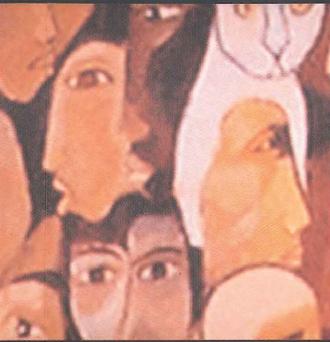




Estudios Teóricos en Psicoanálisis



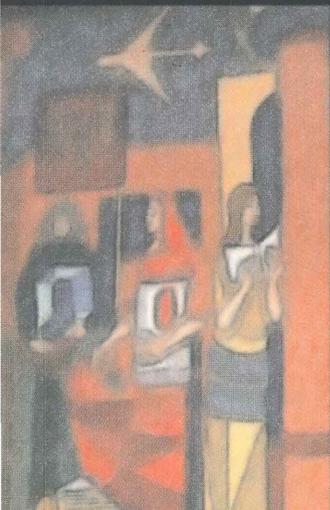
# Re-vuelta psicoanalítica

Max Hernández / Moisés Lemlij

Editores



## Capítulo 7



FONDO  
EDITORIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. 90 AÑOS

Maestría en Estudios Teóricos en Psicoanálisis de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Comité editorial

*Roxana Navarro*

*Pilar Ortiz de Zevallos*

Comisión científica

*Jorge Bruce*

*Augusto Escribens*

*Marcos Herrera*

*Joelle Hüllebroeck*

*Jorge Kantor*

*Carla Mantilla*

*Luis Millones*

*Francisco Otero*

*César Pezo*

*María del Carmen Ramos*

*Re-vuelta psicoanalítica*

Primera edición: febrero de 2007

© Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2007

Plaza Francia 1164, Lima 1 - Perú

Teléfonos: (51 1) 626-6140, 626-6152

Fax: (51 1) 626-6156

[feditor@pucp.edu.pe](mailto:feditor@pucp.edu.pe)

[www.pucp.edu.pe/publicaciones/fondo\\_ed/](http://www.pucp.edu.pe/publicaciones/fondo_ed/)

Corrección de estilo: Rosa Díaz S., Luis Andrade

Traducción al inglés de los resúmenes: Rosario de Cárdenas

Diseño de cubierta e interiores: Juan Carlos García Miguel

*Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio y bajo cualquier modalidad, sin la autorización previa y escrita del editor, excepto citas, siempre que se mencione su procedencia.*

ISBN 9972-42-785-4

Hecho el depósito legal 2006-10922 en la Biblioteca Nacional del Perú

Impreso en el Perú - Printed in Peru

## El liderazgo en situaciones de crisis

Roxana Navarro\*

Este ensayo analiza el fenómeno grupal que determina el surgimiento de líderes en situaciones de desestructuración social, utilizando como ejemplo observaciones realizadas en una población afectada por un desastre natural. Se conjugan las conceptualizaciones sobre el fenómeno grupal y el liderazgo con ciertas características de los trastornos narcisistas, y se explica así la emergencia de líderes inadecuados que fomentan la corrupción dentro de un grupo social. Se incluyen en el análisis los supuestos básicos desarrollados por Bion; en especial, el de dependencia.

Palabras clave: liderazgo, grupo, desastre natural, Bion.

\*

This paper analyzes the group phenomena that underlie the appearance of leaders in social situations of upheaval. The observation of a population affected by a natural disaster is used as an example, where the concepts of group phenomena and of leadership with characteristics of narcissistic pathology are intertwined, and serve as an explanation of the emergence of inadequate leaders that promote corruption in-side the social group. The basic assumptions of Bion are considered, in particular that of dependence.

Key words: leadership, group, natural disaster, Bion

---

\* Psicoterapeuta. Licenciada en Psicología Clínica por la PUCP. Egresada de la Maestría Estudios Teóricos en Psicoanálisis de la misma universidad. Miembro de la Asociación Peruana de Psicoterapia Psicoanalítica de Niños y Adolescentes. Correo electrónico: <chanava@bonus.com.pe>.

*Entre el grupo y la realidad, entre el grupo y el propio grupo, hay algo más que las relaciones entre unas fuerzas reales; hay primitivamente una relación imaginaria.*

D. Anzieu, *El grupo y lo Inconsciente*

Al reflexionar sobre el momento político e histórico actual, es muy difícil desligarse de los temas referidos a la violencia que suscitan la guerra y el terrorismo, de la corrupción dentro de las instituciones y de las relaciones humanas que revelan la falta de ética en los grupos sociales y la carencia de líderes adecuados. A lo largo de la historia se ha comprobado que, en la mayoría de países, los trastornos sociales han determinado el surgimiento de líderes particulares. Es nuestro propósito en este ensayo dar cuenta de la manera en que este fenómeno se repite en los grupos sociales más pequeños.

Nos interesa resaltar el surgimiento de líderes como respuesta ante coyunturas sociales específicas. Analizaremos la aparición de diferentes modos de liderazgo en articulación con la demanda externa del grupo y/o sociedad, y la manera en que surgen con más facilidad estilos de dirección autoritarios en situaciones de caos y desorganización, ya se trate de crisis ideológicas, políticas o económicas, o de desastres naturales. Como ilustración nos referiremos a lo sucedido en la zona sur de nuestro país a raíz del terremoto del año 2001,<sup>1</sup> específicamente a la situación observada en un pueblo que fue devastado por el terremoto y el posterior tsunami; examinaremos el clivaje particular entre un grupo social y sus líderes cuando se enfrentan a una situación de caos y desorganización.

Teniendo en cuenta el impacto de estos fenómenos en la población, tanto físico como emocional, y siguiendo la línea antropológica propuesta por Oliver-Smith (1995),

---

<sup>1</sup> Estas reflexiones surgen de las observaciones personales realizadas como integrante de las Brigadas Psicológicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú que se organizaron para brindar apoyo emocional a los damnificados del terremoto y tsunami ocurridos en la zona sur del país en junio del 2001.

consideramos que ellos podrían ser catalogados como agentes externos destructivos que, al conjugarse con una población vulnerable, ocasionan resquebrajamientos en la estructura y en la organización social. Oliver-Smith sostiene que, en las nuevas interacciones que se producen entre las personas y los grupos, después de un desastre natural, se encuentran elementos germinales de los cambios sociales y culturales. En este ensayo nos ocuparemos, más bien, de las dificultades de la población observada para realizar giros positivos y proactivos que conduzcan a transformaciones beneficiosas para la comunidad, tratando de responder a la interrogante inicial sobre los factores que determinan el surgimiento de un determinado estilo de liderazgo en coyunturas sociales específicas; en nuestro caso, un desastre natural.

En la psicología social se sostiene que el liderazgo que resulta altamente efectivo, en situaciones de emergencia, corresponde al líder de estilo autoritario, por requerirse de una acción rápida de parte de los dirigentes. El líder, en estas situaciones, adquiere una posición muy dominante en relación con los demás miembros del grupo y se aprovecha de las características de temperamento y personalidad de aquellos (Seccord y Backman 1976; Worchel, Cooper, Goethals y Olson 2002).

Las reflexiones psicoanalíticas sobre este tema nos han permitido el análisis de las fuerzas internas —inconscientes— que subyacen a las relaciones interpersonales dentro de un grupo social. Dentro del pensamiento psicoanalítico serán de gran importancia los estudios que realiza Anzieu (1978) sobre lo imaginario en los grupos, tanto reales como terapéuticos. El referido autor enfatiza lo imaginario como un elemento que sostiene al grupo, y que representa aquellas ansiedades básicas desarrolladas por la teoría kleiniana (Del Valle 1986). Lo imaginario tendría posibilidades de variación, pero no podría perder su cualidad representativa porque la existencia del grupo se pondría en peligro.

Freud, en *Psicología de las masas y análisis del Yo* ([1921]1974), retoma las ideas sobre el análisis de las masas propuestas por Le Bon (1896), quien señalaba que existe un predominio de lo inconsciente sobre lo consciente y un contagio de sentimientos y pensamientos entre los individuos, con una tendencia a convertir las ideas en actos. Freud agrega que la influencia sugestiva de la masa potencia esta predisposición natural en los seres humanos de sentir como el otro, pero sin la posibilidad de resistir o rechazar los afectos observados, provocando que los individuos conciban la realidad tal como se les hace verla, y no tal como es.

El individuo, al formar parte de una multitud o muchedumbre, relativiza el examen de la realidad y, al verse disminuidas sus capacidades de juicio y reflexión, la represión

se levanta y, como consecuencia, aparecen sentimientos de omnipotencia y ausencia de responsabilidad (Romero 1994). Por ello, en situaciones de crisis, un grupo social crea nuevos estilos de relación y, frente a la desorganización o el caos, busca el respaldo de un líder.

Así, cuando ocurrió el desastre natural, se advirtió que en los pueblos damnificados aparecieron personas que, con su presencia y por las funciones que desempeñaban, intentaron organizar a la población, y de esta manera garantizaron la subsistencia del grupo como tal. La adjudicación de papeles y tareas permitió una nueva estructuración externa y, en el nivel interno, como tarea subyacente, el reajuste del mundo interior individual, que en muchos casos se había visto resquebrajado, agobiado por contenidos de desamparo, pérdida y angustia, así como de extrañeza e incertidumbre (Díaz y Navarro 2002; Moscovici 1985). Esta situación permite apreciar claramente la doble función de la organización planteada por Romero (1994): la regulación individual y la disminución del grado de impulsividad y pasión que caracterizan a la multitud y a la muchedumbre.

Cuando los bienes materiales de una colectividad son destruidos, los individuos sienten que deben enfrentar fuerzas hostiles y desconocidas, por lo que necesitan aferrarse a un ideal o creencia para restaurar su integridad (Moscovici 1985). El enemigo común en el caso que analizaremos es el desastre natural, pero lo resaltante de la experiencia fue la emergencia simultánea de dos tipos de líderes.

El primer líder que apareció tenía una modalidad de dirección que fomentaba la colaboración y la participación de los miembros del grupo, dividiendo responsabilidades entre ellos y haciéndolos participar en la toma de decisiones; asimismo, estimulaba la realización de actividades como una unidad y se comprometía emocionalmente con el grupo. Desde la psicología social, la persona que ejerce este tipo de liderazgo es tipificada como un líder democrático. Un segundo líder que surgió entre la población damnificada se caracterizó por concentrar el poder, esperar obediencia y evitar el diálogo, ejerciendo un liderazgo unidireccional sobre los miembros. En este caso, se trataría más bien de un líder de carácter autoritario (Maisonneuve 1973; Romero 1994; Seccord y Backman 1976; Worchel et al. 2002).

En uno de los pueblos damnificados se apreció que la enfermera encargada de la posta de salud presentaba características de generosidad, altruismo y dotes organizativas en su personalidad. Mostró habilidad en ayudar al grupo a definir sus objetivos y a conducirlos a la obtención de ellos, no solo respecto a la atención médica sino también en la organización de la olla común y el pliego de reclamos de los diversos grupos de la

zona. Desde las teorías revisadas podríamos calificarla como una líder de estilo democrático. En una posición contraria, apareció un segundo líder que, por la relación que establecía con las personas de la comunidad, resultó relevante para nuestro análisis. Se trataba de un hombre de alrededor de 45 años que tenía la intención de postular a la alcaldía del pueblo, no obstante tener antecedentes policiales por haber estado envuelto en riñas con arma blanca y preso en varias oportunidades por timador y ladrón. Luego del desastre, esta persona acaparó las donaciones y las repartió al grupo de pobladores más necesitados de la zona a cambio de trabajo, lo que era una situación conocida por todos. Asimismo, los comprometió para que recordasen estos favores en las siguientes elecciones municipales. En determinado momento ocurrió un enfrentamiento entre ambos líderes. El primer líder —la enfermera— encaró al postulante a la alcaldía, y este la amenazó con dañarla físicamente, después de lo cual, gracias a sus *contactos*, la destituyó de su cargo en la posta de salud.

Esta historia llama la atención porque revela los recursos personales de algunos miembros de la comunidad para hacer frente a una situación de crisis, así como la necesidad innata del individuo de formar parte de un grupo (Bion 1974). Y de manera especial, resalta la necesidad del pueblo de un guía o, como señalaría Freud ([1921]1974), un conductor, un *imago* que contenga el Ideal del Yo común a todos los miembros, un jefe admirado por el grupo que lo proteja de un enemigo común.

Se puede afirmar que los procesos inconscientes propios de las situaciones grupales son similares en los grupos terapéuticos de formación y en los grupos reales. El surgimiento del líder es un proceso clave en el funcionamiento y evolución del grupo; su conducta, al constituirse en el medio más adecuado para satisfacer necesidades, conseguir objetivos o resolver dificultades, lo ubica en una posición diferenciada en relación con los demás miembros (Anzieu 1978; Romero 1994).

Al respecto, Moscovici (1985) sostiene que esta situación de *poder* entre el líder y su pueblo es lo que sostiene al grupo. El líder busca con avidez el poder, mientras que el pueblo lo tiene. El líder adquiere el poder por haber compartido una idea con la multitud; entonces, se apoya en una creencia. Al salir de la crisis, el líder desea terminar con las injusticias, proporcionar el bienestar a los desfavorecidos y restablecer la autoridad. En la creencia de que está restaurando la autoridad, impone el dominio sobre sus rivales y ordena las instituciones, para poder así conciliar con las masas y pedirles que se sacrifiquen por él. En las multitudes, los individuos sacrifican sus intereses y sus necesidades a favor del líder; es decir, renuncian al control del poder y a la satisfacción de la libertad.

Cuando se habla de líderes con un estilo democrático —como, en nuestro ejemplo, la enfermera del pueblo—, es fácil entender que los individuos deleguen el poder en una persona de tal índole; sin embargo, cuando se trata de otorgar el poder a un líder con una actitud autoritaria, como sería el caso del segundo líder, el postulante a la alcaldía, nuestras posibilidades de comprensión afectiva de la situación se ven limitadas. Resulta claro que este líder ordenó el trabajo y los recursos materiales necesarios para la subsistencia, asumiendo el control y el mando. Su figura tuvo importancia, pues impidió que el pueblo se desorganizase aún más, que se disolviese; fue un conductor que sirvió de receptor de diversas proyecciones inconscientes, tal como sostiene Freud ([1921]1974).

Para entender lo imaginario del grupo, en este punto es de utilidad la teoría kleiniana, porque equipara el nivel de angustia que ocasionaría la pérdida de estructuración, en un grupo sin dirección, con ansiedades psicóticas (Anzieu 1978; Del Valle 1986). De esta manera, la organización de una población serviría como una defensa frente a las ansiedades básicas porque, al externalizar impulsos y objetos internos, la ansiedad depresiva y paranoide se aliviaría (Jaques 1980).

Es necesario incluir en nuestro análisis la propuesta freudiana, expresada en *El malestar en la cultura* ([1930]1974), acerca del papel determinante de la organización social y de la cultura en la creación de lazos no libidinales entre los individuos, como serían los de amistad y el sentido de solidaridad. Freud incide aquí en la necesidad de reprimir o negar la dimensión agresiva, hostil y cruel inherente a la convivencia humana; y con ello nos permite tener una visión global de las interacciones de los miembros en un grupo, que se entrelazan y se organizan en un todo para crear puentes de contacto con la figura del líder, que cumple también funciones específicas en este clivaje.

Sin embargo, debemos recurrir a otros constructos que faciliten el entendimiento de la aparición del segundo líder de nuestro ejemplo. El pensamiento psicoanalítico sobre psicología de las masas sostiene que existe una tendencia innata a buscar un líder para tener a alguien en quien apoyar nuestro ideal; el Ideal del Yo representa nuestra conciencia moral y nuestras aspiraciones más elevadas. El líder es idealizado y colocado en lugar del Ideal del Yo. Sirve para proyectar en él nuestra moralidad interior y, de manera similar a lo que ocurre en etapas infantiles, la conducta sería moderada por el temor al castigo o la angustia social (Freud [1921]1974; Kernberg 1998; Saz de Kohan 1983).

Aplicando estas ideas al caso presentado, se podría afirmar que si la posición del líder está asociada al Ideal del Yo, los individuos que proyectan su ideal en un líder, con

poca conciencia de lo ético en las relaciones humanas, estarían proyectando una estructura primitiva, propia de etapas infantiles, en las que la capacidad de juicio social y las posibilidades de construir valores y de actuar sobre la base de una ética se encuentran poco desarrolladas. En este sentido, Cukier (1993) sostiene que el individuo se contacta con los procesos sociales proyectando y dando significados desde su psiquismo.

Pensamos que, en el caso descrito, no solo se trataría de la proyección de una parte de la estructura psíquica sino también de la negación de situaciones delictivas que el grupo no fue capaz de denunciar, lo que produjo una complicidad entre el líder y el grupo. Estudios antropológicos puntualizan que en situaciones de escasez material, en especial cuando hay hambre, se produce un desfase en las estructuras morales que determinan la distribución adecuada de recursos y alimentos (Oliver-Smith 1995). En realidad, los pobladores no podían denunciar al líder porque si lo hacían, perdían el beneficio de ser escogidos por él para conseguir un trabajo, lo que era visto como un reconocimiento personal. Al respecto, Romero (1994) señala que el líder es introyectado por el grupo y, por ello, un reconocimiento individual de parte de él produce una sensación de triunfo personal.

La evidencia apunta a señalar los beneficios que obtuvo el grupo en la relación con un líder de carácter autoritario. Los pobladores de nuestro ejemplo dependían, de manera infantil, del líder, y no podían organizarse ni crear otras vías para sobrevivir y, en la interrelación con una personalidad poco cohesionada y dominante, se sometieron a ella permitiéndole que los controlara y manipulara. Apoyados en una suerte de mecanismos de identificación proyectiva, depositaron en el líder su Ideal del Yo, proyectaron su moralidad de manera infantil solo por miedo al castigo y, a su vez, fueron depositarios de contenidos de indefensión, impotencia y minusvalía de parte del líder.

Al intentar comprender las razones por las cuales la población no pudo aceptar el liderazgo propuesto por la enfermera, a la luz de lo expuesto, pareciera que ella no les pudo ofrecer un continente para proyectar sus fantasías esquizoparanoideas. Era una líder que podría haber conducido al grupo a un nivel superior de estructuración, pero los temores y ansiedades señalados condujeron a la población hacia otro tipo de liderazgo.

En esta línea, Romero (1994) advierte que el término liderazgo se ha ido transformando. Inicialmente, se pensaba que el líder debía tener características personales como iniciativa, pulcritud, inteligencia y valor. Lo mismo sostiene Kernberg (1998), para quien un líder debería tener las siguientes características fundamentales: inteligencia, integridad moral, profundidad humana y pequeñas cuotas de narcisismo y paranoia.

En cambio, Romero (1994) agrega que en la actualidad es necesario que los líderes posean características definidas sin importar cuales sean, y su relevancia estaría en función de las necesidades, objetivos y propósitos del grupo. Lo central es lo que *hace* el líder más que lo que *sabe* o lo que *es*, lo que se cumple en nuestro ejemplo, porque es el segundo líder —el postulante a alcalde— quien permanece como conductor del grupo. Los pobladores lo eligen en términos de lo que *hace*: repartir víveres y enseres, sin importar quién *era*: un delincuente conocido.

El psicoanálisis ha aportado en la comprensión del tema del liderazgo abriendo el espacio subjetivo del mismo. Autores como Kernberg (1998) y Rosenfeld (1990) han estudiado el síndrome del narcisismo maligno, entendido como la organización narcisista<sup>2</sup> que acentúa la fuerza del narcisismo destructivo. En estas personalidades se orienta la destructividad a cualquier relación objetal libidinal positiva. Kernberg (1994, 1998) sostiene que este tipo de personalidades, cuando están ubicadas en situaciones de poder, se caracterizan por un sentimiento de grandiosidad y omnipotencia ligado a la agresión. Intentan explotar, destruir y deshumanizar a los otros significativos, quienes son permanentemente desvalorizados. Se trata de personas que no reconocen su propia agresión, se sienten superiores, poderosas e inspiran miedo en los demás. Se confieren el derecho de agredir cada vez que son heridos, y muchas veces su actitud agresiva llega a ser antisocial.

Según Kernberg, la pérdida de poder y de prestigio en el individuo con un déficit narcisista desencadena una tendencia a la corrupción por su apego a ventajas y privilegios ajenos. Estas personas pierden el sentido de la generosidad y no pueden trascender y obtener reconocimiento y afecto de los demás, notándose que la ética que los gobierna es la ley del talión. Se trataría de un líder narcisista primitivo que permite la integración e identificación con un grupo mayor. El grupo grande, como defensa, busca a un líder que lo lleve a transformarse en una masa agresiva o encuentra un líder superficial, afectuoso, que lo tranquilice y que frene la agresión colectiva, aunque sea despreciado por la mayoría.

En el grupo grande se reproducen las vicisitudes de las relaciones de objeto; es decir, el momento inicial de desestructuración es similar al momento previo a la formación del concepto de sí mismo y del otro significativo. El grupo se ve amenazado por la

---

<sup>2</sup> Desde la clínica, un desorden narcisista de la personalidad presenta como características esenciales la consolidación de un *self* grandioso con dificultades en la regulación de la autoestima y una relación inmadura con los objetos.

agresión que no puede escindir y proyectar hacia fuera. El pensamiento kleiniano aclara que tanto el individuo como las colectividades requieren incorporar un objeto bueno y rechazar al objeto malo; la idealización requiere, como contraparte, un objeto persecutorio, escisión que se observa tanto en el lactante como en las colectividades (Anzieu y Martín 1997; Kernberg 1998).

El análisis realizado sobre el surgimiento de líderes específicos en la población observada es insuficiente para entender las vicisitudes de la interacción entre el pueblo y los líderes que emergieron. Es imprescindible profundizar aún más en la participación de lo inconsciente, de lo imaginario, en los fenómenos grupales. En este sentido, las concepciones de W. R. Bion (1974) nos acercan al fenómeno grupal desde una perspectiva reveladora, pues toman en cuenta el mundo afectivo subyacente en la formación de los grupos. Este autor estudia la situación grupal como un evento amenazante para el individuo, que moviliza ansiedades muy primitivas e intensas. La vida afectiva de los grupos da cuenta de estas ansiedades o estados afectivos arcaicos de tipo omnipotente y mágico, que son sistematizadas por Bion en los *presupuestos básicos* (Anzieu y Martín 1997; Grinberg y Bianchedi 1991).

La propuesta de Bion (1974) resulta de gran utilidad en nuestro análisis, a pesar de que sus reflexiones nacen de la experiencia con grupos terapéuticos. Tomaremos en cuenta su posición respecto al surgimiento de líderes y, de manera especial, el primer supuesto básico de dependencia. Bion puntualiza que si un paciente recibe más atención de la que le corresponde, el grupo elige a otro miembro como líder. Y afirma que los miembros pueden sentir envidia al darse cuenta de que el terapeuta se puede beneficiar si transforma la experiencia grupal en algo de valor, de importancia; es decir, que el grupo alcance la madurez y una interacción óptima con el ambiente.

En relación con el supuesto básico de dependencia, los miembros consideran que pueden mantener una relación exclusiva con el terapeuta o coordinador. Ellos se centran en la idea de que el coordinador va a resolver todos los problemas y que tiene especial interés en el bienestar individual. El grupo no acepta nada que no se adapte a esta premisa. En el dual del supuesto básico de dependencia, si el terapeuta no nutre ni protege al grupo, entonces el grupo debe nutrirlo y protegerlo. Se trata de un movimiento grupal que tiende a apaciguar la ansiedad del líder; todo un pueblo se sacrifica en beneficio de un individuo, el líder.

Este movimiento grupal se apreció en la población observada, en la que los individuos, en su afán de satisfacer las necesidades del líder, sacrificaron su individualidad y libertad, dándole el poder para apaciguarlo, a pesar de que sabían que los explotaba.

El enfrentarse con un sbD<sup>3</sup> absorbe las energías del grupo, energías que podrían ser utilizadas en favor de la seguridad y realidad externa del grupo (Bion 1974).

Bion hace alusión a la estrecha conexión entre el liderazgo del grupo y el miembro psiquiátricamente más perturbado en el supuesto básico de dependencia. *¿Por qué en el sbD el grupo elige como líder al más enfermo de sus miembros?* Siempre ha ocurrido el mismo fenómeno cuando el grupo se halla sin estructura. En un grupo religioso, el sbD es activo y vital, y es común que en estos grupos el gran líder religioso esté enfermo o «poseído». En esta situación, el grupo rechaza todo lo que contradiga la idea de que van a ser protegidos por la persona o deidad (líder) escogida; también objeta todo indicador de que esta persona o deidad sea sana. Es importante contar con alguien que dependa y de quien depender.

El líder con estilo autoritario de nuestro ejemplo surge en circunstancias en que el pueblo, sin organización ni estructura, se ve abrumado por sentimientos de ansiedad y temor al ver su ciudad devastada por el desastre. Necesita aferrarse a un ideal; busca protección, depender de alguien y, a la vez, alguien que dependa de él. Selecciona entre sus miembros al más enfermo, a alguien que posea características esquizoparanoideas, histéricas, malignas, psicopáticas y/o paranoideas, como postula Bion.

Este autor sostiene que al activarse el sbD, es posible que surja una dictadura, situación que se observa en grupos pequeños y en el ámbito social, pero que, inmediatamente, es aliviada por el retorno a la fe en Dios; así, se evita que el liderazgo se corporeice en algún miembro del grupo. Cabe señalar que la religiosidad fue un factor muy presente en algunos individuos de la población observada.

En el sbD, el grupo se encuentra en un estado oscilante entre la idea de que el líder es confiable y de que se encuentra trastornado, y esta difícil situación produce una explosión dirigida a otros miembros del grupo. Bion señala también que el liderazgo desempeñado por un individuo mentalmente perturbado no es siempre incompetente. Por ello, a pesar de que el segundo líder del pueblo posee una conducta censurable en la interacción con los pobladores, es una figura importante para ellos, porque les permitió organizarse externamente y proyectar sus ansiedades primitivas.

Bion (1974) concuerda con la descripción de Le Bon (1896), quien sostiene que un líder es alguien que debe adaptar sus cualidades personales al grupo y, cuando su conducta o características no se ajustan al marco fijado por el supuesto básico, el grupo no lo

---

<sup>3</sup> Nos referimos al supuesto básico de dependencia como sbD.

toma en cuenta. Afirmar también que la identificación del individuo no depende exclusivamente de la introyección, como lo plantearía Freud, sino de un proceso simultáneo de identificación proyectiva. En el supuesto básico, el líder es el individuo cuya personalidad lo hace susceptible de sacrificar su individualidad en beneficio de un liderazgo.

Nuestro análisis pone en evidencia el papel determinante del imaginario colectivo en los fenómenos grupales e indica que, en situaciones límite, puede activar e incrementar ansiedades persecutorias y ocasionar la desintegración del grupo.

Según Romero (1994), en estas situaciones se produce una regresión a niveles de organización muy primitivos y se dificulta el control de impulsos hostiles. Frente a sentimientos de pánico y soledad, para contrarrestar la aparición del terror, aumenta la impotencia para ser luego encubierta por sentimientos de omnipotencia (defensas maníacas, rituales orgiásticos, pensamiento mágico y poder tiránico). Las defensas maníacas servirían para evitar la depresión, la soledad, y el sentirse destruidos, defensas que se podrían dejar de lado cuando aparezca un objeto bueno que permita la reparación.

Lo rescatable de un líder con las características descritas en el grupo de damnificados fue el hecho de que su aparición les permitió a los pobladores empezar a organizarse trabajando para alguien, y sentirse protegidos, pese a que el dirigente era una persona temida. Fueron capaces de manejar su propia agresividad, su violencia, y pudieron constituirse en un grupo pequeño, convivir entre ellos, organizándose frente al caos y la desestructuración. Sin embargo, pensamos que el otro líder —la enfermera— les hubiese permitido evolucionar como grupo e ir progresando hacia la madurez, utilizando su energía en mejorar las condiciones externas del pueblo y no para aliviar la ansiedad del líder; es decir, calmando al miembro *más enfermo*.

Es posible reflexionar sobre el grado de inmadurez y primitivismo de un pueblo que muchas veces elige a sus guías o los justifica manteniéndose en una posición de dependencia, infantil y pasiva, como señalan Le Bon (1896) y Freud ([1921]1974). No se trataría exclusivamente de denunciar conductas inmorales señalando responsabilidades individuales sino, más bien, de esclarecer la conducta de una comunidad que permite que surjan y se mantengan determinados tipos de liderazgo.

La responsabilidad estaría compartida equitativamente por el pueblo y sus dirigentes. Es obligación de ambas partes la generación de mecanismos que conduzcan a la madurez e independencia del individuo y del grupo. Se esperaría que el líder de un grupo posea, como parte de su *self*, ideales y objetos internos positivos y cohesionados que le permitan soportar las proyecciones de la masa y resistir las regresiones

morales a las que se pueda ver expuesto, manteniendo una actitud atenta y ligeramente paranoide.

Es importante destacar que la formación de líderes implicaría el compromiso de los agentes de socialización en la instauración de espacios internos de juicio e introspección en el individuo. De esta manera, se favorecería el desarrollo de identidades sólidas y bien estructuradas, con cualidades para liderar a partir de principios éticos y morales que guíen las acciones individuales y sociales. La familia, los sistemas educativos, los medios de comunicación y los gobernantes deberían aunar esfuerzos y guiar a las personas en el logro de estos objetivos.

Cukier (1993) llama la atención sobre la necesidad de que el ideal sea acorde con el tiempo y el contexto de una comunidad específica, ya que existe un riesgo de desarticulación entre los proyectos personales, familiares y comunitarios. El cambio solo es posible si se logra transitar de una organización fantasmática a otra; para ello, es necesario crear un orden imaginario diferente.

## Referencias bibliográficas

ANZIEU, D.

1978 *El grupo y el Inconsciente*. Madrid: Biblioteca Nueva.

ANZIEU, D. y J.-Y. MARTÍN

1997 *La dinámica de los grupos pequeños*. Madrid: Biblioteca Nueva.

BION, W. R.

1974 *Experiencias en grupos*. Buenos Aires: Paidós.

CUKIER, J.

1993 «La degradación de los liderazgos y su influencia en la génesis de la patología psicosomática». En Sociedad Peruana de Psicoanálisis. *De la escucha a la interpretación en el Perú de hoy*. Lima: Biblioteca Peruana de Psicoanálisis, pp. 177-186.

DEL VALLE, E.

1986 *La obra de Melanie Klein*. Vol. II. Buenos Aires: Lugar Editorial.

DÍAZ, T. y R. NAVARRO

2002 «Las Brigadas Psicológicas en Arequipa: Una experiencia de intervención en crisis con niños y adolescentes». *Transiciones 4*, Lima, Asociación de Psicoterapia de Niños, pp. 7-25.

FREUD, S.

[1921]1974 *Psicología de las masas y análisis del Yo*. En *Obras completas*. Vol. vii. Madrid: Biblioteca Nueva, pp. 2563-2610.

[1930]1974 *El malestar en la cultura*. En *Obras completas*. Vol. iii. Madrid: Biblioteca Nueva, pp. 3017-3067.

GRINBERG, L., D. SOR y E. BIANCHEDI

1991 *Nueva introducción a las ideas de Bion*. Madrid: Julián Yébenes.

JAQUES, E.

1980 «Los sistemas sociales como defensa contra la ansiedad persecutoria y depresiva». En I. Menzies y E. Jaques. *Los sistemas sociales como defensa contra la ansiedad*. Buenos Aires: Paidós, pp. 15-52.

KERNBERG, O.

1994 *La agresión en las perversiones y en los desórdenes de la personalidad*. Buenos Aires: Paidós.

1998 «Psicodinámica de la violencia organizada». En María Rosa Fort Brescia y Moisés Lemlij. *Compendio de la Conferencia Internacional: En el Umbral del Milenio*. Vol. i. Lima: Seminario Interdisciplinario de Estudios Andinos, SIDEA-Comisión de Promoción del Perú, pp. 77-81.

LE BON, G.

1896 «El alma de las muchedumbres». En G. Le Bon. *Psicología de las masas*. Madrid: Morata, pp. 121-134.

MAISONNEUVE, J.

1973 *Psicología social*. Buenos Aires: Paidós.

MOSCOVICI, S.

1985 *La era de las multitudes*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.

OLIVER-SMITH, A.

1995 «Perspectivas antropológicas en la investigación de los desastres». *Desastres y Sociedad* 3, 5, pp. 53-74.

ROMERO, R.

1994 *Grupo objeto y teoría*. Vols. II y III. Buenos Aires: Lugar Editorial.

ROSENFELD, H.

1990 *Impasse e interpretación. Factores terapéuticos y antiterapéuticos en el tratamiento psicoanalítico de pacientes neuróticos, borderline y psicóticos*. Madrid: Tecnipublicaciones.

SAZ DE KOHAN, C.

1983 «Del narcisismo al Ideal del Yo adulto». *Revista de Psicoanálisis de la APA*  
40, 3, pp. 627-634.

SECORD, P. y C. BACKMAN

1976 *Psicología social*. México: McGraw-Hill.

WORCHEL, S., J. COOPER, G. GOETHALS y J. OLSON

2002 *Psicología Social*. México: International Thomson.