



## **EROGENEIDAD Y CONFORMACION GRUPAL DIAGNOSTICO DE UN GRUPO GERENCIAL DESDE LA EROGENEIDAD**

**Ignacio Vrljicak\* , Osvaldo Bodni\*\***

### **Resumen**

*En el presente trabajo se plantea aplicar el concepto de erogeneidad o fijación pulsional al diagnóstico grupal. Para enlazar la cuestión de la erogeneidad a la cuestión grupal se rescata un relevamiento de Kaës.*

*Según Kaës, en todos los modelos de conformación grupal que halla, existe un lugar relevante a la resolución edípica. Esto es, el sujeto del grupo es también sujeto del inconsciente.*

*El grupo, como espacio de transformación y procesamiento, metafóricamente equivalente al preconscious, potencia su capacidad cuando se conforma con integrantes representativos de las diversas erogeneidades.*

*Se ilustra esta ponencia con el análisis de un caso de grupo gerencial exitoso. En él, la diversidad de erogeneidades supera en beneficios los potenciales costados negativos de ciertos conflictos individuales o de las relaciones diádicas.*

*El trabajo usa el ADL, método de diagnóstico desarrollado por D. Maldavsky, sugiere también la extensión de la aplicabilidad de este método no sólo para el diagnóstico de pacientes caso, sino también, para conocer al "otro" relevante del paciente y facilitar la discriminación de lo que es proyección del paciente sobre aquél y que es propio del mismo.*

### **Palabras clave**

*Grupo – Erogenidad – Diagnóstico – Gerencia - Estilos*

### **Abstract**

*This paper is about eroticism or pulsional fixation concept in group diagnostics. To*

\* CAECE. E-mail: ignaciovrljicak@hotmail.com

\*\* Asociación Psicanalítica Argentina (APA). UCES. Universidad de Belgrano. E-mail: bodni@psicoanalisis.com.ar



*tie eroticism to group diagnostics the author retrieves a Kaës research.*

*According to Kaës in all group conformation models he found edipic resolution has a central role. Subject individuals held by the group are also subject to their own un-conscious.*

*The group, as a space of transformation and processing, metaphorically speaking, is equivalent to pre-conscious, and it increases its capacity when it is composed by individual of different eroticism.*

*The paper presents the case of a successful managerial group where members have different eroticism. This variety in the group gives more benefits than the negative potential of individual conflicts and of conflictive dyadic relations.*

*The work suggest also the ADL's applicability extension not only for case patience's diagnosis but also to know about the patience's relevant "other" and facilitate the distinction between patience's projection over that "other" and what could actually be a characteristic of that "other".*

**Key words:**

*Group – eroticism – Diagnostic – Management - Style*

**Introducción**

El objeto de este estudio es aplicar el concepto de erogeneidad o fijación pulsional para dar cuenta de las singularidades de la conformación de un grupo gerencial. La conformación particular de cualquier grupo está, entre otras cosas, influida por las características particulares de los actantes, o sea el modo particular que cada sujeto juega el rol asignado (Regla Grupal - Complejo de Edipo) no es independiente de las fijaciones pulsional de cada actante.

En este trabajo **se focaliza en** lo intersubjetivo por lo que puede aportar el enfoque psicoanalítico al diagnóstico de las lógicas y mecanismos de funcionamiento del grupo.

No se trata de un grupo patológico ni a nivel individual ni grupal y el material para el análisis es limitado provisto por uno de los actantes, por lo que los procesos inconscientes en juego se analizan a través de elementos muy sutiles y parciales. Aquí se ensayará la utilización de diversos rasgos como indicadores de erogeneidades y a través de la evaluación de éstas, identificar las particularidades potenciales de los individuos integrantes del grupo bajo diagnóstico.

En un trabajo previo (Vrljicak, I. 2002), se observó en relación con ese mismo gru-



po que cada miembro se vincula con los demás miembros siguiendo ciertos esquemas de sus propias experiencias familiares. **Desde el punto psicoanalítico podría verse la repetición como síntoma de la propias experiencias .**

En otro trabajo (Vrljicak, I. 2003) se establecieron ciertas características de los vínculos de a pares aplicando las categorías del “otro” de Freud como Modelo, Objeto, Auxiliar o Adversario. **Aquí se profundizo sobre la relación diádica.** En este trabajo abordamos el diagnóstico del grupo en cuanto tal, a partir del análisis de la erogeneidad de sus integrantes.

Una herramienta importante para el estudio de las erogeneidades es el análisis del lenguaje algo de lo cual, hemos desplegado en un estudio anterior (Vrljicak, I. 2001) sobre un libro de autoayuda de gran éxito y difusión en el ambiente gerencial a través del ADL, método de diagnóstico desarrollado por D. Maldavsky. Allí se determinó, que mas allá del estilo nítidamente fálico-uretral de autor, contiene una muy pareja distribución de palabras entre diversas erogeneidades lo que podría dar cuenta del éxito del mismo.

Inspirado en esta hipótesis se plantea en este trabajo si la estable asignación de lugares en este grupo **y lo exitoso del mismo** no está, en parte determinado por las erogeneidades de los participantes actantes. En esta ocasión no se profundiza el uso del ADL por no contar con material escrito suficiente y aunque sí se tienen en cuenta palabras características como uno de los indicadores.

### **Erogenidad y Fijación Pulsional**

El presente trabajo procura ser esencialmente empírico y pone en juego conceptualizaciones de diversos autores de nítida extracción freudiana. Los autores a quienes nos referimos son D. Maldavsky y D. Líberman. El primero fundamentalmente por la profusión de su obra. Adicionalmente recurrimos a J. Insúa para completar el panorama desde un punto de vista médico.

Con el sentido empírico del trabajo nos referimos a estos autores para dar cuenta del marco conceptual.

En particular proponíamos anteriormente (Bodni, O. 1996):

“un nuevo recorrido sobre la psicopatología, que desde el planteo de problemas metodológicos básicos como la confrontación lesión-conflicto, va guiando al lector al estudio de los fenómenos psicopatológicos elementales y estructuras clínicas. Por ello se articulan los recursos descriptivos más clásicos con los modelos explicativos de desarrollo freudiano. En este ultimo sentido se subraya con inte-



rés la teoría de las seres complementarias enfatizando la pluricausalidad y la sistematización de los complejos abordajes teóricos”.

Maldavsky desarrolló el método que denominó ADL (Algoritmo David Liberman) para trabajar el lenguaje como indicador de fijaciones pulsionales y defensas. No se limita sólo al lenguaje sino que realiza un abordaje mucho más amplio. Referido al lenguaje aborda no sólo la significación de las palabras, sus homónimos, metonimias y antónimos como indicador de pulsión y defensa sino también aborda las estructura frases, las perturbaciones retóricas y las secuencias narrativas.

En este trabajo utilizamos básicamente las obras detalladas en la bibliografía (Maldavsky, D. 1991,1999, 2000, 2004). En particular en el año 2000 dice:

“Mi propuesta centrada en entender el lenguaje como testimonio de la erogeneidad y la defensa.... Describo el modo en que en distintos lenguajes del erotismo aparecen los afectos (la angustia, el dolor), las percepciones, las motricidades, los ideales, las representaciones grupo. También paso revista a la manera en que las diferentes erogeneidades se expresan en los relatos, las figuras retóricas, las frases, las redes de palabras y las concepciones de las distancias y las temporalidades cíclicas. (Pág. 15)”

En cuanto a la utilización del psicoanálisis nos adscribimos al uso discrecional de sus conceptos y categorías. Nos sentimos autorizados con David Liberman (1976, pag. 30) que dice:

Considero [...] que pensar en términos de “esquema referencial en la manera en que lo he realizado, es despojar al mismo de todo apellido famoso en la historia del psicoanálisis y preservarnos así del daño a que esto nos ha conducido. Poner apellidos en el esquema referencial es algo que ha resultado nocivo para poder discutir constructivamente sobre nuestros esquemas de abordaje. El o los esquemas referenciales se ponen en actividad y se silencian según las características del caso y del momento que atraviesa el terapeuta. Considero que únicamente es posible y honesto decir con que esquema referencial ha estado uno trabajando cuando se reexamina la labor efectuada. Solamente así, podremos establecer o descubrir correlaciones entre nuestras ideas y las de algunos de los pioneros del psicoanálisis. Más aún quizás entonces podremos decir con que parte de la obra de tal o cual autor que nos ha dejado enseñanzas estamos operando y con que parte de la misma no estamos operando.

Salvando las distancias entre la talla de D. Liberman y nuestra labor de indagación, algo de su planteo utilizaremos. No podemos negar que es un argumento de **autoridad que ampara a una razón de** conveniencia, sin embargo, potenciador de nues-



tras posibilidades y muy afecto a nuestro estilo. Definiremos, entonces, nuestra propia matriz de referencia capturando a nuestro mejor saber y entender lo que de los maestros nos pueda resultar útil.

J. Insúa (1974) nos ha servido para mejor integrar los elementos vinculados con lo orgánico en nuestra matriz referencial, que por cierto ha sido construida integrando los contenidos por él propuestos en una matriz similar aunque nos hemos tomado la libertad de realizar algunos recortes de orden práctico. Su enfoque es médico y complementario al nuestro que articulando con las ciencias económicas aborda el psicoanálisis desde una perspectiva que denominamos la “clínica de la normalidad”. Particularmente en este trabajo abordamos el diagnóstico, no del conflicto o fracaso, sino del éxito.

En el presente trabajo utilizamos una matriz referencial donde integramos indicadores y características de las diversas erogeneidades proveniente de las fuentes referenciadas y algunas iniciativas propias estableciendo las diversas correlaciones entre las fases de fijación pulsional y un vector de referencia que aborda una amplia gama de cuestiones tanto del orden médico, del orden del lenguaje y la retórica, del orden de las adicciones y patologías y otros órdenes.

Las categorías utilizadas establecidas son las erogeneidades: Intrasomática, Oral Primaria, Oral Secundaria, Anal Primaria, Anal Secundaria, Fállico Uretral y Fállico Genital. En relación a la división de fases consideramos que éstas no tienen límites muy estrictos sino, más bien, son como de bordes porosos siendo que los procesos de una fase se inician al promediar la anterior comenzando la declinación de ésta y finalizan ya avanzada la siguiente antes, sin embargo, de esbozarse la subsiguiente.

La erogeneidad Intrasomática no está dentro de las clásicas descritas por Freud y Abraham. Utilizamos este concepto introducido por David Maldavsky que tiene como antecedentes ciertos conceptos utilizados por Freud en el “Proyecto ...” de 1895 y por distintos autores postfreudianos tales como Liberman que introdujo la descripción de la personalidad sobreadaptada, Sifneos que introdujo el concepto de alexitimia y Joyce Mac Dougall quien señala a la alexitimia como desestimación del afecto como defensa principal. Desde el punto de vista médico esta fase tiene una importancia no menor. El análisis de patologías orgánicas de esta fase presenta ciertos correlatos de interés con lo metapsicológico.

### **El Sujeto del Grupo, Sujeto del Inconsciente y lugares en el grupo**

Siguiendo a Kaës (1995, Pag. 339) diremos:

El psicoanálisis freudiano sostiene una concepción Intersubjetiva del sujeto del



inconsciente. Requiere de la intersubjetividad como condición constitutiva de la vida psíquica humana. La requiere desde dos lados, sin que se pueda decir cual prevalece sobre el otro. Del lado de la determinación intrapsíquica y se supondrá que la alteridad es efecto de la división del sujeto del inconsciente; del lado de la precedencia del conjunto que desde antes del nacimiento a la vida psíquica, lo ha constituido ya como otro: objeto, modelo, auxiliar, heredero y lo constituirá-o no como un sujeto del grupo.

Para poder hablar en sentido psicoanalítico del sujeto del grupo debemos estar de acuerdo con lo anterior pero también ser conscientes de qué implicancias tiene esto en el inconsciente del sujeto.

Retomando a Kaës (1995, Pag. 316) concordamos con él en:

La idea de que en la situación de grupo cada individuo efectúa un retorno a formas anteriores de su desarrollo, hacia relaciones de objeto, identificaciones y formas de pensamiento superadas pero siempre disponibles está suficientemente establecida y validada.

Diversos postulados teóricos han procurado dar cuenta del Grupo como entidad. Siguiendo a Kaës, estos postulados teóricos se puede agrupar en: funcionalistas, estructuralistas, genetistas y de transformación. Cada una de estas perspectivas puede aportar a considerar al grupo como entidad desde ópticas que no son mutuamente excluyentes.

Los **Modelos Funcionalistas** hacen hincapié en una perspectiva empírica: el grupo existe en tanto hace más y mejor que lo que podrían hacer por separado sus integrantes. La más evidente de las funciones que se destacan en un grupo es la de liderazgo pero desde el punto de vista psicoanalítico dice Kaës (2000<sup>a</sup>, Pag. 56):

El conductor es, ante todo, el representante de las partes de sí mismo que los miembros del grupo abandonan para reemplazarlas por cierta cantidad de funciones psíquicas compartibles con los demás miembros. [...] Delegan al conductor la función de representar sus ideales, sus ideas y sus ídolos, de encarnar las figuras parentales tutelares. [...] El objeto resulta entonces más idealizado cuanto el yo se encuentra desprovisto para hacer frente a las vicisitudes de su unidad, de su continuidad y de su protección. G. Roheim lo comprendió claramente al entender al grupo como una defensa contra el desamparo originario. Dos modalidades de la idealización determinan organizaciones diferentes en las funciones del ideal. La idealización primaria estructura al yo ideal que asegura mediante la denegación de la dependencia respecto del objeto y de su insuficiencia la autosuficiencia narcisista y la recuperación de la omnipotencia infantil. Aquí están en juego la iden-



tificaciones primarias con la Madre omnipotente, pero el Yo Ideal es también el heredero del narcisismo parental: Se construye pues, en parte, en el vínculo con el otro. La idealización secundaria organiza, en la estructura edípica el ideal del Yo: en este caso el objeto encarna un ideal que el yo quisiera establecer en él y es amado por las perfecciones que representa.

Otras funciones relevantes en los grupos son la “Creencia” y la “Ilusión grupal”, que contribuyen a la “certeza” de ser parte constituyente de un conjunto con un objeto común, “el Nosotros que necesita del “Si Mismo”. También el Grupo cumple funciones metadefensivas, de envoltura grupal, de representación y de interpretación.

Los **Modelos Estructuralistas** se focalizan en la realidad psíquica del conjunto describiendo los principios constituyentes de su organización permanente y de las relaciones entre sus miembros.

Siguiendo a Kaës (2000<sup>a</sup>, Pag. 63) notamos que:

El grupo es una estructura que organiza una realidad psíquica relativamente autónoma. Los conceptos de mentalidad de grupo, de cultura de grupo y de supuesto básico de Bion, los de red de las comunicaciones inconscientes y de matriz grupal de Foulkes, de resonancia fantasmática inconsciente de Ezriel, la noción de co-si mismo de A. Abraham, el concepto de campo grupal de F. Corrao y C. Neri, expresan esa concepción.

Pichón Rivière en nuestro medio definió al grupo como conjunto de sujetos articulados por sus mutuas representaciones internas a través de la interacción en un campo común.

En todo caso, cualquiera sea la faceta que se destaque en la visualización estructural, la prohibición del asesinato del animal totémico (no ir contra los objetivos del grupo) y el Edipo (no sacar ventajas unos de otros), son parte esencial de la estructuración. Bien es cierto que en determinadas circunstancias se presenta el quiebre de la “ley de grupo” -en cuanto ley generada o aceptada consensuadamente por el grupo- y se hace presente la “ley del grupo”, impuesta como pacto narcisista.

Los **Modelos Genéticos** dan cuenta del desarrollo del grupo desde una fase inicial a una fase terminal. La parte más rica de estos enfoques para nuestra investigación es la que refiere Kaës (2000<sup>a</sup>, Pag. 71):

Analizando las fases de evolución de un grupo de niños, G. Decherf (1981) distinguió entre un primer organizador constituido por una imago materna de dos caras, que provoca estupefacción, fusionalidad e ilusión grupal; un segundo organi-



zador edípico, organiza la ley de grupo, quedando desplazada la prohibición del incesto por las prohibiciones del grupo; las fantasías originarias constituyen el eje de un tercer organizador y principio del proceso de fantasmaticación.

Los **Modelos de Transformación** proponen otro vertex: ponen el acento en los vínculos entre los miembros del grupo y sobre los vínculos de cada uno con el grupo dice Kaës (2000<sup>a</sup>, Pag. 74), siendo estos modelos los que mejor se adaptan a su enfoque.

El trabajo de acoplamiento psíquico grupal. Es un aparato irreductible al aparato psíquico individual: No es su extrapolación. Es un dispositivo de ligazón y transformación de los elementos psíquicos y sólo funciona por los aportes de los sujetos. [...]. [Todo grupo tiene una] tensión dialéctica entre dos polos de aparato psíquico grupal: **ISOMORFIA Y HOMOMORFIA**: El primero corresponde a lo que Freud ha descrito como masa: objeto común para sus miembros que implica la pérdida de los límites individuales.[...] el efecto de no diferenciación. El segundo polo es el **HOMOMÓRFICO**: la condición es que las prohibiciones estructurantes hayan sido enunciadas e integradas. Que la ley de grupo esté en condiciones de suscitar y contener conflictos, de acoger sentimientos de ambivalencia y de hacer posible las separaciones. A través de estas dos polaridades, el grupo aparece como una estructura de convocación y determinación de emplazamientos psíquicos necesarios para su funcionamiento y mantenimiento.

Este planteo nos aleja de la psicología social aunque, sin embargo, no invalidando sus propios supuestos aplicables al campo externo de los vínculos mientras que el enfoque del psicoanálisis da cuenta del campo y grupo interno tributario del estatuto del inconsciente.

Como se puede observar cualquiera sea la tipología utilizada para dar cuenta de los fenómenos grupales tienen en cuenta al Edipo como primer ordenador de la conformación grupal.

De no ser así, o sea en caso de Isomorfismo en forma absoluta el grupo no puede funcionar, no tendría capacidad de acción, la ilusión de realización sería la fusión en sí misma y perdería la razón de ser de un grupo: la creencia en que juntos se puede hacer más y mejor lo que el sí mismo de cada uno desea. “El nosotros que necesita del sí mismo”.

Este espacio de ilusión, este espacio de creencia, se correspondería con lo que D. W. Winnicott teorizó como zona transicional: en ella coexisten, sin crisis ni conflicto, el



ya-ahí y el aún-no advenido, la expectativa y la realización. La confianza, es decir la creencia primaria en la bondad del objeto.

Hay aquí que realizar una precisión: el objeto es el grupo; la confianza es en el grupo, mas allá de la particularidad que las relaciones diádicas entre sus integrantes pueden tener. El grupo es un objeto nuevo, mas allá de los integrantes.

Esto es lo que puede sostener desde lo teórico el hecho empírico que un grupo puede ser exitoso mas allá de lo patológico de sus integrantes, si consideramos, por ejemplo, un grupo terapéutico pero extensible también a grupos operativos y productivos.

Retomando a Kaës (2000b, Pag. 7) observemos que:

La hipótesis del inconsciente cambia las perspectivas sobre el estatuto del objeto [...] que es considerado por el psicoanálisis desde el aspecto que es investido por la pulsión y por el fantasma del sujeto epistémico. Así el grupo ya no es considerado electivamente como la forma y la estructura de un sistema estabilizado de relaciones interpersonales objetivadas, en las cuales operan fuerzas de equilibración, representaciones productoras de normas y de procesos de influencia, presiones conformistas, creación de estatutos y de papeles. En el campo psicoanalítico, es esencialmente un objeto de investiduras pulsionales de representaciones inconscientes, un sistema de ligazón y de desligazón de las relaciones de objeto y de las cargas libidinales o mortíferas que están asociadas con ello.

Si es esencial al grupo ser objeto de investiduras pulsionales la combinación de las fijaciones pulsionales de sus integrantes deben tener una acoplabilidad a partir de características de complementariedad más que de identidad, ya que de otro modo tendería a ser poco creativo.

Correlativamente al espacio transicional, el espacio entre el yo y no yo, el espacio del allí-ya /aquí-no-aun podemos encontrar en la estructura intrapsíquica un espacio equivalente y ese es, a nuestro criterio, el preconscious. En efecto: así como el espacio transicional conecta el yo y el no-yo, el allí-ya/ aquí-no-aun, el preconscious conecta la representación cosa con la representación palabra.

No es sin embargo un “conectar” ingenuo, sino por el contrario en una conexión transformadora, generadora de matices, portadora de estilo. Al igual que el espacio transicional que porta la capacidad de conectar el yo y el no-yo, el allí-ya, aquí-aun-no de un modo singular para cada sujeto, el preconscious, es singular para cada sujeto, tan singular, como lo es el sujeto mismo.



Es siguiendo a Liberman (1976) que podemos aventurarnos a esto que implica una reformulación (por extensión) del concepto freudiano del preconscious:

En la actualidad, siguiendo la concepción del lenguaje como competencia posible de un hablante potencial que desarrolla estas capacidades como desempeños en el acto comunicativo [permite] dejar de considerarlo [al preconscious] como una mera inscripción de representación palabra y concebirlo [...] como aquella parte del ego que contiene la capacidad de organizar pensamientos y lenguaje verbal siguiendo las infinitas capacidades combinatorias de cualquier tipo de "habla" humana.

Las operaciones psíquicas pre-conscientes consisten en transformaciones representacionales que obedecen a los tres amos del YO: el Ello, el Superyo y la Realidad. El modo particular de transformación de las representaciones-cosa en representación palabra esta determinada por la erogeneidad del actante, esto es su fijación pulsional, aunque claro está no sólo por ella sino por su imbricación con una defensa patógena o no patógena, eficaz o claudicante.

Siguiendo a Maldavsky (1986) se debe tener presente que los procesos retóricos constituyen un modo de trasgresión reglada de las normas consensuales que permiten la expresión de los procesos pulsionales sin dejar de conciliarlos con los dictámenes de la realidad y el super-yo.

Retomando a Pichón Rivière y ensamblando podemos citar a G. Stein (1986) cuando dice:

Una consecuencia natural de los últimos aspectos elaborados, fue la creación insensible y no programada de un criterio para la configuración de cada "equipo" de psicoanálisis compartido. Aprovecharé un modelo utilizado por Pichón Rivière: El equipo de fútbol. Decía que lo que ocurre en la "cancha externa", o sea el grupo, tenía su correlato en el acontecer de la "cancha interna"; el ámbito intrapsíquico de cada integrante del campo... Resulta obvio que la estructura ideal de este "equipo", debiera incluir personas con cada una de las prevalencias estilísticas desarrolladas por Liberman:

Esquizoide (OP)	Personalidad de Acción (AP)	Variante del Obsesivo (FU)
Melancólico (OS)	Obsesivo (AS)	Histórico (FG)

En síntesis: La diversidad de estilos (determinada por la diversidad de fijaciones pulsionales) permite el Apuntalamiento Reciproco sin Perdida Narcisista de cada actante en lo inconsciente a la vez que es coherente con la necesaria complementariedad de aptitudes de los integrantes del grupo.



### El Caso

El caso se estudia a través de lo relatado por un informante. Hay también cierto conocimiento incidental directo de diverso grado con los integrantes del grupo que se usa fundamentalmente como disparador identificando a través de diversos indicadores, tales como, palabras características, estilos, modos de vinculación, modo de habla, estructura frase, rasgos fonológicos, identificación con autores, etc. las características personales del Grupo Gerencia bajo análisis.

El grupo bajo estudio es un Grupo de Gerentes (Vrljicak, I. 2002, 2003), pares entre sí, dependientes de un Director Ejecutivo que conducen una empresa cuyo accionista es otra empresa de propiedad de muchas personas y se orienta a dar servicios y potenciar los negocios de los accionistas de última instancia antes bien que a maximizar los beneficios. En este sentido se puede identificar mejor como una institución que a una relación amo-esclavo más propia de la empresa dirigida por su dueño capitalista.

Los Actantes Son: Director Ejecutivo (DIRE), Gerente Comercial (GECO), Gerente de Operaciones (GEOP), Gerente de Administración y Finanzas (GAYF), Gerente Negocios Especiales (GENE), Gerente de Planeamiento Estratégico y Sistemas (GPES) – Nuestro Informante. Un actante al que hay que dar cabida es un Adscripto al Directorio. (ADSD) el cual regresó recientemente de una Beca otorgada por la empresa.

En el primer trabajo antes referenciado “Un caso de Mobbing...” se habían detectado ciertas características de parentalidad entre DIRE y los gerentes. Está subyacente en el grupo el actuar del DIRE como padre con rasgos de Padre Primordial. En una intervención posterior se confirmó esto.

En el segundo trabajo antes referenciado “El “otro” en la Empresa...” se analizaron ciertas características de los vínculos entre los actantes desde la perspectiva del “otro” de Freud en Psicología de las Masas y Análisis del Yo. En líneas generales las hipótesis del primero de los trabajos fueron consistentes con el desarrollo de este último a lo que se agregó el resultado de la indagación sobre el “otro” y los vínculos que estos determinan.

El método consistía en presentar propuestas interpretativas, a partir de comentarios del informante que éste complementaba generándose la caracterización del caso. Las hipótesis se presentaban en forma asistemática utilizando como disparadores las hipótesis freudianas que se podían ensamblar con los comentarios que hacía el informante sobre el grupo.



En esta oportunidad el enfoque es más sistemático. Se le presentan al informante conjuntos de opciones provenientes de la matriz referencial y se discuten y registran las evocaciones y narraciones que esto produce.

Esto da pie a mirar no solo las características patológicas de los actantes sino ciertos rasgos personales no patológicos sino que, más aún, permiten identificar la razón de la eficacia de los actantes en forma individual y del grupo en forma global. Así, ciertos conflictos pierden entidad, dejan de ser vistos desde lo patológico y se interpretan desde la diferencia de estilos.

El conocimiento de los mismos produce al informante cierta disminución de su estrés ya que permite ajustar su propio estilo al demandado por los demás. También permite a éste formular recomendaciones a sus pares para disminuir los conflictos y mejorar la eficacia grupal.

#### **Los actantes**

1) **Director Ejecutivo:** Fumador de cigarros, no aspira el humo, muerde el cigarro. En relación a los otros oscila entre la confianza y la desconfianza en forma marcada, no se le representa desconfianzas limitadas o confianzas con reservas. También entre Placer y Displacer no suele expresar puntos intermedios, o las cosas le gustan o no. Tiene tendencia a la obesidad que mucho no puede controlar. Suele tener trastornos gástricos. Luce una figura mesiánico-patriarcal. Sus pares directores lo eligieron (Mesías) y frente a sus subalternos se posiciona en cierta relación de parentalidad (patriarca). En sus expresiones priman las exigencias y los reproches en caso de incumplimiento. Los reproches cesan al percibir que el reprochado está "quebrado". Pareciera que este estilo lo percibe como un acto de amor. Vocaliza con tonos crecientes y efusivos, alternativamente habla en un tono que luce a depresión. Suele denegar sus percepciones a favor de los afectos. Ofrece y demanda una involucración afectiva. **La erogeneidad prevalente del Director Ejecutivo es ORAL SECUNDARIA.**

2) **Gerente Comercial:** Aunque no tiene una figura atlética es muy deportista. Lo hace a costa de permanentes pequeños accidentes deportivos. De joven fumó hasta los 22 años habiendo llegado a perder el 80% de la capacidad pulmonar. Aunque dejó de hacerlo hace más de veinte años habla recurrentemente del tema. Bajo situaciones de stress a tenido picos de hipertensión. Su narcisismo como se detalló en trabajos anteriores es cercano a lo patológico. Tiene rasgos hipocondríacos. La ganancia es su ideal. Hace permanente alusión a los negocios ganados, al ganar de su cuadro favorito haciendo caso omiso que los negocios ganados no siempre fueron buenos por los costos asociados o que su equipo no siempre gana. Se autoproclama el segundo des-



pués del líder, se asume como delfín, y, en relación a los que lo siguen, es especulador. Sólo admite seguidores que le provean ganancias. Es claramente sobre adaptado. Con rasgos psicopáticos como se reseñó en un trabajo anterior habla con el otro en función de lo que el otro quiere oír para asegurarse la ganancia. Está pendiente de que le asignen un movicom a color, lo que parece una manera de juguete. Luce una personalidad infantil. En afán de ganar a toda costa, no siempre argumenta correctamente sino que apela a cierta confusión. A veces en forma consciente y otras luce en forma inconsciente. Son expresiones muy propias de él: suma, porcentaje, numero. Critica a otros por lo desganado, dormido, lento y no por lo correcto o incorrecto. **La erogeneidad prevalente del Gerente Comercial es INTRASOMÁTICA.**

3) **Gerente de Planeamiento Estratégico y Sistemas de Información:** Se visualiza a sí mismo como un profeta. Su función en la empresa implica avizorar el futuro. Tiene una gran imaginación que logra concretar en fórmulas abstractas muy precisas. Experto en los modelos econométricos desarrolló su habilidad por los sistemas de información a partir de la integración de estos al funcionamiento de la empresa más que por el simple cálculo o computación. Esto da cuenta de un estilo reflexivo sin compromiso con lo inmediato urgente y capta el conjunto de la empresa con una perspectiva abstracta. Suele tener cefaleas por contracturas musculares bajo condiciones de stress. Y es un apasionado por la verdad. Es muy observador disfruta de su función de planificador. Es creativo. Si bien no tiene adicciones disfruta las bebidas alcohólicas y agasaja a su mujer con perfumes penetrantes. Suele encubrir sus fantasías en estructuras gramaticales correctas lo que suele requerir expresiones complejas que particularmente irritan al Director Ejecutivo que aprecia las frases concisas. Abstractar, deducir, descifrar, inferir, suponer, computadora, esencia, esencialmente, estratosfera, econometría son parte de su lenguaje cotidiano. **El Gerente de Planeamiento Estratégico y Sistemas de Información tiene como fijación pulsional predominante la ORAL PRIMARIA.**

4) **Gerente de Operaciones:** Cuando algo no le gusta hace gestos expulsivos. La reacción frente a la crítica de su superior es de vergüenza. Es adverso al riesgo y frente a él la duda es permanente, consulta demasiado y cae en la falta de decisión. Encubre ésta con acciones grandilocuentes colaterales y las consultas las presenta como “acciones concretas”. En un trabajo anterior se le caracterizó como Narcisismo de Autoengaño. A veces luce sentirse perseguido y niega todo lo que no le satisface. Sus directivas lucen a amenaza: “sinó hacés ésto voy a tener que informar a la dirección” en lugar de: “Hacé ésto, porque es lo que corresponde”. Se expresa con vos firme pero que no denota emotividad. Le gusta mostrarse persona de acción, independiente de la eficacia de la misma. Habla de las “realizaciones” dando a su accionar una importancia “épica” que normalmente no tiene. Aliarse, asumir, atar, correr, desconfiar,



indemnizar, invadir, tramar, sorpresa, pronto, repentinamente, es parte relevante de su lenguaje cotidiano. **La fijación pulsional del Gerente de Operaciones sería ANAL PRIMARIA.**

5) **Gerente de Negocios Especiales:** Retiene para sí las cuestiones que lo involucran aún cuando éstas superen el alcance de su responsabilidad. Procura ser autónomo y resolver todas las cuestiones solo. El perfil de negocios que maneja tiene típicamente estructuras contractuales complejas. Es muy obsesivo con los aspectos de seguridad que le proveen los contratos aunque no tenga mucha conciencia sobre la capacidad real de la contraparte de cumplir. Frente a un conflicto severo o frustración se aísla. Sufre de constipaciones y hemorroides severas. Es un obsesivo del respeto al orden jerárquico y se coloca como doble del líder procurando la identificación. “Si no cumplen en tiempo y forma les hago un juicio que...”, “Te juro que hice todo lo que debía...” son estructuras de frases típicas de este gerente. Narra los hechos o situaciones en forma tan detallada y contextualizada que en muchas ocasiones pierde el eje de la exposición. Frente a una observación en este sentido se anula y tarda en retomar la exposición. Es una persona lógica y actúa en consecuencia. Supone que los demás actuarán así cuando por esto sufre muchas frustraciones y lo lleva a categorizar a los otros entre correctos e incorrectos. Da una gran importancia a lo dicho mientras que no registra lo no dicho y el espacio para la fantasía es nulo. Comprometerse, contraria, culpa, dirigir, jerarquía, objetar, ordenar, pagar, respetar, saber, **deuda, protocolo, sin embargo, son palabras recurrentes en su hablar cotidiano. La fijación pulsional prevalente del Gerente de Negocios Especiales es ANAL SECUNDARIA.**

6) **Gerente de Administración y Finanzas:** Permanentemente habla con dichos y refranes. Hasta para dar un reporte de rutina lo expresa en términos de un cuento con intriga. “a que no saben cuál es el resultado estimado del mes?”. Cuando toma iniciativas lo hace con cierta carga de culpa que rápidamente “blanquea” con su superior. Se angustia por cuestiones que a otros parecen triviales. Una cuestión de carácter netamente profesional lo expresa en términos similares a: “lo que me angustia es que la normativa aplicable...” Temeroso y cuidadoso sin embargo suele tener pequeños accidentes con más frecuencia que el resto. Suele hacer comentarios sobre el orinar. Por ejemplo en una reunión dice: “perdóneme pero tengo un exceso de liquidez” jugando con el sentido de liquidez financiera, cuando ninguno de los otros miembros de la gerencia solicita permiso para salida de una reunión por un motivo de este tipo. Suele hablar en susurros y cuchicheos aún cuando es muy respetuoso y en situaciones donde cabría sin embargo hablar para que todos oigan. Transfiere poca información pero aquella que trasmite se asegura que sea bien receptada. Luce una persona atemorizada y, pro-



bablemente, huidiza frente al conflicto. Acompañar, acostumbrar, alertar, angustiarse, asegurarse, aventajar, desconfiar, herir, huir, osar, penetrar, quemar, imagen, cortado, casi-casi, son expresiones prevalentes en su lenguaje cotidiano. **La fijación pulsional prevalente del Gerente de Administración y Finanzas es FALICO-URETRAL.**

7) **Adscripto al Directorio:** Luego de haber sido asignado a otra empresa en la que la empresa participaba, y, ante el fracaso de ésta, reingresó a la empresa asignándose el puesto que detenta aun cuando antes de aquella asignación era subgerente. En realidad tiene los privilegios de gerente pero su función depende en la práctica del gerente comercial. Recientemente fue becado por la empresa para realizar un posgrado en el exterior. Uno de los gerentes refirió “está de adorno”, “es un capricho del DIRE regalarle esta oportunidad, como el gusto que se puede dar dándole a un hijo una beca”. Con preparación en Economía, sin embargo, también estudió cine. Inspira una imagen de armonía. Le complace hablar de su viaje a India. No registra los riesgos y conflictos. Sostiene un tono que evoca a lo armonioso. Los negocios que impulsó y gestionó siguen recordados como buenas promesas y poco se habla de la razón de su fracaso. Busca lograr coherencia e impacto estético. No se perciben sus deseos, probablemente están suficientemente disfrazados y el informante no puede dar cuenta de un exceso que los revele. Parte de lo dicho no se refiere a él sino a lo que se dice de él. El casarse a los 37 años, con una pariente muy cercana, haber vivido con la abuela hasta ese entonces, sugiere una fijación pulsional tardía concomitante con la resolución edípica. **El Adscripto al Directorio luce de una fijación FALICO-GENITAL.**

**Conclusiones: La asignación de lugares.**

Claramente los roles que tienen asignados en la empresa los distintos gerentes son compatibles con los estilos de las fijaciones pulsionales prevalente.

A pesar de ciertos conflictos en las relaciones diádicas entre los integrantes del grupo, en parte relatados en trabajos anteriores (Vrljicak, I.), la adecuada asignación de lugares, coherentes con las fijaciones pulsionales respectivas, da cuenta, a nivel de determinantes inconscientes, del éxito de este Grupo Gerencial.

Se puede afirmar que en la conformación de un grupo eficaz cabe tener en cuenta la diversidad de erogeneidades, y, así, complementariamente a buscar las diversas habilidades concientes deben, adecuarse la asignación de puestos a la fijaciones pulsionales (características inconscientes) de los integrantes así como se hace respecto de las habilidades concientes.



Las consultoras de Selección de Personal de alto nivel deberían considerar en las búsquedas no sólo las habilidades requeridas por el puesto a cubrir sino, también, la complementariedad de estilos con los demás integrantes del grupo gerencial.

### **Bibliografía**

Bodni, O. (1996) *Psicopatología General*. Psicoteca Editorial. Buenos Aires.

Freud, S.(1921) *Psicología de las masas y análisis del yo* en Amorrortu editores. Tomo 18, Buenos Aires.

Insúa, J. (1974) *Psicosemiología y Psicopatología: Introducción a la psicoterapia en el practica medica*. Editorial Columba. Buenos Aires.

Kaës, R. (1995) *El grupo y el sujeto del Grupo*. Amorrortu.

Kaës, R. (2000a) *La teoría psicoanalítica del grupo*. Amorrortu.

Kaës, R. (2000b) *De la psicología social al psicoanálisis. El estatuto teórico clínico del grupo*. Campo Grupal. # 15

Liberman, D. (1976) *Comunicación y Psicoanálisis*, Alex Editor. Buenos Aires.

Maldavsky, D. (1986) *Los estilos y el problema de la estructura del preconsciente*. Revista. Asociación Escuela psicoterapia para graduados. # 12/13. Buenos Aires.

Maldavsky, D. (1991) *Procesos y Estructuras Vinculares. Mecanismos, Erogeneidad y Lógicas*. Nueva Visión. Buenos Aires.

Maldavsky, D. (1999) *Lenguajes del Erotismo: Investigaciones Teórico-Clinicas en Neurosis y Psicosis*. Nueva Visión. Buenos Aires.

Maldavsky, D. (2000) *Lenguajes, Pulsiones y Defensas: Redes de Signos, Secuencias Narrativas y Procesos Retóricos en la Clínica Psicoanalítica*. Nueva Visión. Buenos Aires.

Maldavsky, D. (2004) *La Investigación Psicoanalítica del Lenguaje* Lugar Editorial. Buenos Aires.

Stein, G. (1986) *El Psicoanálisis Compartido. Ideas de David Liberman en el aporte teórico técnico de esta propuesta*. Revista. Asociación Escuela de Psicoterapia para



Graduados. Numero 12/13. Buenos Aires.

Vrljicak, I. (2001) Análisis del libro "Quien se ha llevado mi Queso" bajo el algoritmo David Liberman. Mimeo. Maestría en Psicoanálisis APA-CAECE.

Vrljicak, I. (2002) Un caso de Mobbing: Análisis bajo categorías psicoanalíticas. Mimeo. Maestría en Psicoanálisis APA-CAECE.

Vrljicak, I. (2003) El "otro" en la Empresa: Estudio de un Grupo Gerencial desde Categorías Psicoanalíticas. Mimeo. Maestría en Psicoanálisis APA- Universidad CAECE.

*Fecha de recepción: 5/07/05*

*Fecha de aceptación: 17/10/05*