

# La conducción<sup>1</sup> de los equipos de salud: entre la autoridad y el autoritarismo.<sup>2</sup>

Horacio C. Foladori

El que sabe sabe  
y el que no es jefe.

Dicho popular

¿Qué es lo que sabe el jefe? ¿Cómo se traduce ese saber en tanto ha de dirigir un equipo de trabajo? ¿Cuándo el jefe lidera un equipo? Estas son algunas de las interrogantes que serán abordadas a lo largo de este trabajo. Preguntas que importan porque hacen a la producción del equipo o a su bloqueo. Y más aún en el campo de la salud mental, ya que dicha producción se encamina en dos sentidos: producir salud en aquellos sujetos que aparecen como objeto del procedimiento y producir salud en el propio equipo técnico ya que, como lo han demostrado varios autores entre ellos Pulido (2008), es en el trabajo productivo, creativo, libre, que el equipo puede a su vez producir salud en otros. Por tanto, la relación entre la jefatura, monitoreo,

---

<sup>1</sup> El término “conducción” es equívoco. En realidad habría que decir “coordinación”, pero este término alude a un lugar grupal que tiene su origen en la horizontalidad grupal ya sea porque el grupo designa a alguien de entre sus integrantes para que lo coordine, ya porque contrata a un experto para que realice una función técnica. En esta ocasión se pretende analizar la inserción institucional de los equipos por lo que la jefatura es designada verticalmente desde el lugar de poder institucional.

<sup>2</sup> Publicado en Castalia N° 22 , 2012

dirección o como se la desee llamar con el equipo reviste singular relevancia tanto para detectar vínculos iatrogénicos como aquellos que construirán salud mental.

Se sobreponen en la noción de equipo por lo menos dos variables que interesan en este análisis: El primero tiene que ver con el nivel institucional de un equipo, esto es la conformación de grupo organizado de manera escalafonaria por la pertenencia a un espacio institucional mayor. El jefe es nombrado por la autoridad institucional por lo que es impuesto a un grupo de pares. En rarísimos casos el jefe es nombrado en la horizontalidad del colectivo; sólo en este caso se coloca como jefe al líder del grupo. En la mayoría de los casos el jefe es el encargado por la institución de hacer trabajar al grupo, no pertenece a él o si pertenecía (cuando fue ascendido) deja de pertenecer cuando es nombrado jefe ya que tiene otra tarea que realizar.

El segundo nivel es aquel que aborda al equipo en tanto grupo, más allá de que el equipo se piense o no como grupo, se encuentre suficientemente integrado o desintegrado como tal y funcione o no colectivamente. El grupo siempre es un lugar de iguales, de pares, que puede ser pensado como una totalidad que trasciende la presencia-ausencia de las figuras soporte. Cuenta con un psiquismo propio y puede aprender colectivamente en tanto se aboca a resolver su tarea.

El grupo aspira a la libre circulación de la palabra. Es de pares porque la existencia de cada miembro no está en duda. Solo la presencia del jefe la pone en duda ya que es el único que puede despedir a un integrante del equipo. Por tanto el nivel grupal aparece – en una institución – sometido al nivel institucional, al asunto del poder. El liderazgo emerge en el grupo como un lugar funcional a la tarea a ser abordada (Foladori 2005), el que se focaliza en aquellos que por sus habilidades y destrezas son capaces de orientar el análisis del trabajo a realizar y llevar al

grupo a producir. Por ello, es necesariamente rotativo y funcional. El liderazgo no puede ser impuesto y nadie puede ser líder con tan sólo desearlo: ha de ser tácitamente elegido por el grupo. El líder sabe porque por eso fue implícitamente designado en la ocasión. El jefe sabe de las órdenes, disposiciones, reglamentaciones, procedimientos, etc.; sabe de lo formal, no de lo operacional, porque así fue instituido por la burocracia.

En el lugar de jefatura chocan permanentemente dos tendencias. El jefe ha de lograr que el equipo produzca, para eso fue él nombrado, pero lograr eso supone transitar entre el polo de la coordinación y el polo del control. La coordinación es poner las habilidades de la jefatura al servicio del grupo para que éste haga la tarea. El control supone que el jefe quiere que el equipo realice la tarea como él cree que ha de ser realizada. Este segundo extremo bloquea al equipo ya que se impone un *modus operandi* que es ajeno al equipo. Lugar complejo ya que el equipo podría intentar realizar su tarea según una modalidad que pudiera entrar en conflicto con el hacer que la institución ha normado, lo que tarde o temprano supondría un conflicto de intereses para el jefe: tener que optar entre el equipo y la institución que lo nombró.

No es raro tampoco que el jefe entre en competencia con el que aparece circunstancialmente como líder del grupo. Ya que el lugar del jefe es básicamente solitario, puede sentir celos del apoyo natural que concita el líder. Se abundará en estas desviaciones más adelante.

Pulido en la obra citada da cuenta que para las instituciones de salud mental se han de cumplir dos condiciones para que el abordaje sea terapéutico: “que el grupo de los operadores se constituya como un equipo, y no como un pseudo-equipo, y que el eventual equipo se mantenga vivo frente a las tendencias mortíferas que nacen en toda institución”, se podría agregar que

dichas tendencias son canalizadas por la jefatura encargada de imponer las normativas generadas por las autoridades institucionales. Lo reconoce más adelante cuando señala “el rol del director del servicio es fundamental”, esto es ha de dedicarse a hacer de nudo, para la conformación del equipo con el objetivo de que “El equipo tratante puede ejercer entonces una función contenedora y reflexiva no solo hacia el paciente, sino también en relación a sus miembros”.

### **El asunto de la Autoridad**

Parece ser que la noción de autoridad está aún en pañales, su esencia continúa siendo un misterio. El intento más riguroso por definirla ha sido sin duda el de Kòjeve (1942). Al inicio de su texto el autor se sorprende: “Es curioso, pero el problema y la noción de Autoridad han sido muy poco estudiados. (...) ...es imposible estudiar el poder político y la estructura misma del Estado sin saber qué es la Autoridad en tanto tal.”

Vincular de manera directa la Autoridad y el Estado no es un alcance menor por cuanto el Estado para sostenerse requiere cierta obediencia. Dicho de otro modo, sin un mínimo reconocimiento de su Autoridad el Estado caería inmediatamente ya que la fuerza pública no alcanzaría en lo absoluto para contener la desobediencia civil.

Para Kòjeve existen cuatro teorías que se han propuesto a lo largo de la historia, para dar cuenta de este asunto.

1. La teoría teológica en la que la Autoridad “primaria y absoluta pertenece a Dios”. Todas las otras formas de Autoridad parciales son derivados de esta. Nótese que la monarquía utiliza el mismo modelo.

2. Para Platón la Autoridad emana de la Justicia o de la equidad. Otra tipo de Autoridad aparece como pseudo autoridad y se reduce en el fondo a la fuerza...bruta.
3. Para Aristóteles la Autoridad se justifica en el Saber y la Sabiduría por lo que importa la posibilidad de preveer, es decir trascender el presente.
4. Para Hegel la Autoridad se reduce a la dialéctica entre el Amo y el Esclavo , el Vencedor ha “estado dispuesto a arriesgar su propia vida para hacerse ‘reconocer’ mientras que el segundo (el Vencido) ha preferido la sumisión a la muerte”.

Kójeve se encarga de abordar de manera definitiva el asunto de la fuerza. Indica que “...la Fuerza nada tiene que ver con la Autoridad, siendo incluso directamente opuesto a ella. Reducir la Autoridad a la Fuerza significa, pues sencillamente negar , o ignorar, la existencia de la primera.” Por tanto, Autoridad y Fuerza (o violencia) se excluyen mutuamente.

Pretendiendo transitar hacia una definición operacional de Autoridad, Kójeve sostiene que la Autoridad puede desplegarse donde hay movimiento, cambio y acción. Es decir, solamente se puede tener Autoridad sobre aquello que puede reaccionar. Por tanto, la Autoridad es una cualidad del que hace cambiar y no del que es objeto de cambio. En tal sentido la Autoridad aparece como esencialmente activa por cuanto incide sobre el objeto.

El otro elemento que interviene en este análisis tiene que ver con la posibilidad de oposición por parte del destinatario. Vale decir que el acto autoritario implica dos posibilidades. Por un lado, la presencia de la oposición; por otro, y consecuentemente, la renuncia “conciente y voluntaria” a la respuesta rebelde. Este aspecto es esencial porque no se tiene Autoridad sobre quien no está en condiciones de elegir libremente sobre su accionar. A su vez cualquier signo de rebeldía implica la no existencia de Autoridad. Se deduce además que la Autoridad es un fenómeno

social en tanto al menos se requiere de dos para que opere. Por ello la Autoridad supone el reconocimiento de ésta, negarla es destruirla. La Autoridad excluye automáticamente cualquier medida dirigida en su contra. Sin embargo, afirma Kójeve, sin el riesgo – de no ser reconocida como tal - la Autoridad se perdería.

Para Miller (2005) en las organizaciones existe una cultura de la dependencia que hace que sea difícil asumir la “autoridad personal”, la que en el fondo tendría que ver con miedos básicos que se presentan frente a las situaciones de cambio. Poder tomar decisiones y asumir de algún modo la autoridad personal tendría consecuencias importantes en la satisfacción en el trabajo por cuanto fortalecería al yo el que se vería “empoderado”<sup>(3)</sup> para realizar acciones y proyectos. El movimiento hacia acciones propias supondría situarse en el riesgo de no ser reconocido lo que para Kójeve sería la destrucción de la Autoridad. Sin embargo, el encontrar aceptación (explícita o tácita) implicaría el reconocimiento buscado. Ha de señalarse que la llamada autoridad formal – cargos burocráticos en una estructura institucional verticalista – no implican en rigor autoridad alguna por cuanto se pierde la esencia de lo que Kójeve ha descrito como la libertad esencial para reconocer u oponerse. Frente a la jerarquía no hay opción, toda rebeldía es leída como insubordinación y puede desencadenar procesos de exclusión (despido). Por tanto, es

---

<sup>3</sup> La noción de empoderamiento reproduce la filosofía del self-made-man quien ha de abrirse paso en la jungla del mercado y triunfar (económicamente) más allá de los costos (para él y para los demás). Una visión voluntarista y ajena a lo que son la determinaciones sociales. Radicalmente diferente es la propuesta de G. Mendel (1993) para quien el “movimiento de apropiación del acto-poder” solo puede realizarse de manera anónima y colectiva ya que el poder fue perdido colectivamente. Por ello privilegia técnicamente el trabajo con grupos de pares.

posible afirmar que el reconocimiento de la Autoridad solo es posible cuando existe una situación real de pares.

## **Freud y el origen de las normas**

En el célebre pasaje de Totem y Tabú, Freud ( 1913:143) da cuenta míticamente del origen de varias cuestiones:

“Un día los hermanos expulsados se aliaron, mataron y devoraron al padre, y así pusieron fin a la horda paterna. Unidos osaron hacer y llevaron a cabo lo que individualmente les habría sido imposible. (Quizás un progreso cultural. El manejo de un arma nueva, les habría dado el sentimiento de superioridad). Que devoraron al muerto era cosa natural para unos salvajes caníbales. El violento padre primordial era por cierto el arquetipo envidiado y temido de cada uno de los miembros de la banda de hermanos. Y ahora, en el acto de la devoración forzaban la identificación con él, cada uno se apropiaba a un fragmento de la fuerza. El banquete totémico , acaso la primera fiesta de la humanidad, sería la repetición y celebración recordatoria de aquella hazaña memorable y criminal con la cual tuvieron comienzo tantas cosas: las organizaciones sociales, las limitaciones éticas y la religión.”

Así, puede deducirse la comparación de dos modalidades de organización social.

La primera dice de un modelo que se parece mucho a lo que es la estructura de la manada, la horda primitiva, la cual es conducida de manera autocrática por la fuerza física que se impone sobre los demás. El orden social es aquel que surge de la imposición, vale decir, de las “instrucciones” de ese padre primordial que ejerce su poder sin límites, sin controles, disponiendo de los

demás como de objetos y creando sumisión por medio del miedo. Los competidores serán expulsados de su núcleo y de su “sociedad” y serán condenados al ostracismo lo que supone la soledad y penurias para existir. Desde este lugar social se ejerce el mando mientras sus fuerzas se lo permiten, ya que ha de defender su posición ante todo ataque que abra dudas sobre su fortaleza. Es, además, el dueño de todo, en particular de las mujeres. Este momento prehistórico – ya que no es necesario el lenguaje y menos escritura para conformarlo – concentra el poder en la figura del jefe paranoico y solitario, el que ha de sostenerse por la intimidación constante de todo el que pretenda abrir dudas sobre su lugar. Se podría decir que la ley – si se le puede llamar así – se impone sin lugar a apelación. Someter es la finalidad inmediata perseguida, humillando sin consideración al resto.

El segundo momento hace a una diferencia sustancial, ya que en él, el lenguaje es absolutamente necesario para transitar por una fase de negociación: dado el grupo de pares (hermanos desterrados de la horda) han de poder privilegiar lo que tienen en común comenzando a poner las diferencias entre paréntesis. Diría Kaës que se requiere instalar el “pacto de negación”. La negociación es compleja y difícil ya que supone renunciar a posiciones individuales en aras de poder sostener un proyecto común, en un primer momento el de matar al padre primordial. Se comprende que el lenguaje sea imprescindible en esta instancia, para que puedan surgir los acuerdos que, en tanto aprobados por todos van a ser a su vez, por todos respetados. Estamos ante una novedad: la conformación del primer grupo y la creación de ciertas normativas que ya no provienen de “afuera” del grupo de manera impositiva sino que resultan acuerdos que por su propia naturaleza son autoimpuestos y por ello respetados. Pero la decisión de matar al padre supone procesos intrapsíquicos diversos ya que mecanismos de identificación mediante, los miembros del novel grupo han de



haber podido internalizar cierto modelo paterno, para erigirse cada uno en autoridad de sí mismo. Acceso a la responsabilidad que supone la vida social, no por coerción sino por convencimiento. Surgen entonces modalidades nuevas como puede ser la eliminación de la figura del padre-dios todopoderoso y autocrático para ser sustituido por el grupo, la asamblea, la junta “sin cabeza fija”, tan solo con funciones rotativas (para evitar las concentraciones de poder que podrían generar recaídas en la horda) de conducción. Mientras el padre primordial se impone por su fuerza bruta, las coordinaciones van a emanar, en el segundo momento, de la base misma.

En el plano intrapsíquico se ha creado un “tiempo de demora”, es decir, la reacción impulsiva del momento inicial ha tenido que someterse al filtro de la palabra y a la consideración y reacción de los demás pares. La pulsión ha encontrado su vía de tramitación por medio de instancias simbólicas que han demorado y metabolizado el impulso en tanto se ha transformado en un proyecto colectivo. Se ha desarmado la estructura piramidal verticalista y se la ha sustituido por un funcionamiento horizontal. Se ha pasado de la familia patriarcal a la sociedad de hermanos.

Para Freud, si bien al segundo momento tiene asignado el surgimiento de la civilización, no deja de considerar en el todo social la presencia reiterada del primer momento, lugar al que buena parte de los ciudadanos aspiraría por diversos motivos intra y extrapsíquicos. En todo caso, el mito del surgimiento de la cultura, de la civilización, de la ética, del derecho, etc., no se constituye con un hecho histórico ya que se encuentra presente en todo agrupamiento, en toda institución, en el todo de la organización social. La tendencia regresiva es fuerte y sostenida y alerta acerca de la necesidad de su combate.

## En el autoritarismo

Se define al autoritarismo como “el sistema que se funda en la sumisión incondicional a la autoridad”. Encarna así un mecanismo de prepotencia que persigue lograr el sometimiento, transitando hacia el totalitarismo. Es lo que se conoce vulgarmente como el ejercicio de un poder absoluto sobre los “súbditos” que se manifiesta en la figura popular del “patrón de fundo”. Este rol opera sin consideraciones ya que su punto límite se construye en el lugar en que se juega la existencia en el sistema, vale decir, toda posibilidad de pensamiento y de acción aparecen controladas cuando se instala el momento límite: “al que no le gusta que se vaya”.

El momento límite termina con toda discusión posible, con la posibilidad de pensar interrumpiendo todo diálogo (que supone un ejercicio entre pares pensantes) para mostrar con todo su rigor la jerarquía estructural presente. Por ello, es que ya no hay palabra posible: o el acatamiento irrestricto de lo impuesto o la salida total del sistema (encarnado en la idea de muerte) (Foladori 2011).

El giro autoritarista tiene efectos impensados ya que el acto de sometimiento no se produce sin costo. Se pueden identificar diversos mecanismos que entran en juego en este lugar límite.

1. El acto autoritario pone casualmente en duda el fondo de autoridad. Si es necesario llegar a un “acto de fuerza”, es decir a forzar las cosas, es porque el rol que encarna la autoridad reconocida no alcanza para sostener la tarea. Cierta fragilidad sentida en el rol impulsa a un movimiento prepotente, desliz que denuncia su carencia y ello es percibido por aquel que ha de someterse. Dicho de otro modo, recurrir a la fuerza es reconocer la incapacidad de

convencer<sup>4</sup> en el diálogo, la autoridad ya no tiene argumentos que sostengan su lugar, no hay palabra verdadera posible. “Venceréis pero no convenceréis” decía Unamuno ante el General Millan-Astray. En suma, la esencia de la autoridad se ve disuelta cuando se ha de recurrir a un acto autoritario.

2. Consecuencia directa de lo anterior es la debilidad que se instala en el rol ya que de ahí en adelante el sometimiento se sostendrá únicamente por la presencia amenazante del acto de fuerza, no por convicción. El rol ha quedado debilitado, fragilizado y aislado generándose una aceptación banal de su discurso, ya que ha quedado demostrado que la alternativa de profundización de cualquier cuestión atingente ha de toparse una y otra vez con la “última palabra” que al ser dicha liquida la expresión de toda opinión posible.
3. Todo acto de fuerza que persigue el sometimiento supone en los destinatarios una fantasía catastrófica ya que implica de algún modo la aniquilación. Por tanto, es esperable que el discurso de los sometidos muestre contenidos de agradecimiento (incluso alabanzas vacías de sentido hacia el poder), de idealización de la autoridad, de renuncia expresa a ciertas posturas y sobre todo de aceptación de grados considerables de culpabilidad (autohumillación), tan solo con el deseo de calmar la prepotencia instalada, apaciguar la figura sentida como persecutoria y aniquiladora, con la esperanza de evitar el exterminio. La violencia del acto autoritario - y sobre todo cuando no se puede escapar del campo en cuestión - produce la sensación de estar a merced, lo que implica que todo acto de fuerza es, en última instancia, el control de los cuerpos.

---

<sup>4</sup> Podría pensarse que el convencer es un eufemismo autoritario pues es un intento de imponerse borrando todo reconocimiento de la diferencia.

4. El efecto último tiene que ver con la represión del pensamiento lo cual resulta nefasto en toda situación, pero peor aun cuando se trata de un equipo de salud mental. Cuando interviene la violencia no hay palabra ya posible que pueda ser dicha, no solamente se coarta la expresión de la palabra, ésta se devuelve sobre los portavoces y sobre el equipo en tanto acto de pensamiento. La represión de la palabra ante el acto autoritario implica que ésta carece ya de significación; supone dejar sin herramientas a los miembros del equipo que no pueden hacer otra cosa más que reprimir sus ideas y expresiones. Simultáneamente, un cierto control muscular defensivo se instala en las personas. El impacto no es solo por lo que el acto de represión supone sino por el “retorno de lo reprimido” que podría tener lugar en los espacios menos propicios y esperados. Cabe la pregunta entonces acerca de qué efectos se producirán en los grupos de pacientes, estudiantes, participantes o como se los llame que se deban a la expresión de lo reprimido de los coordinadores, terapeutas o consultores en estas circunstancias.
5. Un caso extremo lo constituye el uso de la interpretación como instrumento de sometimiento. Esta situación se observa a menudo en analistas principiantes ya que muchas veces hay un asunto de querer autoafirmarse y mostrar su saber a un paciente. Se trata de ocultar la ansiedad que produce la ambigüedad de la relación analítica (por lo aún no pensado) y el desconocimiento que el rol analítico ha de poder reconocer como paso previo a la investigación sobre el inconsciente. Este fenómeno también se observa en directores de equipos que utilizan también la interpretación de lo que creen que ocurre como una manera de control de los miembros del mismo. El asunto que se plantea tiene que ver con la contradicción entre el lugar jerárquico y el lugar de analista: primero,

porque cualquiera que acepta un trabajo en salud mental en una institución, obviamente no está además solicitando psicoanálisis. Segundo, porque el lugar analítico no es de jerarquía, sino de una tarea diferente que ha de resultar complementaria; esto es, que aquel colocado en el lugar del paciente pueda pensar desde ese lugar de “afuera” de su propio discurso que encarna el analista. No son pocos los autores que han mencionado las complicaciones de analizar estudiantes ya que allí prima estructuralmente una situación de jerarquía. Y en tercer lugar porque la interpretación solo tiene sentido en un cierto contexto, como parte de una acción demandada para esclarecer, en beneficio del demandante, los sentidos de su discurso. Otra cosa es lo que el mismo Freud (1910) ha denominado psicoanálisis salvaje. Aparte del cúmulo de problemas que este artículo genera, interesa remitirse a la “necesidad” del analista de operar salvajemente. Para Laplanche y Pontalis (1971) “veríamos en el análisis salvaje, “sabio” o ignorante, una resistencia del analista al análisis singular en el que está implicado, resistencia que ofrece el peligro de conducirlo a desconocer la palabra de su paciente y a “imponer” sus interpretaciones”. El caso que nos ocupa dice de un lugar autoconstruido por la jerarquía pero nunca explícitamente solicitado. En suma, no se puede confundir la autoridad que imaginariamente le confiere el paciente al analista y de la que éste ha de desmarcarse, con el autoritarismo que el director ejerce sobre su equipo – a través de la interpretación – en una situación de dependencia estructural laboral.

### **El análisis intertransferencial**

Ha sido René Kaës (1976a, 1976b) quien en dos ocasiones ha abordado el asunto de las relaciones transferenciales al interior

de los equipos multidisciplinarios o de salud mental o, en todo caso de todo grupo de expertos que ha de trabajar como equipo, pero Kaës habla en especial de los llamados grupos de formación donde hay varias figuras interpretantes.

Si bien Kaës (1976b) discute las propuestas técnicas de Springman tendientes a unificar el grupo amplio ante situaciones de caos y sobre todo de agresión, finalmente se centra en la forma de restaurar la capacidad alfa (Bion) de madre contenedora en el equipo interpretante. "...mantener la situación analítica del equipo interpretante (y mas generalmente de los analistas) por medio de la elaboración de la contra-transferencia y la transferencia de equipo: el análisis intertransferencial apunta a restaurar la capacidad alfa de los analistas manteniendo la situación analítica en cada uno de los intérpretes; para lograrlo no hay otra vía que la que asegura la fluidez y el intercambio de los pensamientos y de los afectos en cada uno de los analistas entre sí." Luego agrega que para que ello sea posible se requiere una condición adicional: "es la construcción de un marco de referencia teórico sólido, pero abierto a la interpretación o a la reevaluación de esta teoría en función de todo hecho que vendría a contradecirla...(..) Se trata de una manera de existir a pesar (y no negando) la teoría." Sostiene que de este modo la capacidad alfa de los analistas (soñar y pensar) permite abordar las proyecciones de los participantes y fortalecer al grupo de interpretantes en su función contenedora. Se trata de garantizar la posibilidad de existir de cada analista.

Ahora bien, para hacer posible dicho análisis intertransferencial que debe regir el funcionamiento interno del equipo, es necesario poder sostener un cierto clima en el cual dicho fantasear sea seguro, en el sentido de que allí la palabra pueda ser dicha en libertad, aceptada y contenida. Toda violencia institucional vehiculizada incluso a través de la dirección del

equipo ha de ser neutralizada: Kaës pone el acento en la **existencia** de los interpretantes; si la misma se ve afectada no hay análisis intertransferencial posible. Se trata de analizar los “ataques al vínculo” más que reproducirlos desde la autoridad. El análisis intertransferencial ha de partir por lo soñado y pensado por cada analista reproduciendo el fantasear necesario para articularlo como tarea del equipo interpretante. Así, la dirección ha de convertirse en garante de dicho proceso rehuyendo todo lugar narcisístico desde el que se lucha por un lugar.

Resumiendo, se puede afirmar que el análisis intertransferencial es posible en la igualdad, en la horizontalidad de las relaciones fraternas. El clima que produce la verticalidad encarnando situaciones institucionales de poder, no autoriza una libre circulación de la palabra.

## **Bibliografía**

Foladori, H. (2011) Pensando en torno a la salud social: el ostracismo interior, Revista Castalia Nº 19, UAHC, Santiago de Chile

Foladori, H.(2005) La concepción de liderazgo en Pichon-Rivière, en *Grupalidad. Teoría e intervención*, Universidad de Chile- Ed. Espiral, Santiago de Chile

Freud, S. (1910) Sobre el psicoanálisis “silvestre”, Vol. 11. Amorrortu, Bs. As. 1976

Freud, S. (1913) *Totem y Tabú*, Vol. 13, Amorrortu, Bs. As., 1976

Kaës, R. (1976a) *L'analyse inter-transférentielle*, en *Desir de Former et Formation du Savoir*, Dunod, Paris

Kaës, R. (1976b) *Analyse intertransférentielle, fonction alpa et groupe-conteneur*, *L'Evolution Psychiatrique*, LXI,2, Paris.

Kójeve, A. (1942) *La noción de autoridad*, Nueva visión, Bs. As., 2005

Laplace, J. y Pontalis, J.B. (1971) *Diccionario de psicoanálisis*, Labor, Barcelona.

Mendel, G. (1993) *La sociedad no es una familia*, Paidós, Bs.As.

Miller, Eric (2005) Poder, autoridad, dependencia y cambio cultural, en *Liderazgo, creatividad, y cambio en organizaciones*, U. de Chile, Santiago de Chile.

Pulido, Ricardo ( 2008) Los equipos de salud mental y sus factores terapéuticos, *Psiquiatría y Salud Mental*, XXV,1-2, Santiago de Chile.

Publicado en *Castalia* N°21, diciembre de 2012, Santiago de Chile, UAHC