



# Patologías directivas

El 'coach' no es un psiquiatra, pero puede necesitar ciertos conocimientos sobre el desequilibrio emocional para diferenciar entre la falta de habilidades directivas y la descordinación fruto de una enfermedad mental.

Javier Fernández Aguado  
 Human Capital de Deloitte & Touche

Vociferó el directivo:

-¡Lo aguanto todo, menos que me lleven la contraria!

El empleado a quien se dirigían aquellas palabras, salió del despacho como si estuviera acosado por un tipo de inaceptable comportamiento.

Una vez confirmado que aquella persona actuaba habitualmente de ese modo, le manifesté que no era yo la persona indicada para ser su *coach*. Pensé entonces que ese hombre necesitaba más bien un psiquiatra que un asesor personal que le ayudase a mejorar sus habilidades directivas.

Lo malo, reflexioné entonces, y sigo considerando ahora, no es el

Por eso, en estas líneas no empleo para nada información de las personas a quienes he prestado, o presto, ese servicio. Sin embargo, en mi labor como consultor he tenido ocasión de conocer a directivos que, de modo más o menos explícito, han solicitado mi asesoramiento. En los casos en que he creído descubrir una patología claramente definida, he rechazado la oferta.

Entre los morbos más extendidos en nuestra clase directiva se encuentra la paranoia agresiva. Manifestación de una profunda debilidad interior, algunos encumbrados ejecutivos tratan displicentemente a aquellos con quie-

-Éste es el único modo de que hagan lo que tienen que hacer.

Quizá sea la tensión del puente de mando lo que explique que las patologías mentales -esquizofrenia, manías, depresiones, paranoias, etcétera- se hallen mucho más extendidas entre los directivos que entre las personas que no ocupan puestos de gobierno.

Entre los medios que deberían ponerse, se encuentra uno que los clásicos ya apuntaban: *nolentibus dantur*. En román paladín: sólo deberían ser promovidos a puestos de gobierno personas que no tuviesen especial interés en ocupar esos puestos. Quienes están obsesionados por alcanzar poltrona suelen ser -aunque siempre hay excepciones- los menos preparados, que consideran que su autoafirmación sólo será posible mediante la negación de otros.

En realidad, la necesidad de autoafirmación que toda persona tiene, y que forma parte de su normal estructura psicológica, debería desarrollarse gracias a un trabajo bien realizado, que alcance un justo reconocimiento, y no a través de la negación de los demás.

La apasionante consultoría en que el *coaching* consiste no es una sustitución de las visitas al psiquiatra. De todas formas, en alguna ocasión son esenciales ciertos conocimientos sobre los desequilibrios emocionales y mentales para detectar las diferencias entre la ausencia de habilidades directivas y la descoordinación, fruto de alguna enfermedad mental.

Entre los afectados por éstas, por lo demás, se da una característica común: muy pocos son conscientes de sus desequilibrios. Es más, en algunos casos, cuando se les indica su triste situación, reaccionan destemplanadamente. Quizá por esta razón sería bueno introducir en las escuelas de negocios una cierta formación en cuestiones psicológicas que ayudasen al diagnóstico -o al autodiagnóstico- de estas patologías.

## Sólo deberían darse puestos de gobierno a los que no tienen un especial interés en estos

nes trabajan.

Perdido el punto de referencia del sentido común, y el de la educación, se consideran por encima de todo y de todos. Olvidan -quizá nunca lo han sabido- que la labor de alguien que hace cabeza en una organización, o en un departamento, es fundamentalmente la de servir a aquellas personas sobre las que tiene autoridad.

### Inestabilidad

La obsesión agresiva va consolidándose en ocasiones en la mayoría de edad. Probablemente por una falta de confianza en sí mismos, y por una inestabilidad emocional significativa, procuran autoafirmarse mediante el desprecio de lo que no es propio. Vuelcan su desconcierto existencial en forma de gritos o broncas, la mayor parte de las veces meramente gratuitas e irracionales.

-¡Todos sois iguales...! ¡Todos me engañáis!, es otra de las incoherentes frases que he escuchado escupir a alguno de esos directivos, dirigiéndose a sus subordinados, sin que éstos entendiesen ni mucho ni poco el sentido de la reprimenda.

Luego, como si aquello tuviese explicación, apuntan:



## La labor de un directivo o un jefe es servir a aquellos sobre los que tiene autoridad

abuso, sino el uso. Si una vez una persona pierde los papeles, nada sucede, siempre que sepa pedir disculpas. Cuando alguien se acostumbra a desplantes y faltas de control, la visita a un psiquiatra es muy recomendable, porque hay algo que no funciona bien en el puesto de control del personaje.

En el código de ética que redactamos hace algunos meses en el ámbito del Coaching Study Group, se explicita que una de las responsabilidades de un *coach* es no revelar nada de lo conocido en su actividad como asesor.