

## La Lucha y Vuelo de un Grupo

**L.C. Iven Camacho Alvarez<sup>1</sup>**

[iven.camacho.alvarez@umich.mx](mailto:iven.camacho.alvarez@umich.mx)

<https://orcid.org/0009-0003-5465-2151>

Universidad Michoacana  
de San Nicolás de Hidalgo  
México

**L.R.C.I. Pablo Gabriel Reyes Cenicerros**

[pablo.gabriel.reyes@umich.mx](mailto:pablo.gabriel.reyes@umich.mx)

<https://orcid.org/0009-0003-4539-2677>

Universidad Michoacana  
de San Nicolás de Hidalgo  
México

**L.E.F. Braulio Yair Ventura Tellez**

[braulio.ventura@umich.mx](mailto:braulio.ventura@umich.mx)

<https://orcid.org/0009-0009-6719-7948>

Universidad Michoacana de San Nicolás de  
Hidalgo  
México

### RESUMEN

En 1961, Wilfred Bion publicó la teoría "The Fight/Flight Group", sobre la coexistencia en grupos, la dinámica que presentan en diferentes circunstancias, la dualidad que tienen durante ciertos obstáculos y la forma en que se comportan para avanzar durante su existencia. Dentro de estos grupos, el líder es una constante con diferentes formas de llevar el grupo, ya sea autocrático, transaccional o transformacional, esta persona tiene una parte muy fundamental en el grupo. Este ensayo discutirá cuál es el mejor estilo de liderazgo para este tipo de grupo y las características que este líder debe tener para administrar los miembros del grupo de manera eficiente.

*Palabras clave:* grupo; liderazgo; miembro; dinámica; estilo

---

<sup>1</sup> Autor Principal

Correspondencia: [iven.camacho.alvarez@umich.mx](mailto:iven.camacho.alvarez@umich.mx)

# **The Fight and Flight of a Group**

## **ABSTRACT**

In 1961, Wilfred Bion published “The Fight/Flight Group” theory, about the coexistence in groups, the dynamic they present in different circumstances, the duality they have during certain obstacles and the way they behave to move forward during their existence. Within these groups, the leader is a constant with different ways of carrying the group, either autocratic, transactional or transformational, this person has a very fundamental part in the group. This essay will discuss which is the best leadership style for this kind of group and the characteristics this leader should have in order to manage the members of the group efficiently.

*Keywords: group; leadership; member; Dynamic; style.*

*Artículo recibido 18 julio 2023*

*Aceptado para publicación: 22 agosto 2023*

## INTRODUCCION

Wilfred Bion sugirió que todos los grupos tienen un impulso emocional subconsciente que afecta a todos sus pensamientos y acciones. Está determinada por las creencias del grupo sobre 'quién o qué nos salvará de este desastre'. Él denominó estas creencias como *suposiciones básicas del grupo* (Bion, 1961). Aunque hay tres suposiciones básicas; nos centraremos solo en una: "The Fight/Flight Group". El *modo de vuelo* tiene que ver con la preservación del grupo a cualquier costo. Enfocan la energía en una amenaza y crearán un chivo expiatorio donde no existe peligro. En el *modo de lucha*, el grupo tiene una energía enorme; enfocado fuera del grupo, la energía es poderosa y motivada; si ésta energía se enfoca por dentro del grupo, generará disputas en el círculo. En *modo de vuelo*, el grupo rechaza la responsabilidad y se niega a participar en el cambio. El grupo puede sentir que debe tener un líder poderoso que los lleve a la victoria contra sus amenazas, o guíe su retirada a la seguridad.

Cabe destacar que éste concepto fué descrito por el psicólogo estadounidense Walter Cannon en 1920, donde lo conceptualizó como una cadena de reacciones ocurriendo de manera rápida que ayudaban a movilizar los recursos del cuerpo para lidiar con circunstancias amenazantes. (Cannon, 1917)

Según algunos expertos, este grupo también se identifica como el "Grupo del Ejército" porque los miembros seguirán a su líder y harán lo que él dice. El estilo de liderazgo que podemos identificar en este grupo es el liderazgo "autocrático", que se basa principalmente en el uso de la autoridad en grupos y en organizaciones (George R. Goethals, 2004). Se podría decir que esta es una petición del líder que induce el cumplimiento o la obediencia de los miembros.

Es importante entender que el liderazgo autocrático no se basa en la influencia personal, está más apegado al poder posicional en un grupo o a un papel social.

Algunos líderes autocráticos confían en la fuerza de la personalidad. Todos nos hemos encontrado con alguien que domina la conversación, que ignora casi todo lo que decimos, que tiende a hablar más alto cuando se le pregunta y con intensidad o contundencia si siente duda o desacuerdo. Algunos piensan que algunas personas no quieren liderar y prefieren ser sumisos, seguir, encajar, ser miembros del grupo en lugar de líderes (French & Raven, 1959).

Este estilo es eficaz cuando las personas tienen miedo, tienden a centrarse en el líder para que se sientan seguros de nuevo; curiosamente, no tienen enfoques autoritarios en tal situación. Lo mismo sucede

cuando hay una ausencia de información: es mucho más fácil para un enfoque autoritario para trabajar; después de todo, no hay una base racional para desafiar la dirección proporcionada por el líder. (Cherry, 2012)

Sin embargo, encontramos algunas debilidades en este estilo de liderazgo, por ejemplo, estos tipos de líderes pueden exigir el cumplimiento, lo que significa que alguien cede a la voluntad de otra persona, pero no pueden capturar sus “corazones o mentes”, no son carismáticos. Durante muchos años, se ha sabido que los líderes autocráticos tienen dificultades para conseguir una aceptación persuasiva y motivacional. La mayor debilidad de este estilo es el hecho de que los líderes autocráticos tienden a no ser sensibles a los sentimientos de los demás y suelen crear resentimiento. Algunos usan la fuerza como herramienta de represión (Clark, 2010) y así generan odio o ira sobre los miembros que pueden convertirse en un movimiento social o una oposición que los transformará en una fuerza rebelde, haciendo que se organicen para acabar con el líder o cambiarlo por un líder que escuche a la facción oprimida o resentida del grupo.

Otros estilos de liderazgo que funcionan para este grupo son el Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Transformacional. (Joyce, 2004) Por un lado, los líderes transaccionales buscan resultados mutuamente satisfactorios al proporcionar direcciones claras y responsabilizar a los subordinados por sus acciones. (Hargis, 2011) Este estilo de liderazgo elimina las conjeturas, que es muy eficaz en la cadena de trabajo de la estructura de mando. Según Changing Minds.org: "El estilo de liderazgo transaccional funciona a través de la creación de estructuras claras en las que está claro lo que se requiere de sus subordinados, y las recompensas que obtienen de seguir órdenes" (2018). El estilo de liderazgo transaccional mantiene esta misión a través de líderes que crean relaciones dinámicas con subordinados. Como resultado, los líderes reconocen las necesidades subordinadas y las recompensan a cambio de su desempeño y apoyo. Por otro lado, los líderes transformacionales son carismáticos, motivan e inspiran con intelecto (Bass, 1990), lo que es un buen augurio para los miembros que, en el futuro, pueden encontrarse en situaciones hostiles donde el pensamiento rápido y las acciones decisivas son clave para su supervivencia. Según The Transformational Leader: "La esencia del liderazgo transformacional es la capacidad de adaptar los medios a los fines de compartir y remodelar las instituciones y estructuras para lograr amplios propósitos humanos e inspiraciones morales" (Cintron, 2018). Este estilo de liderazgo es efectivo porque los líderes

usan la inspiración y la educación para motivar a sus subordinados. Empoderan a los subordinados para tomar decisiones, creando valor y necesidad dentro de los miembros. Lo más importante, infunden un sentido de orgullo y crean una visión para ganar respeto y confianza de los subordinados. (Smith, 2011) Ahora, vamos a comprobar los rasgos de líder del grupo para dominarlo y controlarlo mientras están en una amenaza.

Según Bernard M. Bass (2008), un líder debe contener seis rasgos para liderar estos grupos de Vuelo / Lucha; estos rasgos son: (1) Carisma/ Inspirador: proporciona a los seguidores un claro sentido de propósito que es energizante, es un modelo a seguir para la conducta ética y construye la identificación con el líder y su visión articulada; (2) Estimulación intelectual: consigue que los seguidores cuestionen las formas probadas y verdaderas de resolver problemas, y los alienta a cuestionar los métodos que usan para mejorarlos; (3) Consideración individualizada: se enfoca en entender las necesidades de cada seguidor y trabaja continuamente para que se desarrollen a su máximo potencial; (4) Recompensa contingente: claridad de lo que se espera de los seguidores y lo que recibirán si cumplen con los niveles esperados de rendimiento; (5) Gestión activa por Excepción: se enfoca en el monitoreo de la ejecución de tareas para cualquier problema que pueda surgir y corregir esos problemas para mantener los niveles de desempeño actuales; y (6) Liderazgo pasivo-evitante: tiende a reaccionar solo después de que los problemas se han vuelto serios para tomar medidas correctivas, y a menudo evita tomar decisiones.

A pesar de que estos seis rasgos son importantes para que un líder pueda manejar y dirigir con éxito a su equipo, necesitará otras características, como:

**Directiva.** Cuando el líder cree que le corresponde tomar todas las decisiones, y los miembros deben simplemente seguir sus directivas o instrucciones. Los miembros ven al líder como la figura que sabe cómo hacer las cosas. (Shonk, 2023)

**Estabilidad emocional.** Los buenos líderes deben ser capaces de tolerar la frustración y el estrés. Deben estar bien posicionados y tener la madurez psicológica para lidiar con cualquier cosa que se les requiera enfrentar. Ésta es pieza clave para evitar amenazas de estrés o también para controlar algún cambio drástico emocional. (Cisler et al, 2009)

**Dominio.** Los líderes son a menudo competitivos, decisivos y suelen disfrutar de la superación de obstáculos. Necesitan ser asertivos en su estilo de pensamiento, así como en su actitud al tratar con los demás. (Griffero, 2023)

**Mentalidad dura.** Los buenos líderes son prácticos, lógicos y directos, estos líderes tienden a ser bajos en apegos sentimentales y cómodos con la crítica. (Smith, 2023)

**Autoconfianza.** La autoconfianza y la resiliencia son rasgos comunes entre los líderes. Tienden a estar libres de culpa y tienen poca o ninguna necesidad de aprobación. Generalmente son seguros y libres de culpa y no se ven afectados por errores o fallas anteriores (United States Air Force ([USAF], 2014).

**Intuición.** Los rápidos cambios en el mundo de hoy combinados con la sobrecarga de información resultan en una incapacidad para "saber" todo. En otras palabras, el razonamiento y la lógica no te llevarán a través de todas las situaciones. De hecho, cada vez más líderes están aprendiendo el valor de usar su intuición y confiar en su "instinto" al tomar decisiones. (Yukawa, 2023)

**Madurez.** Para ser un buen líder, el poder personal y el reconocimiento deben ser secundarios al desarrollo de sus empleados. En otras palabras, la madurez se basa en reconocer que se puede lograr más al empoderar a otros que al gobernarlos. (Davis, 2011)

El grupo de lucha y vuelo es el supuesto básico más complejo en la teoría de Bion, aunque es uno de los grupos más comunes que podemos encontrar en cualquier interacción social; como un grupo escolar donde los compañeros siempre eligen un líder de grupo y este "líder" los guía para preservar la unión del grupo, en el ejército donde el teniente o comandante está a cargo de su batallón, donde los guía para atacar un objetivo y controlar una zona o se encarga de guiar a su batallón a una zona segura para retirarse. Tenemos interacciones sociales aún más grandes como un país donde la gente tiene miedo y eligen a un líder llamado presidente o rey para mantener la integridad de la nación, así como numerosos más ejemplos de estos grupos.

En cualquier caso, este tipo de líderes también son uno de los líderes más completos, porque necesitan múltiples habilidades para poder gestionar este grupo, especialmente para dominar o ser el miembro más fuerte y más respetado para continuar con el liderazgo (Chan, 2001). Sin embargo este líder eventualmente será cambiado y otro miembro hará el papel del líder. Desafortunadamente, estos líderes duran cierto período de tiempo o cuando el grupo está bajo una amenaza, todos los miembros

reconocerán a un líder; si no hay amenaza, este grupo siempre está bajo ataques constantes entre los miembros si el líder no es lo suficientemente fuerte como para manejarlos. Finalmente podemos decir que este grupo está condenado a desaparecer porque el grupo trata de mantener su integridad cuando hay una amenaza y cuando hay un liderazgo fuerte, por ejemplo el Ejército, tienen una estructura fuerte y no flexible, lo que les hace mantener la integridad del grupo. Sin embargo, cuando no hay amenaza y hay un liderazgo débil, los miembros tratarán de sofocar al líder e imponer sus propias ideas, si el grupo está dividido en facciones, esto se convierte en una inestabilidad constante y, tarde o temprano, el grupo se dividirá en pequeños grupos. Ser un líder en este tipo de grupos siempre será un conflicto constante con los miembros, la única manera en que este grupo puede continuar es si el líder domina y controla a todos los miembros (como una dictadura) o el grupo se mete en amenazas constantes donde valoran la importancia de un líder y la comunidad.

## REFERENCIAS

- Bion, W. (1961). *Experiences in Groups*. London : Tavistock Publications.
- Cannon, W. B. (1917). Bodily changes in pain, hunger, fear, and rage. *The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, 14(3), 79. <https://doi.org/10.2307/2013624>
- George R. Goethals, . J. (2004). *Encyclopedia of Leadership*. In G. R. Goethals, *Encyclopedia of Leadership* (pp. 68-71). California: SAGE Publications.
- French, J., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. Michigan: University of Michigan.
- Cherry, Kendra. *Lewin's Leadership Styles*. About.com Psychology. Web. 14 Mar. 2012. <http://psychology.about.com/od/leadership/a/leadstyles.html>
- Clark, D. (2010). *Theory x and theory y. Big Dog & Little Dog's Performance Juxtaposition*. Retrieved July 3, 2018, from <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/history/xy.html>
- Joyce, E.; Judge, Timothy A. (2004). "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*. 89 (5): 901–910. CiteSeerX 10.1.1.692.7909. doi:10.1037/0021-9010.89.5.901
- Hargis, Michael B.; John D. Wyatt; Chris Piotrowski (2011, September 1). *Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership Across Contexts Business*. *Organization Development Journal* 29 (3): 51-66.

- Changing Minds. (2018, July 8). Changing Minds.org. Retrieved July 1, 2018, from Changing Minds.org: <http://changingminds.org/>
- Bass, Bernard M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3): 19–31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S.
- Cintron, J. (2018, April 5). azcentral. Retrieved July 1, 2018, from azcentral: <https://yourbusiness.azcentral.com/leadership-styles-military-25296.html>
- Smith, M. A. (2011). Are you a transformational leader? *Nursing Management*, 42(9), 44–50. <https://doi.org/10.1097/01.numa.0000403279.04379.6a>
- Bass, B. &. (2008). The Bass Handbook of Leadership. In B. Bass, & R. Bass, *The Bass Handbook of Leadership* (pp. 120-132). New York: Free Press.
- Shonk, K. (2023). Directive leadership: When it does—and Doesn't—Work. PON - Program on Negotiation at Harvard Law School. <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/directive-leadership-when-it-does-and-doesnt-work/>
- Cisler, J. M., Olatunji, B. O., Feldner, M. T., & Forsyth, J. P. (2009). Emotion Regulation and the Anxiety Disorders: An Integrative review. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 32(1), 68–82. <https://doi.org/10.1007/s10862-009-9161-1>
- Griffero, J. M. (2023, June 12) EL DOMINIO DEL GUIAR EN EL LIDERAZGO ICIG. [es.linkedin.com https://es.linkedin.com/pulse/el-dominio-del-guiar-en-liderazgo-icig-jose-miguel-griffero](https://es.linkedin.com/pulse/el-dominio-del-guiar-en-liderazgo-icig-jose-miguel-griffero)
- Smith, D. D. (2023, January 27). When Your Feelings Conflict with Your Leadership Role. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/01/when-your-feelings-conflict-with-your-leadership-role>
- United States Air Force [USAF]. (2014, February 11). U.S. Small Business Administration. Retrieved July 8, 2018, from U.S. Small Business Administration: <http://leadership.au.af.mil/sls-ref.htm>
- Yukawa, J. (2023). Intuitive intelligence in leadership. *Oxford Leadership*. <https://www.oxfordleadership.com/intuitive-intelligence-in-leadership/>
- Davis, R. (2011, October 18). We need more mature leaders. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/10/we-need-more-mature-leaders>

Chan, K.; Drasgow, F. (2001). "Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead". *Journal of Applied Psychology*. 86 (3): 481–498. doi:10.1037/0021-9010.86.3.48