



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES**

**La influencia de los estilos apego y de liderazgo en las
dinámicas inconscientes de los grupos de trabajo.**

Autora: María Martín-Gil Fanconi

Director: Santiago González Álvarez

Madrid

2025/2026

1. Introducción

En las organizaciones, el funcionamiento de los grupos no depende solo de cómo esté distribuido el trabajo o de las tareas asignadas. También juega un papel importante la forma en la que las personas se relacionan, confían entre sí y gestionan los conflictos en el día a día. Muchas veces, detrás de lo que parece un problema de comunicación o de coordinación, hay dinámicas emocionales más profundas que pasan desapercibidas. Por eso, entender qué ocurre internamente, resulta esencial para comprender el comportamiento de los equipos en contextos laborales.

Este trabajo parte de esa idea y propone analizar el funcionamiento de los grupos en las organizaciones a partir de tres perspectivas que, aunque proceden de ámbitos distintos, se complementan entre sí, siendo estos, la teoría del apego, los estilos de liderazgo y los supuestos básicos de Bion. Estos enfoques coinciden en señalar que las personas no se relacionan únicamente a través de funciones o roles formales, sino también mediante vínculos, expectativas y formas de afrontar la ansiedad. La integración de estas perspectivas permite comprender cómo lo individual, lo grupal y lo organizacional se influyen mutuamente, dando lugar a dinámicas emocionales que pueden mantenerse en el tiempo e incorporarse a la cultura de la organización.

1.1. Objetivos del estudio

1. Analizar cómo se expresan los supuestos básicos de Bion (dependencia, ataque-fuga y apareamiento) en los grupos de trabajo y en la forma en la que se organiza la cultura de una empresa.
2. Explorar la relación entre los estilos de apego y los estilos de liderazgo, entendiendo cómo los vínculos emocionales entre el líder y el equipo pueden favorecer o reducir el impacto de dinámicas inconscientes.
3. Examinar si el estilo de liderazgo o el tipo de apego actúan como mediadores entre las respuestas inconscientes del grupo y los patrones culturales que se consolidan en una organización.

1.2. Justificación del estudio

La elección de estos objetivos se debe a la necesidad de integrar distintos niveles de análisis que, aunque suelen estudiarse por separado, en la práctica están estrechamente relacionados: las experiencias individuales (apego), la forma en que se ejerce la autoridad (liderazgo) y la manera en que los grupos se organizan emocionalmente (supuestos básicos y cultura organizacional).

Bion (1961) explica que los grupos pueden funcionar de dos maneras, una centrada en la tarea (Grupo de Trabajo) y otra impulsada por emociones compartidas que aparecen ante la tensión o la incertidumbre, denominadas Supuestos Básicos. Estos estados mentales inconscientes actúan como mecanismos de defensa contra la ansiedad grupal. Bion identifica los siguientes tres supuestos principales.

En el supuesto de dependencia, el grupo actúa como si estuviera protegido por un líder del que depende totalmente, otorgándole una omnipotencia irreal.

En el de ataque-huida, el grupo siente que existe un enemigo externo o interno del cual debe defenderse o del que debe escapar para preservar su integridad.

Por último, en el de emparejamiento, se mantiene la esperanza de que, a través de la relación de dos miembros o de una idea futura, nacerá algo (un líder, una solución) que salvará al grupo de sus problemas actuales.

Estas dinámicas ayudan a entender comportamientos que, desde fuera, pueden parecer irracionales, pero que en realidad responden a la necesidad de manejar la ansiedad colectiva (Bion, 1961; Winnicott, 1971).

Por su parte, Bowlby (1969) muestra cómo las experiencias tempranas moldean la forma en la que nos vinculamos con los demás. Aplicado al mundo laboral, esto adquiere todavía más relevancia porque un líder puede convertirse en una figura que aporta seguridad o, por el contrario, que genera más inseguridad. Esto repercute directamente en la forma en la que el equipo confía, toma iniciativa o se vuelve más o menos dependiente (Mikulincer & Shaver, 2007). Por todo ello, las relaciones laborales no se limitan a lo profesional, sino que están condicionadas por necesidades emocionales profundas.

En cuanto a la estructura del grupo, los estudios sobre climas sociales de Lewin, Lippitt y White (1939) analizan cómo varía la respuesta colectiva según el ejercicio de la autoridad. Un liderazgo autoritario tiende a reforzar la dependencia y la sumisión; uno

democrático favorece climas más seguros y participativos; mientras que un estilo *laissez-faire* suele aumentar la frustración, la confusión y la falta de contención emocional entre los miembros (Lewin et al., 1939).

Para comprender cómo estas dinámicas grupales pueden consolidarse y mantenerse en el tiempo, la propuesta de Schein (1985) resulta especialmente relevante. Este autor plantea que la cultura organizacional se compone, en su nivel más profundo, de supuestos básicos compartidos, entendidos como presunciones inconscientes que el grupo da por válidas porque en algún momento le permitieron afrontar con éxito situaciones de incertidumbre o amenaza.

En este sentido, existe una continuidad conceptual entre los supuestos básicos descritos por Bion y los supuestos culturales de Schein. Mientras que Bion (1961) se centra en las respuestas emocionales que emergen de forma automática cuando el grupo se ve desbordado por la ansiedad, Schein permite explicar qué ocurre cuando esas respuestas se repiten y se consolidan como formas habituales de funcionamiento. Así, si un equipo afronta de manera reiterada las crisis refugiándose en la dependencia de una figura de autoridad fuerte, esta estrategia defensiva puede dejar de vivirse como una reacción puntual y transformarse en un supuesto implícito sobre cómo transformarse en un supuesto implícito sobre lo que el grupo considera la manera adecuada de actuar.

De este modo, lo que inicialmente surge como una dinámica emocional inconsciente orientada a la supervivencia del grupo acaba institucionalizándose y formando parte de la cultura invisible de la organización. Desde esta perspectiva, la cultura no se reduce a normas, valores o discursos formales, sino que refleja patrones emocionales aprendidos que orientan la percepción, la toma de decisiones y las relaciones dentro de la empresa.

1.3. Relevancia del estudio

La importancia de este trabajo no reside únicamente en revisar teorías conocidas, sino en combinarlas de un modo que no es habitual en la investigación actual. Aunque existen estudios sobre apego, otros sobre liderazgo y otros sobre cultura organizacional, no hay propuestas que unan estas tres dimensiones para entender las dinámicas inconscientes que pueden aparecer en los grupos de trabajo.

Lo que aporta este TFG es una forma de interpretar ciertos comportamientos de los equipos que, en apariencia, no encajan con su estructura formal. Patrones como la dependencia excesiva del líder, la evitación de conflictos o la constante búsqueda de “soluciones ideales” que nunca llegan pueden entenderse mejor cuando se analizan desde lo individual, lo relacional y lo organizacional a la vez. Esta perspectiva facilita ver qué hay detrás de estas dinámicas y qué factores pueden estar sosteniéndolas (no sé si parece repetitivo el primer párrafo con el segundo).

Además, este enfoque tiene una utilidad práctica clara. En el ámbito laboral, las formaciones dirigidas a líderes suelen centrarse en competencias técnicas o comunicativas, pero rara vez abordan los aspectos emocionales más profundos que influyen en la cohesión del grupo y en el clima de trabajo. Entender cómo se conectan el apego, el estilo de liderazgo y los supuestos básicos puede contribuir a prevenir tensiones, mejorar la toma de decisiones y generar entornos más seguros y funcionales.

Por último, este trabajo amplía el campo de la psicología organizacional desde una perspectiva psicodinámica, que sigue teniendo poca presencia en los programas universitarios. Incorporar estas dimensiones permite abrir nuevas líneas de investigación y ofrece una base para desarrollar herramientas que ayuden a intervenir en las organizaciones desde una mirada más completa y humana.

2. Marco Teórico

2.1. Teoría del apego: origen, desarrollo y tipologías

La teoría del apego, formulada por John Bowlby, parte de la idea de que los seres humanos nacen con una tendencia innata a buscar protección y cercanía con una figura cuidadora, especialmente en momentos de malestar o amenaza. Para Bowlby (1969), esta necesidad no es únicamente emocional, sino que cumple una función adaptativa, ya que mantiene a los niños cerca de quienes pueden garantizar su supervivencia. A partir de estas primeras interacciones, el niño desarrolla lo que denominó modelos internos de trabajo, es decir, representaciones internas sobre cómo son las relaciones, qué se puede esperar de los demás y cómo regular las propias emociones a través del vínculo.

El desarrollo de la teoría avanzó gracias al trabajo de Mary Ainsworth, quien llevó a cabo estudios observacionales que permitieron identificar los primeros patrones específicos de apego. Su procedimiento de la “situación extraña” mostró que los niños no reaccionaban igual ante la separación y el reencuentro con la figura cuidadora, lo que permitió distinguir tres categorías entre, apego seguro, apego inseguro-evitativo y apego inseguro-ambivalente. Estas aportaciones completaron la propuesta inicial de Bowlby, que se centraba en la importancia del vínculo temprano, pero sin establecer tipologías concretas.

Posteriormente, Mary Main y Judith Solomon incorporaron un cuarto estilo al modelo original, el apego desorganizado. Este patrón se caracteriza porque el niño no utiliza una estrategia clara o estable para manejar la separación y el reencuentro con la figura cuidadora. Pueden aparecer conductas contradictorias, como acercarse pero quedarse paralizado, cambiar bruscamente de dirección o alternar entre buscar contacto y evitarlo, lo que refleja la dificultad para regular la emoción en contextos donde la figura de apego genera, a la vez, consuelo y temor. Esta falta de coherencia en la respuesta ante el estrés es lo que distingue al apego desorganizado de los demás estilos descritos en la teoría (Main & Solomon, 1990). Suelen observarse en niños que, debido a experiencias tempranas de miedo o imprevisibilidad, no pueden desarrollar un modo coherente de búsqueda de protección. Con esta aportación, la teoría del apego se consolidó en los cuatro estilos que continúan utilizándose hoy en día para comprender cómo las personas regulan la cercanía, la dependencia y la búsqueda de apoyo emocional.

Con el tiempo, la teoría del apego se extendió al estudio de la vida adulta. Diversas investigaciones mostraron que los modelos internos formados en la infancia no

desaparecen, sino que influyen en la manera en que las personas interpretan las relaciones, afrontan la intimidad y manejan la vulnerabilidad emocional (Bartholomew & Horowitz, 1991).

Las personas con apego seguro suelen sentirse cómodas estableciendo vínculos cercanos, confiar en los demás y pedir ayuda cuando la necesitan. El apego ansioso se asocia con la preocupación por el rechazo, la necesidad de confirmación frecuente y dificultad para regular la incertidumbre relacional. En el caso del apego evitativo, la tendencia es mantener distancia emocional, evitar situaciones que impliquen dependencia o vulnerabilidad y apoyarse principalmente en uno mismo. El apego desorganizado, por su parte, refleja un patrón más inestable y contradictorio, que puede combinar momentos de búsqueda de cercanía con reacciones de rechazo o bloqueo ante la proximidad (no se si suena repetitivo con lo anterior, si lo dejaría solo en el apego temprano o está bien incluir esta teoría del apego adulto).

2.2.1. Teorías del liderazgo: evolución histórica y justificación del modelo de Lewin

El estudio del liderazgo ha ido cambiando a lo largo del tiempo, en parte porque las organizaciones han evolucionado y también porque cada época ha puesto el foco en aspectos distintos del comportamiento humano. Por eso, antes de centrarnos en un modelo concreto, repasaremos brevemente cómo han surgido las principales teorías y qué aportó cada una. Este recorrido permitirá situar el modelo de Lewin para entender por qué es especialmente relevante para este trabajo.

2.2.2. Primeras aproximaciones: teorías de rasgos

Las primeras investigaciones sobre liderazgo, conocidas como *Great Man Theory*, se desarrollaron a partir de las ideas de Thomas Carlyle (1841), quien defendía que los líderes nacen, no se hacen, y que la historia es impulsada por individuos excepcionales dotados de cualidades innatas. Posteriormente, Galton (1869) reforzó esta perspectiva al sostener que rasgos como la inteligencia, la valentía o el carisma tenían un fuerte componente hereditario. Aunque estas teorías tuvieron una influencia significativa en los primeros estudios sobre liderazgo, fueron progresivamente cuestionadas, ya que personas con características similares podían comportarse de manera muy distinta en función del contexto y la situación. Las revisiones empíricas posteriores mostraron que no existía un conjunto universal de rasgos capaz de predecir el liderazgo de forma consistente, lo que

llevó al abandono progresivo de este enfoque como explicación suficiente del fenómeno (Stogdill, 1948).

2.2.3. Teorías conductuales

A partir de la década de 1950, la investigación sobre liderazgo comenzó a desplazarse del estudio de los rasgos personales hacia el análisis de los comportamientos del líder. En este contexto, los estudios desarrollados en las universidades de Ohio y Michigan identificaron patrones recurrentes en la conducta de los líderes y propusieron dos grandes dimensiones fundamentales, la orientación a la tarea y la orientación a las relaciones.

Los investigadores de la Universidad de Ohio hicieron una distinción entre la *initiating structure*, centrada en la organización del trabajo y el logro de objetivos, y la *consideration*, relacionada con el apoyo interpersonal y la preocupación por los miembros del grupo (Stogdill & Coons, 1957). De forma paralela, los estudios de la Universidad de Michigan diferenciaron entre un liderazgo orientado a la producción y otro centrado en las personas, llegando a conclusiones similares (Likert, 1961).

Este enfoque conductual supuso un cambio relevante al introducir la idea de que el liderazgo no depende exclusivamente de características innatas, sino que ciertos estilos pueden aprenderse y desarrollarse, abriendo así la puerta a nuevas formas de entender y entrenar el liderazgo en las organizaciones (Yukl, 2013).

2.2.4. Modelos de contingencia

Con el tiempo, comenzó a consolidarse la idea de que no existe un estilo de liderazgo universalmente eficaz, sino que su efectividad depende del contexto en el que se ejerce. Desde esta perspectiva, los modelos situacionales y de contingencia plantearon que el liderazgo debía ajustarse a variables como las características del grupo, la naturaleza de la tarea o el entorno organizacional.

La teoría de la contingencia de Fiedler propuso que el rendimiento del líder depende del grado de ajuste entre su estilo y la situación, considerando factores como las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder del cargo (Fiedler, 1967). De manera complementaria, el modelo de Hersey y Blanchard introdujo la noción de que el estilo de liderazgo más adecuado varía en función del nivel de madurez y competencia de los seguidores, enfatizando la adaptabilidad del líder (Hersey & Blanchard, 1969).

Aunque estas teorías supusieron un avance relevante al introducir la flexibilidad contextual, diversos autores han señalado que no explican de forma suficiente las dinámicas emocionales que emergen en los equipos, especialmente en situaciones de incertidumbre o estrés, donde entran en juego procesos inconscientes y relacionales más complejos (Yukl, 2013).

2.2.5. Enfoques contemporáneos

En décadas más recientes han surgido enfoques como el liderazgo transformacional y transaccional, que ponen el acento en la motivación, la inspiración y el intercambio entre líder y seguidores, así como el liderazgo auténtico, centrado en la coherencia, la ética y la autoconciencia del líder (Bass, 1985; Avolio & Gardner, 2005). Estos modelos reconocen explícitamente que el liderazgo influye en el clima emocional del equipo y en la manera en que los miembros se sienten valorados, comprometidos y motivados dentro del grupo.

No obstante, diversos autores han señalado que, a pesar de su aportación, estos enfoques tienden a priorizar el rendimiento, la motivación consciente y los resultados organizacionales, dejando en un segundo plano el análisis de las respuestas inconscientes que pueden emerger en los equipos cuando se enfrentan a situaciones de presión, ambigüedad o incertidumbre (Yukl, 2013).

2.3.1. El modelo de Lewin: estilos de liderazgo y clima grupal

En 1939, Kurt Lewin, junto con Lippitt y White, realizó uno de los estudios experimentales más influyentes en el campo del liderazgo. Su trabajo no buscaba tanto describir al líder en abstracto sino observar cómo reaccionaban los grupos según el estilo de dirección que recibían. A partir de sus observaciones, identificaron tres estilos principales:

Liderazgo autoritario: basado en el control y las decisiones unilaterales. Los grupos bajo este estilo tendían a mostrar más tensión, menos iniciativa y un clima emocional más rígido.

Liderazgo democrático: fomenta la participación, el diálogo y cierta autonomía. Los grupos dirigidos así solían mostrar más cooperación, un ambiente más estable y mayor responsabilidad compartida.

Liderazgo laissez-faire: caracterizado por la mínima intervención del líder. Aunque puede favorecer la creatividad en algunos casos, en otros derivaba en falta de dirección, confusión o aumento de la ansiedad grupal.

La importancia del modelo de Lewin es debida a que fue el primero en mostrar de forma experimental, que el estilo de liderazgo modifica el clima emocional del grupo. Es decir, que no solo cambia el rendimiento, sino también cómo se sienten y se organizan los miembros en su interacción diaria.

2.3.2. Importancia de la teoría de Lewin

Aunque existen múltiples teorías de liderazgo desarrolladas en décadas posteriores, el modelo propuesto por Lewin, Lippitt y White (1939) resulta especialmente adecuado para los objetivos de este trabajo. A diferencia de enfoques centrados en rasgos individuales o en procesos motivacionales internos del líder, este modelo se sitúa explícitamente en el nivel grupal, analizando cómo los distintos estilos de liderazgo influyen en el clima emocional y en el funcionamiento colectivo del equipo. En este sentido, el liderazgo no se entiende únicamente como una cualidad personal, sino como una fuerza que estructura las relaciones, la comunicación y la experiencia emocional compartida dentro del grupo.

Los estudios clásicos de Lewin y sus colaboradores mostraron que los estilos autoritario, democrático y laissez-faire generaban climas grupales claramente diferenciados en términos de tensión, cooperación, dependencia y desorganización (Lewin et al., 1939). El estilo autoritario tendía a incrementar la ansiedad y la dependencia del líder, el democrático favorecía un clima más estable que facilitaba la participación y la cooperación, y el laissez-faire se asociaba con confusión, falta de dirección y escasa contención emocional. Esta atención al clima afectivo del grupo convierte al modelo de Lewin en uno de los primeros intentos sistemáticos de vincular liderazgo y experiencia emocional colectiva, un aspecto que más tarde sería central en los enfoques psicodinámicos de las organizaciones.

Precisamente por este énfasis en la ansiedad, la dependencia y la capacidad del grupo para mantener un funcionamiento racional, el modelo de Lewin permite establecer un puente conceptual claro con la teoría de los supuestos básicos de Bion (1961). Cuando el liderazgo no logra contener la ansiedad grupal, los equipos pueden desplazarse desde un

modo de trabajo orientado a la tarea hacia dinámicas defensivas como la dependencia o el ataque-fuga. Desde esta perspectiva, los estilos de liderazgo descritos por Lewin pueden entenderse como condiciones que facilitan o dificultan la contención emocional del grupo, influyendo en la activación o reducción de estos supuestos básicos.

Por todo ello, el modelo de Lewin constituye un punto de partida especialmente adecuado para analizar cómo el liderazgo puede modular la ansiedad grupal y contribuir a la emergencia de determinadas dinámicas inconscientes, aspecto central para el desarrollo del marco teórico de este trabajo.

3. Supuestos básicos de Bion: origen, desarrollo y aportación a la comprensión de los grupos

La teoría de los supuestos básicos de Wilfred Bion (1961) es una de las propuestas más relevantes para comprender cómo funcionan los grupos cuando aparecen situaciones de ansiedad o incertidumbre. Aunque su trabajo surgió en un contexto clínico y terapéutico, con el tiempo se ha demostrado que sus ideas encajan muy bien con fenómenos que suceden en los equipos de trabajo en las organizaciones. Para entender su propuesta, resulta esencial tener en cuenta la influencia que tuvo Melanie Klein en su pensamiento.

Klein desarrolló conceptos como la escisión, la identificación proyectiva o las posiciones esquizoparanoide y depresiva, que explican cómo las personas se defienden de emociones intensas dividiendo el mundo en “bueno” y “malo” y proyectando aspectos difíciles de tolerar en los demás. Bion tomó estas ideas y las aplicó al comportamiento grupal. A partir de su experiencia en grupos terapéuticos, observó que los equipos pueden comportarse como si compartieran una especie de mente colectiva, que no siempre responde a la lógica ni a la tarea, sino a emociones compartidas que operan de manera inconsciente.

Una de las principales aportaciones de Bion es la distinción entre el grupo de trabajo y el grupo en supuestos básicos. El grupo de trabajo es el modo racional y orientado a la tarea, se dedica a analizar información, tomar decisiones, cooperar y ajustarse a la realidad del momento. Sin embargo, cuando los miembros perciben amenaza, tensión o incertidumbre, el grupo puede pasar de forma automática a un funcionamiento basado en supuestos básicos. Este modo emocional y defensivo aparece como un reflejo colectivo, buscando aliviar la ansiedad, pese a hacerlo a costa de paralizar o distorsionar el trabajo real.

Esta dinámica se observa con claridad en las organizaciones. Por ejemplo, cuando se comunica un cambio de dirección o una nueva estrategia poco definida, muchos equipos dejan de analizar la situación objetivamente y reaccionan con preocupación, evitación o búsqueda de culpables. En lugar de evaluar la información, pueden caer en patrones defensivos que les impiden avanzar. Bion identificó tres formas principales en las que un grupo puede reorganizarse emocionalmente cuando atraviesa estas situaciones.

El primer supuesto básico es el de dependencia. Aquí, el grupo actúa como si necesitara que el líder lo salve o resuelva todos los problemas. Se idealiza su figura y se coloca en

él la responsabilidad absoluta, mientras que los miembros adoptan posiciones más pasivas. Esta dinámica es frecuente en organizaciones donde se están produciendo cambios o donde existe un clima de inseguridad. Equipos con competencias suficientes pueden dejar de tomar decisiones porque, emocionalmente, sienten que “solo el jefe puede hacerlo”.

El segundo supuesto básico es el ataque–fuga. En este caso, el grupo se comporta como si existiera un enemigo, interno o externo. La energía colectiva se dirige a atacar, mediante las críticas, quejas y polarización o a evitar los conflictos, posponiendo decisiones, esquivando reuniones o no enfrentándose a problemas. Esto se puede ver reflejado en empresas que atraviesan auditorías, recortes de personal o situaciones de presión, donde los equipos empiezan a buscar responsables o a desconectarse del trabajo real para evitar la angustia.

El tercer supuesto básico es el de apareamiento. En este estado, el grupo deposita su esperanza en la fantasía de que la unión de dos elementos, ya sean personas, ideas o fuerzas que generará en el futuro una solución que “salvara” al equipo. Lo esencial no es que existan dos individuos concretos, sino la creencia de que algo que todavía no ha ocurrido resolverá las dificultades presentes. Es una forma de mantener la esperanza sin afrontar el malestar del presente. En las organizaciones suele aparecer cuando los equipos ponen todas sus expectativas en la llegada de un nuevo director, en un cambio de estrategia o en una herramienta que supuestamente “lo arreglará todo”, aunque la realidad no lo garantice.

Además de identificar estos supuestos básicos, Bion introdujo la idea de la función alfa, que describe la capacidad de transformar emociones intensas y poco manejables en pensamientos que el grupo pueda procesar. Cuando esta función no aparece, por ejemplo por falta de claridad, caos organizativo o liderazgo inconsistente, las emociones quedan suspendidas en el grupo y se expresan de forma caótica, favoreciendo la aparición de los supuestos básicos. En cambio, cuando alguien ejerce contención, dando sentido a lo que el equipo está viviendo, el grupo puede volver al modo de trabajo racional. En entornos laborales, esto se observa cuando un líder explica un cambio con calma, escucha las preocupaciones o aporta estructura en momentos de duda ya que esas acciones ayudan a que el equipo recupere la capacidad de pensar en lugar de actuar impulsado por la ansiedad.

La propuesta de Bion es especialmente pertinente para este TFG, ya que ayuda a comprender los procesos menos evidentes que operan cuando los equipos se estancan o muestran comportamientos aparentemente irracionales. Además, se ajusta muy bien a los objetivos del TFG, que buscan comprender dinámicas inconscientes del grupo y su relación con el apego, el liderazgo y la cultura. Su teoría dialoga de forma natural con la obra de Klein, con los estilos de liderazgo de Lewin y con la noción de supuestos básicos organizacionales propuesta por Schein. Finalmente, porque los fenómenos que describe (dependencia, ataque-fuga, idealizaciones o búsqueda de soluciones mágicas) aparecen con frecuencia en equipos reales, especialmente en momentos de incertidumbre, cambio o presión laboral.

4. Cultura organizacional: aportaciones de Edgar Schein

El concepto de cultura organizacional se ha convertido en una de las piezas centrales para entender cómo funcionan las empresas más allá de sus estructuras formales. Entre los distintos autores que han tratado este tema, Edgar Schein es probablemente el más influyente, ya que logró formular un modelo claro, profundo y todavía vigente sobre cómo se forman y se mantienen las culturas dentro de las organizaciones. En su propuesta, desarrollada en obras como *Organizational Culture and Leadership* (Schein, 1985) y trabajos posteriores (Schein, 1990, 1999), la cultura no es algo superficial, sino un conjunto de supuestos básicos que guían la forma en la que las personas interpretan la realidad, toman decisiones y se relacionan entre sí.

Para Schein (1985), la cultura tiene tres niveles. El primero siendo el de los artefactos, que incluye todo aquello que es visible a simple vista, como estructuras, normas formales, rituales, formas de comunicación, estilo de oficina o tecnologías. Aunque estos elementos son fáciles de reconocer, no siempre permiten entender lo que realmente sostiene el comportamiento del grupo. El segundo nivel es el de los valores, que recoge aquello que para la organización es importante, importante tal como sus principios, aspiraciones y creencias compartidas. Sin embargo, el verdadero núcleo de la cultura está en el tercer nivel, el de los supuestos básicos, que son creencias profundas, inconscientes y difícilmente cuestionadas, y que determinan cómo se interpreta la realidad dentro de la empresa.

Lo más interesante de este modelo es que, según Schein, estos supuestos básicos se forman a partir de experiencias compartidas por el grupo, especialmente en momentos de crisis o incertidumbre. Cuando una manera concreta de actuar o de interpretar la realidad permite al grupo resolver un problema, esa interpretación tiende a consolidarse y, con el tiempo, deja de ponerse en duda. Así es como ciertas creencias se vuelven “evidentes” para los miembros, aunque desde fuera puedan parecer irracionales o excesivamente rígidas. En muchas ocasiones, estos supuestos tienen un claro componente emocional, incluso aunque la organización funcione de forma aparentemente racional.

Este enfoque permite entender que una empresa no es solo un conjunto de dinámicas y formas de organización, sino también un sistema emocional que se defiende, se adapta y aprende a partir de sus propias experiencias. Por ejemplo, organizaciones que han vivido situaciones de conflicto interno pueden desarrollar culturas basadas en la evitación del

desacuerdo, aunque eso dificulte la innovación. Del mismo modo, empresas que han dependido históricamente de líderes centrados en el control pueden generar supuestos en los que se da por hecho que solo una figura fuerte puede tomar decisiones importantes, lo que podría favorecer dinámicas de dependencia y limitaría la autonomía de los equipos. Estos patrones no surgen de la nada, ya que se forman como respuestas adaptativas que, repetidas en el tiempo, se transforman en parte de la cultura.

La propuesta de Schein encaja de forma natural con las ideas de Bion sobre el funcionamiento emocional de los grupos. Mientras que Bion describe cómo los equipos pueden entrar en modos defensivos (dependencia, ataque-fuga o apareamiento) cuando la ansiedad aumenta, Schein explica cómo algunas de estas respuestas pueden llegar a institucionalizarse si se repiten con suficiente frecuencia. En otras palabras, lo que comienza como una reacción defensiva de un grupo concreto puede convertirse con el tiempo, en un supuesto básico compartido por toda la organización. Esto se observa, por ejemplo, cuando empresas que han pasado por crisis externas desarrollan culturas muy orientadas al control, la cautela o la búsqueda permanente de un “salvador”, replicando patrones que inicialmente surgieron para gestionar la ansiedad.

El modelo de Schein es especialmente útil para este TFG porque ofrece un puente entre lo que ocurre en los grupos en un nivel emocional (como planteaba Bion) y la forma en que esas dinámicas se consolidan de manera más amplia dentro de la organización. También permite analizar cómo el liderazgo influye en la cultura, ya que es a través de sus decisiones, su estilo y su capacidad para contener o amplificar la ansiedad del grupo como ciertos valores y creencias terminan convirtiéndose en supuestos compartidos. Comprender la cultura desde esta perspectiva ayuda a ver que las organizaciones no solo funcionan con reglas explícitas, sino también con lógicas invisibles que condicionan cómo se piensa, cómo se colabora y cómo se interpreta el cambio.

Por todo ello, el trabajo de Schein resulta fundamental para entender la dimensión emocional y simbólica de las organizaciones y para conectar, posteriormente, los supuestos básicos del grupo, los estilos de liderazgo y los patrones culturales que se repiten a lo largo del tiempo.

5. Aportaciones de Moxnes: roles profundos y simbolismo en los grupos

El trabajo de Paul Moxnes aporta una perspectiva especialmente útil para entender cómo los grupos asignan roles simbólicos a sus miembros, especialmente al líder. Su enfoque parte de la idea de que los grupos no solo funcionan a través de roles formales como jefe, coordinador o técnico, sino también a través de roles profundos que tienen un carácter emocional y arquetípico. Estos roles no se asignan de manera consciente, sino que emergen como una forma de manejar la ansiedad colectiva y dar sentido a la realidad del grupo, especialmente en momentos de incertidumbre.

Moxnes propone que, cuando un grupo está bajo presión, las personas pueden ser investidas con significados que van más allá de su función real. Así, un líder puede ser visto como un “rey”, una “reina” o una “figura salvadora”, mientras que otro miembro puede convertirse en el “villano”, la “bruja” o el “chivo expiatorio”. Estas atribuciones funcionan como una especie de atajo emocional que permite al grupo organizar sus tensiones internas y canalizar sentimientos difíciles de sostener. En contextos laborales, esto explica por qué algunos líderes son idealizados más allá de sus capacidades reales o por qué ciertos empleados terminan cargando con proyecciones negativas que no se corresponden con su desempeño.

La propuesta de Moxnes encuentra un punto de conexión claro con el modelo de Bion. Mientras que Bion describe cómo los grupos pueden entrar en estados de dependencia, ataque–fuga o apareamiento, Moxnes muestra cómo esos estados se traducen simbólicamente en figuras que representan las emociones del grupo. Por ejemplo, en un clima de dependencia, es habitual que el líder sea idealizado como un “rey” o una “reina” que resolverá todos los problemas. En un clima de ataque–fuga, puede aparecer un “enemigo” interno o externo, a quien se atribuye la responsabilidad del malestar del equipo. En dinámicas de apareamiento, el grupo puede fantasear con una “pareja salvadora” o con la llegada de un “mesías” que permitirá un cambio futuro.

Estas dinámicas simbólicas no solo se observan en contextos clínicos o educativos, sino también en empresas. Por ejemplo, cuando un nuevo director entra en una organización después de una crisis, es frecuente que parte del equipo le atribuya cualidades casi heroicas, esperando que sea él quien repare la situación. Del mismo modo, en grupos donde hay conflicto o incertidumbre, puede surgir la figura del “culpable” o del “traidor”, sobre quien se proyectan emociones negativas que pertenecen, en realidad, a la ansiedad

colectiva del equipo. Moxnes muestra que estas dinámicas no dependen tanto de la personalidad individual de los miembros, sino de las necesidades emocionales del grupo en un momento concreto.

El valor de esta perspectiva ayuda a comprender cómo los grupos gestionan sus emociones a través de imágenes y metáforas que funcionan como contenedores simbólicos. Estos roles profundos permiten que el grupo organice su ansiedad, pero también pueden limitar la capacidad de pensar y actuar de manera realista. Cuando alguien es visto como la “bruja” o el “villano”, es probable que no se le tenga en cuenta, independientemente de la calidad de sus aportaciones. Y cuando alguien ocupa la posición del “rey” o del “salvador”, puede recibir una presión desproporcionada que dificulta el trabajo colaborativo.

La obra de Moxnes es especialmente relevante para este TFG porque ofrece un nivel intermedio entre los supuestos básicos de Bion y los estilos de liderazgo que se analizarán con Lewin. Sus aportaciones permiten entender cómo el grupo convierte la ansiedad en imágenes y figuras, y cómo esas figuras influyen en la manera de ejercer y percibir la autoridad. Además, este enfoque ayuda a explicar cómo ciertas dinámicas emocionales pueden estabilizarse y convertirse en patrones culturales si se repiten durante suficiente tiempo, lo que enlaza directamente con el modelo de cultura organizacional de Schein.

En este sentido, Moxnes aporta una mirada simbólica que no solo complementa a Bion, sino que permite observar con más detalle cómo los miembros del grupo toman posiciones emocionales que sostienen o dificultan el trabajo real.

6. Relación entre apego, liderazgo, supuestos básicos, roles simbólicos y cultura organizacional

6.1. Del apego individual al estilo de liderazgo

El punto de partida es la teoría del apego, que explica cómo las personas desarrollan modelos internos sobre la disponibilidad del otro, la confianza y la regulación emocional (Bowlby, 1969). Aunque estos modelos se forman en la infancia, diversas investigaciones han demostrado que continúan influyendo en la vida adulta, especialmente en contextos que implican evaluación, dependencia o colaboración, como ocurre en el trabajo (Hazan & Shaver, 1990; Bartholomew & Horowitz, 1991). Las personas con apego seguro suelen mostrar mayor tolerancia a la incertidumbre, confianza en los demás y equilibrio entre autonomía y apoyo. Por el contrario, los estilos inseguros presentan patrones diferenciados. El apego ansioso se asocia con hipervigilancia ante el rechazo y necesidad de aprobación, mientras que el evitativo se vincula con malestar ante la cercanía emocional, preferencia por la autosuficiencia y dificultades para pedir ayuda (Richards & Schat, 2011).

Estas diferencias influyen también en la forma de ejercer el liderazgo. Los estudios empíricos han encontrado que los individuos con apego seguro tienden a ser percibidos como líderes más eficaces, muestran mayor capacidad para contener la ansiedad del grupo y son más consistentes en sus decisiones (Mayseless, 2010; Berson et al., 2006). En cambio, los estilos inseguros pueden afectar la calidad de las relaciones líder-miembro y dificultar la regulación emocional necesaria para sostener el rol (Kafetsios et al., 2014; Richards & Hackett, 2012). De manera general, la literatura señala que el apego funciona como una base sobre la que se construye el estilo de liderazgo (Popper & Mayseless, 2003), sin determinarlo de forma absoluta, pero orientando la forma en que se maneja la autoridad y se gestionan las relaciones dentro del equipo.

6.2. El liderazgo como modulador de la ansiedad grupal

El modelo de Lewin, Lippitt y White (1939) ofrece un marco útil para entender cómo el estilo de liderazgo influye en el clima emocional del equipo. Sus estudios mostraron que los estilos autoritarios incrementaban la tensión y la dependencia, los democráticos favorecían la cooperación y la estabilidad, y el laissez-faire tendía a generar confusión y

desorientación. Cuando se conecta esta evidencia con la teoría del apego, puede entenderse el liderazgo como un modulador de la ansiedad, puesto que un líder seguro, que se apoya en un estilo democrático o transformacional, tiende a actuar como contenedor emocional, mientras que un líder con apego inseguro puede amplificar la incertidumbre con reacciones impulsivas, control excesivo o retirada emocional.

La literatura psicodinámica coincide en esta idea, viendo que los líderes no solo organizan tareas, sino que también sostienen la ansiedad del grupo y contribuyen a mantenerlo en un modo de funcionamiento racional (Obholzer & Roberts, 1994). Un liderazgo poco contenedor dificulta ese equilibrio y aumenta la probabilidad de que el equipo caiga en dinámicas defensivas.

6.3. Activación de los supuestos básicos y roles simbólicos

La teoría de los supuestos básicos de Bion (1961) permite comprender qué ocurre en los grupos cuando el nivel de ansiedad supera su capacidad para pensar y trabajar de manera orientada a la tarea. En estas circunstancias, el grupo puede abandonar el modo de funcionamiento racional y entrar en alguno de los supuestos básicos (dependencia, ataque–fuga o apareamiento), que actúan como respuestas automáticas y defensivas frente a la amenaza percibida. Estos estados no son patológicos en sí mismos, sino intentos inconscientes del grupo por manejar la ansiedad y recuperar una sensación mínima de seguridad.

La activación de los supuestos básicos no es un proceso aleatorio, sino que está influida por diversos factores, entre ellos la historia relacional de los miembros del grupo y el estilo de liderazgo predominante. En contextos de alta incertidumbre o presión, los equipos pueden perder su capacidad de pensar de forma reflexiva y recurrir a formas defensivas de organización emocional. Según Bion (1961), cuando la función de contención se debilita, el grupo tiende a organizarse en torno a supuestos básicos como la dependencia, el ataque–fuga o el apareamiento. Así, grupos con una mayor presencia de patrones relacionales inseguros pueden mostrar una tendencia más marcada hacia la dependencia del líder, al que buscan como fuente de dirección y seguridad. Del mismo modo, liderazgos percibidos como distantes o inconsistentes pueden intensificar la ansiedad grupal y favorecer la activación del supuesto de ataque–fuga, caracterizado por la externalización del conflicto, la polarización o la evitación de la tarea (Bion, 1961;

Obholzer & Roberts, 1994). En otros casos, la ansiedad se canaliza a través del supuesto de apareamiento, en el que el grupo deposita su esperanza en una solución futura que permite posponer el afrontamiento del malestar presente.

Las aportaciones de Moxnes amplían este enfoque al señalar que estos modos de funcionamiento defensivo no solo se expresan en el clima emocional del grupo, sino que también se concretan en la asignación de roles simbólicos profundos a determinadas personas dentro de la organización (Moxnes, 1999). Estos roles actúan como contenedores de la ansiedad colectiva y ayudan al grupo a organizar su experiencia emocional cuando la capacidad de pensar se ve comprometida. En situaciones de dependencia, el líder puede ser idealizado como una figura omnipotente o salvadora. En dinámicas de ataque–fuga, el malestar suele proyectarse sobre un “enemigo interno” o un “culpable”, que concentra el conflicto del grupo. En el supuesto de apareamiento, la esperanza se deposita en una persona, una alianza o un proyecto futuro que encarna la promesa de cambio. De este modo, los roles simbólicos permiten al grupo mantener una sensación de coherencia emocional en contextos difíciles de elaborar racionalmente.

6.4. De las dinámicas grupales a los patrones culturales

El modelo de Schein (1985, 1990, 1999) permite entender qué ocurre cuando estas dinámicas se repiten y se vuelven estables. Schein plantea que la cultura organizacional se compone, en su núcleo, de supuestos básicos compartidos que operan de manera implícita y que orientan cómo se interpreta la realidad dentro de la empresa. Desde este modo, una organización puede institucionalizar respuestas que, en origen, tenían un carácter defensivo o adaptativo. Por ejemplo, si durante años un sistema ha funcionado con una fuerte idealización de un líder salvador, puede consolidarse la creencia de que sin una figura de autoridad fuerte no es posible avanzar, lo que favorece culturas de dependencia. Del mismo modo, si los conflictos se han vivido como amenaza recurrente, puede estabilizarse una cultura de ataque–fuga basada en la desconfianza, la búsqueda de culpables o la evitación del desacuerdo.

Así, la cultura no se reduce a normas visibles, sino que puede entenderse como un depósito de respuestas aprendidas frente a la ansiedad, ya que son formas de interpretar y organizar la realidad que se utilizaron con anterioridad.

6.5. Síntesis del modelo integrador

La integración de la teoría del apego, los modelos de liderazgo, los supuestos básicos de grupo y la cultura organizacional permite construir un marco explicativo que desarrolla el funcionamiento emocional profundo de los equipos de trabajo. Este enfoque parte de la idea de que los grupos no solo operan a través de procedimientos formales y estructuras racionales, sino que también están atravesados por procesos relationales e inconscientes que influyen de manera significativa en su dinámica cotidiana (Bion, 1961; Schein, 1985).

En un primer nivel, los estilos de apego influyen en la manera en que las personas buscan seguridad, regulan la ansiedad y manejan la cercanía emocional dentro de los equipos. Tal como planteó Bowlby (1969), los modelos internos de trabajo construidos a partir de las experiencias tempranas continúan operando en la vida adulta y se activan especialmente en contextos que implican dependencia, evaluación o incertidumbre, como ocurre en el ámbito laboral. Estas disposiciones relationales no determinan de forma rígida el comportamiento, pero sí orientan las expectativas sobre los demás y la forma de relacionarse con la autoridad y el apoyo (Bartholomew & Horowitz, 1991).

A partir de estas disposiciones individuales, emergen distintas formas de ejercer y de responder al liderazgo. El liderazgo no puede entenderse únicamente como un conjunto de conductas instrumentales, sino como una función relacional que cumple un papel central en la regulación emocional del grupo (Lewin et al., 1939; Obholzer & Roberts, 1994). Los líderes, de manera consciente o no, actúan como figuras de referencia que pueden ofrecer contención, coherencia y dirección, o bien amplificar la ansiedad mediante estilos inconsistentes, distantes o excesivamente controladores. En este sentido, el liderazgo funciona como un modulador del clima emocional, influyendo en la capacidad del grupo para mantener un modo de funcionamiento orientado a la tarea.

Cuando la incertidumbre o la presión aumentan y el grupo ve desbordada su capacidad para trabajar, la combinación entre los estilos de apego predominantes y el tipo de liderazgo presente influye de manera directa en la activación de los supuestos básicos descritos por Bion (1961). La dependencia, el ataque-fuga o el apareamiento emergen como respuestas defensivas colectivas que permiten manejar la ansiedad. Estas dinámicas no se expresan únicamente a nivel emocional, sino que se organizan simbólicamente a través de la asignación de roles profundos, tal como desarrolló Moxnes (1999), que ayudan al grupo a dar sentido a la experiencia compartida y a distribuir la angustia.

Cuando estas respuestas defensivas se repiten y resultan funcionales para afrontar situaciones críticas, pueden consolidarse con el tiempo y transformarse en supuestos culturales relativamente estables. Desde la perspectiva de Schein (1985, 1990, 1999), la cultura organizacional se construye precisamente a partir de aquellas interpretaciones y soluciones que, en algún momento, permitieron al grupo adaptarse y sobrevivir. Así, lo que inicialmente surge como una respuesta emocional ante la incertidumbre puede acabar configurando formas habituales de pensar, decidir y relacionarse dentro de la organización, influyendo en el estilo de liderazgo esperado, en la gestión del conflicto y en la manera en que se concibe la autoridad y la dependencia.

BIBLIOGRAFÍA:

- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the Strange Situation*. Lawrence Erlbaum.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2005.03.001>
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226–244. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.2.226>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Berson, Y., Dan, O., & Yammarino, F. J. (2006). Attachment style and individual differences in leadership perceptions and emergence. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 151–169. <https://doi.org/10.1002/job.368>
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. Tavistock Publications.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment*. Basic Books.
- Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. James Fraser.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius*. Macmillan.
- Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511–524. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.3.511>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Kafetsios, K., Athanasiadou, M., & Dimou, N. (2014). Leaders' and subordinates' attachment orientations, emotion regulation capabilities and affect at work: A multilevel perspective. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 512–530. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2013.11.010>

- Kafetsios, K., Nezlek, J. B., & Vassiou, A. (2014). A multilevel analysis of relationships between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 733–748. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2014.03.002>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Main, M., & Solomon, J. (1990). Procedures for identifying infants as disorganized/disoriented during the Ainsworth Strange Situation. In M. T. Greenberg, D. Cicchetti, & E. M. Cummings (Eds.), *Attachment in the preschool years: Theory, research, and intervention* (pp. 121–160). University of Chicago Press.
- Mayseless, O. (2010). Attachment and the leader–follower relationship. *Journal of Social and Personal Relationships*, 27(2), 271–280. <https://doi.org/10.1177/0265407509360904>
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change*. Guilford Press.
- Moxnes, P. (1999). Deep roles: Twelve primordial roles of mind and organization. *Human Relations*, 52(12), 1427–1444. <https://doi.org/10.1177/001872679905201201>
- Obholzer, A., & Roberts, V. Z. (Eds.). (1994). *The unconscious at work: Individual and organizational stress in the human services*. Routledge.
- Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 41–65. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00183-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00183-2)
- Ren, X., Huang, M., & Fan, J. (2024). Attachment and self-regulation in the workplace: A systematic review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication.
- Richards, D. A., & Hackett, R. D. (2012). Attachment and leadership: Review and applications. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 300–316. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2011.12.005>

- Richards, D. A., & Schat, A. C. (2011). Attachment at (not to) work: Applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169–182. <https://doi.org/10.1037/a0020372>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Winnicott, D. W. (1971). *Playing and reality*. Routledge.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8.^a ed.). Pearson.