



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y  
SOCIALES

**La influencia de los estilos de 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

## **Resumen**

Este trabajo analiza la influencia de los estilos de apego y de liderazgo en las dinámicas inconscientes de los grupos de trabajo y propone un modelo integrador que articula cuatro niveles de análisis: las disposiciones relacionales individuales, el ejercicio de la autoridad, los supuestos básicos grupales descritos por Bion y su posible sedimentación en la cultura organizacional. Se trata de una revisión teórica integradora, basada en literatura clásica y contemporánea sobre apego, liderazgo, psicología de los grupos, tradición Tavistock y cultura organizacional. El marco teórico aborda la teoría del apego, la evolución de las teorías del liderazgo, los supuestos básicos de Bion, la ampliación simbólica propuesta por Moxnes y el modelo de cultura organizacional de Schein. A partir de ello, se analizan las relaciones entre apego y liderazgo, liderazgo y ansiedad grupal, y entre dinámicas defensivas y patrones culturales. Se sostiene que el funcionamiento emocional de los equipos no depende solo de variables formales, sino también de la seguridad relacional, la contención del liderazgo, la capacidad grupal para sostener la tarea frente a la ansiedad y la institucionalización de determinadas respuestas defensivas. En conjunto, el modelo propuesto permite comprender la relación entre vínculo, autoridad, defensas grupales y cultura organizacional.

**Palabras clave:** apego, liderazgo, Bion, grupos de trabajo, cultura organizacional, ansiedad grupal.

## **Abstract**

This dissertation analyses the influence of attachment and leadership styles on the unconscious dynamics of work groups and proposes an integrative model linking four levels of analysis: individual relational dispositions, the exercise of authority, Bion's basic assumptions, and their possible sedimentation into organizational culture. It is an integrative theoretical review based on classical and contemporary literature on attachment, leadership, group psychology, the Tavistock tradition, and organizational culture. The theoretical framework covers attachment theory, the evolution of leadership theories, Bion's basic assumptions, Moxnes's symbolic extension, and Schein's model of organizational culture. On this basis, the dissertation examines the links between attachment and leadership, leadership and group anxiety, and defensive group dynamics

and cultural patterns. It argues that the emotional functioning of work teams depends not only on formal variables, but also on relational security, leadership containment, the group's ability to remain task-oriented under anxiety, and the institutionalization of certain defensive responses. Overall, the proposed model helps explain the relationship between attachment, authority, group defenses, and organizational culture.

**Keywords:** attachment, leadership, Bion, work groups, organizational culture, group anxiety.

## Índice

1. Introducción .....	5
2. Objetivos del estudio .....	6
3. Metodología .....	7
4. Justificación del estudio .....	7
5. Marco teórico .....	9
5.1. Teoría del apego: origen, desarrollo y tipologías .....	9
5.2. Evolución de las teorías del liderazgo .....	11
5.2.1. Primeras aproximaciones: teorías de rasgos .....	11
5.2.2. Teorías conductuales .....	11
5.2.3. Modelos de contingencia .....	12
5.2.4. Enfoques contemporáneos .....	12
5.2.5. El clima grupal en el modelo de Lewin y su relevancia para este trabajo .....	13
5.2.6. La comprensión de las dinámicas grupales inconscientes desde la teoría de supuestos básicos de Bion .....	14
5.3. Cultura organizacional: aportaciones de Edgar Schein.....	16
5.4. El simbolismo grupal y los roles profundos desde la aportación de Moxnes .....	17
6. Relación entre apego, liderazgo, supuestos básicos, roles simbólicos y cultura organizacional .....	18
6.1. La relación entre apego y liderazgo en contextos organizacionales .....	18
6.2. El liderazgo y su papel en la modulación de la ansiedad grupal .....	19
6.3. Activación de los supuestos básicos y roles simbólicos .....	20
6.4. De las dinámicas grupales a los patrones culturales.....	21
7. Síntesis integradora del modelo propuesto .....	22
8. Bibliografía .....	25

## 1. Introducción

En las organizaciones, el buen funcionamiento de los equipos no depende solo de cómo se repartan las tareas o de la claridad de los objetivos. También influyen procesos relacionales que se van construyendo día a día, como la confianza, la forma de gestionar los conflictos o la manera en que los miembros se apoyan mutuamente, especialmente cuando el contexto permite expresar dudas o errores sin miedo a represalias (Edmondson, 1999). Por eso, entender lo que ocurre en el plano afectivo y defensivo dentro de un equipo resulta esencial para explicar su comportamiento real en el trabajo (Ilgen et al., 2005; Kozlowski & Ilgen, 2006).

Este trabajo parte de esa idea y propone analizar el funcionamiento de los grupos en las organizaciones integrando tres perspectivas teóricas que, aunque provienen de tradiciones distintas, se complementan bien. Estas son la teoría del apego, el estudio de los estilos de liderazgo y la teoría de los supuestos básicos de Wilfred Bion. Desde esta mirada conjunta, las personas no se relacionan únicamente a través de roles formales o instrucciones, sino también mediante vínculos emocionales y expectativas relacionales que se activan sobre todo en situaciones de incertidumbre o presión (Bowlby, 1969). Además, el comportamiento colectivo no responde solo a la tarea explícita, sino que también se organiza alrededor de modos inconscientes de manejar la ansiedad compartida, tal como describió Bion (1961) con sus supuestos básicos de dependencia, ataque-fuga y apareamiento. Lewin muestra que el clima social y la reacción de los miembros ante la autoridad dependen del estilo de liderazgo, diferenciando claramente los efectos de un liderazgo autoritario, democrático o *laissez-faire* (Lewin et al., 1939).

Integrar estas perspectivas permite comprender cómo lo individual, lo grupal y lo organizacional se influyen mutuamente, generando dinámicas emocionales que pueden perpetuarse en el tiempo e incluso llegar a formar parte de la cultura implícita de la organización (Schein, 1990). Por ello, Edgar Schein es clave, ya que ofrece un modelo para entender cómo ciertas reacciones defensivas del grupo, entre ellas, idealizar al líder, echar la culpa a un enemigo externo o depositar toda la esperanza en una solución futura, pueden acabar convirtiéndose en supuestos básicos compartidos. Es decir, en creencias automáticas e inconscientes que orientan la forma de percibir, pensar y actuar dentro de la empresa (Schein, 1985, 2010). De este modo, lo que inicialmente fue una respuesta

emocional para calmar la ansiedad puede terminar como parte de la cultura invisible, esa que reproduce modos característicos de ejercer la autoridad, evitar el conflicto o gestionar la incertidumbre.

Para enriquecer aún más este análisis, se incorporan también las aportaciones de Paul Moxnes sobre los roles profundos o *deep roles* en grupos y organizaciones. Moxnes (1998, 1999) sostiene que, cuando la ansiedad colectiva desborda la capacidad de reflexión del grupo, este tiende a asignar a ciertos miembros papeles simbólicos arquetípicos, como el rey, la bruja, el chivo expiatorio o el salvador. Estas figuras condensan las fantasías compartidas y ayudan al grupo a mantener un cierto equilibrio emocional. Estos roles profundos pueden entenderse como una versión concreta y simbólica de los supuestos básicos de Bion y, al igual que estos, pueden institucionalizarse si se repiten y se transmiten como parte del aprendizaje colectivo.

La articulación de estos cuatro niveles, el apego, el liderazgo, los supuestos básicos junto con los roles profundos y la cultura organizacional, constituye el núcleo teórico de este trabajo. Se investigarán distintos niveles de análisis para comprender el recorrido de la ansiedad y la seguridad, desde las disposiciones relacionales individuales hasta los patrones culturales que se consolidan en las organizaciones. El liderazgo ocupa un lugar central en este modelo, no solo porque modula el clima emocional del equipo, sino también porque es objeto de proyecciones vinculadas al apego y actúa como agente en la creación, el mantenimiento o la transformación de la cultura organizacional (Schein, 2010).

## **2. Objetivos del estudio**

El objetivo general de este trabajo es identificar y examinar la relación entre los estilos de apego, los estilos de liderazgo y la conducta grupal, trasladando su análisis al contexto de la empresa, e integrar esta relación con la teoría de los supuestos básicos de Bion y con el modelo de cultura organizacional de Schein.

De este objetivo general se derivan varios objetivos específicos. En primer lugar, revisar el marco conceptual de la teoría del apego y delimitar su relevancia para la comprensión de las relaciones en contextos laborales. En segundo lugar, presentar la evolución de las teorías del liderazgo y justificar la pertinencia del modelo de Lewin para

el estudio del clima grupal. En tercer lugar, exponer la teoría de los supuestos básicos de Bion y los desarrollos posteriores que permiten ampliar su alcance al estudio de roles simbólicos y defensas sociales en organizaciones. En cuarto lugar, analizar el modelo de cultura organizacional de Schein y su utilidad para comprender cómo ciertas respuestas grupales se estabilizan como patrones culturales.

### **3. Metodología**

Este trabajo se ha desarrollado mediante una revisión teórica integradora de carácter narrativo y analítico. No se trata de una revisión sistemática en sentido estricto ni de un estudio empírico original, sino de un trabajo de síntesis conceptual orientado a poner en relación tradiciones teóricas habitualmente estudiadas por separado. La metodología elegida responde a la naturaleza del problema planteado: el objetivo no es estimar el efecto de una variable aislada, sino construir un marco interpretativo riguroso que permita comprender cómo se articulan procesos relacionales, grupales y organizacionales en el funcionamiento de los equipos.

### **4. 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, siendo estos, 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). (Prins, 2006)

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 son estados mentales inconscientes que actúan como mecanismos de defensa contra la ansiedad grupal. Bion identifica los siguientes tres supuestos principales.

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

El de ataque-fuga, en él, 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 apareamiento, 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 podría adquirir 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 ciertas dinámicas grupales se consolidan en el tiempo, resulta especialmente útil la propuesta de Schein. Desde su modelo, la cultura organizacional se configura, en su nivel más profundo, como un conjunto de supuestos básicos compartidos que el grupo desarrolla al afrontar problemas de adaptación externa e integración interna (Schein, 1990, 2010). Estos supuestos se mantienen porque han sido experimentados como válidos y pasan a orientar la manera en que los miembros perciben, interpretan y organizan la realidad dentro de la organización (Schein, 1990).

A partir de aquí puede plantearse una relación teóricamente fundamentada con la propuesta de Bion. Mientras Bion (1961) analiza las respuestas emocionales

inconscientes que emergen cuando el grupo se ve desbordado por la ansiedad, Schein permite comprender cómo determinadas formas de responder a esa ansiedad, cuando se reiteran y son vividas como eficaces para sostener la cohesión o reducir la incertidumbre, pueden estabilizarse como modos habituales de funcionamiento colectivo. En este sentido, la conexión entre ambos autores no implica una equivalencia teórica, sino una complementariedad analítica, ya que Bion ayuda a comprender la emergencia defensiva de ciertas dinámicas grupales, mientras que Schein permite explicar su posible consolidación como supuestos culturales compartidos (Schein, 2010).

Así, si un equipo responde de manera reiterada a la incertidumbre mediante la dependencia de una figura de autoridad fuerte, esa pauta puede dejar de ser una reacción puntual y convertirse en una expectativa implícita sobre cómo debe actuar el grupo (Schein, 1990). Desde esta perspectiva, una defensa frente a la ansiedad puede terminar incorporándose a la cultura del equipo cuando se valida colectivamente como una forma eficaz de sostener la cohesión y el orden interno (Schein, 2010).

De este modo, lo que inicialmente surge como una dinámica emocional inconsciente orientada a contener la ansiedad y preservar la continuidad del grupo puede institucionalizarse y llegar a formar parte de la cultura invisible de la organización (Schein, 1990). Desde esta perspectiva, la cultura no se reduciría a normas, valores o discursos formales, sino que también reflejaría patrones emocionales aprendidos que orientan la percepción, la toma de decisiones y las relaciones dentro de la empresa (Petriglieri & Petriglieri, 2022).

## **5. Marco Teórico**

### **5.1. 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 proximidad, protección y seguridad en figuras cuidadoras, especialmente en situaciones de malestar, amenaza o incertidumbre (Bowlby, 1969). Desde esta perspectiva, el apego no constituye únicamente un vínculo afectivo, sino también un sistema conductual con valor adaptativo, ya que favorece la supervivencia del niño al mantenerlo cerca de quienes pueden ofrecer cuidado y protección. A partir de estas primeras interacciones, el niño construye lo que Bowlby

denominó modelos internos de trabajo, es decir, representaciones sobre la disponibilidad de los otros, el valor de uno mismo como destinatario de cuidado y las formas esperables de regulación emocional dentro del vínculo (Bowlby, 1969, 1973).

El desarrollo empírico de la teoría avanzó de forma decisiva con los trabajos de Mary Ainsworth, cuyas investigaciones observacionales permitieron identificar distintos patrones de apego en la infancia. A través del procedimiento de la Situación Extraña, comprobó que los niños no reaccionaban de la misma manera ante la separación y el reencuentro con la figura cuidadora, lo que permitió distinguir inicialmente los siguientes tres patrones, apego seguro, apego inseguro-avoidante y apego inseguro-ambivalente o resistente (Ainsworth et al., 1978). Estas aportaciones completaron la propuesta de Bowlby, al ofrecer una clasificación observacional más precisa de las diferencias individuales en la organización del vínculo temprano.

Posteriormente, Mary Main y Judith Solomon incorporaron un cuarto patrón al modelo original, el apego desorganizado. Este estilo se caracteriza por la ausencia de una estrategia estable para manejar la separación y el reencuentro con la figura cuidadora, de manera que el niño puede mostrar conductas contradictorias, desorientadas o interrumpidas, como acercarse y detenerse bruscamente, quedarse inmóvil o alternar entre la búsqueda de contacto y la evitación (Main & Solomon, 1990). Este patrón suele observarse en contextos en los que la figura de apego constituye al mismo tiempo, una fuente de consuelo y de temor, lo que dificulta la organización de una respuesta coherente ante el estrés (Main & Hesse, 1990). Con esta reformulación, la teoría del apego consolidó una tipología infantil de cuatro estilos que amplió la comprensión de cómo los niños regulan la proximidad, la seguridad y la dependencia emocional en sus relaciones tempranas (Main & Solomon, 1990).

Con el tiempo, la teoría del apego ha extendido su campo de aplicación más allá de la infancia. Esta evolución partió de la idea de que los modelos internos de trabajo construidos en las primeras relaciones no desaparecen con el desarrollo, sino que continúan influyendo en la forma en que las personas interpretan la disponibilidad del otro, regulan la intimidad y afrontan la vulnerabilidad emocional en etapas posteriores de la vida (Bowlby, 1973, 1980; Mikulincer & Shaver, 2007). En esta línea, Hazan y Shaver (1987) fueron los primeros en aplicar de manera sistemática la teoría del apego al estudio de las relaciones románticas adultas, proponiendo tres patrones prototípicos, el seguro, el

evitativo y el ambivalente, como equivalentes funcionales de las categorías descritas previamente en la infancia.

Posteriormente, Bartholomew y Horowitz (1991) refinaron esta propuesta mediante un modelo de cuatro estilos de apego adulto (seguro, preocupado, evitativo-desdeñoso y evitativo-temeroso), construido a partir de la combinación entre una imagen positiva o negativa de uno mismo y de los demás. En este modelo, el apego seguro implica una representación positiva tanto de sí mismo como de los otros; el preocupado combina una imagen negativa de sí y positiva de los demás; el evitativo-desdeñoso, una visión positiva de sí y negativa de los otros; y el evitativo-temeroso, una imagen negativa de ambos polos. Posteriormente, Mikulincer y Shaver (2007) desarrollaron y describieron esta tipología con mayor amplitud, vinculando el apego seguro con mayor comodidad ante la cercanía emocional, confianza interpersonal y capacidad para solicitar apoyo cuando es necesario, y los estilos inseguros con distintas formas de hipervigilancia, autosuficiencia defensiva o ambivalencia relacional.

## **5.2. Evolución de las teorías del liderazgo**

### **5.2.1. Primeras aproximaciones: teorías de rasgos**

Las primeras aproximaciones al liderazgo se desarrollaron a partir de la denominada *Great Man Theory*, según la cual los líderes poseían cualidades innatas que los diferenciaban del resto. Desde esta perspectiva, Carlyle (1841) defendía que la historia era impulsada por individuos excepcionales, mientras que Galton (1869) reforzó la idea de que rasgos como la inteligencia, la firmeza de carácter o la aptitud para dirigir podían heredarse. Sin embargo, este enfoque fue perdiendo fuerza cuando las investigaciones posteriores mostraron que no existía un conjunto universal de rasgos capaz de predecir de forma consistente la eficacia del liderazgo en distintas situaciones (Stogdill, 1948). A partir de entonces, el interés dejó de centrarse exclusivamente en el líder y pasó a orientarse hacia lo que hace y hacia el contexto en el que ejerce su liderazgo. (Yukl, 2013).

### **5.2.2. Teorías conductuales**

A medida que las teorías de los rasgos fueron perdiendo fuerza, el interés por el liderazgo dejó de centrarse exclusivamente en las cualidades personales del líder y comenzó a prestar más atención a sus conductas observables (Yukl, 2013). Este giro fue importante porque permitió dejar atrás la idea de que el liderazgo dependía únicamente de atributos

innatos y abrió la posibilidad de estudiar qué hace realmente un líder cuando dirige a un grupo.

En este contexto, Hemphill y Coons (1957), así como Halpin y Winer (1957), distinguieron dos dimensiones fundamentales del comportamiento del líder. La primera, *initiating structure*, hace referencia a la definición de tareas, objetivos, normas y formas de organización del trabajo. La segunda, *consideration*, se relaciona con la atención a las relaciones interpersonales, la confianza mutua y el bienestar de los miembros del grupo.

En una línea similar, Likert (1961) diferenció entre estilos de liderazgo más orientados a la producción y otros más centrados en las personas. Esta distinción fue relevante porque contribuyó a consolidar una nueva forma de entender el liderazgo, no como un conjunto de rasgos innatos, sino como una manera de orientar la acción del grupo, ya fuera priorizando la tarea y el control de los resultados o atendiendo a la cohesión, la comunicación y las necesidades de los miembros.

### **5.2.3. Modelos de contingencia**

Posteriormente, comenzaron a consolidarse enfoques que cuestionaban la idea de un estilo de liderazgo universalmente eficaz. Desde los modelos de contingencia, la efectividad del liderazgo depende del ajuste entre las características del líder y las demandas de la situación (Yukl, 2013).

La teoría de Fiedler propuso que el rendimiento del líder variaba en función de variables como la relación líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder del cargo (Fiedler, 1967). En una línea complementaria, Hersey y Blanchard (1969) sostuvieron que el estilo más adecuado dependía del nivel de madurez, competencia y autonomía de los seguidores.

Aunque estos modelos supusieron un avance al incorporar la flexibilidad contextual, diversos autores han señalado que explican de forma limitada los procesos emocionales que emergen en los equipos cuando aparecen situaciones de presión, ambigüedad o incertidumbre (Yukl, 2013; Prins, 2006).

### **5.2.4. Enfoques contemporáneos**

Recientemente han adquirido relevancia, enfoques como el liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico. El primero se centra en la inspiración, la

motivación y la capacidad del líder para generar adhesión en torno a una visión compartida. (Bass, 1985). El segundo, subraya la autoconciencia, la transparencia relacional y la dimensión ética en el ejercicio del liderazgo (Avolio & Gardner, 2005).

Estos modelos han contribuido a mostrar que el liderazgo influye no solo en el rendimiento, sino también en el compromiso, la identificación y la experiencia subjetiva de los miembros del grupo (Yukl, 2013). No obstante, su desarrollo teórico se ha centrado principalmente en procesos conscientes, observables y orientados a la efectividad, por lo que resulta pertinente complementarlos con enfoques que permitan analizar también las respuestas inconscientes y defensivas que pueden activarse en contextos de incertidumbre o presión (Yukl, 2013; Petriglieri & Petriglieri, 2022).

#### **5.2.5. El clima grupal en el modelo de Lewin y su relevancia para este trabajo**

El modelo de Lewin, Lippitt y White (1939) ocupa un lugar central en el estudio del liderazgo porque mostró tempranamente que las distintas maneras de ejercer la autoridad generan climas grupales diferentes. Su aportación fue especialmente relevante porque permitió comprender que el liderazgo no afecta solo a la organización de la tarea, sino también a la atmósfera emocional del grupo y a la forma en que sus miembros articulan la cooperación, la iniciativa y la relación con la autoridad.

A partir de esta investigación, los autores distinguieron tres estilos principales de liderazgo. El estilo autoritario, basado en la centralización de las decisiones y el control unilateral del líder, tendía a asociarse con mayor tensión, menor iniciativa y una mayor dependencia respecto de la figura de autoridad. El estilo democrático, en cambio, favorecía la participación, el diálogo y la corresponsabilidad, y se vinculaba con mayores niveles de cooperación, implicación y estabilidad grupal. Por último, el estilo *laissez-faire*, caracterizado por una intervención mínima del líder, podía facilitar cierta autonomía, pero también generar ambigüedad, desorganización y dificultades para la autorregulación colectiva.

La relevancia de este modelo para el presente trabajo no reside únicamente en su valor histórico, sino en que sitúa el liderazgo explícitamente en el nivel grupal. A diferencia de otros enfoques más centrados en rasgos individuales o en procesos motivacionales del líder, la propuesta de Lewin permite analizar cómo el estilo de dirección influye en el clima emocional compartido y en el funcionamiento colectivo del grupo. Por ello, podría

considerarse un antecedente especialmente útil para estudiar la relación entre liderazgo, ansiedad grupal y dinámica relacional.

Además, su atención a variables como la cooperación, la tensión, la dependencia o la desorganización ha llevado a que algunos autores lo sitúen como un antecedente conceptual compatible con desarrollos posteriores de orientación psicodinámica (Scheidlinger, 1994; Petriglieri & Petriglieri, 2020). Desde esta perspectiva, el modelo de Lewin podría leerse como una base teórica que anticiparía algunas preocupaciones posteriores sobre la contención, la ansiedad y el funcionamiento grupal, aunque resultaría más prudente entender esta conexión como una afinidad conceptual que como una equivalencia directa con la teoría de los supuestos básicos de Bion.

#### **5.2.6. La comprensión de las dinámicas grupales inconscientes desde la teoría de supuestos básicos de Bion**

La teoría de los supuestos básicos de Wilfred Bion constituye una de las aportaciones más relevantes para el estudio de la dinámica inconsciente de los grupos. Formulada inicialmente en el contexto del psicoanálisis grupal, esta propuesta parte de la idea de que el funcionamiento grupal no se organiza únicamente en torno a la tarea manifiesta, sino también alrededor de procesos emocionales compartidos que emergen ante la ansiedad y la incertidumbre (Bion, 1961).

El pensamiento de Bion se desarrolla en estrecha relación con la obra de Melanie Klein. En particular, retoma conceptos como la escisión y la identificación proyectiva, que Klein había formulado para explicar los modos en que el psiquismo se defiende frente a experiencias emocionales intensas o difíciles de elaborar (Klein, 1946). Sobre este trasfondo, Bion reelabora estos mecanismos en el plano grupal y sostiene que los grupos, al igual que los individuos, pueden organizarse defensivamente frente a la ansiedad compartida.

Una de sus principales contribuciones consiste en distinguir entre grupo de trabajo y grupo básico. El grupo de trabajo designa el modo de funcionamiento orientado a la tarea, en el que predominan la cooperación, el análisis de la realidad, la tolerancia a la frustración y la capacidad de mantener el pensamiento al servicio del objetivo común. El grupo básico, por el contrario, remite a un funcionamiento inconsciente que aparece cuando la ansiedad supera la capacidad del grupo para sostener la tarea. En ese estado, la

actividad grupal deja de organizarse principalmente en torno al trabajo y pasa a articularse alrededor de fantasías compartidas que operan como defensas colectivas frente al malestar (Bion, 1961).

En este marco, Bion identificó tres supuestos básicos principales. El primero es el de dependencia, en el que el grupo se comporta como si necesitara una figura idealizada que lo proteja, piense por él y le proporcione orientación. En esta configuración, el líder tiende a ser investido de omnipotencia, mientras los miembros adoptan posiciones más pasivas y depositan en él la responsabilidad del funcionamiento grupal. El segundo es el de ataque-fuga, en el que el grupo actúa como si existiera una amenaza frente a la cual resultara necesario atacar o escapar. En este caso, la energía colectiva se desplaza desde la tarea hacia la defensa frente a un enemigo, real o fantaseado, y el grupo organiza su experiencia en torno a la hostilidad, la evitación o la externalización del conflicto. El tercero es el de apareamiento, donde el grupo deposita su esperanza en que de la unión de dos personas, de una alianza o de algún acontecimiento futuro, emerja una solución salvadora. La expectativa de redención futura, funciona aquí como una defensa frente al malestar presente y permite aplazar el enfrentamiento con la realidad actual (Bion, 1961).

La relevancia de esta formulación reside en que los supuestos básicos no deben entenderse como simples desviaciones del funcionamiento racional, sino como modos de organización emocional que pueden activarse cuando el grupo se ve desbordado por la ansiedad. Desde esta perspectiva, la vida grupal puede entenderse en términos de una dimensión manifiesta y otra latente, y ambas interactúan de manera constante en la organización de la experiencia colectiva.

En el desarrollo posterior de su pensamiento, Bion introdujo además la noción de función alfa, entendida como la capacidad de transformar experiencias emocionales primitivas en contenidos psíquicos susceptibles de ser pensados (Bion, 1962). Aunque esta formulación no pertenece estrictamente a la exposición inicial de los supuestos básicos, sí amplía su alcance teórico, porque permite comprender de qué modo ciertas experiencias emocionales pueden llegar a elaborarse en lugar de permanecer como elementos no pensados que invaden el funcionamiento del grupo.

En conjunto, la principal aportación de Bion a la comprensión de los grupos consiste en haber mostrado que el grupo no opera solo como una suma de individuos

orientados a una finalidad común, sino también como una realidad psíquica compartida atravesada por fantasías, defensas y modos inconscientes de relación con la autoridad, el conflicto y la esperanza. Su modelo proporciona, por tanto, un marco especialmente valioso para analizar cómo la ansiedad puede reorganizar el funcionamiento grupal y desplazarlo desde la tarea hacia formas defensivas de cohesión emocional (Bion, 1961; Obholzer & Roberts, 1994).

### **5.3. Cultura organizacional: aportaciones de Edgar Schein**

El concepto de cultura organizacional es una herramienta central para comprender cómo funcionan las organizaciones más allá de sus estructuras formales. Entre los autores que han contribuido a su desarrollo, Edgar Schein ocupa un lugar especialmente relevante por haber formulado un modelo influyente sobre la formación, el mantenimiento y la transmisión de la cultura. En su propuesta, la cultura no se reduce a elementos visibles o declarados, sino que remite a un patrón de supuestos básicos compartidos que orienta la manera en que los miembros perciben, interpretan y afrontan la realidad organizacional (Schein, 1985, 1990, 2010).

Para Schein, la cultura se expresa en tres niveles. El primero es el de los artefactos, que incluye los elementos visibles de la vida organizacional, como estructuras, rituales, símbolos, formas de comunicación o prácticas cotidianas. El segundo corresponde a los valores declarados, es decir, a los principios, metas y creencias que la organización presenta como deseables. Sin embargo, el núcleo más profundo de la cultura se sitúa en los supuestos básicos compartidos, que operan de manera implícita y condicionan la forma en que se interpreta la realidad, se toman decisiones y se establecen relaciones dentro de la organización (Schein, 1985, 1990).

Uno de los aspectos más relevantes de este modelo es que permite comprender cómo esos supuestos se constituyen a partir del aprendizaje compartido del grupo. Desde esta perspectiva, la cultura se forma cuando un colectivo desarrolla maneras de percibir, pensar y actuar para afrontar problemas de adaptación externa e integración interna (Schein, 1990). Cuando esas respuestas resultan válidas y eficaces, tienden a consolidarse y dejan de ser cuestionadas, hasta convertirse en evidencias aparentemente naturales para los miembros de la organización. De este modo, la cultura no solo proporciona

continuidad y significado, sino también estabilidad frente a la incertidumbre, al reducir la ansiedad asociada a situaciones ambiguas o difíciles de interpretar (Schein, 2010).

Esta idea resulta especialmente relevante para este trabajo, porque permite entender la cultura no solo como un sistema de normas y significados compartidos, sino también como un modo relativamente estable de responder a la ansiedad dentro de la organización. En este punto, la propuesta de Schein puede ponerse en diálogo con enfoques psicodinámicos que han subrayado la dimensión emocional y defensiva de la vida organizacional (Hirschhorn, 1990; Petriglieri & Petriglieri, 2022). Así, ciertas pautas culturales pueden entenderse como respuestas aprendidas que, al reiterarse y ser vividas como eficaces, terminan sedimentándose en la organización. Por ejemplo, experiencias reiteradas de conflicto interno pueden favorecer supuestos que desalienten la confrontación abierta, mientras que contextos marcados por liderazgos muy controladores pueden reforzar la creencia de que solo una autoridad centralizada garantiza orden y eficacia (Schein, 1990; Hirschhorn, 1990; Petriglieri & Petriglieri, 2022).

El modelo de Schein resulta especialmente útil para este trabajo porque permite analizar cómo los aprendizajes compartidos de un grupo pasan a orientar la percepción, el pensamiento, los sentimientos y la conducta dentro de la organización (Schein, 1990). Además, Schein vincula de forma explícita liderazgo y cultura, al plantear que los fundadores y líderes contribuyen de manera decisiva a crear, incrustar y transmitir los supuestos culturales a través de su conducta y de diversos mecanismos organizativos (Schein, 2010).

#### **5.4.El simbolismo grupal y los roles profundos desde la aportación de Moxnes**

Paul Moxnes desarrolla una lectura psicodinámica de los grupos y las organizaciones centrada en los *deep roles* o roles profundos. Con este concepto se refiere a figuras simbólicas que condensan fantasías compartidas dentro del grupo y que pueden atribuirse a determinados miembros, como el “king”, la “queen”, el “witch”, el “devil”, el “clown” o la “black sheep” (Moxnes, 1998, 1999).

Su planteamiento parte de la idea de que la vida grupal no se organiza solo a través de roles formales, sino también mediante atribuciones simbólicas que contribuyen a dar forma a la experiencia emocional colectiva. Desde esta perspectiva, algunos miembros pueden quedar asociados a significados que no se corresponden únicamente con su papel

formal, convirtiéndose en depositarios de idealizaciones, temores, rechazos o expectativas compartidas.

Así, el modelo de Moxnes resulta útil para analizar cómo ciertas proyecciones y fantasías grupales llegan a encarnarse en personas concretas dentro de grupos y organizaciones, y cómo esas figuras contribuyen a organizar simbólicamente la experiencia del grupo en torno a la autoridad, la amenaza, la exclusión o la esperanza (Moxnes, 1998, 1999; Moxnes & Moxnes, 2016).

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

### **6.1. La relación entre apego y liderazgo en contextos organizacionales**

La relación entre apego y liderazgo ha dado lugar a una línea específica de investigación en el ámbito organizacional. Una revisión de referencia es la de Harms (2011), quien sintetizó la evidencia disponible y mostró que los estilos de apego se habían relacionado con variables laborales como la confianza, la satisfacción, el desempeño y el liderazgo. En una revisión posterior, Yip et al. (2018) ampliaron este marco y señalaron que la teoría del apego permite estudiar cómo las dinámicas de seguridad e inseguridad se expresan también en relaciones laborales relevantes, incluidas las que se establecen con supervisores y líderes.

En lo que respecta de forma más específica al liderazgo, Maysless y Popper (2019) revisan esta línea y sostienen que la teoría del apego ofrece una base útil para comprender las relaciones líder-seguidor, en la medida en que permite atender a cuestiones como la búsqueda de seguridad, la dependencia, la disponibilidad de apoyo y la regulación emocional dentro de la relación de autoridad. En una línea próxima, Popper y Maysless (2003) plantean que el liderazgo puede analizarse desde una perspectiva de apego porque el líder puede llegar a desempeñar funciones próximas a las de una figura de seguridad, guía y apoyo. Por su parte, Maysless (2010) señala que la seguridad en el apego del líder se ha asociado en la literatura con formas de liderazgo más prosociales y más orientadas al desarrollo de los seguidores.

Otra vía importante de esta investigación se ha centrado en la LMX (*leader-member exchange*), es decir, en la calidad de la relación diádica que se establece entre líder y seguidor. Este enfoque parte de la idea de que el liderazgo no se ejerce de manera uniforme sobre todos los miembros del grupo, sino que adopta formas relacionales distintas según el vínculo construido con cada uno de ellos. Precisamente por eso, la LMX ha resultado especialmente útil para estudiar la conexión entre apego y liderazgo, ya que permite analizar cómo las orientaciones relacionales de líderes y seguidores se reflejan en relaciones de mayor o menor confianza, cercanía, estabilidad o ambivalencia. En esa dirección, Hinojosa et al. (2014) revisan la relación entre estilos de apego de líderes y seguidores y sugieren que el apego seguro favorecería relaciones más auténticas y de mayor calidad, mientras que estudios más recientes, como el de Lee et al. (2024), muestran que la ansiedad de apego del seguidor se asocia con una mayor ambivalencia en la LMX y con peores resultados relacionales y de rendimiento.

En términos generales, esta literatura no permite afirmar que el apego explique por sí solo el liderazgo, pero sí respalda la idea de que constituye una variable relacional relevante para comprender cómo se ejerce, se percibe y se sostiene la autoridad en el trabajo. Dicho de otro modo, la teoría del apego no sustituye a los modelos de liderazgo, pero sí aporta una lente útil para analizar por qué determinadas relaciones de autoridad generan mayor confianza, seguridad y cooperación, mientras que otras se ven atravesadas por distancia, dependencia, ambivalencia o desconfianza.

## **6.2. El liderazgo y su papel en la modulación de la ansiedad grupal**

La relación entre liderazgo y ansiedad grupal ha sido abordada desde distintos enfoques de la literatura organizacional. Un apoyo relevante procede del metaanálisis de Harms, Credé, Tynan, Leon y Jeung (2017), que muestra que las conductas de liderazgo y las relaciones líder-seguidor se asocian de manera significativa con el estrés y el *burnout* de los subordinados. Sus resultados indican, además, que el estrés del propio líder influye en su comportamiento, lo que sugiere que el liderazgo y la tensión emocional en el trabajo no constituyen procesos independientes, sino mutuamente relacionados.

Esta línea puede complementarse con la revisión sistemática de Newman, Donohue y Eva (2017), que muestra que la seguridad psicológica se relaciona con antecedentes como el liderazgo y el clima de equipo, así como con resultados como el

aprendizaje, el intercambio de información y el desempeño. Sin ser equivalente a la ansiedad grupal en sentido psicodinámico, esta literatura sí permite sostener que el liderazgo influye en el grado en que el grupo se percibe como un espacio suficientemente seguro para expresarse, asumir riesgos interpersonales y sostener la tarea sin recurrir de forma inmediata a respuestas defensivas.

Desde una perspectiva psicodinámica, esta cuestión se formula en términos de autoridad, contención y manejo de la ansiedad. Jarrett y Vince (2024), en un estudio longitudinal sobre cambio organizacional radical, sostienen que los grupos de liderazgo estratégico ayudan a gestionar emociones y a comprender los desplazamientos en las relaciones de autoridad, y plantean además que las coaliciones emocionales que emergen en esos grupos pueden proporcionar una fuente de contención psicológica y política frente a las ansiedades del cambio. Por su parte, Petriglieri y Petriglieri (2022) describen el enfoque *systems psychodynamic* como una aproximación orientada a estudiar y manejar las dinámicas inconscientes de la organización, así como a visibilizar los miedos, necesidades y deseos que sostienen estructuras rígidas y disfuncionales. Consideradas conjuntamente, estas aportaciones permiten situar el liderazgo no solo como instancia de dirección, sino también como un elemento relevante en la forma en que la ansiedad circula, se intensifica o encuentra contención dentro del grupo.

Puesta en relación con la teoría del apego, esta literatura permite proponer que formas de liderazgo más seguras, predecibles y disponibles podrían favorecer un clima grupal menos incierto, mientras que formas más inconsistentes, distantes o sobrecontroladoras podrían dificultar la regulación de la ansiedad compartida. No se trataría de establecer una equivalencia directa entre apego y liderazgo, sino de articular ambos planos para comprender cómo las disposiciones relacionales y el ejercicio de la autoridad pueden influir conjuntamente en la capacidad del grupo para sostener la tarea bajo presión.

### **6.3. Activación de los supuestos básicos y roles simbólicos**

La teoría de los supuestos básicos de Bion aporta un marco especialmente útil para comprender cómo puede reorganizarse el funcionamiento de un grupo cuando la ansiedad supera su capacidad para sostener la tarea. En esas circunstancias, el grupo puede orientarse hacia la dependencia, la ataque–fuga o el apareamiento, no como formas

patológicas en sentido estricto, sino como modos defensivos de funcionamiento orientados a recuperar una mínima sensación de seguridad (Bion, 1961).

Esta lectura ha sido retomada por la tradición *systems psychodynamic*, que ha subrayado la relevancia de la ansiedad, la autoridad y las defensas inconscientes para comprender la vida de los grupos y las organizaciones (Petriglieri & Petriglieri, 2022). Desde esta perspectiva, la aportación de Bion permite analizar cómo, bajo determinadas condiciones de presión o incertidumbre, el grupo puede dejar en segundo plano la tarea y reorganizar su experiencia en torno a formas defensivas de cohesión emocional.

Las aportaciones de Moxnes permiten ampliar este análisis al plano del simbolismo grupal. En su formulación, los *deep roles* o roles profundos emergen a partir del concepto bioniano de supuestos básicos y remiten a figuras simbólicas que condensan fantasías compartidas dentro del grupo (Moxnes, 1998, 1999). En este sentido, la propuesta de Moxnes permite concretar, en el plano interpersonal, algunos de los procesos que en Bion aparecen formulados como estados emocionales colectivos.

Así, allí donde Bion describe modos de funcionamiento como la dependencia, la ataque–fuga o el apareamiento, Moxnes muestra cómo estas dinámicas pueden expresarse también mediante la atribución de roles simbólicos relativamente estables a miembros concretos de la organización (Moxnes, 1998, 1999; Moxnes & Moxnes, 2016). Esta ampliación resulta especialmente útil porque permite observar cómo determinadas idealizaciones, rechazos, temores o expectativas compartidas pueden llegar a encarnarse en figuras reconocibles dentro del grupo.

De este modo, la articulación entre Bion y Moxnes permite sostener que la ansiedad grupal no solo puede expresarse como un estado emocional compartido, sino también a través de figuras simbólicas que organizan la experiencia colectiva. Así, la propuesta de Moxnes no sustituye a la de Bion, sino que la amplía al ofrecer una vía para analizar cómo ciertos modos defensivos de funcionamiento pueden hacerse más visibles en la vida organizacional.

#### **6.4. De las dinámicas grupales a los patrones culturales**

La relación entre la dinámica grupal y la cultura organizacional puede entenderse, en este trabajo, a partir de una lectura articulada de Bion y Schein, una conexión que ha sido señalada en la literatura organizacional (Fleury, 2009; Schein, 1990). Bion (1961)

permite analizar cómo los grupos responden defensivamente a la ansiedad en el nivel inmediato de su funcionamiento, mientras que Schein (1990, 2010) ofrece un marco para comprender cómo algunas de esas respuestas, cuando se repiten y son asumidas como eficaces, pueden consolidarse como supuestos culturales compartidos. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional no se reduce a normas visibles o valores declarados, sino que también incluye formas consolidadas de interpretar la autoridad, el conflicto, la dependencia o la incertidumbre.

Esta relación entre Bion y Schein ha sido formulada de manera más explícita por algunos autores. Fleury (2009) sostiene que Schein realizó una lectura particular de la obra de Bion y adaptó algunos de sus planteamientos al marco con el que desarrolla la noción de cultura organizacional. En una línea compatible, Schneider y Shrivastava (1988) proponen que los supuestos básicos en las organizaciones ayudan a interpretar su comportamiento estratégico y señalan que estos derivan de dinámicas situadas en los niveles individual, grupal y organizacional. En conjunto, estas aportaciones permiten sostener que ciertas respuestas defensivas del grupo no tienen por qué agotarse en el plano inmediato de la interacción, sino que podrían llegar a sedimentarse y transmitirse como parte de la lógica cultural de la organización.

## **7. Síntesis integradora del modelo propuesto**

La integración de la teoría del apego, los modelos de liderazgo, la teoría de los supuestos básicos de Bion, la aportación de Moxnes sobre los *deep roles* y el modelo de cultura organizacional de Schein permite articular un marco explicativo del funcionamiento emocional de los equipos de trabajo que conecta distintos niveles de análisis habitualmente abordados por separado. Más que una simple suma de perspectivas, este modelo propone una secuencia interpretativa que permite comprender cómo las disposiciones relacionales de los individuos, las formas de ejercicio de la autoridad, las defensas grupales y los aprendizajes colectivos pueden influirse mutuamente hasta configurar modos relativamente estables de funcionamiento en los grupos y las organizaciones.

En un primer nivel, la teoría del apego permite situar las disposiciones relacionales con las que las personas llegan a los contextos grupales. Los modelos internos de trabajo descritos por Bowlby organizan expectativas sobre uno mismo, sobre los otros y sobre la

disponibilidad de apoyo en situaciones de incertidumbre, y continúan influyendo en la vida adulta (Bowlby, 1969/1982). En el ámbito organizacional, esta perspectiva ha mostrado su relevancia para comprender fenómenos relacionales como la confianza, la satisfacción, el desempeño y el liderazgo (Harms, 2011), así como para estudiar la relación líder-seguidor y la calidad del vínculo de autoridad (Mayseless, 2010; Mayseless & Popper, 2019). Desde esta perspectiva, el apego aporta una base útil para entender por qué determinadas relaciones de autoridad tienden a vivirse como seguras, disponibles y reguladoras, mientras que otras pueden verse atravesadas por dependencia, distancia, ambivalencia o desconfianza.

En un segundo nivel, el liderazgo aparece no solo como una forma de dirigir la tarea, sino también como una función relacional que influye en el clima emocional del grupo. El trabajo clásico de Lewin, Lippitt y White mostró que distintos estilos de liderazgo producían climas grupales diferenciados, con efectos sobre la dependencia, la cooperación y la desorganización (Lewin et al., 1939). Esta línea fue ampliada posteriormente por la tradición Tavistock y por el enfoque *systems psychodynamic*, que sitúan el liderazgo en relación con la autoridad, los límites, la contención y el manejo de la ansiedad en los sistemas sociales (Obholzer & Roberts, 1994; Petriglieri & Petriglieri, 2020, 2022). En esta lectura, el liderazgo no se reduce a una función técnica de coordinación, sino que participa activamente en la posibilidad de que el grupo mantenga un funcionamiento suficientemente estable como para pensar, sostener la tarea y no quedar absorbido por respuestas defensivas.

Cuando esa capacidad de contención se debilita, la teoría de Bion permite comprender cómo la ansiedad puede reorganizar el funcionamiento grupal. Los supuestos básicos de dependencia, ataque-fuga y apareamiento describen formas colectivas de funcionamiento defensivo que no deben entenderse como patología en sentido estricto, sino como intentos de recuperar una mínima seguridad cuando el grupo pierde capacidad de pensar la tarea (Bion, 1961). Desde este punto de vista, ciertos fenómenos grupales no se explican únicamente como fallos de coordinación, de motivación o de estructura, sino también como respuestas defensivas frente a una ansiedad compartida. La tradición *systems psychodynamic* ha retomado esta formulación precisamente para subrayar la relevancia de la ansiedad, la autoridad y las defensas inconscientes en la vida organizacional (Petriglieri & Petriglieri, 2022).

En este nivel grupal, la aportación de Moxnes introduce una ampliación especialmente valiosa al mostrar que los estados emocionales colectivos pueden expresarse también a través de figuras simbólicas relativamente estables. En su reformulación de Bion, los *deep roles* describen cómo ciertas fantasías grupales pueden encarnarse en miembros concretos del equipo, que pasan a ocupar posiciones como el “king”, el “devil”, la “witch” o el “clown” (Moxnes, 1998, 1999). Esta ampliación resulta relevante porque permite observar cómo la ansiedad compartida no solo se manifiesta como un clima difuso o como un estado colectivo, sino también como una atribución simbólica de lugares de autoridad, amenaza, exclusión o esperanza dentro del grupo (Moxnes & Moxnes, 2016). Así, la propuesta de Moxnes no constituye un nivel completamente separado del modelo, sino una profundización del plano grupal bioniano, en la medida en que hace visibles, en el terreno interpersonal y simbólico, procesos defensivos que en Bion aparecen formulados como modos colectivos de funcionamiento.

En un nivel más amplio, Schein permite comprender cómo algunas de estas respuestas inicialmente situacionales pueden estabilizarse y convertirse en supuestos culturales compartidos. La cultura, entendida como un patrón de supuestos básicos aprendidos al afrontar problemas de adaptación externa e integración interna, no se limita a valores declarados o reglas visibles, sino que incluye formas consolidadas de interpretar la autoridad, el conflicto, la dependencia o la incertidumbre (Schein, 1990, 2010). En este sentido, su modelo ofrece una vía para pensar cómo determinadas respuestas emocionales y relacionales pueden dejar de ser episódicas y pasar a sedimentarse como parte de la lógica cultural de la organización. No se trata de establecer una equivalencia directa entre el modelo de Bion y el de Schein, ni de proponer una derivación lineal entre ambos, sino de señalar una complementariedad analítica. Mientras Bion permite comprender la emergencia defensiva de ciertas dinámicas grupales frente a la ansiedad, Schein ofrece un marco para pensar cómo algunas de esas respuestas, cuando se repiten y son experimentadas como eficaces, pueden consolidarse como aprendizajes colectivos relativamente estables. En esta misma dirección, Fleury (2009) sostiene que Schein realizó una lectura particular de la obra de Bion, y Schneider y Shrivastava (1988) proponen que los supuestos básicos organizacionales derivan de dinámicas situadas en los niveles individual, grupal y organizacional.

Vista en conjunto, la principal aportación del modelo no reside en yuxtaponer teorías, sino en seguir el recorrido por el que una disposición relacional inicial puede influir en la forma de ejercer o percibir la autoridad, ya que esa relación, a su vez, puede afectar al clima emocional y a la capacidad de contención del grupo, puesto que la ansiedad puede reorganizar el funcionamiento colectivo en términos defensivos; y algunas de esas respuestas, si se repiten y resultan adaptativamente eficaces, podrían consolidarse como patrones culturales compartidos. Desde esta perspectiva, el liderazgo ocupa una posición especialmente relevante porque articula varios niveles a la vez, podría ser objeto de expectativas moldeadas por historias relacionales previas, influye en la regulación de la ansiedad grupal, puede quedar investido simbólicamente y participa activamente en la creación, mantenimiento y transmisión de la cultura (Schein, 2010).

En conjunto, el modelo propuesto permite sostener que el funcionamiento emocional de los equipos de trabajo no puede entenderse como el efecto aislado de variables individuales, grupales u organizacionales, sino como el resultado de un proceso relacional en el que seguridad, autoridad, ansiedad, simbolización y cultura se configuran mutuamente. Su principal aportación consiste en ofrecer una estructura teórica coherente para conectar niveles que con frecuencia se estudian por separado y en mostrar cómo experiencias inicialmente vividas en el vínculo pueden proyectarse en la relación de liderazgo, reorganizar defensivamente la vida grupal y, en determinadas condiciones, consolidarse como patrones culturales relativamente estables.

## 8. 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.leaqua.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.
- Bion, W. R. (1962). *Learning from experience*. Heinemann.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment*. Basic Books.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss: Vol. 2. Separation: Anxiety and anger*. Basic Books.
- Bowlby, J. (1980). *Attachment and loss: Vol. 3. Loss: Sadness and depression*. Hogarth Press.
- Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. James Fraser.
- Dal Forno, A., & Merlone, U. (2013). Nonlinear dynamics in work groups with Bion's basic assumptions. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 17(2), 295-315.
- Dunning, G., James, C. R., & Jones, N. (2005). Splitting and projection at work in schools. *Journal of Educational Administration*, 43(3), 244-259. <https://doi.org/10.1108/09578230510594787>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fleury, M. T. L. (2009). Organizational culture and the renewal of competences. *BAR - Brazilian Administration Review*, 6(1), 1-14. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922009000100002>
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius*. Macmillan.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 39-51). Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.006>

- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- 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>
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 120-133). Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595-610. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.12.002>
- Hirschhorn, L. (1990). *The workplace within: Psychodynamics of organizational life*. MIT Press.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Jarrett, M., & Vince, R. (2024). Mitigating anxiety: The role of strategic leadership groups during radical organisational change. *Human Relations*, 77(8), 1178-1208. <https://doi.org/10.1177/00187267231169143>
- 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.leaqua.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.leaqua.2014.03.002>

- Klein, M. (1946). Notes on some schizoid mechanisms. *International Journal of Psychoanalysis*, 27, 99-110.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.  
<https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Thomas, G., Schwarz, G., & Cao, J. (2024). A relational perspective on how and when follower attachment style impacts job performance: The moderating role of leader neuroticism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(3), 977-1010.  
<https://doi.org/10.1111/joop.12509>
- 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., & Hesse, E. (1990). Parents' unresolved traumatic experiences are related to infant disorganized attachment status: Is frightened/frightening parental behavior the linking mechanism? In M. T. Greenberg, D. Cicchetti, & E. M. Cummings (Eds.), *Attachment in the preschool years: Theory, research, and intervention* (pp. 161-182). University of Chicago Press.
- 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>
- Mayseless, O., & Popper, M. (2019). Attachment and leadership: Review and new insights. *Current Opinion in Psychology*, 25, 157-161.  
<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.08.003>
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change*. Guilford Press.

- Moxnes, P. (1998). Fantasies and fairy tales in groups and organizations: Bion's basic assumptions and the deep roles. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 7*(3), 283-298. <https://doi.org/10.1080/135943298398718>
- Moxnes, P. (1999). Deep roles: Twelve primordial roles of mind and organization. *Human Relations, 52*(12), 1427-1444. <https://doi.org/10.1177/001872679905201201>
- Moxnes, P., & Moxnes, A. (2016). Are we sucked into fairy tale roles? Role archetypes in imagination and organization. *Organization Studies, 37*(10), 1519-1539. <https://doi.org/10.1177/0170840616634135>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review, 27*(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Obholzer, A., & Roberts, V. Z. (Eds.). (1994). *The unconscious at work: Individual and organizational stress in the human services*. Routledge.
- Petriglieri, G., & Petriglieri, J. L. (2020). The return of the oppressed: A systems psychodynamic approach to organization studies. *Academy of Management Annals, 14*(1), 411-449. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0007>
- Petriglieri, G., & Petriglieri, J. L. (2022). The work is alive! Systems psychodynamics and the pursuit of pluralism without polarization in human relations. *Human Relations, 75*(8), 1431-1460. <https://doi.org/10.1177/00187267221089208>
- Popper, M., & Maysel, 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)
- Prins, S. (2006). The psychodynamic perspective in organizational research: Making sense of the dynamics of direction setting in emergent collaborative processes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(3), 335-355. <https://doi.org/10.1348/096317906X105724>
- 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.leaqua.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>

- Rustin, M., & Armstrong, D. (2012). What happened to democratic leadership? *Soundings*, 50, 59-71. <https://doi.org/10.3898/136266212800379482>
- Sampaio, J. dos R. (2002). A dinâmica de grupos de Bion e as organizações de trabalho. *Psicologia USP*, 13(2), 277-291. <https://doi.org/10.1590/S0103-65642002000200015>
- Scheidlinger, S. (1994). The Lewin, Lippitt and White study of leadership and social climates revisited. *International Journal of Group Psychotherapy*, 44(1), 123-127. <https://doi.org/10.1080/00207284.1994.11490737>
- 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. (1996). *Organizational learning: What is new?* MIT Sloan School of Management Working Paper No. 3912-96.
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schneider, S. C., & Shrivastava, P. (1988). Basic assumption themes in organizations. *Human Relations*, 41(7), 493-515. <https://doi.org/10.1177/001872678804100701>
- Steyn, M., & Cilliers, F. (2016). The systems psychodynamic experiences of organisational transformation amongst support staff. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1367>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Eds.). (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Winnicott, D. W. (1971). *Playing and reality*. Routledge.
- Yip, J., Ehrhardt, K., Black, H., & Walker, D. O. H. (2018). Attachment theory at work: A review and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 185-198. <https://doi.org/10.1002/job.2204>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.