

***Rescates:***  
*Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo*

# **DEPRESIVIDAD, POTENCIA Y PODER EN LA PRÁCTICA Y LA ENSEÑANZA DE LA DIRECCIÓN**

Laurent Lapierre  
Profesor emérito de HEC Montreal  
Director de la Cátedra de Liderazgo Pierre-Peladeau  
<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

El título de este trabajo podría sorprender. Cuando tuvimos por primera vez la idea de asociar depresividad, potencia y poder, parecía surgir de allí una inquietante paradoja. ¿Cómo una realidad psíquica emparentada con la depresión podía asociarse con la potencia y el poder? Si bien el pensamiento o las soluciones llamadas paradójicas pueden ofrecer pistas de reflexión e interesantes alternativas de solución, son útiles sólo si permiten afinar y profundizar nuestro conocimiento y hacer de nuestro oficio (de investigadores, creadores o administradores) algo más auténticamente humano.

Con este trabajo, intentaremos llegar a lo esencial del modo más rápido. Sin embargo, ese modo rápido implica una considerable dificultad. El ejercicio de escribir, de poner el pensamiento en palabras, es difícil y hasta penoso. Conviene tener una actitud prudente con respecto a lo que uno va a exponer. Aquello de lo que uno escribe es siempre uno mismo. El conocimiento que tenemos de las realidades humanas está tan sesgado, y las herramientas que usamos (el texto, las palabras) son tan imperfectas, que lo que exponemos es siempre limitado, defectuoso e imperfecto. Además, aunque el razonamiento y la inteligencia dependen más de la lógica del lenguaje, las dinámicas afectiva y del



# *Rescates:*

## *Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo*

inconsciente por el contrario, son difíciles de expresar en palabras. La comprensión, la capacidad de sentir –en suma, la afectividad– dependen más de la lógica fantasmática.

Nos proponemos en este trabajo llevar a cabo una reflexión sobre una faceta oculta del poder: la presencia subyacente, fundamental y arcaica de los sentimientos de impotencia y de omnipotencia. En un primer momento, reseñaremos brevemente las bases teóricas en las que se apoya nuestra intuición y nuestros razonamientos. En un segundo momento, comentaremos algunas implicaciones para la comprensión de la práctica administrativa en particular y, por último, discutiremos algunas implicaciones concretas para el profesor en la enseñanza de la dirección (ejercicio de poder y el liderazgo) y en la formación de administradores.

### **1. Las posiciones de Melanie Klein: la posición depresiva central**

La base conceptual de este trabajo radica esencialmente en la contribución de investigaciones realizadas por la escuela psicoanalítica llamada, “de las relaciones objetales”. Si Freud es considerado a justo título el padre del psicoanálisis, precisamente por sus contribuciones en la comprensión de la influencia de la imagen fantasmática del padre, podría considerarse a Melanie Klein como la madre de dicha ciencia. Su aporte ha sido el de la comprensión de la vida fantasmática precoz del infante en su relación con la madre (y con ambos padres en relación) y la influencia de ésta en el desarrollo ulterior de la persona. El psicoanálisis, luego de un periodo en el que la imagen del padre era omnipresente, parece atravesar ahora un periodo en que la madre es considerada preponderante.



# Rescates:

## *Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo*

Ésta es, en suma, la contribución original de Melanie Klein<sup>1</sup>. Ella utiliza el concepto de *posición* para hablar de dos tipos de *relaciones de objeto*, *de fantasías*, *de angustias* y *de mecanismos de defensa* que tienen su auge en el inicio vital, pero que perduran a lo largo de toda la vida: la posición *esquizoparanoide* y la posición *depresiva*. Esa es la historia del sujeto: la del paso de la primera a la segunda posición y la translaboración de la posición depresiva, ésta misma basada en la translaboración de la posición esquizoparanoide. Para Melanie Klein y los defensores de la teoría de la relación objetal, el sujeto goza desde el comienzo de un *yo* inmaduro y desorganizado con un rol activo en sus relaciones con sus objetos. Este rol activo tiene que ver con las fantasmas inconscientes que desde el principio de su existencia alberga respecto a sus primeros objetos, fantasmas estos que pueden ser reactivadas durante todo su vida. El carácter y la realidad psíquica del sujeto dependen de la naturaleza de estas fantasías inconscientes y de la manera como éstas se relacionan con la realidad exterior. Cuando en psicoanálisis se habla de "objetos", se refiere principalmente a las personas significativas con las que el sujeto entra originariamente en relación. Tales objetos son introyectados y se vuelven objetos internos, interiorizados, fantasmáticos. El *yo* está compuesto de todos los objetos introyectados. Es en este sentido que se comprende la afirmación de Henri Laborit de que "nosotros somos los otros". Él añade que, incluso, son los otros que uno lleva dentro de sí, quienes mueren cuando uno muere.

Desde el principio de su existencia, el sujeto está en capacidad de vivir fantasmas y angustias. En la vida fantasmática precoz, **la posición paranoide-esquizoide** es aquella en la que los afectos agresivos y libidinales coexisten confusamente. Siendo la realidad exterior percibida, en efecto, como gratificante, pero también como frustrante, el objeto internalizado es un objeto parcial y escindido en un objeto "bueno" y un objeto "malo" al mismo tiempo. El sujeto proyecta sus pulsiones

---

<sup>1</sup> Esta parte del texto está inspirada en Hanna Segal (1969).



## **Rescates:**

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

libidinales y agresivas sobre estos objetos disociados, que tienen relativa autonomía uno respecto al otro y que están sometidos a procesos de proyección e introyección. El objeto "bueno" es "idealizado" y fantaseado como capaz de brindar gratificación ilimitada, inmediata y sin fin. El objeto "malo" es percibido como un perseguidor aterrador. La angustia de persecución y la envidia dominan, y el yo, para huir de esta angustia, utiliza la negación y el control omnipotente del objeto, además de la disociación y la idealización. La impotencia original es combatida de manera fantasmática mediante la omnipotencia y el pensamiento mágico. En el curso de la vida, estos procesos mentales están siempre presentes como mecanismos de defensa, potencialmente o actualizados de múltiples maneras.

En **la posición depresiva**, la persona total de la madre puede ser percibida y tomada como objeto de amor y de agresión. Los aspectos de "bueno" y de "malo" ya no son radicalmente repartidos entre objetos escindidos, sino referidos al mismo objeto. Se reduce la diferencia entre el objeto fantasmático interno y el objeto externo. Las pulsiones agresivas y libidinales se unen con miras a un mismo objeto, instaurándose así la ambivalencia. Los procesos de introyección se intensifican, orientándose al objeto "bueno". La angustia cambia de carácter y la ansiedad de persecución cede su lugar a la angustia depresiva, pues el sujeto teme haber destruido el objeto "bueno" mediante la proyección de su agresividad. Destruir el fantasma equivale a destruir la realidad.

Según Melanie Klein, la posición depresiva es central y decisiva en el desarrollo de la persona, porque permite la integración de los objetos, es decir, las personas, con el propio ser. Un reconocimiento y una aceptación de la dependencia relativa, además de un reconocimiento de la autonomía del objeto total -nunca completamente bajo control, ni totalmente controlable- conducen a la persona a hacer el duelo de sus ilusiones omnipotentes y al pensamiento mágico. Ella comienza así a descubrir su realidad interna o psíquica, a conocer la ambivalencia de



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

sus pulsiones (libidinales y agresivas) y de sus metas (reparar o destruir). El reconocimiento de la realidad psíquica facilita el reconocimiento de la realidad externa de modo integrado, mostrando que se puede ser "bueno" y "malo" al mismo tiempo. Con la posición depresiva, aparecen dos *mecanismos de defensa* contra la ansiedad depresiva y la culpabilidad. Tales mecanismos sirven para negar la depresión o para escapar de ella: 1. la defensa maniaca (que es del tipo 'formación reactiva') y 2. la reparación (del tipo 'sublimación'). Las defensas maniacas son en cierta forma, una regresión hacia la posición esquizoparanoide, y reaparecen entonces la negación, la escisión, la idealización, el control omnipotente y la restitución omnipotente. La reparación por su parte, constituye una progresión acompañada de la inhibición de la agresión, la simbolización y la capacidad de crear y producir. Como en el caso de la primera posición, los procesos mentales de la posición depresiva están siempre presentes como mecanismos de defensa durante toda la vida, potencialmente o actualizados de maneras diversas. La flecha en la parte inferior del Cuadro 1 (en el que se resumen las características de cada una de las posiciones) busca señalar una traslaboración que nunca está totalmente terminada.

La utilización de los términos paranoide, esquizoide y depresivo no son utilizados aquí en un sentido peyorativo. Agregaríamos que en las realidades psíquicas nada es bueno o malo en sí mismo. Esas son realidades (fantasmáticas) que existen y que dan testimonio de nuestra humanidad. Por ejemplo, las defensas maniacas y paranoides, que constituyen una forma regresión, presentan ciertas ventajas. No vamos a condenar la escisión, la proyección, la idealización, ni tampoco el sentimiento de omnipotencia o las identificaciones proyectivas o introyectivas. La disociación o escisión (que es esquizoide) permite al sujeto emerger del caos de las emociones, poner en orden sus experiencias y ver lo que es bueno y lo que es malo, tanto en el mundo exterior como en su vida interior. Es importante conocer los propios sentimientos, tanto hacia los objetos internos como hacia los externos. La angustia de persecución es la base de la capacidad de reconocer y de



# Rescates:

## Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

apreciar las situaciones reales de peligro exterior. Sirve para identificar los peligros potenciales en el entorno, para defenderse y estar prestos al ataque y para identificar "chivos expiatorios", favoreciendo así la movilización de las energías internas.

### CUADRO 1

#### RESUMEN DE LAS POSICIONES IDENTIFICADAS POR M. KLEIN (Inspirado en Segal, 1969)

<b>POSICIÓN ESQUIZO-PARANOIDE</b>	<b>POSICIÓN DEPRESIVA CENTRAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Vida fantasmática del yo</u> (Objetos parciales interiorizados)</li> <li>▪ <u>Escisión</u> (Objetos internos parciales)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objeto "bueno" o "malo"</li> <li>- Objeto ideal/objeto perseguidor</li> <li>- Introyección-proyección</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Angustia de persecución</u> (defensas)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Predomina la proyección (El objeto "malo" está en el exterior: realidad objetiva percibida como frustrante)</li> <li>- Negación mágica todopoderosa</li> <li>- Identificación proyectiva e introyectiva</li> <li>- Confusión de afectos agresivos</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Vida fantasmática del yo</u> (Objetos totales interiorizados)</li> <li>▪ <u>Integración de los objetos y del yo</u> (Objetos internos totales)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objeto "bueno" y "malo"</li> <li>- Introyección del objeto ideal, mayor conocimiento y aceptación de la realidad objetiva (el otro)</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Angustia depresiva</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Predomina la introyección del objeto "bueno" (realidad objetiva percibida como benevolente)</li> <li>- El mismo sujeto ama y desteta a la vez el mismo objeto "bueno" y "malo" (ambivalencia)</li> </ul> </li> </ul>

## *Rescates:*

### *Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo*

<p>y libidinales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temor de ser destruido por el objeto perseguidor. (Destructividad: deseo de aniquilar a los perseguidores)</li> <li>- Control omnipotente del objeto (avidez, envidia...)</li> <li>- Sentimiento de impotencia (cólera, rabia, irritabilidad...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descubrimiento de su gran dependencia con relación al primer objeto (destreza, celos)</li> <li>- Temor de haber destruido al objeto "bueno". Culpabilidad.</li> <li>- Sentido de su realidad psíquica (mejor prueba de la realidad: distinción entre fantasma y realidad exterior)</li> <li>- Confianza en el objeto "bueno" y el sujeto "bueno". Sensación de fuerza relativa y confianza en su capacidad de defenderse a sí mismo y al objeto "bueno" (duelo de la omnipotencia)</li> <li>- Gratitud, amor, deseo de reparar, de construir, de crear)</li> </ul>
---	---

### **Defensas**

<b>Regresión</b> (defensas maníacas y paranoides)	<b>Progresión</b> (sublimación)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La negación de la realidad psíquica</li> <li>- La escisión (del objeto y del yo)</li> <li>- La idealización</li> <li>- El control omnipotente (triunfo, desprecio)</li> <li>- La restitución omnipotente o reparación maniaca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhibición de la agresión</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Productividad</li> <li>- Reparación</li> </ul>

-----TRANSLABORACIÓN-----



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

La angustia de persecución es también la fuente de visiones que originan liderazgos transformadores y constructivos. No existe liderazgo sin una proyección de la realidad interna del sujeto y sin un cierto rechazo de la realidad externa y un deseo de cambiarla. La idealización está en el centro de una cierta confianza en uno mismo y en los demás. El sentimiento de omnipotencia es también generador de la confianza en que seremos capaces de realizar algo nuevo y original como líderes o administradores. Finalmente, las identificaciones proyectivas e introyectivas constituyen la base de la empatía y de la capacidad de ponerse en el lugar de otras personas. ¿Podemos pretender entonces que estos procesos mentales y mecanismos de defensa sean buenos o malos en sí mismos? Ello parece ser cuestión de adaptación a una situación determinada, de medida y de juicio.

Melanie Klein utiliza el término posición más bien que el de estado o fase, para indicar que una vivencia precoz nunca se deja de lado o se suprime. En el caso del individuo adulto normal, podrán existir situaciones que reactiven todas las primeras angustias vividas. Lo mismo llega a suceder con quienes ocupan puestos directivos. Como todos los seres humanos, los gerentes están sometidos al sufrimiento, envejecen de manera inexorable, experimentan angustia, desean el éxito y temen el fracaso, saben que van a morir, etc. El ser humano es el único animal que goza a la vez de la capacidad de imaginar y de huir en lo imaginario y de construir una realidad a partir de este imaginario. Es también, el único animal que tiene conciencia de la muerte.

Los textos de psicoanálisis señalan que las personalidades llamadas narcisísticas y aquellas conocidas como "fronterizas" (*borderline*) serían los casos más típicos de nuestra época. Lasch (1978) ha hablado incluso de una cultura del narcisismo. En el ámbito administrativo también se ha asociado el liderazgo con el narcisismo (Kernberg, 1967, 1979; Kets de Vries, 1985). Dos obras recientes basadas en colaboraciones quebequenses, estadounidenses y europeas (Amyot, Leblanc y Reid, 1984 y Bergeret y Reid, 1986) han asociado estados fronterizos,



# **Rescates:**

## ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

narcisismo y depresividad. Se observa allí que los estados depresivos constituyen uno de los grandes problemas no sólo patológicos sino también sociales de nuestros tiempos. Se habla también de una ola actual de depresividad en la que hay articulaciones tanto en el nivel individual como en el plano socio-cultural. El narcisismo y los estados fronterizos tendrían como base un fondo depresivo contra el cual el sujeto se defiende.

### **2. Depresividad, potencia, libertad y responsabilidad directiva y administrativa**

Partiendo de estos fundamentos teóricos muy brevemente esbozados, quisiéramos proponer algunas hipótesis en referencia a la relación entre depresividad, potencia y poder. Conviene definir inicialmente ciertos términos. *La proyectividad* se define como la capacidad de proyectarse, es decir, de ver, de imaginar, de idealizar, y de huir y vivir en lo imaginario. Es el atributo de la posición esquizoparanoide. Se recordará que la proyección es el mecanismo dominante de esta posición.

Tomemos el término depresividad de Bergeret. Como lo mencionamos anteriormente, el autor habla de ella, sobre todo para calificar la ola social actual y el fondo depresivo de las personalidades narcisísticas y fronterizas. Por nuestra parte, agregamos al término *depresividad* la siguiente acepción, que asociamos con la proyectividad definida anteriormente. La depresividad es la capacidad de renunciar a la omnipotencia y al pensamiento mágico, de renunciar al control omnipotente del objeto, de aceptar los propios defectos y límites, y de integrarlos a las cualidades y a los triunfos en la propia práctica (los defectos pueden incluso convertirse en triunfos). Es la necesidad de aceptar la realidad humana siempre imperfecta y sinuosa. Es la capacidad de aceptarse y entregarse a lo que se es en profundidad, lo que presupone una actitud de introspección y de integración. Es la capacidad de reconocer la propia realidad psíquica, de retornar y vivir en



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

la realidad tras haber vivido en lo imaginario, de elaborar y concretar sus visiones y proyecciones en sus obras y prácticas. Nos parece que esta capacidad se basa en la capacidad de aceptar el defecto humano original, prototipo de todos los demás defectos: el de ser mortal. En resumen, la depresividad es la capacidad de renunciar a la omnipotencia y al pensamiento mágico, de aceptarse a sí mismo profundamente y, por consiguiente, de aceptar a los otros tal como son; y la capacidad de elaborar y de realizar el propio potencial creador de manera práctica y concreta.

En cuanto a los términos *potencia* y *poder*, los definimos en relación con las acepciones usuales. *Potencia* se define como el estado del sujeto que es capaz de acciones (mayores o menores) sobre personas y cosas; *poder* como la actualización de esta potencia relativa y la utilización de atributos y medios (encanto personal, habilidades interpersonales, autoridad jerárquica, experiencia y competencia técnicos o profesionales) en el ejercicio de la dirección y el liderazgo.

De acuerdo con la teoría del desarrollo propuesta por Melanie Klein y en gran parte asumida por varios partidarios de la teoría de la relación objetal, a menudo llamada también "escuela británica" (Heimann, Isaacs, Jones, Revière, Fairbairn, Winnicott, Balint, Jaques, Scott, Mahler, Segal, Bion, Brierley, Strachey, etc.), sostenemos que la "proyectividad" y la "depresividad necesaria" son a la vez los fundamentos del desarrollo psíquico y de la condición humana; son, en consecuencia, los fundamentos de todo conocimiento y de toda acción. No hay conocimiento o acción sin una proyección organizadora del sujeto. El conocimiento auténtico, la creación, la gestión, el ejercicio exitoso del poder y del liderazgo aparecen como momentos de síntesis de la "proyectividad" y de la "depresividad". Se trata de dos realidades psíquicas (construidas como todas las demás realidades psíquicas) que no son ni buenas ni malas en sí, sino que existen como un potencial constantemente actualizado en el sentimiento de potencia y en el ejercicio del poder. El individuo, a partir de su estado original de



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

impotencia, sumado a la angustia de persecución que surge de una realidad objetiva exterior percibida por él como parcialmente frustrante y amenazante, y, a partir también de las fantasías omnipotentes que le permiten huir de ese estado insostenible, termina por introyectar – podríamos decir “metabolizar”– una realidad exterior benévola, en condiciones normales de desarrollo. Esto debería conducirlo a adquirir un sentimiento de potencia relativa pero real que constituirá la base de su práctica directiva, su poder y liderazgo.

A nuestro entender, las realidades organizacionales de poder y liderazgo –como las realidades psíquicas anteriormente mencionadas– no son tampoco buenas o malas en sí mismas. Eso depende del uso que se haga de ellas, especialmente con respecto al fin que se persiga y a la medida con que se ejerzan. Como en varias realidades administrativas, la legitimidad de este uso se basa en el libre albedrío y el juicio del individuo (limitado por el libre albedrío y los juicios de los demás).

Las cuestiones del poder y el liderazgo a menudo preocupan profundamente al ser humano. Es, pues, normal que estas realidades reactiven cimientos psíquicos que están arraigados tanto en el sentimiento de impotencia y la ilusión omnipotente, como en la confianza en la propia potencia personal, única y original.

Con respecto *al poder basado en el sentimiento de impotencia*, podemos ver ejemplos de manifestación exterior en esa clase de administrador o gerente que se desespera, que se deja sobrepasar por los acontecimientos, que constantemente se queja, que se muestra dependiente, que se deja dominar por sus subordinados o los manipula inspirándoles compasión, o poniéndose irritable, impaciente, montando en cólera, o haciéndose el payaso, etc. Todas estas reacciones son de impotencia. Es un poco como si tuviera nostalgia de su época de bebé, buscando con estas actitudes de impotencia, obtener un gran poder sobre su entorno. En cuanto *al poder basado en el sentimiento o la ilusión de omnipotencia*, podemos mencionar ese tipo de gerente que



## **Rescates:**

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

asume sus deseos como si fueran realidades, que quiere mostrarse infalible, que tiende a decidir solo, emprendiendo proyectos megalómanos, a menudo basados en la envidia y el deseo de control omnipotente de la realidad exterior (las personas, situaciones o técnicas son "buenas" o "malas", idealizadas o menospreciadas), y que siempre está en la búsqueda del triunfo, del éxito fácil o mágico, el renombre, los logros inmortales, etc. Estas dos modalidades de ejercicio del poder están condenadas al fracaso (exterior o interior). Entre estos dos destinos trágicos existe una vía intermedia, más cercana a la realidad.

Entre *las defensas maniacas o paranoicas* (la huida en lo imaginario mediante la grandiosidad y la facilidad, las victorias o éxitos mágicos, las euforias o los paraísos delirantes), basadas en el sentimiento de omnipotencia, que es en el fondo la negación de la condición humana; y *la depresión paralizante* derivada de la culpabilidad original de haber destruido fantasmáticamente los objetos (internos) a causa de la necesidad de control omnipotente (desesperación, abatimiento, indignidad, sentimiento de vacío o inutilidad, el imaginario de la desvalorización), que provoca el sentimiento de impotencia, está la simple -y, a veces, difícil- aceptación de sí.

Es la aceptación de la propia realidad humana, de sus inevitables defectos y límites, y de aceptar la responsabilidad de construir de una manera personal y auténtica, la propia originalidad, sus proyectos, realizaciones y obras. Crear, construir, conducir o gerenciar es cambiar el mundo manteniendo los pies sobre la tierra. No es cuestión ni de impotencia ni de omnipotencia; es simple y llanamente, potencia humana (ver Cuadro 2). Es aceptar la realidad, -tanto individual como organizacional- como imperfecta, defectuosa y limitada. Es aceptar, en suma, imperfecciones y limitaciones en colegas y colaboradores, y asumir la responsabilidad relativa a su propia acción directiva. Así como hemos supuesto que *la proyectividad* es el fundamento de la capacidad de visión, suponemos que *la necesaria depresividad* es el fundamento de esa capacidad humana.



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

Hemos afirmado más arriba que el poder es una realidad perturbadora para muchos seres humanos, pues amenaza con reactivar las emociones y angustias más primitivas o arcaicas que se vivieron durante el desarrollo. Es sobre todo en momentos de crisis personal u organizacional que estos fundamentos son más susceptibles de ser puestos a prueba. La impotencia (depresión) y la omnipotencia (reacciones o defensas paranoides y maniacas) son fenómenos profundamente humanos. La condición humana (el ser mortal, limitado e imperfecto, y tener conciencia de sus defectos hasta cierto punto) es difícilmente aceptable y narcisísticamente insoportable sin cierto deseo de perfección, sin una búsqueda de lo absoluto, sin cierta ilusión de omnipotencia, sin una huida en lo imaginario. El narcisismo, no obstante –recordémoslo-, no es el amor por de sí; es el amor de una imagen idealizada de sí, construida para enmascarar la necesariamente defectuosa realidad de sí. La imperfección es insostenible si se quiere ocultar el odio y el desprecio por sí mismo. El lazo que acabamos de establecer entre depresividad, potencia y poder nos conduce a la cuestión de la responsabilidad del sujeto y la responsabilidad del gerente. La abordaremos desde la libertad del sujeto.

La libertad humana, como el inconsciente, es una realidad sutil. Nuestra libertad es forzosamente muy limitada, no obstante, real y esencial. Aquello que constituye libertad y aquello que constituye esclavitud no siempre es un asunto claro. En la compulsión por ejemplo, existe una gran esclavitud, incluso en la compulsión libertaria. De hecho, en la pseudolibertad tan insistentemente reivindicada (y rara vez ejercida hasta el final) por los rebeldes, incapaces de aceptar cualquier forma de autoridad, existe manifiestamente una esclavitud, una sumisión a conflictos internos de origen inconsciente. Por el contrario, los revolucionarios que se oponen a un régimen corrupto o tiránico o a una dirección ilegítima, demuestran un ejercicio auténtico de libertad. El ejercicio de la libertad demanda coraje y voluntad; sin embargo, muy paradójicamente, no existe verdadera libertad sin la aceptación de una

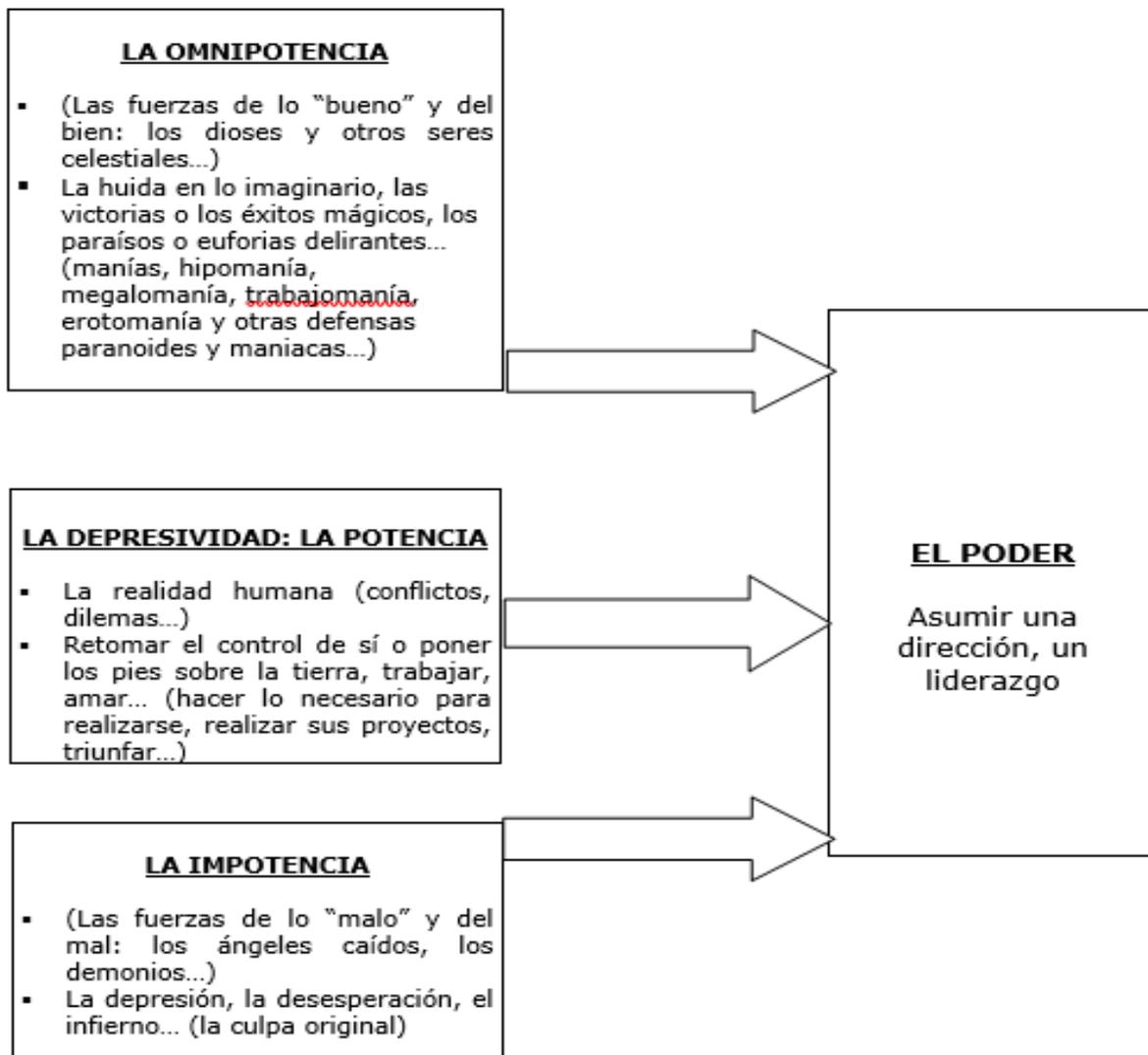


# Rescates:

## Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

autoridad, siempre imperfecta; como no existe verdadero poder sin la aceptación de las limitaciones y los defectos humanos.

### CUADRO 2 Omnipotencia, potencia e impotencia en relación al poder y el liderazgo



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

Hay dos maneras de ser víctima de los propios defectos y limitaciones. En un primer caso, se les otorga un peso insoportable y se renuncia desde un principio. Es el fracaso anticipado. Es interesante observar que en Quebec se utiliza la palabra derrota (*défaite*) en vez de pretexto (*pretexte*). Parece ser la única región francófona donde se dice "es una derrota que él se inflige", cuando se quiere decir, "es un pretexto que él se impone". Es posible que haya también un componente sociocultural en el sentimiento de impotencia. En el segundo caso, no se toma en serio el defecto a la limitación y se termina por ser víctima de ellos. Es el fracaso por inadvertencia. Estas son dos maneras de ser víctima de un pseudodestino y de una fatalidad. En el primer caso, se es víctima del sentimiento de impotencia; y, en el segundo, víctima de la contraparte, el sentimiento de omnipotencia. Se trata de dos alternativas que responden a racionalidades y estrategias que inevitablemente conducen al fracaso. Para tener éxito pese a un defecto inevitable, primero es necesario asumirlo para luego manejarlo. Estando advertido uno puede prevenirse contra el defecto o la debilidad y transformarlos objetivamente en potencia. Esta es también una opción racional, una elección en la que el sujeto se hace responsable; es solo que el fin y el objetivo perseguidos son diferentes.

Cuando a los veinticinco o a los cuarenta años se está paralizado por un conflicto interno de naturaleza neurótica, uno ya no puede echarle la culpa a su madre, a su padre, a su entorno inmediato o al medio sociocultural en que nació, como "excusa" para permanecer en ese estado de impotencia. La culpa no puede ser de los demás de manera indefinida y el sujeto debe asumir la responsabilidad tanto de su inconciencia como de su ignorancia. Es como si a los treinta años no se conoce la geografía o la historia del propio país, la culpa no puede atribuírsele a la "maestra de escuela" de sexto grado. La responsabilidad del sujeto debe comenzar en algún punto, sobre todo para quienes aceptan la responsabilidad de ser gerentes o de dirigir personas, y asumiéndola, llegar incluso a ser modelos o guías.



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

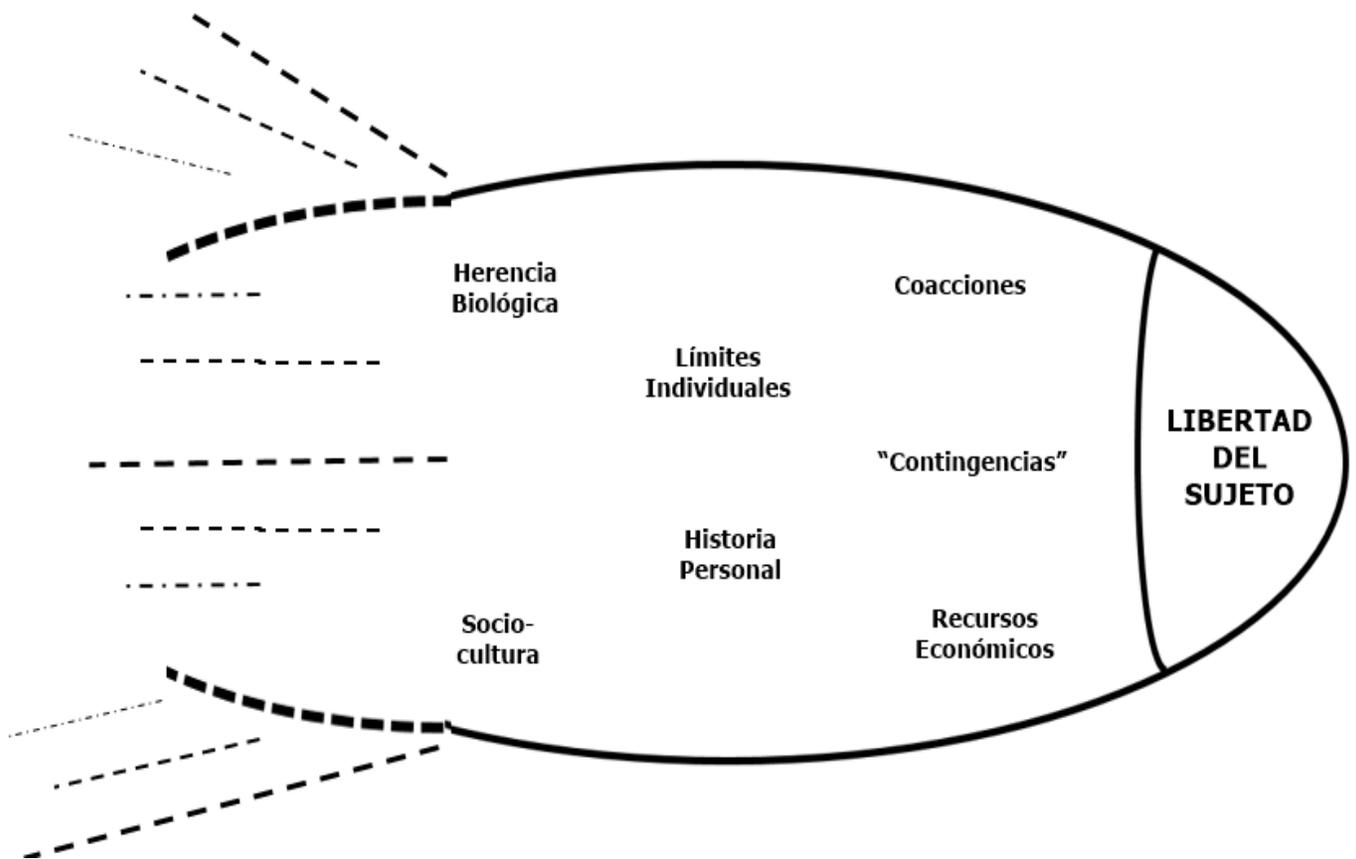
Afirmar la propia convicción en el carácter determinante de la libertad del sujeto no significa negar la influencia de factores externos condicionantes que puedan influir en su existencia. Igualmente, afirmar la convicción en el carácter determinante de la libertad del gerente y su poder (y por ende, de su responsabilidad), tampoco es negar la importancia de las "contingencias" o factores circundantes, internos o externos a la organización. Es innegable que diversos factores ajenos al administrador pueden impactar en las acciones que una organización emprende, pero esto en nada excusa al gerente de ser responsable de la orientación que tome su empresa. Él es el responsable del sentido. Remitirse a la teoría llamada "de las contingencias", para explicar el sentido, la dirección y el cambio de una organización fundamentalmente por efecto de fuerzas externas, podría ser signo de una reacción de impotencia. Eso sería creer en el destino, en la fatalidad; sería caer en la depresión. La libertad y la responsabilidad del gerente, por mínimos que sean, construyen el sentido y la diferencia (ver Cuadro 3).



# *Rescates:*

## *Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo*

**CUADRO 3**  
**ESBOSO DE REPRESENTACIÓN DE LA LIBERTAD DEL SUJETO**  
**FRENTE A LAS COACCIONES, A LOS LÍMITES Y A LAS**  
**"CONTINGENCIAS"**



**Nota:** Esta representación visual de la libertad del sujeto parece esbozar un cohete portador de una ojiva o un meteorito cayendo del cielo. También podría representar una fantasía del objeto primario (percibido como potencialmente destructor, del cual la capa terrestre recupera un pedazo partido y quebrado). Por más interesantes y reveladoras que puedan ser estas significaciones (nada se debe completamente al azar), éstas podrían ser abusivas. Sólo hemos querido dar una ilusión gráfica del rol determinante de la libertad del sujeto en su destino, a pesar del peso de la herencia, de los límites y las coacciones.



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

Si se examina el efecto de los factores contingentes en una situación organizacional determinada, no es para evadir las propias responsabilidades respecto a la dirección y al sentido a tomar. El gerente busca conocer estas "contingencias" en tanto restricciones reales que seguramente será necesario considerar para la elaboración de un proyecto responsable y realista, y actuar sobre ellas, en caso necesario. Para un administrador, al remitirse exclusivamente a la teoría contingencial sería negarse toda posibilidad de originalidad, de creatividad y de libertad. De otro lado, si nos referimos a la teoría de los roles gerenciales, tan a menudo utilizada en la administración, el gerente se asemejaría a un actor que tuviera la siguiente reacción de impotencia: "no hay nada que yo pueda hacer; la obra ya ha sido escrita por un autor". La libertad y la responsabilidad del actor comienzan a partir de la teoría escrita y, manifestando su originalidad, interpretarla y darle un sentido propio. En suma, la libertad y la responsabilidad del gerente comienzan una vez que él ha reconocido las contingencias. Esta es la diferencia entre depresividad y depresión. Querer ampliar el propio margen de libertad puede ser tan utópico como ilusorio. Varios individuos utilizan este pretexto para no hacer nada. Utilizar el pequeño margen de libertad que nos queda para cambiar la situación, esa es la verdadera potencia y actitud responsable que surgen de lo que hemos llamado depresividad.

### **3. La depresividad y la formación para la dirección y la administración: el rol del profesor**

Las hipótesis expuestas desde el inicio de este trabajo sobre la relación entre depresividad, potencia y poder, inciden también en la formación de dirigentes y administradores y en la capacitación para el ejercicio del poder. No es posible enseñar a dirigir, ni transmitir siquiera las habilidades propias de esta actividad, sin que la experiencia de la relación que se vive entre estudiantes y profesor, sea una parte

## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

fundamental del curso. En temas como éste, se enseña más por lo que uno es y hace que por lo que uno dice y explica. Si existen contradicciones flagrantes entre esas dos esferas, el profesor no tendrá credibilidad y difícilmente se le tomará en serio. Se trata de una relación afectiva, más que de una relación estrictamente cognitiva. El profesor también debe ser capaz de depresividad, de renunciar a su omnipotencia, de aceptar sus defectos y, manejándolos y administrándolos, lograr un estado de potencia.

Es inútil negar que existe o puede existir poder en la relación profesor-estudiante. No obstante, el mayor fracaso para un profesor sería demostrar su poder o, peor aún, tener que recurrir a él. Una relación de poder entre un profesor y sus estudiantes podría denotar por parte del profesor, un deseo de dominar, de subyugar, de destruir (sin excluir la posibilidad de que algunos estudiantes deseen este tipo de relación), en lugar de un deseo de favorecer el crecimiento, la capacitación o el advenimiento de sujetos-individuos y de sujetos-administradores mas autónomos, capaces de una acción relativamente libre y original.

En la óptica de la relación afectiva entre el profesor y sus estudiantes, los objetivos y las aspiraciones pedagógicas sólo pueden ser modestas. El énfasis en clase no se pondrá en los textos o en las explicaciones teóricas. Es necesario tener siempre en cuenta que pedagogo y pedante tienen la misma raíz etimológica. El énfasis debería estar más bien en el fenómeno que se pretende investigar y comprender. El conocimiento que se adquiere en la vida, sobre todo en asuntos vinculados con la personalidad, la potencia y el poder, siempre será –para quienes no son muy inhibidos afectiva e intelectualmente– mayor que el conocimiento que se pueda obtener de libros dedicados a modelos y teorías. Desde el primer día de nuestra vida empezamos a vivir experiencias que nos permiten conocer a los seres humanos y experimentar frente a ellos sentimientos de potencia (y sus dos polos opuestos, impotencia y omnipotencia), además del placer o el displacer asociadas a las diversas realidades de la actividad directiva.



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

En un momento dado, es necesario reconocer como profesor que es "uno" quien ha aceptado dar cursos sobre poder y liderazgo. Debemos admitir que, cuando enseñamos temas como éstos, lo que enseñamos real e inevitablemente es el propio ser. Uno no puede hacer otra cosa que exponerse. Lo que se transmite no es sólo un conocimiento personal sobre dichos temas; es, literalmente, una comunicación de sí. Debemos admitir que no se puede aceptar dar cursos sobre dirección sin uno no se dirige a sí mismo y transmitir un sentido sobre uno mismo: lleno de aquello que uno es, de sus cualidades, sus defectos, sus puntos de vista, sus maneras de obrar y sus fortalezas y debilidades.

Esto implica una manera de ser, una actitud y un estilo que llegan a crear un clima singular. Se trata más de una actitud interior que de habilidades exteriores. Si se adopta esta actitud respetuosa y responsable, si se preparan adecuadamente las clases, si como profesor se hace accesible a sus estudiantes, entonces puede "deponer las armas", desprenderse de las diapositivas de *Power Point* y aceptar "tocar de oídas" en clase. Las destrezas vienen en forma natural. Esto puede tomar mucho tiempo y generalmente así ocurre. Cuando se ha tenido una "vocación tardía" de carrera universitaria, se puede tener por mucho tiempo la impresión de haber empezado apenas, de estar siempre comenzando.

También es posible hacer una analogía con el teatro: los actores y actrices novatos constatan lo difícil que puede ser aprender a caminar y hablar "con naturalidad" sobre el escenario. Ello requiere una aceptación de lo que el actor o la actriz es en realidad; implica un cierto "abandono". En el caso del profesor, esto implica lo que hemos llamado "depresividad", es decir, la capacidad de manejar su potencia relativa; de reconocer las manifestaciones de impotencia originaria y las tentaciones de omnipotencia ilusoria; de aceptar el propio progreso, pero también la propia ignorancia; de aceptar y manejar sus fracasos y sus éxitos; de aceptar que a veces, los estudiantes pueden



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

aventajarnos. Contrariamente a cierta creencia proverbial, nosotros pensamos que cada generación es mejor que la anterior, aun en los periodos llamados de "decadencia de la civilización". El ser mejor no se reduce a aplicar reglas gramaticales o a no cometer faltas ortográficas. Cuando una generación determinada recrimina a la juventud, bien podría estar bajo la influencia de la envidia y la angustia de persecución. Nos parece que, siendo la misma, la humanidad siempre mejora, trasladando penosamente las posiciones esquizoparanoide y depresiva.

En cuanto a los seres humanos y los fenómenos que les son propios, es mediante una comprensión afectiva –por ende, mediante la toma de conciencia y la comprensión integradora de sentimientos y emociones– que el sujeto alcanza una autenticidad mayor, un conocimiento y una aceptación más realistas de su realidad psíquica, una mayor autonomía y, en consecuencia, un mejor conocimiento y aceptación de las realidades exteriores. Incluso –y sobre todo– para quienes proclaman el carácter determinante del inconsciente humano o hacen profesión de él, la transformación de las emociones en somatización, en creencias, en sistema de pensamiento o en metodología, en rituales o métodos de investigación, constituye un asunto preocupante. Para la conciencia, la comprensión del sujeto en el plano cognitivo, "racional" o intelectual, es necesaria, pero no suficiente. Todo conocimiento humano es consciente solo hasta cierto punto; por consiguiente es también subjetivo y afectivo. No existe potencia humana que no sea potencia del sujeto.

\* \* \*

En el presente trabajo, que más parece un ensayo que un texto de naturaleza científica, hemos querido mostrar la relación que puede existir entre depresividad, potencia y poder. Atávicamente, el ser humano ha experimentado un desarrollo que lo lleva de la posición paranoide-esquizoide a la posición depresiva. Este desarrollo prosigue



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

durante toda nuestra vida y nuestras acciones y las crisis que uno atraviesa, pueden reactivar tanto la ansiedad de persecución como la angustia depresiva. De este desarrollo, el ser humano adquiere lo que llamamos "proyectividad" –es decir, la capacidad de proyección, de imaginación, de visión y de creación– así como la "depresividad", o capacidad de renunciar a la omnipotencia, al pensamiento mágico y de elaborar y convertir las propias visiones en proyectos concretos.

Hemos sugerido que la depresividad es una muralla contra la ilusión de la omnipotencia (poner los pies en la tierra) y al mismo tiempo, contra la depresión desesperanzada. Pese a su connotación patológica, hemos mantenido adrede el término depresividad. Se trata de una realidad psíquica que es necesario rehabilitar, como si fuera un poco de veneno que podría ser el mejor antídoto o remedio contra el mismo veneno que de otro modo sería mortal. Deprimirse un poco es inmensamente preferible a la destrucción paranoide o a los excesos maniacos.

La renovación constante en la conciencia del ser humano de su condición de mortal y la aceptación de la realidad de su muerte –lo que le da sentido a su vida– debería ir al encuentro de los deseos de posesión, dominación y destrucción mediante la guerra o la proliferación de "pequeños poderes". No se trata de actuar como si se fuera inmortal, ni tampoco bajo la inminencia de la muerte –ambas serían sutiles maneras de negar la muerte. Ser humano es obrar en conciencia de la realidad y de la muerte. La depresividad ha sido mostrada aquí también como el remedio contra el narcisismo y la personalidad fronteriza, que parecen ser típicos de nuestra época.

Podríamos plantear la hipótesis de que la depresividad es también el remedio contra el estrés (que no es sino la angustia de persecución), y contra el *burn-out* (que es simplemente una forma de depresión subsiguiente a un largo periodo dominado por la ansiedad de persecución y los esfuerzos vanos por mantener la ilusión omnipotente). Podríamos sostener que la depresividad constituye también la base del



## **Rescates:**

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

conocimiento y del amor. Esto estaría más próximo al pensamiento de Melanie Klein. En cierto sentido peyorativo, el poder sería más bien de naturaleza paranoide, pudiendo utilizarse para servir a los deseos de dominación de algunos seres humanos sobre otros. No obstante, nos mantenemos en la creencia de que dirigir, demostrar liderazgo, proponer un sentido a la acción de una colectividad no son acciones exentas de amor, haciendo la salvedad de que no se trata de un amor ingenuo o de una visión ingenua del poder.

En el presente texto hemos intentado contribuir modestamente a la comprensión del poder en relación al sentimiento de potencia y a sus dos polos: los sentimientos de impotencia y de omnipotencia. Hemos sostenido la hipótesis de que la depresividad estaría, paradójicamente, en la base de la potencia humana y de determinada forma de dirección o de ejercicio del poder. Estas son reflexiones que podrán ser elaboradas en trabajos posteriores.

\* \* \*

### **BIBLIOGRAFIA**

- AMYOT, Arthur, Leblanc, Jean, Reid Wilfrid (1985) *Psychiatrie-Psychanalyse (Jalons pour une fécondation réciproque)*. Gaétan Morin, Chicoutimi, 737 páginas.
- BERGERET, Jean (1976), *Dégressivité et dépression*. Número especial de la *Revue française de psychanalyse*. No. 5-6, pp. 835-990.
- BERGERET, Jean et Wilfrid Reid (1986) (sous la direction de). *Narcissism et états limites*, Bordas, Paris, 244 páginas.
- FREUD, Sigmund (1911), «Formulation sur deux principes du cours des événements psychiques», *Psychanalyse à l'université*, t. 4. Número 14. marzo de 1979, pp. 189-195.
- FREUD, Sigmund (1917), «Deuil et mélancolie», *Métapsychologie*. Gallimard 1968, pp. 147-174.

## Rescates:

### *Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo*

- FREUD, Sigmund (1925), «La négation», *Revue Française de Psychanalyse*. 1934 VII, no 2, pp. 174-177.
- FREUDENBERGER, Herbert J. (1982), *Burn out (La brûlure interne: le prix élevé du succès)*. Inédi, Ottawa, 190 páginas.
- GROSSKURTH, Phyllis (1986), *Melanie Klein: her World and her Work* Alfred A. Knoff, New York.
- GRUNBERGER, Bela (1975). *Le narcissisme (essais de psychanalyse)*, Paris, Petite Bibliothèque, Payot, 348 páginas.
- JAQUES, Elliott (1965), «Des systèmes sociaux comme dépenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution», in Levy A. *Psychologie sociale: textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, pp. 546-565.
- KERNBERG, Otto (1967), Borderline Personality Organization, *Journal of American Psychoanalytical Association*. 15, pp. 641-685.
- KERNBERG, Otto (1979), «Regression in Organizational Leadership», *Psychiatry*, 42: 29-39.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. (1985), «Narcissism and Leadership» *Relations*, Vol. 38, no 6, pp. 583-601.
- LEIN, Melanie (1934), «Contribution à l'étude de la psychogenèse des états maniaco-dépressifs», en *Essais de psychanalyse*. Paris, Payot 1978 (édition française), pp. 311-340.
- KLEIN, Melanie et Ivan Rinère (1937), *L'amour et la haine: le besoin de réparation*, Payot, Paris, 1978.
- KLEIN, Melanie (1940a), Notes sur quelques mécanismes schizoïdes, en *Développement de la psychanalyse*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 274-300.
- KLEIN, Melanie (1940b), Le deuil et ses rapports avec les états maniaco-dépressifs, en *Essais de Psychanalyse*, Paris, Payot, 1978 (édition française), pp. 341-369.
- KLEIN, Melanie (1957), *Envie et gratitude, et autres essais*, Gallimard, Paris, 1968, 231 páginas.
- LAPIERRE, Laurent et Toulouse, Jean-Marie (1984), *La graine a Monseigneur*, Research Paper: 75th Anniversary, Colloquium Series, Division of Research, Harvard Business School, 37 páginas.

## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

- LAPIERRE, Laurent (1984), Le jeu et les hasards... la fortune et les nécessités, *Jeu*, 33, no 4, pp. 107-130.
- LAPLANTE, Jean et Pontalis, J.B. (1967), Vocabulaire de la psychanalyse, Paris, Presses Universitaires de France, 523 páginas.
- LASCH, Christopher (1978), *The Culture of Narcissism, American Life in an Age of Diminishing Expectations*, Norton, New York.
- SEGAL, Hanna (1969), *Introduction à l'œuvre de Melanie Klein*, Paris, Presses Universitaires de France, 141 páginas.
- SEGAL, Hanna (1982), *Melanie Klein: développement d'une pensée*, Paris, Presses Universitaires de France, 170 páginas.

