogo, que casi nunca llegan a fin alguno. Pero entre esas dos actitudes extremas caben otras muchas posibilidades de intervenir en las cuestiones debatidas, aportando el pensamiento y la experiencia propios. De otra parte, un buen profesional, aunque sea en el sector empresarial, ha de estar relativamente especializado, lo que no le permite intervenir en todos los foros, cualquiera que fuere el tema que allí se trate.

La fascinación por "ganar imagen" o por "dar buena imagen" ha generado más problemas que soluciones y, sobre todo, ha contribuido a arruinar la seriedad y gallardía del trabajo bien realizado. El lector sabrá leer entre líneas a qué me

refiero. La así llamada "cultura del pelotazo" es cualquier otra cosa menos cultura. No es esa la imagen de triunfador que ha de perseguir quien se dirige a la promoción de personas e instituciones. Y las consecuencias siempre llegan, en muchas ocasiones antes de lo que la persona interesada se imaginaba.

El trabajo es una de las raíces irrenunciables en que se sostiene y vertebra la identidad de las personas. Por eso no ha de jugarse innecesariamente con él. Y se juega —se dilapidan las mejores habilidades personales— cuando éstas se ponen al exclusivo servicio de los espectadores, del prestigio o del éxito fácil. La quiebra de estas facultades y los sinsabores de una mala conciencia restan el vigor y la gallardía que exigen la cuidadosa dedicación al trabajo de cada día. Si se renunciara a esto, a la identidad personal del empresario, acabarían por aparecer las inevitables fisuras del "yo".

Surgen así las crisis de identidad, la imposibilidad de distinguir entre la persona y lo representado por ella, ampliándose más las distancias entre los iconos representados socialmente conocidos y la cada vez

más opaca u oscurecida intimidad.

¿Para qué importa ser muy conocido de un público anónimo al que jamás se llegará a conocer, si al mismo tiempo el esfuerzo realizado aleja a la persona de sí misma, de su conocimiento personal, de su capacidad de alcanzar su propio destino?

Esta progresiva desnaturalización de la persona puede, con cierta facilidad, finalizar en el cinismo o en la despersonalización relativa en lo que se refiere a ciertos rasgos y características personales. En esas circunstancias, la emergencia de tal fragmentación de la persona suele ser frecuente. Surgen así comportamientos disonantes, inarmónicos y contradictorios, que son muy compatibles con el diagnóstico de ciertos trastornos de personalidad¹⁰.

2. NI EN EL CENTRO DEL HURACÁN NI EN LA CRESTA DE LA OLA, SIMPLEMENTE ESTAR DONDE HAY QUE ESTAR

A MUCHOS empresarios —por no decir a casi todos— les corresponde, qué duda cabe, un puesto señero de acuerdo con

el trabajo que realizan. Estar al frente de un equipo del que, por otra parte, dependen tantas personas es lo propio de la profesión de empresario, su función natural. De aquí que, por lo general, los empresarios estén en lo alto de una estructura más o menos piramidal, tanto para lo bueno como para lo malo. Pero eso ha de asumirse *malgré lui même*, a pesar de uno mismo.

Otra cosa muy distinta es que se aproveche esa jerárquica “posición natural” para “hacer carrera” personal, es decir, para invadir otros ámbitos de muy diversos intereses, donde también probar fortuna y alzarse con el premio de la victoria. Cuando esto sucede, el trabajo de la empresa se torna demasiado arriesgado y sacrificado, aburrido casi, para ese directivo, por lo que acaba por descuidar lo más importante: tomar el pulso a su organización cada mañana en colaboración con las personas que componen su equipo.

No, “no se puede estar a la vez en misa y repicando”, como reza el refrán castellano, y mucho menos en el “ojo del huracán” o en “la cresta de la ola”. No se olvide que son éstos ámbitos, además de un

tanto incómodos y rodeados de ciertos riesgos, muy poco pertinentes para la acción que se precisa acometer: la dirección de hombres y organizaciones. La función social del empresario no se amerita ni obtiene mejor evaluación en función de las veces que se le mencione en los *mass media* o que aparezca en un lugar destacado de la prensa económica, ni tan siquiera en *Fortune*. Los criterios para la evaluación de su mandato se encuentran en otros registros, sin duda menos vistosos y populares que los anteriores, pero mucho más eficaces (la cuenta de resultados de su compañía o, por ejemplo, la clase y el nivel de motivación a que han llegado sus empleados).

Atender a lo accidental al mismo tiempo que a lo esencial no es muy congruente, con independencia de que sea o no posible. Distribuir la atención entre varios frentes, muy poco o nada relacionados entre sí, acaba por escindir la mente, sobrecargar las responsabilidades a las que hay que hacer frente, aumentar la fatiga y perder eficacia. Con ello se han dado las condiciones necesarias para que una persona

se vuelva más vulnerable al padecimiento de la angustia.

Es desde luego mucho más conveniente para la salud psíquica —para evitar la ansiedad e incluso la fragmentación de la personalidad— comprometerse sólo con lo que es menester, dar un paso detrás de otro, resolver un problema después de otro, y todo ello sin buscar el espectáculo y, en lo posible, sin la presencia de espectadores. En definitiva, estar naturalmente donde a cada uno le corresponde estar.

¿Es acaso tan difícil saber estar en el lugar apropiado, a pesar del cansancio y la inercia de cada día? Es posible que lo sea, pero tampoco será para tanto. ¿Es que acaso no se fatiga cada persona de ser ella misma, de luchar cada día con sus limitaciones y defectos, de recaer, levantarse y recomenzar como si nada hubiera pasado, como si fuera la primera vez que ha tenido un tropiezo? ¿Se mejoran tal vez esas dificultades personales con sólo ocultarlas al público o por el hecho de manifestarse a los demás de forma distinta a como la la persona es? ¿Cuál es la ganancia personal en esta segunda circunstancia? El resultado es más bien empobrecedor. En

primer lugar, porque se desatiende lo que para cada persona más vale: llegar a ser, de acuerdo con sus condiciones, la mejor persona posible. Y, en segundo lugar, porque se somete la propia naturaleza a unas exigencias para las que no estaba dotada, lo que puede llegar seriamente a quebrantarla.

3. SEGURIDAD E

INSEGURIDAD: NO HAY QUE BUSCAR "CAER BIEN" A TODOS

LAS PERSONAS suelen estar más o menos seguras de sí mismas. La variabilidad es muy amplia de unas a otras. Lo más conveniente es ocupar una posición intermedia en el *continuum* de esta dimensión. Adoptar una postura extrema —cualquiera que sea— suele generar muchos inconvenientes y problemas en la difícil tarea de dirigir personas.

La persona demasiado segura de sí misma suele tomar sus decisiones con rapidez y sin consultar a nadie. El estilo con el que hacen llegar estas decisiones a quienes dependen de ellas es muy personal, tal vez demasiado personal, hasta el punto que quienes las aco-

gen y realizan pueden llegar a confundirlo con el autoritarismo y la imposición. Tienen la ventaja, no obstante, de que toman decisiones —equivocadas o no—, y arrastran y motivan a su ejecución inmediata por la seguridad con que mandan.

Las personas demasiado inseguras de sí mismas, por el contrario, suelen ser lentas en tomar decisiones —a veces demasiado lentas, hasta el punto de que no optan por ninguna decisión—, detestan el riesgo, sólo se deciden cuando creen que controlan todas las variables que intervienen en el problema, y suelen pedir consejo a demasiados colaboradores, a pesar de lo cual casi nunca se quedan tranquilas. El estilo con el que hacen llegar sus decisiones a sus subordinados es dubitativo, cauteloso, detallista y pormenorizado y, desde luego, sin entusiasmo alguno. Tienen la ventaja, sin embargo, de que las decisiones por las que han optado suelen ser más reflexivas, mejor calculadas y, por tanto, más puestas en razón.

Uno y otro estilo de dirección tiene también sus inconvenientes para la salud. Ambos son, desde luego, generadores

de ansiedad, aunque ésta suele ser más intensa y contraproducente en el segundo que en el primero. En la persona segura la ansiedad se agota, por lo general, en el seguimiento de la decisión que se ha tomado, es decir, en la tarea significada por su misma ejecución. Como, por otra parte, su capacidad de decidir es muy rápida, de inmediato otras preocupaciones y problemas sustituyen a los anteriores, por lo que la ansiedad se disuelve y extingue.

En las personas inseguras, en cambio, tras la decisión pormenorizadamente tomada persiste la duda y el temor a la posibilidad de equivocarse, especialmente si se descubren nuevos datos que no se tuvieron en cuenta en el momento de optar por aquella decisión. En consecuencia, la ansiedad les acompaña durante todo el proceso de toma de decisiones como también durante su ejecución, lo que aumenta el riesgo de que aparezcan ciertos trastornos psicopatológicos.

Pero no se piense que el estilo de la dirección depende sólo de este rasgo personal consistente en la seguridad o inseguridad de quienes dirigen. Sobre ese rasgo suelen re-

obrar otras variables no menos relevantes. Este es el caso, por ejemplo, del deseo de "caer bien" a todos, de evitar cualquier enfrentamiento con quienes opinen de modo diverso a ellos, en definitiva, de buscar la aprobación social que legitime sus actuaciones personales.

Atenerse a esta circunstancia puede resultar nefasto para la empresa. No es posible, dada la biodiversidad de la condición humana, que los acuerdos sean siempre homogéneos en las múltiples opciones que suelen presentarse en la resolución de tan diferentes problemas. De otra parte, "caer bien" a todos —también a aquellos que han de realizar el esfuerzo para su ejecución— es poco menos que una utopía.

Someter la solución del problema a este criterio es, sin duda alguna, un grave error, pues jamás se logrará la satisfacción que se buscaba. Muchos conflictos profesionales —y las consecuencias para la salud que de ellos se derivan— tienen aquí su origen. La persona que dirige ha de estar despreocupada del "qué dirán" acerca de ella. Es decir, ha de ser una persona con cierta independencia, pues si depen-

430

diese de la aprobación social de las personas con las que colabora o de sus subordinados, lo más probable es que pensase que la mayoría de las decisiones que toma son desacertadas.

No depender de la aprobación social exige una gran generosidad. Es preciso estar desprendido de lo que se hace y de su alcance y efectos en las resonancias sociales que sigan a sus decisiones, al mismo tiempo que es menester implicarse personalmente en aquello que se ha decidido. Esto comporta una cierta contradicción que no todos son capaces de superar: la de estar desprendido de lo que se hace —incluso de la propia estimación por lo realizado—, a la vez que entregado por completo a ello, mediante un poderoso compromiso con lo decidido y realizado. Un juego dialéctico éste de acercamientos y lejanías afectivas que no es soportable por todos, dado el esfuerzo que ello comporta.

No hay, pues, que esperar el agradecimiento de los otros. Importa más acertar a estar conforme con la propia conciencia y simultáneamente abierto a cualquier otra información o argumentación que,

por estar más y mejor puesta en razón, deba ser atendida. Sólo así se salvaguarda ese bien tan necesario y escaso que es la salud psíquica.

4. NO TENER QUE DEMOSTRARSE NADA A SÍ MISMO NI A NADIE

SIN DUDA ALGUNA, las empresas son y han de ser competitivas, competitividad que se prolonga y alcanza a quienes las dirigen. De otra parte, el futuro no está todavía escrito —en su condición de lo “todavía-no”— y, además, es mucho lo que se ignora acerca de él. Estas condiciones son propicias para que surja el afán de competir, también e inmediatamente con uno mismo. Asumir un reto en el mundo de la empresa es tanto como tratar de ponerse a prueba y demostrarse a sí mismo cuáles son sus propias capacidades, muchas de ellas todavía ignotas.

Este afán por conocerse a sí mismo a través de esa demostración varía también en función del mayor o menor desco que se haya experimentado por demostrar a los demás la valía personal.

En lo que tiene de conocimiento o desvelamiento personal, tal demostración es aceptable e incluso puede ser conveniente. Pero también han de fijarse sus limitaciones. Pues, junto a la competitividad del grupo —una competitividad que está dirigida a referentes externos y ajenos a esa empresa—, ha de insistirse mucho en la “cooperación” entre quienes trabajan, es decir, en la unidad. Sin unidad intraempresarial no es posible la competitividad extraempresarial. La unión hace la fuerza. Por consiguiente, el éxito alcanzado no depende sólo de las personas que dirigen —aun con ser su función imprescindible e irrenunciable—, sino de todas y cada una de las personas que con su trabajo contribuyeron a lograr lo que se proponían.

Las personas que dirigen y gobiernan deben tener esto en cuenta. En ese punto es fácil que se cometan algunos errores, entre los que, a modo de ejemplo, destacaré los dos que siguen, por estar más fuertemente implicados en la prevención de la salud.

En primer lugar, el error de someter la acción directiva empresarial a algo personal, a sólo una cuestión personal: de-

mostrarse y demostrar a los demás lo mucho de que se es capaz. Supeditar las acciones de los demás —y el esfuerzo y riesgo que ello comporta— al beneficio personal —cuyo contenido se les suele ocultar, hurtar o eludir— es tanto como someter a los otros al servicio del “Yo”. Cuanto más alto se ponga el propio “yo”, más bajo se sitúa, por lo general, el “tú” del que el primero se sirve. Un “Yo” gigante sólo puede convivir con un “tú” o varios, todos ellos, eso sí, enanos. La utilización del otro a favor de sí mismo puede llegar en muchas ocasiones a una clara manipulación.

En segundo lugar, el error de lo que podría denominarse el reparto o distribución del éxito alcanzado. Si la motivación de quienes dirigen no fuera otra que la de autodemostarse —personal y colectivamente— y demostrar a la sociedad el propio poderío, lo lógico es que, de obtener un cierto éxito, tampoco éste se comparta con nadie. Se olvida, entonces —como se olvidó en su origen— que sin los otros nada de lo que se había previsto alcanzar hubiera sido posible. La búsqueda de protagonismo es hoy un hecho dema-

siado frecuente entre los jóvenes aprendices de empresarios como para que pueda ser silenciado. Es preciso huir —así, como suena— de las personas que han hecho de esta demostración una necesidad vital inaplazable y ostentosa.

La salud en todo esto tiene mucho que decir. La búsqueda de protagonismo personal conduce al aislamiento, separa de los demás, encierra en sí mismo y oblitera cualquier apertura. El afán por superarse a sí mismo —algo que es de suyo bueno— puede suscitar muchos trastornos psicopatológicos —el narcisismo, por ejemplo—, cuando ese afán no es compartido con otros. Una personalidad narcisista es por definición lo contrario de lo que debería caracterizar a un empresario.

Conviene distinguir entre la acción de “mostrarse” y la de “de-mostrarse”. La actividad primera tiene el frescor y la autenticidad de lo espontáneo; la segunda, en cambio, es mucho más barroca, retorcida y artificial. La segunda supone siempre —una exigencia del “yo”— la comparecencia de un cierto público. Sin público no es posible la “de-mostración”, poco importa que ese

público se reduzca a una sola persona —el “yo” expectante— o a muchas. Pero el público, forzosamente, transforma al autor en “actor”. Y la acción del “actor” necesita de algo añadido en que él no consiste, es decir, necesita de la “representación” de un papel al que el propio “yo” ha de atenerse.

Por último, tal “de-mostración” de nada serviría si no fuera más allá de la propia piel, si no fuera objeto de un cierto “reconocimiento” por parte de los otros. De aquí que el afán de “demostrarse” algo a sí mismo se entrefiere de forma indisociable, exija y se refuerce con el afán de “demostrar a los demás” lo que se pretendía.

He aquí las luces y las sombras que en tantas ocasiones podrían explicar —si se buceara en ellas como es menester— las incomprensibles actuaciones humanas. Algunas de ellas tienen su origen en un trastorno de personalidad; en otras ocasiones, el trastorno de personalidad es un resultado causado por ellas. En cualquier caso, las consecuencias son casi siempre nocivas para quienes así se comportan.

5. INCREMENTAR LA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN

LA DECISIÓN humana se prolonga de forma natural en la acción. La acción es prolongación de la decisión y al mismo tiempo proyección de ella hacia una cierta finalidad. Pero las acciones no siempre alcanzan su fin, sencillamente porque encuentran obstáculos en su camino que no se habían previsto y que no la hacen viable, porque han surgido nuevos factores imprevistos o, sencillamente, porque han errado las personas que tenían que llevarla a cabo. Así es la condición humana y así ha de ser aceptada.

Las frustraciones emergen cuando las acciones no alcanzan su fin y, como consecuencia de ello, dejan incumplidas las decisiones que eran sus respectivos fundamentos. Cuanto mayor fuere el empeño que se puso en alcanzar ese fin, y cuanto más cerca se esté de darle alcance, tanto mayor será la intensidad de la frustración, si un obstáculo impide su ejecución.

Las frustraciones se acompañan casi siempre de un cor-

tejo muy bien caracterizado, consistente en ansiedad, irritabilidad, pesimismo, impotencia, pérdida de la autoestima, etc. que, de prolongarse en el tiempo puede dar origen a un trastorno depresivo de mayor densidad y envergadura. Las frustraciones suelen ser de ordinaria administración. La vida no es fácil y las vías para que las acciones alcancen sus fines no suelen estar expeditas sino más bien sembradas de obstáculos. Con estos obstáculos hay que contar. Tenerlos presentes —incluso antes de que se presenten— es un buen indicador de realismo directivo.

Por eso, tolerar las frustraciones debería ser algo natural, una condición de posibilidad que acompaña a cualquier acontecer, en la que todo directivo debería estar bien entrenado. Cuando las frustraciones son toleradas, las personas crecen. En cierto modo, las frustraciones no son sino obstáculos que aparecen en las trayectorias de las acciones personales impidiendo su consecución. Es decir, meros problemas con los que tal vez no se había contado que ponen a punto, al mismo tiempo que someten a prueba, algunas de

las capacidades humanas más relevantes: desde la paciencia a la creatividad, la flexibilidad, la tolerancia de la ambigüedad estimular –los imprevistos–, la innovación y las habilidades para repentinizar posibles y rápidas soluciones y, lo que es más importante, la capacidad para aceptarse a sí mismo en las propias limitaciones y errores, y aprender de ellos.

Cuando las frustraciones se toleran la salud psíquica se salvaguarda. Si no se toleran las frustraciones es imposible, en la práctica, el crecimiento personal. En cierto modo, habría que desear que las frustraciones aparecieran en el escenario del trabajo empresarial. Aunque, claro está, con ciertas condiciones. La primera, que no fueran tan intensas y frecuentes como para anegar o agostar el proyecto que es preciso realizar. La segunda, que no esterilicen por completo la labor de cuantos han trabajado solidariamente en aquel proyecto. Y, la tercera, que no asfixien o sofoquen el desenvolvimiento psíquico saludable para quien dirige.

Una mayor tolerancia de la frustración evita muchos posibles trastornos psíquicos, por cuanto disminuye y alivia los

efectos perniciosos del estrés, hasta el punto de diluirlos o extinguirlos. Por el contrario, si las frustraciones no se toleran y se encadenan –como sucede de ordinario– unas a otras, entonces sus efectos perniciosos se multiplican hasta el extremo de que a causa de ello pueden hacer incompatible que esa determinada persona continúe en el puesto de trabajo que desempeña.

6. SABER DISCERNIR ENTRE MEDIOS Y FINES

TODA ACCIÓN se propone un fin. La acción directiva tampoco escapa a esta teleología natural. Pero las acciones no acontecen en el vacío, como tampoco acaecen en un mero marco intemporal. Las acciones se realizan en un determinado espacio y atraviesan un cierto tiempo, por lo que están afectadas por las circunstancias y la duración.

El fin de la acción exige siempre la presencia de ciertos medios. Los medios no son el fin, como el fin tampoco se identifica con los medios. Medios y fines han de estar articulados según una cierta secuencia natural entre ellos.

Conviene no confundir entre lo que es medio y lo que es fin en cada propuesta de acción determinada, a fin de no errar el diseño, proceso y sentido de la acción.

Tan importantes son los medios como los fines, aunque estos últimos sean, en otro orden, superiores a aquellos. De hecho, los medios han de ordenarse a los fines en función de ese orden final. El orden del que aquí se habla consiste, de algún modo, en un cierto saber a qué atenerse: en saber qué tiene naturaleza de medio y qué naturaleza de fin; en saber también cómo han de articularse unos y otros.

Hay una precisa aunque escondida relación entre el orden de los medios al fin y el orden "interno" y personal de quien dirige la acción. El uno remite al otro en el que áquel se fundamenta. Como decía Agustín de Hipona, "guarda el orden y el orden te guardará a ti". Lo contrario del orden es el caos. En el caos es muy fácil perderse, entre otras cosas, porque la acción está desprovista de referencias y, por consiguiente, es lógico que con mucha facilidad se extravíe y no alcance su propio destino.

Ahora bien, el despliegue de la vida, del mercado, de las mil y una variables intervinientes en el proceso directivo, no están, infortunadamente, provistas de este orden natural. Se presentan más bien en estado caótico, por lo que es al directivo al que corresponde instaurar el preciso orden que ha de existir entre ellas. Es fácil por ello que se antepongan los medios a los fines, que se atropelle la secuencia de lo que ha de ir después en lugar de antes —por razones, por ejemplo, de oportunidad o de facilidad—, que se trate a los medios con razón de fines o que se mediatocen los fines y se finalicen los medios.

En este punto es mucho lo que el empresario tiene que hacer, a pesar de la dificultad que entraña. Poner orden en el caos es tanto como introducir un "logos" natural, una cierta racionalidad en la vida selvática. Esa actividad directiva puede parecer en ocasiones una pérdida de tiempo, pero en modo alguno es así. Poner orden en el caos es la mejor forma —a veces la única forma— de velar porque la acción alcance su fin, su "telos", su propósito, su meta. El "logos" introducido por la acción directiva asegura el "telos" de la decisión tomada.

436

Y, sin embargo, hay que velar también por no hundirse en el excesivo "orden organizativo", en el "normativismo" que desprecia la oportunidad y rutiniza la vida, vaciándola de sentido. Orden sí, pero sin excesos, y ateniéndose a la realidad que, a la postre, es la que manda.

Salud y orden son términos respectivos, por cuanto la enfermedad —la mayoría de las enfermedades— constituye "per se" un desorden que muchas veces está varado en otros desórdenes previos, muy propios del estilo de vida que hoy nos es característico. Se trata, pues, de incorporar al vivir cotidiano la racionalidad significada por esa naturalidad del orden, un excelente ejercicio que preserva a la persona en su integridad y armonía y, como consecuencia de ellas, se proyecta y alcanza también a lo proyectado y hecho.

7. DISTINGUIR CON LA MAYOR PRECISIÓN POSIBLE ENTRE LO ABSOLUTO Y LO RELATIVO

NADA HAY absoluto en la empresa, ni siquiera la misma empresa. Pero hay diversos niveles de relatividad que deberían tenerse en cuenta. Igualar, ho-

mogeneizar a la fuerza todas las acciones como idénticamente relativas sería un craso error que pondría en peligro a la misma supervivencia de la empresa. No, nada —se puede decir— es igualmente relativo en la vida empresarial. Hay actividades diversas, cuya diversidad no permite su igualación, y si llegaran a isomorfizarse se desnaturalizarían, con lo que dejarían de realizar la función que les es propia.

Desde la perspectiva de la acción, hay asuntos, gestiones, realizaciones que, en lo referente a alcanzar el fin de la acción, se presentan como lo relativamente absoluto; otras, por el contrario, son simplemente relativas, opcionales, accidentales. Esta distinción pasa inadvertida a muchos empresarios, afectando gravemente a su toma de decisiones, que acaba por llevar la impronta de un rehén de sus propios errores.

Lo personal, por ejemplo, ha de anteponerse en muchos casos a lo institucional. Lo institucional está y debe estar al servicio de lo personal y no al contrario. ¿Hay alguna institución que pueda funcionar sin personas?, ¿alguna institución que no sea la imagen, la pro-

yección de las personas que la dirigen? No, no parece que haya ninguna. Y, sin embargo, lo propio de las personas es pasar, como lo propio de las instituciones es permanecer. De hecho, la vida institucional suele tener unas expectativas de vida mayores que la de las personas que en ellas han trabajado y contribuido a que sean lo que son.

Pero de poco sirve que una persona se esfuerce en crear una actividad, cualquiera que sea, si con su muerte desaparece. Sin instituciones no es posible la continuidad; y sin continuidad, ¿no resultan todos los esfuerzos humanos realizados finalmente malogrados? De aquí que las personas necesiten de las instituciones. Pero sin olvidar que las instituciones están al servicio de las personas y, por eso precisamente, las personas deciden libremente ponerse al servicio de las instituciones.

En esta perspectiva es donde hay que considerar qué es relativo y qué es absoluto. No conocer esta diferencia supondría de inmediato la comisión de ciertos errores que muy pronto reobrarán sobre la salud personal e institucional. También puede establecerse

cierta analogía entre la salud de las personas y la de las instituciones. Cuando estas últimas se desfinalizan, cuando absolutizan lo relativo y/o relativizan lo absoluto, entonces la salud psíquica de quienes trabajan en ellas también se quebranta.

Lo mismo acontece si consideramos la salud psíquica de los directivos. Si su salud se quebranta es demasiado fácil y frecuente que se quebrante la "salud económica y teleológica" de la empresa que ellos dirigen. En modo alguno está en el ánimo de quien esto escribe intentar "psiquiatrizar" el mundo de la empresa. Entre otras cosas, porque además de ser imposible —una utopía irrealizable—, la empresa no obtendría ninguna ventaja de ello. Ahora bien, quien esto escribe es de la opinión que llegará el tiempo —una profecía por el momento todavía incumplida— en que sea una práctica no excepcional hacer ciertas auditorías psicopatológicas en determinadas instituciones.

La vida institucional es demasiado frágil, preciosa y necesaria para las vidas personales que de ella dependen como para que se pueda desatender y desentender de la salud psí-

quica de las personas que la dirigen. Especialmente si, como resulta obvio, aquélla se proyecta sobre éstas. Esto no significa que se absolutice la salud psíquica de nadie —ni de los directivos ni de las instituciones por ellos dirigidas—, sino más bien que se la considere en el justo ámbito de su propia relatividad; eso sí, sin menospreciarla pero también sin sobreestimarla. ¿De cuántos errores institucionales y sufrimientos personales se habría librado la sociedad de haberse practicado un justo y discreto *screening* psicopatológico de las personas que están al frente de ella?

8. ENTENDER EL SERVICIO COMO PODER

TODAS LAS PERSONAS desean ser útiles. La negación de esa capacidad —ser un inútil— es algo que se toma como un insulto, como un agravio imperdonable. ¿De dónde le viene al ser humano esta capacidad? ¿Por qué darle tanta importancia?

Es lógico que sea así. La condición de la naturaleza humana lo exige. ¿Para qué serviría si no el estar dotados de inteligencia y voluntad?, ¿cuál

sería el sentido de la afectividad si la persona no pudiera donarse al otro?, ¿cuál es a fin de cuentas el “para qué” de la libertad?

Ser o sentirse útil no ha de confundirse con ser necesario. En realidad, ninguna persona es necesaria, aunque cualquier persona, por el hecho de serlo, sea insustituible. He aquí una paradoja al filo de esta capacidad humana.

Ahora bien, ¿en qué consiste ser útil? Esta cuestión puede contestarse de una forma muy sencilla, afirmando que ser útil no es otra cosa que resolver problemas. La persona está concebida para resolver problemas, para hallar soluciones a las dificultades que hay en el mundo, de manera que, resolviéndo éstas, el mundo mejore a la vez que se mejora la vida humana (seguridad, libertad, salud, aprendizaje, conocimientos, servicios, economía, paz, convivencia ciudadana, etc.). A ello contribuyen las personas que son útiles.

Naturalmente, esta capacidad tiene una dimensión social irreprimible —la del reconocimiento social, algo muy vinculado a la propia honra—, pero supondría un lamentable error

reducir todo lo que significa "ser útil" a sólo ese reconocimiento social. De hecho, la persona desea en verdad ser útil. Si se lo reconocen mejor; pero aún cuando no le sea reconocido, la idea-valor, la meta o al menos uno de los ideales que se propone alcanzar es sentirse a sí misma como alguien que es útil.

La segunda acepción del término "útil" que se recoge en el Diccionario de la Real Academia dice así: "que puede servir y aprovechar en alguna línea". "Ser útil", de acuerdo con esta definición, no es otra cosa que "poder servir". De aquí cuando se aplica a la persona que la utilidad se torne en servicio o, mejor aún, en un cierto "poder". Para servir, hay que poder servir.

El término "poder" puede tomarse en dos sentidos muy diferentes. En primer lugar, "puede" quien dispone de una cierta facultad, capacidad o habilidad para realizar una función determinada. Sin ella, la posibilidad de servir sería imposible y, por consiguiente, dejaría de ser útil. Y, en segundo lugar, "puede" realmente aquel a quien se le permite o demanda poner por obra dicha facultad, de manera

que sea capaz de realizarla o ejecutarla. De lo contrario, es como si no dispusiera de hecho de esa facultad —aunque contase con ella, sencillamente, porque no podría ponerla en acto, actuar con ella sobre el mundo.

De aquí que respecto al hecho de "servir" convenga distinguir entre estos dos "poderes": el "poder potencial" (el vinculado a una facultad o a cierta capacidad) y el "poder ejecutivo" (el vinculado a la potestad simple, fáctica o coactiva de realizar lo que le es posible a través de esa facultad).

Cuando se dan las dos circunstancias anteriores, entonces y sólo entonces, la persona puede, si quiere, servir. Pero, conviene no olvidar —aunque pueda resultar un tanto paradójico— que el hecho de servir a los demás entraña un cierto y oculto poderío, un misterioso vigor que hace grande a quien así se comporta o resuelve problemas, con independencia de que le sea reconocida o no la función meritoria que realiza. Se diría que las personas son naturalmente poderosas y por eso mismo tienden por naturaleza a ser útiles, a servir a los demás, a identificarse como

440

valiosas en aquello en lo que precisamente sirven.

En cierto modo, el balance final resultante en cualquier biografía no es sino la diferencia que a su paso por este mundo esa persona obtiene entre los problemas que ha solucionado y los problemas que ha generado. Si el balance es positivo, esa persona ha sido útil; si, por el contrario, ese balance fuera negativo, al menos desde una perspectiva humana y sólo humana —y, por tanto, reduccionista—, el balance sería negativo y, por consiguiente, su vida habría sido más bien inútil.

Este argumento podría contribuir a amar un poco más y mejor la idea de servicio, un poder que en apariencia sólo debería atribuirse a los que, en clave social, no se consideran como poderosos, aunque realmente lo sean, tanto desde la perspectiva personal como desde la antropológica o simplemente humana.

Cuando se entiende el servicio como poder, la acción de servir cuesta un poco menos, la motivación para servir se extiende e intensifica y hasta mejora la salud personal. Servir es salir de sí poniendo las

mejores capacidades de que se dispone a favor de otro. Este hecho constituye un cierto “descentramiento”, de manera que el propio “yo” no se sitúa ya en el lugar privilegiado del personal mapa cognitivo, por la sencilla razón de que esa centralidad está ya ocupada por el otro o los otros a los que se sirve.

El servicio conduce, a través del “poder” que significa, a la felicidad. Si al servir a los otros —al resolver sus problemas o al ayudarles a que los resuelvan— se contribuye a su felicidad personal, es lógico que ésta revierta en quien de algún modo la causó. Servir es pues un cierto poder que, de ejercitarse, puede hacer feliz a la persona que sirve a los otros.

9. VIVIR EL PODER COMO SERVICIO

ME PARECE QUE fue Comte quien afirmó lo que sigue: “Conocer para saber, saber para predecir, predecir para poder”. Esta afirmación me puso, cuando era joven, en contra de los poderosos, hasta que comprendí que el “poder” no es la consecuencia última ni el eslabón emblemático donde fina-

liza la noble acción del conocimiento. En efecto, a esa secuencia le faltaba un término imprescindible: el servicio. La secuencia resultante y completa debería decir lo que sigue: "..., predecir para poder, poder para servir". De esta forma las cosas se ensamblan sin ser violentadas en su naturaleza.

El poder ha de entenderse como servicio; y como nada más. Todo lo que no sea servir a los demás no debería incluirse en el significado de la palabra poder. El poder es sobre todo "poder servir". Este sí que es un poder efectivo y afectivo, a pesar de que, lamentablemente, no se cotice como tal valor en la bolsa del mercado.

Poder es comprender, acoger, arrastrar, dar confianza, porque a pesar de los pesares todavía se fía el poderoso del otro; asumir como propio todo lo que del otro nos llega, padecer—con el otro (com—padecer) su propio sufrimiento. Este sí que es un poder eficaz. Cuando se actúa así, el otro casi siempre acaba por descubrir que quien le escucha se ha metido en sus propios zapatos y es capaz de compartir todo lo que le ha contado.

El poder es lo contrario de la imagen hierática y distante, sólo juzgadora y descalificadora, que desde una cierta neutralidad —léase indiferencia— sanciona con su gélido juicio el actuar del otro. Servir desde el poder es aproximarse al problema humano del otro hasta hacerlo propio, con independencia de que por ello haya que renunciar a su comodidad, se le complique la vida y tal vez le comprometa a hacer algo más de lo que por su "autoridad" se esperaba de él. El poder no debería afilar su razonamiento a la hora de juzgar, sino más bien caldear su corazón para servir mejor.

Con el poder se sirve cuando se apoya al otro para vigorizarle y sacarle de aquella humillación que tal vez amenaza con arruinar y disolver a su propio yo.

El poder exige siempre un "para qué" que es su propio destino. El poder es para algo. Y ese "para qué" jamás es indiferente. Sin su consideración resulta imposible afirmar o negar algo acerca del poder. El poder se transforma en servicio cuando comparece y asiste sin fingimiento alguno al drama de la persona. Pero no se asiste a un drama si, de alguna forma, no se participa en él.

Contra lo que se suele pensar, el poder entendido como servicio es lo contrario que el espectáculo. Al poder no le es suficiente con observar lo acaecido desde la distante y cómoda atalaya del mero espectador para, al instante siguiente, pasar a otra cosa, a otro drama, a otra representación cualquiera. Quien entiende el poder como espectáculo no ha penetrado en sus entrañas sino que se ha quedado en los iniciales ejercicios del rol que representa, para marcharse enseguida a las aburridas y monótonas tareas domésticas de cada día.

Tal actitud es muy frecuente en quienes sólo por detentar el poder creen que ya todo les está sometido, "todo-lo-tienen-bajo-control" y, en consecuencia, el drama que les han trasladado les es indiferente, pues están persuadidos —no se sabe por qué— de que "a ellos-jamás-les-pasará-algo-a-sí". Tal actitud es incompatible con el servicio. De hecho, cualquier persona que haya vivido un drama y que se percate de una actitud así en quien le escucha, lo primero que hará es no bajar la guardia, replegarse en sí mismo, proteger y blindar su dolorida intimidad

tras el hermetismo, que casi siempre lo complica todo.

Quien escucha y acoge —y de esto cualquier psiquiatra tiene sobrada experiencia— ha de saber que no dispone de respuesta para todo, que ignora casi todo de la persona que tiene enfrente, que no dispone de fáciles recetas para resolver aquel problema, que de ese mismo drama —también él— es mucho lo que tiene que aprender; que ha de estar abierto y atento a lo que el otro le dice, persuadido como está de que en la medida que se una al otro se dilatarán sus conocimientos; que entre los dos tal vez sea posible encontrar una solución —la mejor de las soluciones posibles—, aquella que en modo alguno puede ser impuesta por uno de los miembros de la relación, ni siquiera aquel que tiene o ha sido revestido por el poder.

El poder se muda en servicio —sólo entonces es eficaz— cuando se descubre en la mirada del otro el deseo efectivo y afectivo de compartir, de aportar soluciones, de "transvivirse" y revivir en sí la vida del otro, en definitiva, cuando bulle por sus propias venas la sangre fresca y dolorida de las preocupaciones del otro,

cuando sus afectos le afectan y le permiten llegar a la conclusión de que todo aquello le concierne, le interpela y le implica personalmente. Esta es la robusta y pesada responsabilidad que atañe a los terapeutas. Pero también, aunque en otra medida bien diferente, a quienes dirigen y gobiernan —cualquiera que sea su función— la vida de otras personas.

Una responsabilidad ésta ciertamente abrumadora, pero sin cuya exigencia difícilmente se vaciaría y acrecería lo mejor del propio yo. Obviamente, en ello está en juego la salud de ambos, tanto de quien vive un drama como de quien con él lo comparte y auxilia con el poder de que está dotado. En esto consiste, precisamente, vivir el poder como servicio.

A MODO DE EPÍLOGO

LA SALUD psíquica del empresario no es algo excepcional, es decir, trabajar en la dirección de una empresa no constituye un escudo que salvaguarde a la persona de padecer cualquier trastorno psicopatológico. Pero sí parece cierto que ese tipo de trabajo comporta un cierto riesgo. En realidad, sucede

aquí como en cualquier profesión. Cada profesión entraña un riesgo psicopatológico determinado, al mismo tiempo que proporciona también una cierta resistencia al padecimiento de otras enfermedades. Sin duda alguna, la salud psíquica de los empresarios tiene ciertos riesgos que no tienen otros profesionales y de los cuales se ha hecho una breve presentación en esta colaboración.

En todo caso, rememorando las palabras del maestro Hipócrates, habría que recordar a los empresarios que han de cuidar su salud, ya que “el arte es largo, la vida breve, la ocasión fugitiva, la experiencia incierta y el juicio difícil”.

Esta sí que es una de las importantes “asignaturas pendientes” que todavía apenas se han incorporado al *currículum* del empresario, a pesar de la necesidad de conocimiento que de ellas tiene. No es suficiente —con ser mucho— que se disponga hoy de una mayor sensibilidad, por ejemplo, respecto del estrés y que se enseñe a manejarlo. Pero el estrés no es de suyo una enfermedad, como muchos erróneamente suponen, sino más bien un poderoso recurso adaptativo sin

cuyo concurso las expectativas de vida de que hoy gozamos no hubieran sido posibles. Con el estrés lo que hay que hacer es saber afrontarlo, dirigirlo y aliviarlo. Acaso por eso me parece bien que se haya incorporado una cierta enseñanza y entrenamiento acerca de él y que ambos se prodiguen en la mayoría de las reuniones y encuentros para el entrenamiento y mejora de quienes dirigen el mundo de la empresa.

Es necesario, pues, ocuparse de la salud de las personas, pues si quienes dirigen y gobiernan no cuentan con ella es muy alta la probabilidad de que se comprometa también la salud de la empresa.

Sin crear por ello un estado de alarma social y sin que ningún empresario adopte una actitud victimista respecto de su trabajo, hay que concluir que la dirección de hombres e instituciones es una de las tareas más difíciles y complejas, que conlleva ciertos riesgos para la salud psíquica.

Al mundo de la empresa podría aplicarse con tino el consejo que escribiera Frazier respecto de los profesionales de la medicina: "la naturaleza es

probabilística, la información incompleta, los resultados esenciales, los recursos limitados y las decisiones inevitables".

BIBLIOGRAFÍA

Adán, J. C. y Pérez Corral, F. (1999), *Estrés del médico: manual de autoayuda*, Díaz de Santos. Madrid.

Alonso-Fernández, F. (1997), *Psicopatología del trabajo*, Edika Med, Barcelona.

Asociación Psiquiátrica Americana (1995), *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales (DSM-IV)*, Masson, Barcelona.

Fernández Olza, I. (1998), *Estudio de la satisfacción laboral y el síndrome de burnout entre los profesionales sanitarios de un Hospital General*, Tesis doctoral, Universidad de Zaragoza.

Fernández Canti, G. (1995), *Satisfacción laboral y malestar psíquico entre los trabajadores de un Hospital General*, Fundación Empresa-Universidad, Zaragoza.

Flórez Lozano, J. A. (1997), *Síndrome de "estar quemado"*, Edika Med, Barcelona.

- Gil-Monte, P. R. y Peiró Silla, J. M. (1997), *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*, Síntesis, Madrid.
- Gil-Monte, P. R. y Schaufeli, W. B. (1991), "Burnout en enfermería: un estudio comparativo España-Holanda", *Psicología de trabajo y de las Organizaciones*, vol. 7, nº 19, pp. 121-130.
- Hunter, J. C. (2001), *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*, Urano, Barcelona.
- Mingote Adán, J. C. Pérez Corral, F. (1999), *Estrés del médico: manual de autoayuda*, Díaz de Santos, Madrid.
- Polaino-Lorente, A. (1982a), "La indefensión aprendida en el hombre. Revisión crítica y búsqueda de un algoritmo explicativo", *Estudios de Psicología*, nº 11, pp. 69-89.
- Polaino-Lorente, A. (1982b), "Déficits de autoestima y de tipo emocional del «Learned Helplessness» en un estudio experimental con estudiantes no depresivos y depresivos leves", *Análisis y Modificación de Conducta*, vol. 8, nº 18, pp. 191-211.
- Polaino-Lorente, A. (1983), "Déficits motivacionales y cognitivos a partir de la percepción de la ineffectividad de las propias respuestas: Un estudio controlado con humanos", *Revista de Psicología General y Aplicada*, vol. 38, nº 4, pp. 115-150.
- Polaino-Lorente, A. (1984), "Análisis experimental de los déficits motivacionales y cognitivos del «Learned Helplessness» en una muestra de adolescentes no depresivos", *Cuadernos de Psicología*, vol. 8, nº 2, pp. 7-34.
- Polaino-Lorente, A. (1985), "La psicopatología del estrés, treinta años después", *Galicia Clínica*, nº 5, pp. 263-281.
- Polaino-Lorente, A. (Dir.) (1993), *Psicología Patológica*, UNED, Madrid.
- Polaino-Lorente, A. (1996), *La depresión*, Martínez Roca, Barcelona.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C. y Marek, T. (eds.) (1998), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, Taylor & Francis, Londres.
- VV. AA. (1999), *Diccionario Enciclopédico Empresarial*, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid.

NOTAS

- 1 Polaino-Lorente, A. (1985), pp. 263-281.
- 2 Hunter, J. C. (2001).
- 3 Gil-Monte, P. R. y Schangeli, W. B. (1991), pp. 121-130.
- 4 Gil-Monte, P. R. y Schangeli, W. B. (1991); Gil-Monte, P. R. y Peiró Silla, J. M. (1997); Fernández Canti, (1995); Flórez Lozano, J. A. (1997); Schangeli, W. B. , Maslach, C. y Marek, T. (1998); Adán y Pérez Corral, (1999).
- 5 Fernández, O. (1999).
- 6 Polaino-Lorente, A. (1996).
- 7 *Ibidem.*
- 8 Polaino-Lorente, A. (1982a), pp. 69-89; Polaino-Lorente, A. (1982b), pp. 191-211; Polaino-Lorente, A. (1983), pp. 115-150; Polaino-Lorente, A. (1984), pp. 7-34.
- 9 Alonso-Fernández, F. (1997).
- 10 Cfr. Asociación Psiquiátrica Americana (1995).

