

NARCISISMO Y LIDERAZGO

**Manfred F.R. Kets de Vries
Danny Miller***

Traducción y comentario de Beatriz Ramírez Grajeda

Profesora investigadora del Depto. de Administración de la UAM-A

La personalidad narcisista, ha sido frecuentemente ignorada como una entidad clínica y sólo recientemente aparece dentro de la literatura especializada. Se ha considerado como cualidad de la orientación directiva, de acuerdo a la intensidad del desarrollo narcisista del individuo. En la presente disertación se explora la relación entre Narcisismo y liderazgo. Retomando los conceptos de la teoría psicoanalítica sobre las relaciones de objeto, encontramos que entre varios líderes, están representadas tres configuraciones narcisistas: La reactiva, la de autoengaño y la constructiva. Aquí se analiza su etiología, sintomatología y estructura defensiva; así como la influencia de cada configuración sobre las relaciones interpersonales y la forma de decisión en un contexto administrativo.

Si cada uno de nosotros, fuera a confesar su deseo más secreto, lo único que sugiera todas nuestras hazañas e intenciones, uno diría: "Yo quiero ser una celebridad". Todavía nadie ha llegado a esto. Es menos deshonorar cometer un crimen, que anunciar nuestras debilidades, pues esto origina un sentimiento de soledad e inseguridad, un sentimiento que evoca la

fortuna y la infortuna con igual intensidad. No sólo se podrá estar seguro de quien se es, o cierto de lo que se hace. Satisfechos como podemos estar de nuestro valor, somos carcomidos por la ansiedad, y para dominar esto, precisamos de ser engañados en nuestra vacilación, para recibir aprobación, no importando donde o ante quienes... (*Corian El deseo y el honor de la gloria*).

Introducción

Cuando pensamos en líderes y liderazgo, una vasta cantidad de imágenes vienen a nuestra mente, acarreado reacciones emocionales: Algunos líderes espontáneos de vigorosos pensamientos fuerza y cautela, otros revocando las fuerzas del terror, la malevolencia y la destrucción. Para nosotros hablar de benevolencia o maldad de un líder nos coloca en los calificativos de Akbar el grande o Ivan el terrible. En este artículo intentamos mostrar cómo el liderazgo eficiente y disfuncional puede a menudo ser explicado por la disposición narcisista del líder. Analizamos y contrastamos 3 tipos de líderes e indagando la etiología y las consecuencias de sus orientaciones narcisistas. Nuestro trabajo será exponer el desarrollo intrap-

* "Narcissism and Leadership: An object relations perspective" en *Human Relations*, Vol. 38, págs. 583-601. Gran Bretaña 1985.

síquico del líder (usando la perspectiva de las relaciones de objeto), su subsecuente orientación narcisista y las manifestaciones concretas de su orientación en la conducta directiva. En ningún sentido nuestro método será positivista. Extraemos nuestra experiencia como psicoanalistas, profesores de administración, consultantes de empresas para demostrar la articulación entre el desarrollo de las experiencias tempranas, tipos de narcisismo y conducta líder (Kets de Vries, 1980). El marco que empleamos está basado en nuestra experiencia clínica con individuos que juegan un rol directivo. Por tanto, nuestras contribuciones deben analizarse como una hipótesis y no como hallazgos, inventos o conclusiones.

Líderes y seguidores

La dinámica del liderazgo ha permanecido como un acertijo. Sabemos aun poco acerca de lo que forma a un buen líder. Pero esto no se debe a falta de investigaciones sobre el tema. El joven estudioso de liderazgo Ralph Stogdill, hizo la declaración disuadiendo que: "existen muchas definiciones sobre liderazgo, tantas como personas que intentan definir el concepto" (Bass, 1981, p.7). Stogdill en su libro *Manual de Dirección* revisó 72 definiciones propuestas por los alumnos entre 1902 - 1967. Pero estas carecen de consenso y no han desalentado a los investigadores de liderazgo. Ha proliferado la literatura sobre liderazgo, esto refleja un incremento del número de artículos listados en el *Manual*. Mientras que el viejo manual (1974), refirió sólo 3000 estudios, 7 años después, el número excedió los 5000. Desafortunadamente como Mintzberg (1981) ha sugerido, la popularidad de las investigaciones de liderazgo no fue igualada por su relevancia. El establece: "De igual modo los títulos de las teorías (las nuevas no menos que las anteriores), son de naturaleza poco satisfactorias, ya que se perfilan sobre lo trivial y lo irrelevante (p. 250). Mintzberg no fue el único criticando lo abstracto del estudio sobre liderazgo. Bass (1981, p. 26) en su nueva edición del *Manual de dirección*, anota que "si una teoría del liderazgo es usada para diagnosticar, disciplinar y desarrollar, esta debe estar fundamentada en conceptos, suposiciones aceptables experimentadas por administradores oficiales y líderes emergentes".

Abundan las grandes teorías, encontramos así: Las teorías de los hombres, de los rasgos, del ambiente, de las personas situación, de interacción-expectación, las humanistas, del intercambio, de la conducta, de la percepción y la cognición. Todas ellas en un estado

confuso de cosas, causado por la confianza excesiva de algunos alumnos que abordaron temas específicos como el poder y la motivación. Otros estudiosos, sin embargo, son menos pesimistas, sostienen que la riqueza de las investigaciones radica en que sus resultados constituyen alguna base para una teoría convincente sobre liderazgo. Ellos intentan escapar del laberinto de los descubrimientos y las teorías contradictorias sobre liderazgo, proponiendo un paradigma de contingencia (Hause & Baetz, 1979, p.348). Los ensayos para explicar las discrepancias en las investigaciones señalan que "el liderazgo, tiene efectos bajo algunas condiciones y no bajo otras y también que la relación causal entre conducta del líder y el criterio comúnmente aceptado de desempeño organizacional son dos cosas distintas" (House & Baetz 1979, p. 3489). Sin embargo, esto no es suficiente para alentar nuevos estudios dentro de este terreno frecuentemente descreditado.

Lejos de ser caracterizaciones acabadas de liderazgo, son carentes; toman consideraciones de las dimensiones cognitiva y afectiva. Estas son sugeridas por la literatura psicoanalítica y psiquiátrica. Aquí se analiza el "mundo interior" de los líderes, su personalidad y su estilo vinculados a su conducta y empleo. Esto seguramente es una oportunidad para reconocer la práctica de muchos historiadores y biógrafos. Los estudios dirigidos a descifrar los procesos de pensamiento intrapsíquico y las acciones resultantes, en este caso, implican el estudio de un "psicodrama político" (Zaloznik & Kets de Vries, 1975) que vincula dos aspectos de la personalidad directiva: El patrón de conducta y el destino administrativo.

¿Qué más importante para un líder que tener la habilidad para despertar emociones primitivas en sus seguidores? Los líderes, particularmente los carismáticos, son maestros en manipular ciertos símbolos. Los seguidores, tan pronto como descifran ciertos tipos de líderes, a menudo sienten grandiosidad, fortaleza y orgullo, o desamparo y aguda dependencia. Max Weber (1947), usó el término carisma para aclarar esta extraña influencia de algunos líderes sobre sus seguidores, la cual para él consistía en:

La cualidad de una persona, por virtud de la que es diferente de los hombres ordinarios, dotada de cualidades o poderes supernaturales, superhumanos, o mínimo específicamente excepcionales. Tales que no son accesibles a personas ordinarias, son miradas y respetadas como de origen divino o como ejemplares y, sobre estas bases, el individuo, es tratado como un líder (pp. 358-359).

Nosotros no tenemos que ir tan lejos como Weber, pero sea lo que fuere los líderes poseen una "cualidad" extraña, algunos tienen el poder para inducir conductas regresivas entre sus seguidores. Tienen la habilidad misteriosa para explotar, sin moderación, los sentimientos de sus subordinados. En estos procesos algunos seguidores pueden aceptar un líder "omnipotente" e idealizado, que colme su necesidad de dependencia. Esto puede conducir a una suspensión destructiva de sus propias capacidades racionales. La influencia hipnótica de algunos líderes puede también causar el sacrificio del bienestar común, por una extravagancia personal. Los rituales de veneración, pueden suplantar la actividad relacionada con el trabajo. Predomina un estilo de dominio, mientras que los seguidores se convierten en piezas de ajedrez para ser manipulados, al igual que el espectador crédulo de Andersen en: "La nueva vestimenta del emperador". Siendo así, las demandas funcionales de los propósitos o ideales comunes pueden ser desatendidas en favor de gratificaciones narcisistas fugaces.

Mientras algunos líderes demuestran su potencial regresivo, existen otros quienes trascienden insignificantes (subordinados), quienes son hábiles para involucrarse, producir un clima de ingeniosidad, participación e interés, quienes promueven iniciativa, e incitan a la creatividad. Esta es la persona afable que Zalesnick tiene en mente cuando dice:

A menudo oímos referirse a los líderes como dotados de cualidades valiosas en contenido emocional. Los líderes atraen fuertes sentimientos de identidad y controversia, o de amor y odio. Las relaciones humanas en las estructuras de líder gobernado a menudo aparecen turbulentas, intensas y a veces igualmente desorganizadas. Así como una frecuente motivación individual intensa que produce consecuencias inesperadas.

James Mc Gregor Burns (1978) probablemente tiene similar pensamiento cuando comparó el liderazgo transaccional¹ con el transfigurante.² Mientras que el primer tipo de líder motiva seguidores por intercambio de premios, por los servicios suministrados, económicos, políticos o psicológicos; el segundo tipo reconoce y explota la necesidad o demanda existente de un seguidor potencial. No obstante, después de que el líder transfigurante prospera, contempla pesquisar, los motivos potenciales, de los seguidores para satisfacer sus necesidades superiores, e intenta emplear todo su potencial. El resultado de la mayoría de los adeptos a este tipo de liderazgo es una relación de estimulación

mutua que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales (Burns, 1978, p. 4).

Para concluir, el liderazgo puede ser patológicamente destructivo o sumamente animante. Mas ¿Qué hay alrededor de los líderes que hacen esto posible? Nuestra tesis será que el grado de narcisismo y su génesis son el soporte central del liderazgo.

La disposición narcisista

En algunas investigaciones sobre líderes, encontramos que un componente importante de su orientación directiva es la cualidad y la intensidad de su desarrollo narcisista. Si hay una constelación de la personalidad para que los líderes tiendan a gravitar, esta es sólo la narcisista. Freud (1921 pp. 123 - 124), en su estudio de la relación entre los líderes y sus seguidores confirmó esto, planteando que "el líder necesita amor a sí mismo, no únicamente puede ser de naturaleza dominante, absolutamente narcisista, confiado de sí e independiente". Posteriormente introdujo una personalidad narcisista libidinal, cuyo principal interés es la preservación de sí, es independiente e imposible de intimidar. La agresividad expresiva es importante, esta a veces se manifiesta en una disposición constante a la actividad. La gente que pertenece a este tipo impresionada a otros ya que son fuertes personalidades. Ellos convienen en actuar como baluartes ideológicos-morales de otros, en resumen, como verdaderos líderes (Freud, 1931, p.21).

En un contexto similar Wilhelm Reich se refirió a la personalidad fálico-narcisista, al que describió como: "Segura de sí misma, a menudo arrogante, clásica, vigorosa y muy impresionante ... Los tipos tienden a hablar claro y alto, tienden a conseguir posiciones de dirección en la vida y a resentirse en las de subordinación Si su vanidad es lesionada, ellos reaccionan de dos posibles formas: Con fría reserva, profunda depresión o viva agresión" (Reich, 1949, p.201).

El narcisismo se convierte en un tópico de particular interés a estudiar, a pesar de los nuevos desarrollos ocurridos en la teoría psicoanalítica. La introducción a la teoría de las relaciones de objeto y la psicología del Yo son especialmente fructíferas en esto. Las revisiones más importantes relacionadas con el narcisismo fueron formuladas por los clínicos: Otto Kernberg (1975) y Heinz Kohut (1971).³

Para los fines de este artículo no nos detendremos sobre las controversias de la teoría en torno al narcisismo: Si es el resultado principalmente de una deten-

ción o regresión del desarrollo, o si este posee su propia línea de desarrollo. Nuestro interés es explorar las relaciones entre narcisismo y liderazgo, un vínculo reconocido por Kernberg y Kohut. Por ejemplo, Kernberg establece "Porque las personalidades narcisistas están estimuladas a menudo por intensas necesidades hacia el poder y el prestigio para asumir posiciones de autoridad y liderazgo, los individuos con tales características se encuentran frecuentemente mejor al llegar a posiciones de liderazgo" (Kernberg, 1979, p.33). Kohut concibe a los líderes como objetos de identificación, menciona que: "ciertos tipos de personalidades fijadas narcisísticamente con su aparente confianza y absoluta acertividad se prestan ellas mismas específicamente para este rol" (Kohut, 1971, p.316).

El narcisismo es la fuerza motriz detrás del deseo para obtener una posición de liderazgo. Quizá los individuos distinguidos con fuerte personalidad narcisista, están más dispuestos a comprometerse en arduos procesos para ganar una posición de poder. Un tema central de nuestra discusión será que la conducta afable que encontramos en un líder sea probable reflejo de su naturaleza y el grado de sus tendencias narcisistas.

Si bien el tipo de personalidad narcisista ha sido reconocida, sólo recientemente ha sido sometida al escrutinio de la crítica. Por ejemplo, la versión reciente del Manual de Diagnóstico y Estadística de las Enfermedades Mentales (DSM III, Asociación Americana de Psiquiatría, 1980), enlista un gran número de criterios para describir los desórdenes de la personalidad narcisista. Existe correlación con las enfermedades mentales y el deterioro del funcionamiento: Los síntomas extremos incluyen grandiosidad, impulsividad, exhibicionismo, entre otros. Muchas de estas características son también aplicables, aunque en menor medida, a los individuos narcisistas que adoptan un modo de funcionamiento más "Normal".

Los narcisistas sienten que deben confiar en sí mismos más que en los demás, por la necesidad de gratificación de la vida. Ellos viven con la presunción de que no pueden estar seguros de depender del amor o la lealtad de cualquiera. Pretenden ser autosuficientes, pero en el fondo de su existencia experimentan una sensación de privación y vacuidad. Al rivalizar con estos sentimientos, así como ocultarlos, quizá por inseguridad, el narcisista se preocupa por el establecimiento de su adecuación, fuerza, belleza, estatus, prestigio y superioridad. Al mismo tiempo, otros narcisistas esperan aceptar el alto aprecio en que ellos se tienen a sí mismos, así como satisfacer sus necesida-

des. Lo que esta influyendo en su conducta es su impulsividad interpersonal. Los narcisistas viven bajo la ilusión de que ellos están para ser servidos, que sus propios deseos toman prioridad sobre los de otros. Piensan que merecen especial consideración en la vida.

Debe enfatizarse, sin embargo, que estas características ocurren en diferentes grados de intensidad. Una cierta dosis de narcisismo es necesaria para funcionar efectivamente (en la vida).⁴ Todos nosotros mostramos signos de conductas narcisistas. En medio de individuos que sólo poseen tendencias narcisistas limitadas, encontramos a aquellos quienes son muy talentosos y capaces de hacer grandes contribuciones a la sociedad. Ellos ceden su narcisismo y gravitan alrededor de los extremos, sin embargo, tienen reputación peyorativa. Aquí encontramos exceso de rigidez, pobreza, resistencia e incomodidad en tratar con el medio externo. Las implicaciones directivas del narcisismo pueden ser dramáticas y decisivas.

Tres tipos de narcisismo: Etiología, defensas y manifestaciones

Procedemos a discutir tres tipos de orientaciones narcisistas, comenzando con la más pernicioso o patológica y continuamos hacia la más adaptada o funcional; las llamamos: Reactiva, de Autoengaño y Constructiva. Primero discutiremos la etiología general y las defensas comunes de estos tipos, partiendo de una perspectiva de las relaciones de objeto. Enseguida presentaremos una discusión de las manifestaciones conductuales de los tipos en una situación de liderazgo (dirección).⁵

Cada tipo esta basado en casos de nuestra experiencia clínica, que confirma cómo ejecutivos con diferentes panoramas formativos, manifiestan conducta narcisista en varias situaciones de dirección. La tabla I resume nuestras observaciones para cada uno de los tres tipos.

CUADRO 1
Variedades del narcisismo ideal

Reactivo	Autoengaño	Constructivo
<i>Relaciones tempranas de objeto (Etiología)</i>		
Padres rechazantes	Padres sobreprotectores	Cuidados bastante buenos
Ausencia de seguridad afectiva	Ausencia de seguridad afectiva	Sentido de aceptación

CUADRO 1
Variedades del narcisismo ideal (continuación...)

Reactivo	Autoengaño	Constructivo
<i>Reacciones defensivas</i>		
División		
Identificación/ proyectiva		
Idealización/ devaluación		
Penetrante	Alarde en varias e intensidades	Extraordinario apacible Infrecuente
Frecuente	<i>Hazañas de manipulación</i>	
<i>Sintomatología</i>		
Exhibicionismo	Carencia de empatía	Sentido del humor
Grandiosidad	Maquiavelismo	Creatividad
Insensibilidad	Tiene miedo al fracaso	Confía en sí mismo
Frialdad. Indiferencia	"Deseoso de ideales"	Ambición. Energía
Autoritario	Preocupación por sus necesidades	Obstinación
(Quiere dominar)	(Quiere ser amado)	Orgullo (Quiere triunfar)
<i>Hazañas en el funcionamiento organizacional</i>		
<i>Dirección</i>		
Orientación cambiante	Orientación transaccional	Orientación cambiante/ transaccional
<i>Actitud que excluye</i>		
Permite sólo aduladores	Actitud que obliga Prefiere subordinados no críticos	Actitud recíproca Meritocrático
Jefe cruel	Diplomático	Inspiracional
Ignora necesidades de subordinados	Consideración instru- mental de subordinados	Capaz de delegar el rol
Se exaspera por críticas	Se ofende por críticas	Aprende de la crítica
<i>Tomando decisiones</i>		
Comanda proyectos espectaculares que conllevan riesgos	Conservador, precavido con riesgos adversos	Consulta en asam- blea de informa- ción, independien- temente de la toma de decisiones
A nadie consulta	Consulta demasiado	Dirigido desde el interior
Arruina a sus oponentes	Falta de decisión	
Usa víctimas		
Nunca admite derrota		

Mientras que la mayoría de la gente relativamente estable, parte de describir sus experiencias y las de otros. Ellos representan mentalmente, en privado su mundo interior, esto es, sus objetos internos, que son percepciones acumuladas. Estos están compuestos de fantasías, ideales, pensamientos e imágenes que crean

un generoso mapa cognoscitivo del mundo (Klein, 1948, Fairbairn, 1952, Jacobson, 1964' Cuntrip, 1969' Mahler, Pine y Bergman, 1975; Kernberg, 1976). El término "relaciones de objeto" entonces refería teorías o aspectos de teorías, relacionados con la indagación de las relaciones reales entre la gente externa, las imágenes mentales retenidas de esta gente, y el significado de estas reminiscencias mentales para el funcionamiento psíquico (Greenberg y Nitchel, 1983). Nuestras relaciones con la gente actual no sólo dependen de como las vemos sino, también, de reconocer nuestros otros internos. Estas representaciones psíquicas profundamente influenciadas explican nuestro afecto tan bien como nuestra conducta. Los objetos buenos internalizados tienen una función generativa, y restaurativa, y ven como un recurso de sustento el trato con las adversidades de la vida. Ellos constituyen la garantía de un funcionamiento saludable. Pero en la ausencia de objetos buenos internalizados se originan varias disfunciones. En esto descansa la génesis del narcisismo patológico. Naturalmente, los "objetos" más tempranos son los padres quienes nutrieron dando elevación a diferentes clases de "mundo interno". Después los padres no son siempre consistentes en tratar a su hijo, este mundo puede ser muy complejo y turbulento. Procederemos a discutir la etiología de las relaciones tempranas de objeto de los tres tipos de líderes narcisistas.

Narcisismo Reactivo. Descrito en líderes mesiánicos y carismáticos, Kohut (1971) argumenta que tales líderes sufren de una patología del desarrollo narcisista. El atribuye esto a su fracaso para integrar dos importantes esferas del Yo, en su infancia temprana, a saber: *El yo grandioso y la imagen paterna idealizada* (Kohut, 1978, p.826).. La primera idea se refiere a los sentimientos tempranos de grandiosa omnipotencia, cuando un niño desea exhibir sus capacidades desarrolladas y quiere ser admirado por esto. El segundo constructo se aplica al deseo, igualmente ilusorio, en torno al poder idealizado atribuido a los padres, el deseo de experimentar un sentido de fusión con una persona idealizada. Típicamente, el "yo soy perfecto y tú admírame", de los niños cambia gradualmente a "tú eres perfecto y yo soy parte de tí".

Los estudios clínicos indican que estas experiencias tempranas que son una parte de la maduración de todos, llegan a ser mitigadas y neutralizadas a través de la fase apropiada de desarrollo (Winnicott, 1975). En este proceso el niño es gradualmente hábil para reducir la frustración de los inevitables fracasos de los padres, para sobrevivir a las expectativas arcaicas de

ella o él, y a través de la experiencia, aproximarse paulatinamente a entender la diferencia entre el *ideal de perfección* y el *sólo ser bastante bueno*. El o ella aprenden que los padres nunca son completamente buenos o completamente malos. Una imagen más balanceada e integrada de los padres es internalizada para hacer una apreciación más realista. Esta fusión de la división originalmente "buena y mala" de los objetos es esencial para el desarrollo de la confianza en la permanencia, "constancia", o seguridad de las figuras parentales (Klein, 1948). Al restituir estos sucesos tempranos asegurados, producen enlaces interpersonales que inducen confianza en la autoestima y las relaciones estables. Kohut (1971) llama a esto un proceso de "internalización transmutante". El cree que esto es la base del desarrollo de una estructura permanente y durable.

Desafortunadamente, la fase apropiada del desarrollo no siempre ocurre. La conducta parental puede ser experimentada como fría y desenfática, aún en el estado más temprano de desarrollo. Los padres no pueden ser suficientemente sensitivos a las necesidades del crecimiento del niño. En estos casos los niños adquieren un sentido defectivo de sí y son incapaces de mantener un nivel estable de auto-estima. Por consiguiente las necesidades de la infancia no son modificadas o neutralizadas, por tanto, permanecen para sobresalir. Esto, al restituirse, termina en un deseo persistente y una búsqueda de reconocimiento narcisista durante la edad adulta. La escena es entonces fijarse por narcisismo "reactivo". En un artículo clásico, Kohut y Wolf (1978) refieren al Yo escasamente estimulado y fragmentado, resultado también de poca estimulación e integración de las respuestas de los padres durante la infancia.

La herencia de interacciones tan deficientes, para el niño, puede ser la de un sentimiento de inadecuación prolongado. En algunos individuos, competir con tales sentimientos, crea para sí mismos una imagen de "ser especiales". Esto puede ser visto como un refugio reactivo compensatorio contra un sentimiento siempre actualizado de jamás haber sido amado por los padres. La ilusión de ser único afectará vitalmente las relaciones del individuo con su realidad externa. Cualquier discrepancia con sus capacidades entre sus capacidades y deseos generará muy probablemente ansiedad y un juicio de realidad dañado; la inhabilidad para distinguir, los deseos de la percepción o, en otras palabras, lo interior de lo exterior.⁶ Los individuos con este estilo "reactivo" de orientación, distorsionarán frecuentemente los eventos externos, para manejar la ansiedad y prevenir un sentido de menoscabo o frus-

tración. Si ellos están en una posición de liderazgo, esto puede tener graves consecuencias. El narcisismo reactivo causado por inconformidad o desprecio de los padres es el tipo más severo. Esto resulta obvio, desde la discusión de las defensas y los síntomas.

Al hacer estas diferencias debemos tener en mente que las experiencias tempranas en ellos mismos, raramente tienen un impacto directo sobre el funcionamiento adulto. Hay muchas experiencias que intervienen a lo largo de la vida. Las tempranas, sin embargo, juegan un papel sustancial en el núcleo de la personalidad y las fantasías que influyen en el modo de relación del individuo con su realidad. Esto tiene un efecto sobre la experiencia y volverá a influir en la personalidad. Estamos entonces hablando acerca de un ciclo interactivo entre conducta y situación de la personalidad. (Erikson, 1963; McKinley Runyan, 1982).

Narcisismo de Autoengaño. Frecuentemente encontramos un segundo tipo de líder narcisista, con una configuración distinta de desarrollo temprano en la niñez. Estos individuos fueron protagonistas de su entorno familiar en algún momento, pero uno o ambos padres se pensaron completamente amables y perfectos, actuando con negligencia alejados de cualquier principio de realidad. Tales líderes de autoengaño probablemente sufren de lo que Kohut y Wolf (1978) describen como un yo sobreestimulado o sobrevalorado. Porque las respuestas de las figuras de la infancia temprana fueron inapropiadas a la edad de los niños, y estos nunca aprendieron a moderar su imagen grandiosa de sí mismos o de sus imágenes parentales idealizadas. Los ideales de perfección han sido demasiado exigentes como para permitir conformarse estableciendo objetos internos. Estos niños, se han convertido en los apoderados de sus padres, delegados con la misión de realizar diversos deseos irrealizados de los padres. Lo que puede ser como complacencia por parte de estos, es un suceso exactamente opuesto. Los padres utilizan a sus hijos para satisfacer sus propias necesidades, sobrevaluándolos con sus deseos implícitos. Cuando los padres imponen sus deseos irrealizados a sus niños, ellos son causa de desilusión. Confunden a los niños acerca de sus verdaderas habilidades.

Tales creencias irrealizadas pueden algunas veces ser el origen del ímpetu que diferencia estos individuos de otros y los hacen afortunados. Quizás Freud tuvo esto en mente cuando anotó que: "si un hombre ha sido amado sin ser cuestionado por su madre, el retiene a lo largo de la vida el sentimiento triunfante, la confianza en la prosperidad, lo que no raras veces conduce al éxito actualizado, en compañía de esto".

Estas circunstancias lo conducen a buscar afuera incentivos de trabajo, el niño puede ser lo suficientemente talentoso para vivir por encima de las expectativas exageradas de los padres. Una persona que en condiciones más normales pudo tener una vida ordinaria, ha usado las expectativas impuestas sobre él como base para la excelencia.

En general, sin embargo, la cualidad de desilusión del Yo de las expectativas irrealizadas creadas por los padres acarrearán problemas. Una imagen exaltada del Yo usualmente dificulta sostener en claro las circunstancias externas tal como la frustración y el fracaso. Siendo así, aunque los objetos tempranos internalizados sean benignos se encuentran alteraciones interpersonales, cuando los niños se aventuran fuera del ambiente protector de la familia, experimentarán una noción de inestabilidad y fragilidad. La imagen sobrevalorada de sí mismo, acopiada por los padres idealizadores, se convierte más tarde en interacciones más reales, más honestas y críticas. No obstante, los traumas de las frustraciones tempranas pueden permitir un concepto de sí frágil y distorsionado. Los narcisistas de personalidad fascinante, posiblemente sufren de dificultades interpersonales debido a su deseo de vivir por encima de las ilusiones de los padres, ahora internalizadas en el valor de sí mismo. Ellos tienden a demostrar superficialidad emocional y pobreza de afecto. Esta conducta tiene la cualidad de un "ideal-pobre" que resulta de las dificultades en la formación de la identidad.

Conceptualmente, tenemos que ser hábiles para diferenciar entre la etiología de lo reactivo y el modo defectuoso de sí de este narcisismo. En la práctica, sin embargo, esta distinción se hace más difícil. Cada uno de los padres pudo haber respondido en direcciones diferentes al desarrollo del niño. Un padre pudo tomarlo con frialdad, hostilidad y actitud de rechazo, mientras que el otro pudo haber sido su soporte. Siendo así, pudieron haber creado diferentes gradaciones de objetos internos buenos y malos, que generan una mezcla de estilos narcisistas. En suma, en lugar de ser frustrados cuando son incongruentes las expectativas ambiciosas de los padres con la realidad externa, los niños algunas veces, pueden oponerse, afortunadamente, al superar las habilidades depositadas en ellos por los padres, como Freud anota tan agudamente. Además, como apuntamos antes, las últimas experiencias aprendidas en la vida también pueden amortiguar o mitigar los efectos de las expectativas paternas.

Narcisismo constructivo. Miller (1981), al describir las relaciones narcisistas de objeto de la infancia, sanas o constructivas declara:

Los impulsos agresivos fueron neutralizados porque ellos no trastocaron la confianza y la autoestima de los padres. Hacer un esfuerzo por la autonomía, no fue experimentado [por los padres] como un ataque. Al niño se le permitió expresar y experimentar sus impulsos "ordinarios" (tales como los celos, el enojo, el desafío) porque sus padres no le demandaron ser "especiales", por ejemplo, representar sus propias actitudes éticas. Esto no fue un favor cualquiera (bajo condiciones óptimas), y el niño deberá descubrir y exhibir cuanto fue activo en él durante cada fase de desarrollo.

Porque el niño fue hábil para mostrar sus sentimientos ambivalentes, y debió aprender a juzgarlos en él mismo y en los otros, como "buenos y malos", y no necesitó dividir el objeto "bueno" del "malo" (pp. 33-34).

Los narcisistas constructivos no se conducen de la manera que los reactivos, o los de autoengaño. Ellos no sienten las mismas necesidades de falsear la realidad para negociar con las frustraciones de la vida. Ni están predispuestos a la ansiedad. Ellos hacen menos uso de defensas primitivas, y son menos ajenos a sus sentimientos, deseos o pensamientos. En realidad, generan un sentimiento de vitalidad positiva derivada de la confianza en su valor personal. Ellos internalizaron objetos generosos y estables, que los sostienen al enfrentarse a las adversidades de la vida. Están dispuestos a expresar sus privaciones y a sostener sus acciones independientemente de las reacciones de otros. Cuando son defraudados no actúan mostrando resentimiento, sino que son hábiles para (obligarse en) reparar acciones. Esto es, ellos tienen la paciencia para esperar, buscar el momento en que sus destrezas sean requeridas (Erikson, 1978). La audacia al actuar la introspección y la reflexión son sus cualidades primordiales.

Sistemas defensivos

¿Cómo usan su sistema estos tres tipos de líderes narcisistas? Lo que más nos ha impresionado al observar su conducta es la tendencia de los dos primeros en el uso defensivo (Kernberg, 1975). En el núcleo de este sistema existe un proceso mental llamado *escisión*, de este mecanismo primitivo, se derivan todas las defensas.

Para nosotros la escisión significa la tendencia a ver todas las cosas o ideales (todo bueno) o persecutorio (todo malo). Cuando el individuo no tiene suficientemente integrados o sintetizados las cualidades opuestas de los objetos internos, estas repre-

sentaciones las mantienen separadas para evitar la contaminación entre lo "bueno" y lo "malo". Los individuos con tendencia a la escisión poseen representaciones afectivas y cognoscitivas, de ellos mismos y de otros, dramáticamente simplificadas. Ellos fracasan al apreciar la ambigüedad y complejidad de las relaciones humanas. Las relaciones son polarizadas entre la aversión desenfrenada, el recelo, o la agresión por un lado y la omnipotencia y sobreidealización de éstas, por el otro. La escisión entonces, evita conflictos y preserva la sensación ilusoria del ser bueno. Todo lo malo es imputado a otros. El precio de mantener esta sensación ilusoria de bondad es, seguramente, una concepción deteriorada de la realidad.

Estrechamente vinculada a esta defensa está la *idealización primitiva* y la *devaluación primitiva*. En la primera, existe una necesidad de crear representaciones irreales de otros, totalmente buenos, todopoderosos. Estos procesos pueden ser vistos como una protección contra objetos persecutorios. Una sensación de intenso desamparo e insignificancia crea la necesidad de un protector omnipotente. Al final, sin embargo, nadie puede sostener estas expectativas exageradas (lo cual conlleva a una decepción de los objetos a quienes se les colocó en esos lugares).⁷ Se sucede entonces una devaluación vengativa de la figura idealizada cuando no sufragó las necesidades.

Otras defensas derivadas de la escisión, son la proyección y la identificación proyectiva (Ogden, 1982). Estos mecanismos sirven para defenderse contra la persecución de los objetos malos internalizados. La persona intenta conseguir desembarazarse de los aspectos indeseados de sí mismo. Por consiguiente, las representaciones internas de sí mismo que no tolera son expulsadas, proyectadas a otros. La culpa es siempre colocada sobre alguien o algo del otro. Nunca está

ahí una sentimiento de responsabilidad personal (que acepte las propias fallas o fracasos).⁸ Esto generará una distorsión de la realidad.

Como podemos ver en la tabla I, la frecuencia, severidad e intensidad de estos mecanismos defensivos varían en cada uno de los tipos de narcisismo. El tipo reactivo muestra mayor frecuencia e intensidad el tipo constructivo la más baja.

Sintomas del narcisismo

Los síntomas más extremos de este estado del desarrollo y estas defensas son resumidas en el DSM III (Asociación americana de psiquiatría, 1980, p. 317) que enlista los siguientes criterios de diagnóstico para los desordenes de la personalidad narcisista:

- a. Sensación de grandiosidad o de especial importancia del yo, por ejemplo, la exageración de los logros y las capacidades, enfocadas a cuestiones de naturaleza extraordinaria.
- b. Fantasías de preocupación, fortuna ilimitada, poder, esplendor, belleza, o amor ideal.
- c. Exhibicionismo: la persona requiere de constante atención y admiración.
- d. Indiferencia o marcados sentimientos de coraje, inferioridad, vergüenza, humillación, o vacuidad como respuesta a la crítica, la indiferencia de otros o la derrota.
- e. Al menos dos de las siguientes características de alteración, en las relaciones interpersonales:
 1. Autorización: Espera de favores especiales, sin asumir responsabilidades recíprocas, por ejemplo: Sorprenderse y/o encolerizarse porque la gente no hace lo que uno espera.
 2. Abuso interpersonal. Tomando ventaja de otros para satisfacer los deseos propios o para engrandecerse, sin considerar la integridad personal y el derecho de los otros.
 3. Las relaciones que característicamente alternan entre los extremos de sobreidealización y devaluación.
 4. Carece de empatía: Incapacidad para reconocer lo que otros sienten, por ejemplo: Uno puede ser incapaz de apreciar la aflicción de alguien que esta seriamente enfermo.

Esto es importante una vez que demos cuenta nuevamente que en los dos primeros tipos de líderes narcisistas se detectan varios de estos indicadores clí-



Foto: Gilberto Calderón

nicos, pero cada uno en una dimensión diferente. En nuestra experiencia, el narcisista reactivo será inhumano, imponente y exhibicionista. Ellos presentan un deseo de dominar y controlar, y serán extremadamente abusivos. Los narcisistas de autoengaño serán más atentos, pues quieren ser aceptados y son mucho menos tiranos. No obstante, carecen de empatía, están obsesionados principalmente con sus propias necesidades y tienden a ser discretamente maquiavélicos. Su conducta tiene una cualidad "como sí", porque ellos carecen de un fuerte sentido de convicción interior e identidad (Deutsch, 1965).

Finalmente, los líderes narcisistas constructivos son también bastante ambiciosos y pueden ser manipuladores e hipersensibles a la crítica. Pero tienen la suficiente confianza en sí mismos, adaptabilidad y humor para enfatizar logros reales. Ellos consiguen estar bien con otros por su perspicacia en las relaciones.

Funcionamiento organizacional

El líder reactivo

Describiremos dos situaciones directivas en las que hemos visto en operación la personalidad narcisista reactiva (RN). La primera es de liderazgo o relaciones interpersonales. La segunda relata su gestión en la *supervisión ambiental, el análisis, y la toma de decisiones*. El narcisista reactivo puede ser un jefe extremadamente demandante. Su imponencia y exhibicionismo causan que gravite en dirección a los subordinados que son aduladores. Los argumentos de otros son ignorados si llevan la contraria a las ideas del patrón. Desea subordinados que solo aparezcan para él, los demás son "expulsados". Un fuerte rasgo maquiavélico atraviesa estas situaciones. El líder cuida a sus subalternos de otros líderes dañinos y explotadores, persiguiendo su propio provecho. Los seguidores desempeñan un papel político sencillamente para sobrevivir. El líder RN sobrepasa a todos los otros tipos en cuanto a su escasez de empatía. El ignora completamente las necesidades de los subordinados y aparece como su semejante, reservando su atención a los asuntos que le conciernen a él exclusivamente. La actitud emergente hacia su gente será extrema. Por tanto, el nivel de rotación de empleados tenderá a ser muy alto. Los proyectos que requieren del trabajo en equipo o iniciativa de los empleados estará seriamente expuestos.

El líder RN presenta características disfuncionales al tomar decisiones importantes para su organización. Tiende a examinar o analizar muy poco el medio interno y externo antes de tomar decisiones. El líder RN siente que puede manejar toda situación en su medio, a tal grado que no necesita estudiarla en profundidad. El medio ambiente es de alguna manera "inferior a él", esto lo asume para alardear de que no se podrá encontrar fácilmente un sustituto. La grandiosidad, el exhibicionismo y la preocupación del RN por sus fantasías de éxito ilimitado causan que se comprometa en proyectos extremadamente audaces y aventurados.

La cualidad de estilo de su liderazgo es transformante más que transaccional. El desea atraer la atención de una audiencia invisible, para demostrar su superioridad y brillantez. Los proyectos que emprende bajo gran escala están destinados frecuentemente a fracasar. Primero, porque estas aspiraciones a gran escala reflejan el deseo del líder más que las realidades de la situación, además, muchos recursos son puestos en riesgo por razones insignificantes. Segundo, el líder no escuchó a sus consejeros, informantes o subordinados. El consideró que bastaba con la información que tenía, para hacer juicios. Un tribunal potencialmente decisivo es confundido con esto. Tercero, el líder RN es renuente a admitir las evidencias aún cuando es claro que lo que piensa no es lo mejor para el proyecto. No reconoce haber cometido errores (en la toma de decisiones)⁹ y será especialmente rígido y sensible a la crítica. Siendo así, será impulsivo y difícilmente reflexionará sobre lo que hace (Miller y Freissen, 1980, 1984). Cuando finalmente comprende como afectó su decisión al deterioro de las situaciones, tiende a dividir las causas culpando a otros. El nunca se ve a sí mismo como responsable de cualquier cosa que es totalmente negativa.

El líder de autoengaño

Estos individuos tienen muchos aspectos de los ejecutivos reactivos, pero son menos evidentes en situaciones directivas. Podemos indagar las categorías de liderazgo, examinando el medio y la toma de decisiones. Como líderes, los ejecutivos de autoengaño (SD) son mucho más accesibles que su contraparte, el líder RN. Ellos se interesan más por sus subordinados, son más dados a escuchar la opinión de otros y no son tan explotadores como los RN. No obstante, también muestran hipersensibilidad a la crítica, extrema inse-

guridad y una fuerte necesidad de ser amados. Los líderes *SD* serán más tolerantes con el disentimiento de opiniones y pueden reaccionar simpáticamente cuando son expresadas. No obstante, tienden a sentir que son menos eficaces, ante las críticas, por lo que al evitarlas tienden a promover subordinados flojos a expensas de él.

Además el líder *SD* expresará a menudo interés por las preocupaciones de sus subordinados, esto se exteriorizará, por un deseo de parecer simpático, más que por un genuino interés. El querrá hacer las cosas correctamnte pero no sentirá mucho entusiasmo en torno a estas. Una excepción de estas pautas se encuentre en casos de líderes que llegan a ser partidarios de un subordinado al que idealizan. Ellos harán lo que esté de su parte para "vincularse" con esa persona, desarrollarlo y reproducirlo en su propia imagen. Esto no es sorprendente pues este subordinado atesorado generalmente, idolatra a los jefes y esto no es usual en un individuo capaz y obstinado. Si el subordinado presentó iniciativa personal, esto deberá ser interpretado como deslealtad. La idealización del líder cambiará rápidamente a devaluación, con resultados predecibles para los subordinados futuros en la organización.

El líder *SD*, en contraste con su contraparte *RN*, puede ser muy vehemente para descubrir oportunidades, y particularmente amenazas, en su medio. El es inseguro y por eso hace una gran gestión de examen de su medio interno y externo para asegurar la neutralización de situaciones conflictivas y evitar equivocaciones costosas. Los opositores son estudiados con atención, los clientes son entrevistados y los sistemas de información establecidos. Realiza una buena gestión de análisis y valoración al grado que puede paralizar las acciones.

Tomando decisiones estratégicas el líder *SD* presenta un grado de ansiedad de desempeño. El quiere hacer el mejor trabajo y posiblemente pueda hacerlo, así asegurará ser admirado y respetado, y se preocupará por sus habilidades para ello. Por ello tenderá a ser más conservador que el ejecutivo reactivo. El directivo *SD* estudia totalmente la situación y solicita opinión a otros. La toma de decisiones es convenida en respuesta a cambios de varios tipos, completamente en contraste al estilo pernicioso del líder reactivo. La orientación del líder *SD* es entonces predominantemente de naturaleza transaccional. De seguro, los administradores conservadores (dispuestos de igual forma) son mucho más susceptibles a conseguir una audiencia receptiva que el más azaroso. Ellos tienden a dar largas, a

exponer los asuntos a distancia sólo para manejarlos a su antojo, su perfeccionismo e incertidumbre puede suscitar estancamientos en la organización. Hay que señalar, que el narcisista *RN* trabajó para impresionar a la más extensa comunidad política o empresarial, con el fin de ser venerado, al cumplir el más audaz, imposible y visionario de los sueños. El narcisista *SD* sólo quiere amado y reconocido por la gente con la que el interactúa. También sus síntomas aumentan y menguan de acuerdo a su grado de ansiedad a mayor magnitud que en el líder *RN*.

El lider constructivo

Estos líderes no desconocen la manipulación y no actúan oportunamente. Ellos son capaces de conseguir llevarse bien con sus subordinados. El narcisista constructivo posee un alto grado de confianza en sus habilidades y está profundamente orientado a las misiones y metas, a las que se dedica. De esta manera pueden algunas veces acercarse con falta de cordialidad o consideración.

Si bien los líderes constructivos gozan siendo admirados, tienden a la apreciación realista de sus habilidades y limitaciones. Su actitud es la de dar y recibir y reconocen la competencia de otros. Los líderes constructivos son buenos escuchas y aprecian las opiniones de sus subordinados, aunque estén contentos de asumir la última responsabilidad por las acciones colectivas. Ellos están dispuestos a hacer frente y detenerse en sus decisiones. Son asociables y poco cooperativos, esta actitud puede causar quejas en sus subordinados. De hecho algunas veces estos líderes carecen de verdadera empatía y pueden ser propensos a usar a otros como meros instrumentos para realizar sus propios proyectos.

Poseen un sentido de dirección interior y autodeterminación que los hace confiar en sí mismos. Tienen la habilidad para inspirar a otros y crear una causa común, con lo cual trascienden los propios intereses insignificantes. Su directividad interior, sin embargo, puede reflejar también frivolidad, arrogancia, o recia insensibilidad a las necesidades de otros. En resumen, catalogado como "el bueno de la compañía" o "el auxiliador de los trabajadores", puede generar reciprocidad en las relaciones interpersonales en la conformación de un equipo. En general, los narcisistas constructivos tienen un sentido del humor que les hace posible exponer las cosas en perspectiva. Su independencia puede promover creatividad y visión nece-

saría para comunicar energía en los subordinados, empleando sus perseverancia. Carece de la rigidez, de los dos tipos anteriores, en el estilo de liderazgo dominante, pero tiene ambas cualidades: Una transformante y una transaccional.

Los líderes constructivos difieren de hacer un buen negocio, de su estilo de toma de decisiones, lo que es el reflejo de la situación que reviste la constante flaqueza de los ejecutivos. Su flexibilidad les permite hacer una buena gestión de análisis, examen del medio y de consulta antes de tomar decisiones estratégicas de consecuencias remotas. Pero también es incapaz de manejar, con prontitud, situaciones más rutinarias dando quehacer a los subordinados. Tienen también a evitar extremas determinaciones y conservadurismo, operando mejor en los rangos medios.

Terapia organizacional

Los líderes narcisistas constructivos tienen pocos problemas organizacionales. Pero ¿Qué puede hacer un administrador sano y seguro alrededor de dos muy disfuncionales tipos de líderes? Cuando la organización es centralizada y el líder narcisista es dominante, de mal desempeño y subsiguiente despido, por un poderoso consejo de directores, puede ser solamente la catálisis efectiva del cambio. Se presenta la posibilidad de crear entonces de ellos un líder, sobre todo cuando tienen un poderoso control financiero. Pero la perspectiva es mucho más clara, cuando el poder organizacional es más ampliamente distribuido o cuando el narcisista ocupa una posición menos elevada (Kets de Vries y Miller, 1984).

En resumen, hay un número de medidas organizacionales que pueden ser consideradas para minimizar los daños hechos por el líder narcisista de *más bajo nivel*. La primera puede ser llevarlo a convertirse en cauteloso. Esta cautela, puede ser útil para considerar que indicadores aislados de cada tipo de neurótico no son garantía suficiente para un diagnóstico de narcisismo. Pero cuando hay varios indicadores forman un síndrome que puede indicar problema.

Es muy difícil de cambiar una personalidad narcisista. El énfasis primario debe ser transferir al individuo y reducir su influencia fuera del camino dañino. Un número de proyectos estructurales pueden ser usados para realizar uno más moderno. Por ejemplo, el poder es más ampliamente distribuido en la organización, al grado que mucha gente consigue involucrarse en decisiones estratégicas y el administrador de más bajo

nivel es inducido a tomar responsabilidades de asuntos más rutinarios. La mezcla de comités funcionales, que asignen tareas y delegaciones ejecutivas puedan proveer una utilidad en el que un grupo de administradores puede expresar sus puntos de vista proporcionando la oportunidad a los líderes narcisistas (y especialmente a sus subordinados) de aprender de esto y tener su influencia mitigada por otros. Esto además descubre una perspectiva monolítica e ilusoria.

La valoración regular del líder en la que los subordinados tienen una oportunidad para expresar sus opiniones en una tercera parte acerca de sus jefes, también puede ser de utilidad. Cuando de un consenso emerge insatisfacción, particularmente si esto coincide con una unidad de ejecución pobre, este puede ser el momento de transferir o relevar al líder. Igualmente, una apreciación política puede inhibir abiertamente la explotación narcisista.

Cuando los principales autores de las decisiones llegan a enterarse de las proclividades narcisistas de algún administrador de la organización, puede usar esta información llevando una política personal. Esto es especialmente cierto, cuando asignan subordinados a un líder narcisista. Uno de los más grandes perjuicios es emplear administradores inseguros e inexpertos para trabajar para el narcisista. Estos empleados tendrán además, poca fuerza o decisión para ser capaces de competir, aún menos potencial para actuar contrabalanceando fuerzas convenientemente. En contraposición, esto puede ser provechoso para asignar personalidades, capaces, confiadas y seguras para trabajar con un líder dispuesto narcisísticamente, aquellos quienes son temerosos para expresar sus opiniones y pueden ayudar a introducir más de la "realidad" en el proceso de la toma de decisiones.

Esto es importante, también para conocer signos de excesivo narcisismo, en el reclutamiento y en el trabajo de promociones. Las pruebas psicológicas y las entrevistas previas, para un clínico entrenado, con un candidato superior o subordinado puede detectar un líder narcisista. No hay duda de que el camino más fácil, para tratar con estos administradores, es evitar herirlos o frustrarlos, para contenderlos, otorgándoles mucho poder.

Notas biográficas

Manfred F. F. Kets de Vries es profesor de Administración Política y Conducta Organizacional en el Instituto Europeo de Administración de Empresas (INSEAD)

Francia. Psicoanalista, miembro de la sociedad Psicoanalítica de Canadá. Es autor, coautor y editor de cuatro libros, treinta artículos y capítulos en libros publicados en: *Academy of Management Journal*, *Behavioral Science*, *Human Relations*, *Journal of Management Studies*, *Psychoanalytic Review*, *Bulletin of the Menninger Clinic*, *Harvard Business Review*, y otros trabajos. Su interés está centrado en interrelacionar el psicoanálisis y la administración.

Danny Miller es profesor investigador asociado de la Escuela superior de estudios comerciales de Montreal e investigador asociado en la facultad de administración en la universidad Mc Gill. Es autor de dos libros y aproximadamente treinta artículos publicados en: *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Management Science*, *Journal of Management Studies*, *Strategic Management Journal*, *Human Relations* y otros. Se interesa en el Campo de la Teoría Organizacional.

Comentario del Traductor

Kets de Vries y Miller, aprovechan su experiencia clínica y nos comparten algunas observaciones características de la personalidad narcisista, así como sus determinantes en la conducta directiva. Si bien reconocen que el narcisismo se presenta en cada uno de nosotros. Se han dado a la tarea de desentrañarlo en las relaciones que establecen los directivos con sus subordinados. En un principio nos aclaran su perspectiva psicoanalítica, apoyándose en los estudios relevantes sobre liderazgo de la Teoría de las relaciones de objeto, para afirmar que la conducta directiva tiene una dosis de narcisismo, que puede ser normal y conducir al éxito o al cumplimiento de objetivos, o bien, puede perjudicar la toma de decisiones en una organización, deteriorando así las relaciones interpersonales en su interior e impidiendo el cumplimiento de los objetivos empresariales, desviando a su vez las tareas de sus subordinados al cumplimiento de deseos personales.

Los autores consideran imprescindible para la construcción de la teoría del liderazgo, las experiencias de administradores en gestión y líderes emergentes, lo cual me parece totalmente irrefutable, si algo tiene que decirse en torno al éxito o al fracaso de una gestión, esto debe ser sustentado en primera instancia por el sujeto involucrado en la administración, pero no sólo eso, debemos otorgarle un papel importante también al subalterno, para quien, al mismo tiempo que el directivo tiene su propia posición y significación del

trabajo de este como administrador, he aquí algo de lo que no podemos prescindir, el sentido que da el subordinado a la cultura de trabajo que se gesta merced a un tipo gestión.

Las características de liderazgo que se presentan en este artículo se apoyan en las dimensiones afectiva y cognitiva. Cabe señalar la limitada concepción de liderazgo que subyace a lo largo de este trabajo, apoyada en Weber. Además de la falta de una reflexión sobre lo que es el narcisismo, si bien retoman los planteos de otros autores que lo han clasificado como patológico, también es cierto que en un tema de semejante naturaleza, como lo es el narcisismo, no podemos ahorrarnos el tener que trabajar una concepción propia, que trasciendan las descripciones relacionadas en el DSM III, pues en ellas se sostiene una concepción de sujeto, que los lleva incluso a plantear que la personalidad es factible de transformarse por voluntad o siempre que se establezcan determinadas estrategias organizacionales ¡Nada más falso! La voluntad es una función del Yo y éste una instancia del sujeto, pero no lo es todo, su conducta se ve sobreterminada por procesos inconscientes: significación de relaciones, trabajo, compañeros y jefes, experiencias vividas que no es posible omitir o dejar de considerar, aunque parezcan irrelevantes o subjetivas. Pero este no es el objetivo de los autores, aún menos disertar la concepción del narcisismo sea como fijación a un momento de desarrollo o una regresión, su interés era poner de manifiesto los vínculos entre el sujeto y su pasado. Pero aquí también habremos de decir que, observando las descripciones que piensan como etimología, es arriesgado catalogar de manera tan lineal y directa los sucesos de la infancia temprana como únicos antecedentes de un modo de gestión. A lo largo de la historia del sujeto, este va teniendo nuevas experiencias que resignificarán el sentido de sus actividades y de sus deseos. No es posible hacer generalizaciones, es por eso necesario que lo planteado aquí debe de ser tomado como las nociones de las que se debe partir para llegar a algo más acabado, en ese sentido los autores son honestos, al sugerir sus planteos como meras hipótesis a trabajar.

No obstante, no podemos negar la valiosa caracterización de las manifestaciones o las modalidades de existencia del narcisismo. Ellas las observamos, en cada uno de nosotros, al proponernos una u otra actividad. Más particularmente, las observamos en nuestros alumnos y toman presencia en ellos, cuando son invitados a hablar sobre su deseo de ser administradores, ingenieros industriales, abogados, etc.

Cabe entonces preguntarse ¿Qué es lo que satisfacen nuestros alumnos al elegir su carrera como administradores? ¿Cómo los preparamos sobre los riesgos que conlleva personificar (sus fantasías de omnipotencia) actitudes que no son más que ilusiones, satisfacciones narcisistas, que los pueden alejar de su trabajo como administradores en una determinada gestión?

Acercarlos a los errores más frecuentes en la gestión, para promover su aprendizaje y su formación profesional, debe ser nuestra tarea como docentes.

Notas del traductor

Agradezco el trabajo de recopilación que Rubén Sánchez Flores en coordinación con el personal de Hemeroteca y de Base de datos de la UAM-A, realizó en apoyo a la presente investigación, sin el cual, difícilmente este saldría a la luz.

- ¹ En gestión o desempeño.
- ² Hace referencia a la capacidad de transformar su propia persona.
- ³ Para ser más precisos, Kernber desenfatisa la noción de detención o fijación del desarrollo en escenas tempranas en la infancia. En su lugar le da importancia como forma patológica de amor por sí mismo y el amor derivado de los objetos desde las relaciones patológicas de objeto, esto es, las relaciones insatisfactorias con los otros. Kohut argumenta que la personalidad narcisista permanece "fijada sobre las grandiosas configuraciones del yo arcaicas y/o la sobreestimación, catectizada narcisísticamente en los objetos" (Kohut, 1971, p.3). De acuerdo con él, la patología en el desarrollo narcisista es un resultado del fracaso para integrarse en torno de una mayor maduración de sí, lo que se llama "el grandioso yo" y la "imagen idealizada de los padres". Estos son algunos conceptos explicados en este artículo.
- ⁴ Paréntesis del traductor.
- ⁵ Paréntesis del traductor y hace alusión al ámbito del administrador y los directivos, dadas sus funciones y las relaciones con sus subalternos.
- ⁶ De las apariencias o la realidad externa.
- ⁷ Paréntesis del traductor.
- ⁸ Paréntesis del traductor.
- ⁹ Paréntesis del traductor.

Bibliografía

American Psychiatric Association. DSM II: *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (3a. ed.) Washington, 1980.

Bass, B. B. *Stogdill's handbook of leadership*. New York: The Free Press, 1981.

Burns, J. M. *Leadership*, New York: Harper and Row, 1978.

Deutsch, H. *Neuroses and character types*, New York: International Universities Press, 1965.

Erikson, E. H. *Childhood and society*, New York: W. W. Norton and co., 1963.

Erikson, E. H. *Life history and the historical moment*. New York: Basic Books, 1952.

Freud, S. *A Childhood recollection from dichtung und Wahrheit*, *The*

standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud (Vol. XVIII). London: The Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis, 1917.

Freud, S. *Group psychology and the analysis of the ego*, *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud* (Vol XVIII). London: The Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis, 1921.

Freud, S. *Libidinal types*, *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud* (Vol. XXI) London: The Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis, 1931.

Greenberg, J.R., & Mitchell, S.A. *Object relations in psychoanalytic theory*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1983.

Gunirip, H. *Schizoid phenomena, object relations and the self*. New York: International Universities Press, 1969.

Housi, R.J., & Baetz, M. L. Leadership: some empirical generalizations and new research directions. *Research in organizational Behavior*, 1979, 1, 341 - 423.

Jacobson. E. *The self and the object world*. New York: International Universities Press, 1964.

Kernberg, O. *Borderline conditions and pathological narcissism*. New York: Jason Aronson, 1975.

Kernberg, O. *Object relations theory and clinical psychoanalysis*. New York: Jason Aronson, 1976.

Kernberg, O. Regression in organizational leadership. *Psychiatry*, 1979, 42, 29-39.

Kets De Vries, M.F.R. Leadership in a narcissistic age, Faculty of Management, *Mc Gill University Horking Paper*, 1980.

Kets De Vries, M. F. R., & Miller, D. *The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco: Jossey Bass, 1984.

Klfin, M. *Contributions to psychoanalysis, 1921-1945*. London: The Hogarth Press, 1948.

Kohut, H. *The Analysis of the self*. New York: International Universities Press, 1971.

Kohut, H. creativeness, charisma, group psychology. In Paul h. Ornstein (Ed.), *The search for the self* (Vol. 2) New York International Universities Press. 1978.

Kohut, H., & Wolf, E.S. The disorders of the self and their treatment: An outline. *The International Journal of Psychoanalysis*, 1978, 59, 413-426.

Mahler, M.S., Pine, F., & Bergman, A. *The psychological birth of the human infant*. New York: Basic Books, 1975.

Mckinley Runyan, W. *Life histories and psychobiography*, New York: Oxford University Press, 1982.

Miller, A. *Prisoners of childhood*, New York: Basic Books, 1981.

Miller, D., & Friesen, P. H. Momentum and revolution in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*. 1980, 24, 591-614.

Miller, D. & Friesen, P. H. *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall, 1984.

Mintzberg, H. If you're not serving Bill and Barbara, then you're not serving leadership, In J. G. Hunt. U. Sekaran & C. A. Schriesheim (Eds), *Leadership: Beyond establishment views*. Carbondale Illinois: Southern Illinois University Press, 1981.

Ogden, T. H. *Projective identification and psychotherapeutic technique*, New York: Jason Aronson, 1982.

Reich, W. *Characteranalysis*, New York: Farrar, Strauss and Girous, 1949.

Weber, M. *The theory of social and economic organizations*. New York: Oxford University Press, 1947.

Winnicott, D. W. *Through paediatrics to psycho-analysis*, New York: Basic Books, 1975.

Zaleznik, A. Managers and leaders: Are they diferent? *Harvard Business Review*, 1977, 55, 67-78.

Zaleznik, A. & Kets De Vries, M. F. R. *Power and the corporate mind*. Boston: Houghton Mifflin, 1975.