

PSICODINÂMICA DO TRABALHO

ESTUDO DE CASO

Psicodinámica del trabajo y análisis del trabajo de «presentación de sí mismo» del director de empresa

Marisa Wolf-Ridgway

1. CNAM

Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD)

Equipe Psychodynamique du Travail et de l'Action

41, rue Gay-Lussac

75005 Paris

marisa.ridgway@orange.fr

Traducido del francés por Patricio Nusshold y Marie David

WOLF-RIDGWAY, M. (2010). *Los aportes de la clínica del trabajo al análisis de la «presentación de sí mismo» en el director de empresa* ^[1]. Tesis doctoral en Psicología, Conservatoire National des Arts et Métiers, París

Resumo Pode a psicodinâmica do trabalho apresentar-se como uma referência teórica pertinente para analisar o trabalho do dirigente de empresa, assim como as incidências desse mesmo trabalho sobre a sua subjectividade? O objectivo deste artigo é propor uma reflexão sobre esta questão assim como uma discussão crítica que retoma os resultados de uma investigação centrada na análise clínica da “apresentação de si” do dirigente, que considerámos como um dos aspectos do trabalho de direcção. Após uma introdução que aborda as implicações de uma investigação exploratória realizada com 15 dirigentes empresariais em França, uma apresentação da intervenção realizada e um resumo dos principais resultados desta mesma investigação, a discussão refere os elementos teóricos e as rupturas metodológicas que deveremos adoptar para prosseguir a investigação na área das direcções de empresas, até hoje postas frequentemente de parte pelas ciências do trabalho.

Palabras clave psicodinâmica do trabalho, direcção de empresas, apresentação de si.

Introducción: Los aspectos en juego en una investigación sobre los directores de empresa

Los directores de empresa, "olvidados" por las ciencias del trabajo

Los directores de empresa fascinan a los observadores de la vida de las empresas por el poder que tienen y por el impacto de sus actos de gestión sobre el tejido económico y social. Inicialmente, las investigaciones sobre estos directores y/o su actividad eran numerosos. Algunas provienen del campo del comportamiento organizacional (Kets de Vries, 1990, 1995, 2002) y de la sociología clínica (o psicopsicología de las organizaciones) (Barus-Michel, 1991; Aubert, 1994; Enriquez, 1997, 2007). Otras provienen del campo de la gestión. Las primeras centran su atención sobre las problemáticas de la psicología individual, las relaciones interpersonales o las relaciones entre el individuo y la organización excluyendo el trabajo de sus análisis. Las segundas describen y categorizan los roles y las misiones del director (Fayol, 1916; Mintzberg, 1984), precisan sus actividades cotidianas (Barabel, 1999; Delpeuch & Lauvergeon, 1988), caracterizan las condiciones para el ejercicio del liderazgo (Bennis & Nanus, 2003; Kotter, 1982) o bien se apoyan sobre los resultados de investigaciones en psicología cognitiva para explicar el proceso de decisión estratégica (Lauriol, 1998). Excluyen, de hecho, la cuestión de la subjetividad en el trabajo.

Contrastando con este corpus de investigación voluminoso, las ciencias del trabajo – y la psicodinámica del trabajo, en particular – se mantuvieron alejadas del terreno de las direcciones de empresa. Así, incluso cuando los directores de empresa constituyen el primer nivel del dispositivo de «banalización del mal» expuesto y descrito en *La banalización de la injusticia social* (Dejours, 1998), ninguna investigación da cuenta de los procesos psíquicos puestos en práctica por estos sujetos en su encuentro con el trabajo.

Por consiguiente, si nos importa comprender ciertas conductas sorprendentes, las descripciones disponibles hoy en día solo proveen explicaciones psicopatológicas a sus debilidades, interpretan sus errores en términos de sesgos cognitivos o remiten sus comportamientos excéntricos a su "irracionalidad". ¿Debemos darnos por satisfechos con estas explicaciones? ¿O bien es posible decir – como fue posible mostrarlo en otras poblaciones – que el director trabaja, que su trabajo lo afecta y lo transforma?

La referencia a las teorías y conceptos de la psicodinámica del trabajo

La psicodinámica del trabajo define el trabajo por lo que implica, desde el punto de vista humano, el hecho de trabajar,

o sea: un compromiso del cuerpo, la capacidad de movilizar la inteligencia para reaccionar, sentir e interpretar situaciones. Herederos de trabajos hechos por la ergonomía de lengua francesa, sus investigaciones confirman que siempre existe una distancia entre la tarea prescrita y la actividad real. Trabajar consiste entonces en llenar esta distancia para lograr hacer lo que hay que hacer, a pesar de los obstáculos de lo real del trabajo constituidos por lo que escapa a la habilidad y a los conocimientos adquiridos (Dejours & Molinier, 1994). Para el sujeto, persona humana dotada de una afectividad y de una identidad formada a lo largo de toda su vida, trabajar supone necesariamente encontrarse confrontado a este real del trabajo. Trabajar es por lo tanto, ante nada una experiencia afectiva penosa, experimentada ante el fracaso: un sufrimiento (Dejours, 1998, 2000).

Este sufrimiento en el trabajo se presenta como la etapa inevitable y común a todos aquellos que trabajan. Sin embargo, su destino no está inmovilizado. Puede, en efecto, ser el punto de partida de la autorrealización. Así, encontrando ajustes astutos para suplir las fallas en la prescripción, el sujeto puede descubrir nuevas habilidades y hacer surgir nuevas sensibilidades que no existían o que le eran desconocidas hasta ese momento. Por esta experiencia del trabajo, se revela a sí mismo, toma vida en sí mismo, aquello que es propio del placer (Dejours, 1993).

También, bajo ciertas condiciones llamadas de "resonancia simbólica", el trabajo puede ofrecer al sujeto la ocasión de retomar y sobrepasar toda una serie de cuestiones heredadas de su historia singular y que permanecían latentes. Envisite entonces la situación de trabajo con el poder de compromiso inducido por la reactualización de su curiosidad, de su deseo de saber y de comprender, vectores del placer en el trabajo (Dejours, 1993, 1987). Por último, aun si el trabajo comprende en mayor o menor medida momentos de soledad, la psicodinámica del trabajo no lo resume a la actividad de uno solo ni a la yuxtaposición de actividades singulares. Sobresalta su dimensión colectiva: el sujeto trabaja siempre para o con otros a quienes él llama a su vez a cooperar, lo que hace – entre otras cosas – esperando un reconocimiento. Este reconocimiento toma la forma de un juicio realizado por otros. Se apoya sobre la utilidad del trabajo realizado, sobre su conformidad y su originalidad. Este reconocimiento participa de la construcción de la identidad y de la preservación de la integridad física (Dejours, 1996). Es el reconocimiento que da un sentido al primer sufrimiento en el trabajo y que permite también su transformación en placer.

Por último, las investigaciones en psicodinámica del trabajo han mostrado que ante la ausencia de condiciones que posibiliten la transformación del sufrimiento en el trabajo en placer y ante la no posibilidad de reconocimiento, el sujeto no permanece pasivo. Éste desarrolla, con los demás o solo, comportamientos intencionales pero no concientes y a menudo paradójales. Estas estrategias de defensa colecti-

vas o individuales, que tienden a organizarse en torno a la negación de lo real, permiten al sujeto preservarse (Dejours, 2000). Cuando fracasan, no queda más que la expresión del sufrimiento patógeno bajo la forma de una descompensación psíquica o somática.

Este conjunto de teorías y de conceptos fue desarrollado a partir de investigaciones realizadas sobre todo tipo de terrenos excepto el de los directores de empresa. Los principales detractores de la disciplina no han dejado entonces de anunciar un a priori ideológico mientras que otros subrayan su falta de interés por las poblaciones de cuadros, en general, y lo explican por su impotencia para «*dar cuenta de los procesos psíquicos puestos en práctica por los trabajadores al tomar un trabajo menos enmarcado directamente o apremiante, más inmaterial (...)*» (Aubert, 1993). ¿Se podrá, a pesar de todo, comprender el comportamiento del director de empresa a la luz de las referencias de las tesis de la psicodinámica del trabajo?

La confrontación de los resultados de investigaciones en gestión y la clínica del trabajo

Apoyarse en la psicodinámica del trabajo e inspirarse en su metodología de investigación para acceder al trabajo vivido por el director de empresa no es evidente. Conviene, en un primer momento, asegurarse que el director trabaja (en el sentido que la psicodinámica del trabajo da a este término). Hay que construir también una idea acerca de en qué consiste el trabajo. Solo una vez realizado esto podemos pensar en responder a las preguntas propias a toda investigación realizada en este tipo de disciplina: ¿Cuál es el trabajo prescripto de los directores de empresa y cómo apropiarse de él? ¿Cómo se manifiesta lo real del trabajo constituido de obstáculos a su habilidad? ¿Cómo se define entonces la distancia entre el trabajo prescripto y el trabajo real y a qué compromisos y ajustes el director recurre para lograr hacer lo que se espera de él? En fin, ¿qué pone en juego de sí mismo y cómo su subjetividad es puesta a prueba por la experiencia del trabajo?

Nuestra investigación ha intentado responder a este conjunto de preguntas. Estuvo construida en dos momentos. Un primer momento estuvo consagrado a la lectura crítica de las obras y artículos de gestión que describen la actividad del director. Ante la falta de resultados publicados en ergonomía, esta literatura nos brindó información valiosa sobre la naturaleza de esta actividad. Debido a su carácter prescriptivo, nos permitió construir una serie de hipótesis sobre aquello en que podría consistir el trabajo prescripto del director: aquello a lo que lo prepara su formación, aquello que las publicaciones en *management* y las revistas de distribución masiva dan como expectativas de los demás, sus objetivos y roles. Un segundo momento estuvo

consagrado al encuentro y a la escucha de aquello que los directores de empresa, voluntarios y dispuestos a hablar de su trabajo, podían contar. A diferencia de numerosos trabajos que hablan sobre los directores en una acepción amplia extendida a cuadros, cuadros dirigentes, responsables de departamentos funcionales o de filiales, esta investigación ha querido circunscribirse solo a los presidentes – directores generales y presidentes de directorio.

Darles la palabra fue una manera de confrontar su experiencia a las descripciones brindadas por la literatura de gestión y de formalizar la distancia entre el trabajo prescripto y el trabajo real del director.

1. La calificación de la actividad del director como un trabajo

1.1 Una primera hipótesis: el director trabaja

Inmaterial, esencialmente intelectual e inaccesible a la observación, la actividad del director de empresa raramente es descrita como un trabajo. Debido a su impacto sobre los demás, pareciera responder mejor a la definición de una acción que a la de un trabajo en el sentido que Hannah Arendt (1961/1983) da a estos términos. Desfasado del trabajo y de la producción habitualmente investigada por las ciencias del trabajo, a menudo es presentada como una actividad de gestión. Ahora bien, la gestión se define como el dominio de los gastos, los mercados, la planificación a futuro, los hombres. Fundada sobre una ilusión de control, se ayuda de instrumentos de medición que se alejan de aquello que refiere al trabajo concreto de los operarios (Vézina & Saint-Arnaud, 1996; de Gaulejac, 2005). La gestión se opone a toda noción de resistencia de lo real a lo prescripto. En esto choca con la definición de trabajo introducida por la psicodinámica del trabajo (Dejours, 2000). Por otro lado, las investigaciones en gestión privilegian el término de «rol» por sobre el de «trabajo» y las ciencias del trabajo han abandonado los círculos de directores. Este abandono del trabajo interpela y pide explicación. Hemos elegido dejar de lado estas observaciones desconcertantes y llevar adelante un repaso profundo de la literatura bajo el prisma de lectura de la psicodinámica del trabajo. Hemos podido entonces despejar ciertos elementos que nos permitirían señalar que el director trabaja.

Por ejemplo, el cuerpo parece comprometido, incluso hasta en los textos de *management* estratégico donde menos lo esperamos y que ponen en relevancia al director como un actor o un artista señalando los aspectos prácticos de la intuición del *manager* (Westley & Mintzberg, 1989). Por otro lado, a pesar de que el sufrimiento nunca se declara como tal, sí se deja adivinar en ciertas descripciones de la angus-

tía o del sentimiento de vulnerabilidad [Zaleznik, 1966; de Gueuser & Fiol, 2004; Torres, 2009]. Y, ante la ausencia manifiesta de prescripciones reconocidas y documentadas, son los textos de *management* en sí que se revelan como fuentes de prescripciones bajo la forma de recomendaciones. Este trabajo prescripto se resume en la obligación de dominio: dominio de la situación actual, de los eventos por venir, de las informaciones, de los discursos, de los hombres y de sí mismo. Lo real se presenta por la falta o por el exceso de información, por el imprevisto o por lo real del trabajo de otros que no siempre pueden poner en práctica las decisiones tomadas. Entre la prescripción de dominio y el dominio imposible, la distancia parece irreductible. Hemos por lo tanto planteado la hipótesis de que el ocultamiento del trabajo del director en los textos podría explicarse por la misma originalidad de la pareja trabajo prescripto/ trabajo real del director. Teniendo que tener un dominio sobre todo, se vería imposibilitado de reconocer que él pone en práctica su inteligencia para hacer frente a lo que resiste a su dominio. Al eludir el término de trabajo, se señalaría entonces que se trata de un trabajo que no puede decirse, que no puede mostrarse pero que no deja de existir.

1.2. Una segunda hipótesis: la «presentación de sí mismo» es parte del trabajo del director

Los resultados de investigaciones y las observaciones realizadas por investigadores en gestión relatan que las tareas esenciales del director de empresa son la toma de decisión estratégica (Mintzberg, 1984; Barabel, 1996; Anastasopoulos & Larçon, 1977), la visión y la comunicación (Barabel & Meier, 2004). Y, si en la comunicación no se resume su trabajo en sí mismo, al menos ocupa un espacio preponderante en la literatura descriptiva. Afinando la lectura, hemos descubierto que esta “comunicación” escondía un aspecto de auto promoción. Además de presentar a su empresa, las relaciones pasadas, sus objetivos y el modo en que está organizada para llevarlo a cabo, el director se ocupa (o debe ocuparse) de dar una imagen valorizada de sí mismo. Esta promoción de sí se encuentra ampliamente documentada en el campo de las investigaciones en gestión de las impresiones (*impression management*) (Gardner, 1992; Giacalone & Rosenfeld, 1989). Se presenta como una de las herramientas de las que el director dispone para que los demás se comprometan con la acción en el sentido que él desea. Por sus efectos en los demás, esta promoción de sí mismo pertenece al registro de la “acción específica”, introducida por Dejours en sus trabajos de psicodinámica (Dejours, 2002). Por sus efectos de puesta en escena, conoca una dimensión de dramaturgia, cercana de aquella desplegada por los operarios durante una visita a la fábrica (Dodier, 1995). No obstante, las preocupaciones de las in-

vestigaciones en gestión de las impresiones se alejan mucho de los campos de investigación mencionados más arriba y la dramaturgia de los directores no sirve a los mismos fines que la de los operarios observados. Por estas razones y porque la actualización de esta promoción de sí mismo se apoya preferentemente sobre los conceptos de la sociología interaccionista introducidos por Goffman en *La presentación de la persona en la vida cotidiana* (Goffman, 1973) hemos preferido designar esta parte específica del trabajo prescripto del director con el término de «presentación de sí mismo». Debido al desarrollo particular que los textos de gestión daban a esta «presentación de sí mismo» y para dar cuenta de los numerosos obstáculos para el análisis del trabajo del director identificados en las investigaciones anteriores (Cohen, 1999), hemos elegido centrar nuestra investigación en torno a esta faceta más accesible de su trabajo. ¿Qué es la «presentación de sí mismo»? ¿Podemos comprenderla en referencia a los conceptos propuestos por la psicodinámica del trabajo? ¿Qué pueden enseñarnos su escucha y análisis sobre el trabajo del director y sobre su relación subjetiva con el trabajo?

2. Un método de acceso a la «presentación de sí mismo» del director

En esta etapa de la investigación, pensábamos poder apoyarnos en la metodología de investigación en psicodinámica del trabajo: probada por más de veinte años de trabajo de campo, ha sido precisamente construida para acceder a la dimensión subjetiva del encuentro entre el sujeto y su situación de trabajo. Sin embargo, nos resultó difícil aplicar sus reglas rigurosas en el contexto de nuestra investigación. En efecto, se caracterizaba por la ausencia de una demanda, un colectivo inexistente y el aislamiento del investigador. Hemos entonces construido una intervención *ad hoc* que debía salvar estas diferentes limitantes por una serie de ajustes.

Para dar cuenta de la ausencia de colectivo, la intervención se apoyaba sobre la conducción de entrevistas individuales. Y, para paliar la ausencia de demanda, hemos elegido aprovechar toda oportunidad en que se establecía un contacto: participación de conferencias o visita a asociaciones que reagrupan directores de empresa, animaciones de formaciones, referencias a amigos comunes o incluso intervenciones de consultoría en el seno de la dirección de la empresa. A partir de este modo de reclutamiento particular, los 15 directores que hemos conocido (12 varones y 3 mujeres, de entre 35 y 68 años y todos diplomados de la educación superior ^[2]), eran presidente - director general o presidente del directorio de empresas de tamaño mediano ^[3]. Excepto dos de entre ellos que eran asalariados, estos directores eran propietarios de la empresa que dirigían, sea porque ellos la crearon, o porque la heredaron. Estas em-

presas operaban en sectores de actividad variados ^[4], con preocupaciones objetivas relativamente diferentes.

Al momento de tomar contacto por teléfono o por correo electrónico, se presentaban los objetivos de la investigación de modo tal que el director sintiese que le concierne al punto de aceptar consagrarle tiempo. Posteriormente, el investigador prestaba particular atención a su propia «presentación de sí mismo» y adoptaba un comportamiento protector. Ponía también en práctica un principio de intercambio *quid pro quo*, de «toma y daca» por el cual aceptaba brindar algo de sí mismo para obtener, a cambio, que el sujeto se arriesgue a hablarle siendo que no había solicitado hacerlo. Jugó sobre la connivencia y la complicidad para tranquilizar al sujeto y mantener, de su parte, una forma de consentimiento para participar de la investigación. Por último, para alentar la continuidad de las entrevistas, se le proponía siempre un segundo encuentro de devolución y de validación de las interpretaciones.

Además de los miembros de una familia de directores cerca de quienes intervinimos durante varios años, hemos encontrado estos directores y directoras una, dos o cuatro veces. Una entrevista duraba, normalmente, una hora y medio a dos horas. Sin embargo, algunas entrevistas excedieron las tres horas. Dos directores nos pidieron de hecho largas entrevistas y volver a vernos varias veces. Hemos entonces formulado la hipótesis de que su curiosidad inicial, sostenida por las dificultades vividas en el trabajo, se había visto reforzada por la confianza en la escucha del investigador. Había entonces podido expresarse una forma de demanda que, hasta ese momento no había encontrado el canal para formularse. Esta hipótesis ha sido confirmada.

Debido a la distancia del edificio de su empresa, hemos encontrado un director en los salones de un hotel y otros dos en su domicilio. Otro, finalmente, quiso invitarnos a restaurantes prestigiosos que él presentaba siempre como «*cantinas*». Todas las demás entrevistas se desarrollaron en los locales de la empresa. Hemos tenido en cuenta esta heterogeneidad de lugares en tanto nunca eran neutros desde el punto de vista de la «presentación de sí mismo» de nuestro interlocutor.

Apoiado sobre el método clínico, la referencia al caso singular, interesante por su valor didáctico, ha sido puesto de relieve por sobre toda consideración de representatividad estadística. El material de investigación estuvo constituido por un informe con los comentarios de los directores entrevistados, atravesados por nuestras propias reflexiones y reacciones al momento de la escucha y por lo tanto, filtradas por la subjetividad del investigador ^[5]. En esto, se respetaron de cerca las recomendaciones en metodología de la investigación en psicodinámica del trabajo relativas a la construcción y la presentación de los datos recabados. Resúmenes de experiencia singular y dependientes de la especificidad del encuadre del encuentro y de la relación

intersubjetiva establecida entre director e investigador, estos comentarios no se someten a resultados de valor predictivos, no son generalizables ni replicables *per se*. Su valor se debe a su capacidad para dar cuenta de una experiencia vivida y de lo que el investigador pudo comprender. Su informe detallado, combinado de interpretaciones avanzadas, presenta un modo accesible a la eventual crítica de otros clínicos. (Dejours, 1995).

Sabiendo que los directores tienen la costumbre de dar una imagen deformada y valorizante de su actividad hasta en sus respuestas a cuestionarios preformateados (Cohen, 1999), parecería ilusorio esperar acceder a otra cosa más que a una palabra estratégica, alterada, deformada. Ante la falta de acceso a la palabra auténtica de un sujeto demandante y a la subjetividad del director en el trabajo, el método desplegado aquí nos permitía al menos acceder a aquello que siempre es accesible, o sea, a la «presentación de sí mismo» del director de empresa. En efecto, habíamos descubierto en los textos de gestión que la «presentación de sí mismo» no representaba más que una parte del trabajo del director. Pero aquí, más que lamentarlo, hemos elegido analizar esta «presentación de sí mismo» por su capacidad tanto para describir el trabajo como para ocultarlo.

3. Un análisis psicodinámico de la «presentación de sí mismo» del director

3.1. Trabajo prescripto, real del trabajo y trabajo real

3.1.1. El trabajo prescripto del director

En los primeros momentos de las primeras entrevistas, el trabajo vivido se nos mantenía efectivamente inaccesible. En efecto, las directoras y los directores que hemos entrevistado se limitaban a darnos lo que ellos llamaban «*respuestas de diccionario*». Se disculpaban de ser sobre todo «*caricaturas*» y reconocían el plagio de discursos ya escuchados. Es así que después de haber mostrado una real dificultad para poner su trabajo en palabras («*es tener que hacer todo*»; «*es hacer muchas cosas diferentes*»), confirmaban lo que la lectura de la bibliografía de *management* nos había enseñado. Decían que se esperaba de ellos una visión y que debían hacerla comprensible y atractiva. Debían también mostrar su competencia para resolver problemas ante los cuales los demás fracasaban, asegurar el crecimiento de su empresa y de sus productos o servicios «*ocupando el rol del hombre sándwich*» y por último, ser aquel que los demás esperaban en este puesto: «*ser Dios*» o «*ser bueno en todo*».

3.1.2. Lo «real» del trabajo del director

Tras esta primer etapa de descripción del trabajo esperado, una vez que el director daba su acuerdo para continuar sus comentarios, dejaba atrás la primer forma de «presentación de sí mismo», la de los discursos dichos mil veces, preconstruidos por un sujeto que sabemos que está acostumbrado a este tipo de ejercicio (Cohen, 1999). La palabra era entonces menos convencional, menos controlada, por momentos confusa y por otros violenta o vulgar. El director revelaba entonces otros aspectos de su trabajo. Ante la prescripción de ver el futuro, de transmitir su visión a los demás, de generarles confianza, de decidir, de saber y de resolver problemas sin solución, es el control de lo imposible, la futurología absurda, la ausencia de parámetros «*en la oscuridad o en el vacío, sin la guía de nadie*» y la soledad aquello que ellos presentaron como los principales obstáculos para el cumplimiento de su tarea. Ante la prescripción de ser irrepugnables, es el sujeto en sí mismo, su relación con el tiempo, los límites de su cuerpo, los cuestionamientos éticos o de «conciencia», su falta de pasión o incluso su falta de confianza en sí mismo en público que parecerían constituir un freno.

3.1.3. El trabajo real del director

La prescripción de un control imposible y la prescripción de «ser» que choca con el obstáculo de su propia resistencia, obligan al director de empresa a imaginar ajustes para lograr conseguir aquello por lo cual se encuentra en este puesto. Leer, salir y conocer otros directores, rodearse de consejos sobre los contactos en las redes de asociaciones o de sindicatos profesionales para generar ideas y percibir mejor su mercado son algunos de los ejemplos de artimañas que estos directores enunciaron. El director debe también «*luchar*» y «*atacar*», ser capaz de desarrollar una «*coraza*» lo suficientemente gruesa y resistente para soportar los golpes y aceptar ir a veces al encuentro de sus valores. Por último, para imponer sus ideas, le es necesario saber construir discursos tranquilizantes y escenificar un personaje público que domina y se domina.

Esta referencia a la imagen pública viene aquí a corroborar la hipótesis a la que se había llegado tras la lectura de los textos de *management*: la «presentación de sí mismo» hace parte del trabajo del director. Pero la «presentación de sí mismo» no solo es un trabajo prescripto. Se presenta también como un hallazgo particularmente bien adaptado para conjugar las prescripciones de heroísmo a pesar de lo «real» de quienes somos. Comprometiéndonos en una actividad de «presentación de sí mismo», el director maneja la impresión que produce sobre los demás y cubre la distancia que separa las expectativas formuladas respecto a él. Ante

la imposibilidad de satisfacer el objetivo irreal de dominio total, lo reemplaza con una representación de dominio. Ante el evidente desconocimiento del futuro y la aparición de dudas y de problemas de conciencia, ofrece una versión oficial de sus certezas.

3.2. Las revelaciones de la «presentación de sí mismo»

Durante las entrevistas, esta «presentación de sí mismo» se realizó a través de la combinación de una valorización de su carácter único y ejemplar, de una reconstrucción de su recorrido bajo la forma de una saga y de la denigración del otro (predecesores, competidores o cónyuges). La presentación no hablaba mucho sobre varios aspectos de su trabajo como la organización, la negociación comercial o la supervisión. En cambio, sí ponía el acento sobre su capacidad de estrategia y se mostraba indiferente ante el dinero. Por último, celebraba sobre todo su gestión generosa de recursos humanos, insistiendo, por ejemplo, sobre su «*voluntad íntima de querer dar, de querer hacer el bien*», subrayando el «*placer intenso de hacer crecer*» a sus colaboradores o incluso evocando su «*obra humana*».

3.2.1. El placer en el trabajo

Ciertos directores ponían también el acento en su «*pasión*» por el producto y el lazo afectivo que los unía a la empresa que dirigen. Sin embargo, hemos notado que esta pasión, esta «*llama*» que describe quien se ve como un «*aventurero-desarrollador*» o incluso la tendencia del cuerpo a cuerpo con el tecnicismo del producto no eran comunes a todos los directores. Se destacaban sobre todo en los creadores de empresa o en los directores – propietarios herederos que habían desarrollado nuevas actividades cercanas a lo que les gusta hacer. En los demás, herederos sin proyecto o directores empleados, la ausencia de «pasión» parecía pesada, como si la carga de su puesto ya no se encontraba compensada por el placer de comprometerse.

3.2.2. El sufrimiento patógeno

Casi siempre – particularmente cuando una única entrevista se prolongaba más de dos horas o cuando teníamos varias entrevistas – una vez que su atención se relajaba y los sujetos desatendían el trabajo de «presentación de sí mismo» ante el investigador, la prolijidad y la fachada de los primeros momentos se veían desordenados. Aparecían suspiros, cólera, rencor y cansancio extremo. Al mismo tiempo, sus dudas, el sentimiento de su inutilidad, su amor

al poder y el gusto por los placeres ligados a sus atributos (dinero, seducción), recurrir eventualmente a psicotrópicos, sus fantasías sexuales desenfrenadas, la desaparición o la degradación de sus relaciones familiares que habían estado hasta ese momento escondidas, eran abiertamente expuestas. Podían entonces dar detalles de sus desórdenes somáticos: ahogos experimentados por un director que se decía «carbonizado» bajo el efecto de «ráfagas de radiaciones violentas» o taquicardia e insomnio de otro que se decía «pegado al techo». Revelaban también formas a priori depresivas, apenas compensadas por ciertas adicciones manifiestas pero mantenidas en discreción por su entorno profesional.

3.2.3. Una defensa contra el sufrimiento

Estas revelaciones eran sin embargo de corta duración. Muy rápido, de hecho, el director o la directora se recomponía y, en un sobresalto de control de sí mismo, ya nada se transparentaba de lo que acababa de decirnos. El sujeto parecía indiferente a su ambiente inmediato. Luego, enseguida se mostraba nuevamente de manera aun más marcada que la anterior su infalibilidad, su altruismo y su utilidad social.

Este recurso *in extremis* a una forma sobrevalorada, exacerbada de «presentación de sí mismo» exageradamente positiva y valorizante se produjo a lo largo de varias entrevistas. Hemos elegido nombrarlas: «sobrevalorización de la “presentación de sí mismo”» o «sobrevalorización dramática». Perceptible en el ida y vuelta sorprendente entre la presentación positiva, luego confesión de fragilidad y de sufrimiento perceptible, episodio cuasi amnésico y por último recomposición y sobrevalorización dramática, en razón de su carácter insólito, poco conciente pero intencional porque protector, por lo que hemos postulado su naturaleza defensiva.

4. El aporte del psicodinámica del trabajo al análisis de la «presentación de sí mismo» del director

4.1. Conceptos pertinentes para acceder a la relación subjetiva con trabajo del director

La referencia a las teorías de la psicodinámica del trabajo nos ha permitido pensar el trabajo del director como aquello que se agrega a la prescripción de poder, de dominio y de control de la organización, del ambiente y de sí mismo para encontrar un ajuste con lo real que se enfrenta en todos estos puntos. Una de las facetas de este trabajo se evidencia

en la «presentación de sí mismo». Consiste en escenificar el dominio a pesar de no tenerlo completamente, en proponer la imagen de quien «hace todo bien» a pesar de no tener las características esperadas.

Este trabajo de investigación ha confirmado también la evolución del sujeto en su encuentro con la situación de trabajo, yendo del sufrimiento primero experimentado por el cuerpo en su confrontación con la imposibilidad de dominio hasta la transformación de este sufrimiento en placer. De hecho, la evocación del deseo de continuar la aventura, de continuar a crear y el entusiasmo al hablar de su placer al hacerlo parecerían dar cuenta de una forma posible de placer en el trabajo, del registro de la «resonancia simbólica» y esto, a pesar de que al ser una intervención reducida no nos ha permitido comprender los resortes precisos en los que se apoya. Ante la ausencia de curiosidad, sin pasión ni referencia a un sentido al movimiento que los anima, no queda a menudo más que los placeres, lo más frecuentemente presentados bajo la forma de goce en el placer. Y cuando los placeres en sí mismos se disipan o cuando estas posibilidades de transformación del sufrimiento escapan al director, no queda entonces más que el recurso a ajustes defensivos que, mientras los tengan, evitarán un sufrimiento patógeno. A su vez, el análisis clínico de la «presentación de sí mismo» del director de empresa a través del prisma de lectura brindado por los conceptos de la psicodinámica del trabajo ha permitido revelar sus múltiples dimensiones. La «presentación de sí mismo» es un elemento del trabajo prescripto del director. Le permite mantenerse en el poder adaptando la impresión producida en los demás y accionando sobre la acción de los otros. También es un ajuste que participa del trabajo real del director ofreciéndole una respuesta a la prescripción de dominio por la escenificación de este dominio y la prescripción de «ser» por una presentación valorizante de este «ser». La «presentación de sí mismo» le permite también obtener un modo de reconocimiento de parte de un público extendido (accionarios, banqueros, prensa, etc.), reconocimiento que ellos no pueden esperar de otro modo debido, principalmente, a la ausencia de pares, de compañeros o de línea jerárquica. Por último, esta «presentación de sí mismo» escapa a veces al control y da lugar a comportamientos que, por extraños que sean, se revelan particularmente adaptados para preservar al director de eventuales sobresaltos de dudas y desasosiego. El modo sobrevalorado puede entonces ser interpretado como una estrategia individual de defensa que el director despliega frente al sufrimiento en el trabajo, de manera muy inesperada, y que ha sido claramente perceptible en las entrevistas.

Elemento del trabajo prescripto, ajuste inteligente que hace parte del trabajo real del director, vía de acceso al reconocimiento y en su forma sobrevalorada, estrategia de defensa contra el sufrimiento en el trabajo: la psicodinámica del trabajo nos ofrece aquí una grilla de lectura inédita y perti-

nente para analizar la «presentación de sí mismo» del director de empresa. Así, invalida la intención de quienes denuncian la incapacidad de esta disciplina para brindar un cuadro teórico adecuado para abordar los grupos de cuadros y directores.

4.2 Ajustes teóricos indispensables

Para apoyarse sobre la psicodinámica del trabajo con el fin de investigar el terreno de los directores de empresa se necesitan, sin embargo, algunos ajustes. Conviene ante nada revalorizar la actividad del director como un trabajo a pesar de las descripciones habituales contrarias. Hay que agrandar principalmente la noción de trabajo prescripto para incluir las expectativas provenientes de fuentes variadas, incluso los substitutos de prescripciones que proveen ciertos manuales de gestión. Hay que incluir también las exigencias añadidas en el registro del «ser» y no solo del «hacer». Hay incluso que reconocer la existencia de un real del trabajo del director y esto, a pesar de los fuertes intentos de ocultarlo. Efectivamente, la «presentación de sí mismo» hace parte del trabajo del director pero esconde también todo otro aspecto. Por último, para dar cuenta de la dimensión colectiva del trabajo del director, la noción de colectivo debería incluir esta forma de cooperación horizontal que parece existir por fuera de los lugares de trabajo tradicionales, entre directores de empresas diferentes, en las diferentes asociaciones.

Esta elección teórica necesita también diferenciarse de la tendencia a describir a los directores como una entidad genérica, un grupo indiviso y homogéneo, calificable como «*líderes del trabajo del mal*» (Dejours, 1998), de elite, de clase dirigente o de «*hiperburgés*» (De Gaulejac, 2005) y permitirse la posibilidad de tomar en cuenta al director en su singularidad, como un sujeto dotado de afectos y de pasiones, atravesado por conflictos conscientes e inconscientes, que vive, que prueba, que siente.

Teniendo en cuenta la cuestión de la subjetividad, es posible introducir una ruptura con las interpretaciones en psicología cognitiva habitualmente adoptadas por las investigaciones en gestión. Tomando la cuestión del trabajo y la naturaleza de los procesos involucrados en el encuentro entre el director y su trabajo, es posible evitar el reduccionismo psicológico de interpretaciones psicopatológicas de sus comportamientos. En un mundo que se sabe dominado por las cuestiones de la racionalidad instrumental, es posible entonces introducir la dimensión de la racionalidad subjetiva en relación a la preservación de sí mismo en la explicación de las conductas en el trabajo.

Ese director de empresa que trabaja, que experimenta el sufrimiento que les es consubstancial sin poder siempre transformarlo en placer, ese director que mantiene su sa-

lud a través de la exposición de una «presentación de sí mismo» a veces mentirosa, ese director que puede tanto redimirse de la inmoralidad manifiesta de sus acciones indicando argumentos paralógicos, constituye la pieza maestra de un «*primer nivel*» del dispositivo de «*banalización del mal*» (Dejours, 1998) hasta ahora no analizado suficientemente. El hecho de que el director de empresa se encuentre aislado, no justifica que se retrase demasiado en entenderlo. Por otro lado, en tanto su trabajo era negado (por investigadores y por sí mismo también), su sufrimiento en el trabajo no podía ser tomado en cuenta. Los resultados de esta investigación muestran, por el contrario, que los directores de empresa pueden, ellos también, beneficiarse de las intervenciones en el campo de la psicodinámica.

4.3 Rupturas metodológicas a discutir

No obstante, repatriar esta población específica al campo de las ciencias del trabajo obliga también a reflexionar sobre la metodología apropiada para una práctica de la psicología del trabajo que sea habitada por la psicodinámica del trabajo y despegado de las formas de *coaching* comúnmente propuestas.

Una investigación posterior debería permitir definir mejor los límites. Por el momento, parece necesario rever las rupturas operadas en la investigación que hemos desarrollado para retener los aspectos indispensables y eliminar los aspectos errados y más peligrosos. Esta intervención brindaba ante nada acceso a la «presentación de sí mismo» del sujeto arriesgando a veces a incluso provocarla. Exponía una palabra no auténtica, estratégica y convenida según lo acordado y no sería, por lo tanto, útil como ejemplo. La complicidad manifestada o la táctica llamada del «toma y daca» se mostraron fecundas y la apertura a la continuidad de las entrevistas individuales es ciertamente una de las principales pistas a explorar en el futuro. Idealmente, estas entrevistas podrían constituir una etapa previa a que entrevistas colectivas puedan organizarse en el seno de agrupaciones de directores y con carácter voluntario.

Otros aspectos de la intervención merecen, por el contrario, ser repensados, particularmente: la falta de demanda. De hecho, esto generó malos entendidos, nos expuso al riesgo de instrumentalización y de seducción y nos obligó a sostener las estrategias defensivas de los sujetos para evitar, a todo precio, la explosión de un sufrimiento que podría haber dejado al investigador desprovisto y expuesto.

Conclusión: para una reflexión sobre la racionalidad de la intervención psicodinámica en los directores

El objetivo de una intervención de psicodinámica del trabajo realizada a pedido de los directores de empresa podría ser llevarlos a comprender mejor el origen de sus desvíos de conducta para que, comenzando eventualmente a percibir las cosas de otra manera, puedan darse los medios de accionar diferentemente en consecuencia. No sería entonces la naturaleza de los directores que buscaríamos «curar» sino la organización del trabajo que propondríamos volver a visitar junto a los directores que supuestamente serían los diseñadores.

Falta que, hasta hoy, las tesis de la psicodinámica del trabajo no han convencido a los directores. No habiendo encontrado ningún capítulo que les concierne o viéndose descriptos de manera peyorativa, han podido evitar esta disciplina y desarrollar hacia ella la posición cínica que les es a menudo reprochada y que les permite despegarse de sus descripciones vergonzantes. Falta que la demanda proveniente de las empresas y sus directores responda ante nada a los aspectos de eficacia del lado de la racionalidad instrumental, aspecto ajeno a la psicodinámica del trabajo y que puede incluso entrar en conflicto con sus intenciones. Falta también que, de parte de los directores de empresa, una demanda de ayuda en términos de elucidación del sufrimiento en el trabajo pondría en riesgo la negación de su trabajo de «presentación de sí mismo» y pondría en riesgo su puesto. La cuestión de la racionalidad de una intervención en psicodinámica del trabajo con directores de empresa queda entonces planteada.

Solo los directores de empresa con poder limitado, salidos del sistema o proyectando salirse, pueden estar en condiciones de formular una demanda en términos admisibles para un psicodinámico. Ante la falta de un objetivo de transformación de la organización del trabajo muy ambicioso, quedaría entonces la oportunidad de proponer al director demandante un recurso para pensar su situación de trabajo, para pensar su relación con el trabajo, para pensar su relación con los demás, para reconocer el poder de ocultamiento de sus ajustes defensivos y los riesgos que se encuentran asociados y por último, para reconocer y desvelar en él los resortes subjetivos de las condiciones de posibilidad del placer en el trabajo. Experiencia arriesgada si las hay, la intervención de un psicólogo habilitado por las tesis de la psicodinámica del trabajo puede también ayudar al director a reanudar un lazo auténtico consigo mismo, a evitar la reproducción de errores pasados y a asegurar elecciones profesionales más coherentes, debido efectivamente a «salirse del sistema» o a ajustar una astucia singular para volver a darle sentido a su acción.

Notas

- [1] En francés: «*Les apports de la clinique du travail à l'analyse de la «présentation de soi» chez le dirigeant d'entreprise*».
- [2] 5 diplomados del 3er ciclo universitario, 1 egresado de la "École normale supérieure", 2 HEC (Altas Escuelas de Comercio), 7 diplomados de escuelas de ingenieros.
- [3] 3 empresas contaban entre 50 y 100 colaboradores y un volumen de facturación anual inferior a los 15 M€ ; 9 empresas contaban entre 300 y 400 colaboradores y un volumen de facturación anual de 50 à 120 M€.
- [4] Turismo, construcción y obras públicas, consultoría, mobiliarios, química-plásticos, editorial, agro-alimentario, salud, editorial, energía.
- [5] Siguiendo las tesis desarrolladas en psicodinámica del trabajo, el sufrimiento y el placer en el trabajo son datos subjetivos que, de hecho, no pueden ser objetivados, medidos, verificados. Su descripción y su marcación no pueden realizarse más que a través de la subjetividad del investigador, destinatario del discurso del sujeto «la subjetividad del investigador está por lo tanto directamente comprometida en la técnica de la investigación.» (Dejours, 2000).

Referências bibliográficas

- Anastassopoulos, J.P., & Larçon, J.P. (1977). *Profession Patron*. Paris: Flammarion.
- Arendt, H. (1961/1983). *Condition de l'homme moderne*. 2ème éd. fr. Georges Fradier, Trad. Paris: Calmann-Lévy. (Para el libro en español Véase La condición humana, Ediciones Paidós Iberica, 1993, 2003, 2007)
- Aubert, N. (1993). Du travail organisé à l'organisation instituante: frontières et limites de la sociologie clinique. In V. de Gaulejac, S. Roy (Dir.), *Sociologies cliniques* (pp.69-83). Paris: Desclée de Brouwer.
- Barabel, M. (1996). Un style de décision à la française? *Revue Française de Gestion*, 111, 159-170.
- Barabel, M. (1999). *Activités quotidiennes, caractéristiques et performances des PDG des grandes entreprises*. Thèse de doctorat: Gestion: Paris: Université de Paris IX.
- Barabel, M., & Meier, O. (2004). Profils de PDG en grands communicateurs. *L'Expansion-Management Review*, 112, 72-77.
- Barus-Michel, J. (1991) *Pouvoir: mythe et réalité*. Paris: Klincksieck.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2003). *Leaders: strategies for taking charge*. 2nd ed. New-York, N.Y: Harper Business Essentials.
- Cohen, S. (1999). *L'art d'interviewer les directeurs*. Paris: Presses Universitaires de France.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Seuil.
- De Gueuser, F., Fiol, M. (2004). Faire face à des situations complexes: La blessure narcissique des managers. In B.

- Moingeon (Ed.), *Peut-on former les directeurs?: L'apport de la recherche*, (pp.99-128). Paris: L'Harmattan.
- Dejours, C. (1987). Souffrance et plaisir au travail: l'approche par la Psychopathologie du travail. In C. Dejours, C. (dir.), *Plaisir et souffrance dans le travail*, tome 1, (pp.15-28). Paris: CNRS/AOCIP.
- Dejours, C. (1993). Intelligence pratique et sagesse pratique: deux dimensions méconnues du travail réel. *Education Permanente*, 116, 47-70.
- Dejours, C. (1995). Evaluation ou validation en psychologie du travail? *Pratiques Psychologiques*, 1, 51-61.
- Dejours, C. (1996). Introduction. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 5(3), 5-15.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil. (Para el libro en español véase *La banalización de la injusticia social*, Topía Editorial, Colección Psicoanálisis, Sociedad y Cultura (Buenos Aires, Argentina), 165 pages. 2006.)
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale: Essai de psychopathologie du travail*. Nouvelle édition augmentée. Paris: Bayard. (Para el libro en español véase *El desgaste mental en el trabajo*, Modus Laborandi, Madrid, 2009)
- Dejours, C. (2002). Technique psychanalytique et référence au corps érogène en psychosomatique, *Revue française de psychosomatique*, 21(1), 119-131.
- Dejours, C., & Molinier, P. (1994). Le travail comme énigme. *Sociologie du travail*, HS/94, 35-44.
- Delpuech, J.L., & Lauvergeon, A. (1988). *Sur les traces des directeurs: la vie du chef dans les grandes entreprises*. Paris: Calmann-Lévy.
- Dodier, N. (1995). *Les Hommes et les Machines*. Paris: Métailié.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Enriquez, E. (2007). *Clinique du pouvoir: les figures du maître*. Paris: Erès.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Gardner, W.L. (1992). Lessons in organizational dramaturgy: The art of impression management. *Organizational Dynamics*, 21 (1), 33-46.
- Giacalone, R.A., & Rosenfeld, P. (1989). *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne: 1. La présentation de sí mismo*. Alain Accardo, Trad. Paris: Editions de Minuit. (Para el libro en español Véase *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, amorrotu editores, Buenos Aires, 1993).
- Kets de Vries, M.F.R. (1990). *Profession leader: une psychologie du pouvoir*. Paris: McGraw-Hill.
- Kets de Vries, M.F.R. (1995). *Leaders, fous et imposteurs*. Paris: ESKA.
- Kets de Vries, M.F.R. (2002). *Combat contre l'irrationalité des managers*. Paris: Editions d'Organisation.
- Kotter, J.P. (1982). *The General Managers*. New-York: Free press.
- Lauriol, J. (1988). *La décision stratégique en action: Une perspective socio-cognitive*. Paris: L'Harmattan.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre*. Pierre Romelaer, trad. Paris: Editions d'Organisation.
- Torres, O. (2009). L'inaudible souffrance patronale. *Le Monde* [en ligne], 15 janvier 2009. Disponible sur www.lemonde.fr.
- Vézina, M., Saint-Arnaud, L. (1996). La caverne de Platon ou les stratégies défensives des cadres dans le secteur bancaire. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 3(5), 25-32.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, p.17-32.
- Zaleznik, A. (1966). *Human dilemmas of leadership*. New-York: Harper and Row.

PT/ES

Psicodinâmica do trabalho e análise do trabalho de “apresentação de si” do dirigente de empresa

Resumen A ¿La psicodinámica del trabajo se presenta como una referencia teórica pertinente para analizar el trabajo del director de empresa y los incidentes de este trabajo sobre su subjetividad?

El objetivo es aquí proponer una reflexión sobre esta cuestión así como una discusión crítica de la disciplina retomando los resultados de una investigación centrada en el análisis clínico de la “presentación de sí mismo” del director, tomado como uno de los aspectos del trabajo de dirección. Tras una introducción sobre los aspectos en juego en una investigación exploratoria realizada con 15 directores de empresa en Francia, una presentación de la intervención realizada y un resumen de los principales resultados de esta investigación, la discusión actualizará los ordenamientos teóricos y las rupturas metodológicas que convendría elegir para investigar el terreno de los directores de empresa, hasta ahora frecuentemente abandonado por las ciencias del trabajo.

Palavras-chave psicodinámica del trabajo, dirección de empresa, presentación de sí mismo.

FR

Psychodynamique du travail et analyse du travail de «présentation de soi» du dirigeant d'entreprise

Résumé La psychodynamique du travail se présente-t-elle comme une référence théorique pertinente pour analyser le travail du dirigeant d'entreprise et les incidences de ce travail sur sa subjectivité?

L'objectif est ici de proposer une réflexion sur cette question ainsi qu'une discussion critique de la discipline en reprenant les résultats d'une recherche centrée sur l'analyse clinique de la «présentation de soi» du dirigeant, retenue comme l'un des aspects du travail de direction. Après une introduction portant sur les enjeux d'une recherche exploratoire menée auprès de 15 dirigeants d'entreprise en France, une présentation de la démarche retenue et un résumé des principaux résultats de cette recherche, la discussion mettra à jour les aménagements théoriques et les ruptures méthodologiques qu'il conviendrait d'opérer pour investiguer le terrain des directions d'entreprise, jusqu'à présent fréquemment délaissé par les sciences du travail.

Mots-clé psychodynamique du travail, direction d'entreprise, présentation de soi.

EN

Psychodynamics of work and the top manager's analysis of self-presentation

Abstract Is the psychodynamics of work a relevant theoretical reference for analyzing the work of the top manager and the effects of this work on their subjectivity? The aim of the present study is to reflect about this question as well as a about the results of a research focused on a clinical analysis of the top manager's "self-presentation", considered one of the main aspects of the top manager's work. After an introduction that presents the implications of a research carried out on 15 top managers in France, the approach adopted and a summary of the key results, the discussion will bring to light the theoretical and methodological changes necessary to investigate the field of top management, a field that until now has been frequently under cultivated by the field of work sciences.

Keywords psychodynamics of work, top management, self-presentation.

Como referenciar este artigo?

Wolf-Ridgway, M. (2011). Psicodinámica del trabajo y análisis del trabajo de «presentación de sí mismo» del director de empresa.

Laboreal, 7, (1), 56-67.

<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV6582235338949845522>

Manuscrito recebido em: Dezembro/2010

Aceite após peritagem: Março/2011