

# **“Enriqueciendo el liderazgo en las organizaciones desde el Análisis Existencial”**

**Trabajo final para la Formación de Postítulo en  
Consultoría y Coaching Existencial**

**Alumno: Francisco González Hodar**

**Supervisores: Gabriel Traverso – Alejandra Fonseca**

**Santiago, Julio 2021**

## RESUMEN

El presente trabajo examina las posibilidades de enriquecer el ejercicio del liderazgo en las organizaciones desde los aportes del Análisis Existencial (AE). Este desarrollo del liderazgo se aborda desde una doble vertiente. Primero, en relación a la capacidad del líder de “liderarse a sí mismo” de mejor forma, realizando un trabajo interno desde la mirada procesual que propone el AE (su capacidad de autodiálogo) y la estructural (un trabajo desde las cuatro motivaciones fundamentales). Y segundo, cómo el líder puede ser un mejor líder para otros, ejerciendo acciones en el día a día que faciliten las condiciones a la base de las cuatro motivaciones fundamentales de sus equipos de trabajo. La apuesta es que, a través de esta mejora en sus capacidades de liderazgo, los líderes pueden influir poderosamente en el clima laboral de sus organizaciones, potenciando tanto el desempeño de sus equipos como mejorando su bienestar y calidad de vida, favoreciendo así el despliegue existencial de las personas que trabajan en ellas.

**Palabras claves:** Análisis Existencial, liderazgo, cultura organizacional, motivaciones fundamentales de la existencia, consultoría

## ABSTRACT

This paper examines the possibilities of enriching the exercise of leadership in organizations from the contributions of Existential Analysis (EA). This leadership development is approached from two aspects. First, how the leader can “lead himself” in a better way, carrying out an internal work from the procedural perspective proposed by the EA (his capacity for self-dialogue) and the structural one (a work from the four fundamental motivations). And second, how the leader can be a better leader for others, exercising actions on a day-to-day basis that facilitate the conditions based on the four fundamental motivations of their work teams. The

bet is that, through this improvement in their leadership capabilities, leaders can powerfully influence the work environment of their organizations, enhancing both the performance of their teams and improving their well-being and quality of life, thus favoring existential deployment of the people who work in them.

**Keywords:** existential analysis, leadership, organizational culture, fundamental motivations of existence, consulting

# ÍNDICE

<b>RESUMEN / ABSTRACT</b>	2
<b>PARTE I: INTRODUCCIÓN</b>	5
<b>PARTE II: DESARROLLO</b>	8
1. CONTEXTO: PERSONAS, ORGANIZACIONES Y LIDERAZGO	9
a. La importancia e influencia de las organizaciones para las personas	9
b. Clima laboral, liderazgo, y su impacto en las personas	12
c. El liderazgo y sus principales variables	16
d. Desafíos actuales en el liderazgo y oportunidades de acción	20
2. EL AE: FUNDAMENTOS Y CONCEPTUALIZACIONES	24
a. La mirada del AE	24
b. Las motivaciones fundamentales de la existencia	26
c. Las condiciones que permiten alcanzar las motivaciones	32
d. El Análisis Existencial Personal como método de trabajo	37
3. APORTES PARA EL LIDERAZGO DESDE EL AE	38
a. Como abordar el liderazgo desde el AE: una relación de ayuda desde la consultoría	38
b. El autoliderazgo: trabajo personal en base al AE para un liderazgo eficaz	40
c. Ser un mejor líder para otros: facilitar las condiciones a la base de las cuatro motivaciones fundamentales	46
<b>PARTE III: CONCLUSIONES</b>	55
<b>PARTE IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	59

## **PARTE I: INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

El Análisis Existencial (en adelante, AE) se puede entender, en su definición básica, como “un análisis de las condiciones para alcanzar la existencia” (Längle, 2004, p.3). Es tanto una teoría que responde de modo genérico a qué se necesita para alcanzar una vida plena como una práctica que se ocupa de qué necesita una persona particular para poder alcanzar una vida plena. El propósito central está, pues, de acuerdo a Längle, en “ayudar a la persona a alcanzar un vivenciar libre, tomas de posición auténticas, y un trato autorresponsable consigo y con el mundo” (Längle, 2004, p.4).

Como enfoque psicoterapéutico, el AE ha trabajado esta relación de ayuda preferentemente de forma directa con las personas, ya sea en forma de psicoterapia, propiamente tal, como de consultoría, entendida como un espacio de ayuda más acotado que la psicoterapia, que busca resolver problemas específicos del consultante, y usualmente de duración más breve (Längle, 2011). De todas formas, si se mira esta disciplina no sólo como un enfoque psicoterapéutico, sino también como una forma de mirar y comprender la vida (Längle y Traverso, 2013), es posible identificar diversos ámbitos de acción en que el Análisis Existencial pueda generar esta ayuda. En particular, este trabajo se centrará en las posibilidades que el AE abre en el ámbito de las organizaciones y, más concretamente, en la temática del liderazgo.

La mayor parte de mi vida laboral la he ejercido en el ámbito organizacional, trabajando como psicólogo, docente y consultor en diversos proyectos, cuyo objetivo es aportar al desarrollo, bienestar y calidad de vida de las personas que trabajan en ellas, y como consecuencia de ello, a la eficacia y eficiencia de la organización misma. A lo largo de esta formación, he podido visualizar los aportes que el AE puede realizar en este ámbito; parte de ello es lo que pretende plasmarse en el presente trabajo.

Para ello, en el primer capítulo, se realizará una contextualización y

fundamentación de la necesidad y oportunidad de trabajo existente en las organizaciones hoy. De este modo, se presentará una mirada sobre cómo las organizaciones y sus condiciones laborales (en particular el clima laboral), afectan la vida de las personas, y cómo el liderazgo que ejercen quienes tienen cargos de gerencias y jefaturas afecta de manera importante dicho clima laboral.

El segundo capítulo entrega una aproximación conceptual al Análisis Existencial y sus principales fundamentos. Cuál es el propósito y enfoque del AE, cómo entiende al ser humano, sus motivaciones y desafíos existenciales, y las condiciones que permiten tener una existencia más plena y llena de sentido.

Finalmente, el tercer capítulo presenta una articulación entre los dos capítulos anteriores, buscando examinar de qué manera el AE puede ayudar a una mejor comprensión y ejercicio del liderazgo en organizaciones, y así, mejorarla calidad de vida y el bienestar de las personas que trabajan en ellas. Se busca generar un marco conceptual que, desde la mirada y aportes del AE, pueda contribuir a que un líder genere mejores condiciones laborales y favorecer el despliegue existencial de las personas en su vida laboral.

Se finaliza con algunas conclusiones transversales integrando lo desarrollado en los tres capítulos, esperando que este ejercicio contribuya a expandir el alcance del AE como disciplina en otras dimensiones del quehacer humano.

## PARTE II. DESARROLLO



# 1. CONTEXTO: PERSONAS, ORGANIZACIONES Y LIDERAZGO

## a. La importancia e influencia de las organizaciones para las personas

Las personas nos necesitamos unas de otras para vivir y ser capaces de enfrentar las complejidades y desafíos del mundo actual. Y, para conseguir nuestros diversos fines, tanto personales como sociales, formamos organizaciones para alcanzarlos. En efecto, buena parte de nuestra vida transcurre, de alguna u otra forma, en las organizaciones. “Vivimos en una sociedad de organizaciones; nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas”, señala Chiavenato (2009, p. 5).

Es importante aclarar que cuando se hace referencia al concepto de organizaciones, esto no significa necesariamente estar *contratado en una empresa*. El concepto de organización, de acuerdo a Barnard (citado en Chiavenato, 2011, p. 6), alude a un “sistema de actividades conscientementecoordinadas de dos o más personas”. Chiavenato las define como “unidadessociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos” (Chiavenato, 2011, p.9). Es decir, son entidades sociales que construimos los seres humanos para conseguir distintos objetivos, aprovechando la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto. Si se toma esta concepción de organización, se puede entender que esto no alude sólo a las grandes corporaciones, sino que también involucra a pequeñas y medianas empresas; y en general, a distinto tipo de entidades con y sin fines de lucro: universidades, fundaciones, el gobierno, ONG’s, colegios, hospitales, emprendimientos, partidos políticos, institutos, entre un largo etcétera de instituciones que abarcan y soportan de alguna u otra forma nuestras vidas. Asimismo, la relación que establecen las personas con las organizaciones más allá de una contratación, se manifiesta en distintas fórmulas laborales como el trabajo por proyectos, trabajo a tiempo parcial, colaboración en horas, teletrabajo, trabajo voluntario, por mencionar algunas.

Esta relación entre personas y organizaciones tiene una doble dirección. Por una parte, las organizaciones dependen de las personas para funcionar y, en último término, existir. De esta forma, señala Chiavenato (2011, p. 2) que las organizaciones “dependen, directa e irremediablemente, de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos”. Pese a todos los avances de la tecnología, no hay organizaciones sin personas. “Las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad”, agrega Chiavenato (2009, p. 5). El entendimiento existente hoy en día en el mundo de las empresas, cada vez más extendido, es que las personas son su activo más importante. Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa, señala Chiavenato (2009): “las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante” (p. 4).

Sin embargo, si bien las organizaciones dependen de las personas, también se puede decir que las personas dependen de las organizaciones. Las dos partes dependen una de la otra; es una “relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones”, señala Chiavenato (2009, p. 5). Y esta segunda relación aparece como interesante de explorar para el presente trabajo. Tal como señala Chiavenato (2009), “las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales” (p.5). En el trabajo las personas pueden desplegar sus potencialidades, generar vínculos profundos, canalizar su creatividad, conseguir logros. De esta manera, las organizaciones conforman “el mundo” que está más allá de nosotros, ese mundo con el cual dialogamos y en el cual transitamos nuestra vida.

Así entonces, en esta relación particular, dos de los retos centrales para las organizaciones hoy son, según Chiavenato (2009), favorecer la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo y desarrollar y mantener la calidad

de vida en el trabajo (p. 13). Respecto a la satisfacción, menciona el autor que, Hoy se sabe que... para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad... las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito (Chiavenato, 2009, pag 13).

Esta importancia e impacto del trabajo en la subjetividad y salud mental de las personas se puede apreciar analizando qué ocurre en el extremo opuesto, es decir, cuando las personas no tienen trabajo. En efecto, se ha establecido con claridad que las situaciones de desempleo impactan fuertemente en el vivir de las personas:

“La población desempleada sufre depresión, insomnio, irritabilidad, nerviosismo, pérdida de concentración y abandono físico, y cuando la situación se prolonga por más de un año, las tasas de suicidio se duplican con respecto a la población general. Existe además un incremento de las drogodependencias, la delincuencia y las más diversas expresiones de disfunción social. Los efectos parecen agravarse cuanto más prolongada es la situación de desempleo” (Esser y Rojas, 2006, p. 6).

Según un estudio de la OCDE del 2009, Chile es el quinto país del mundo donde más horas se trabaja, y dentro de los países de la OCDE, tiene la mayor proporción de trabajadores que trabajan más de 40 horas a la semana, con un 85,1% de su fuerza de trabajo en esa condición (en García, 2018, p. 7). Es decir, y tal como señala Chiavenato (2009) “las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones” (p.4). De esta simple cifra se puede deducir algo muy relevante: las dinámicas que ocurran en esa esfera tienen un importante efecto en la vida y bienestar de los seres humanos. Tal como señala el Ministerio de Salud de Chile (2017), “en promedio, las personas adultas pasan la mitad del tiempo que están despiertas en el trabajo, razón por la cual las condiciones laborales no son

neutras, sino que tienen un importante impacto sobre la vida de las personas” (p. 15). Sin embargo, esto no es sólo un asunto cuantitativo. La naturaleza misma del trabajo y sus características influyen también cualitativamente en esa vivencia. Tal como señalan Dinerstein y Neary en 2009 (citados en Albanesi, 2015), el trabajo, “define y da sentido, propósito y dirección a nuestra vida individual cotidiana... donde las personas pasan sus vidas” (p. 392).

Por tanto, la dimensión laboral de la vida de las personas influye poderosamente en su despliegue vital; y las dinámicas y factores existentes en ese trabajo, positivas o negativas, impactarán de manera importante la calidad de vida de esas personas, afectando su vivencia. Variables como el ambiente de trabajo, la camaradería, el estilo de administración, y otros, están a la base tanto de la satisfacción de las personas como de su calidad de vida, generando un *mundo* que favorece o inhibe el despliegue de las posibilidades de las personas y su existencia. Por ello, se hace necesario ahondar más en cuáles son estas variables y de qué manera se pueden afectar para el beneficio de las personas.

#### **b. Clima laboral, liderazgo, y su impacto en las personas**

Si las organizaciones conforman una dimensión del mundo donde las personas despliegan su existencia, es importante atender a la calidad de ese mundo, ya que incidirá de forma importante en la vida de las personas. Tal como señala Peiró en 1985, “las organizaciones son entornos psicológicamente significativos para sus miembros” (citado en Jaime y Araujo, 2007, p.298) y es inevitable su efecto e influencia sobre ellas. Las personas tienen la responsabilidad sobre su propia vida, pero es imposible desconocer que las condiciones de contexto pueden ayudar o dificultar ese vivencia.

Es interesante rescatar aquí el concepto de *ecofactores*, propuesto por Toro(2014). El autor señala que existen factores ambientales, a los que llama ecofactores, que influyen sobre las características de las personas y sus posibilidades de despliegue. Así es como existen ciertos ecofactores “positivos” que favorecen el desarrollo de la persona, como la calificación auténtica, la valoración y el agradecimiento, el contacto, la comunicación con feedback; y también ecofactores “negativos”, que dificultan el desarrollo, como las burlas, el desprecio, la violencia, la comunicación sin feedback, entre otros. Señala Toro (2014) que los ecofactores más importantes y significativos son los humanos. Vivir en un entorno de afecto genera un impacto muy diferente en una persona comparado con el vivir en un entorno de violencia, odio o indiferencia. Esto desprende importantes implicancias y desafíos para las organizaciones, en relación a su capacidad de generar ambientes de trabajo con ecofactores positivos en lugar de negativos.

Llevado a un lenguaje más organizacional, las características del entorno que impactan en las personas se pueden englobar bajo el concepto de “clima organizacional”. Algunos de los primeros autores en definir este concepto son Litwin y Stringer, que definen ya en el año 1968 el concepto de clima organizacional como el “conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno, y que influye en su comportamiento” (citados en Jaime y Araujo, 2007, p. 300). Más recientemente, González Galán (2000) define clima como “la percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización del ambiente en el que se desarrolla su trabajo” (citado en Jaime y Araujo, 2007, p. 301). Arévalo (2007) lo define como “la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a los aspectos de su ambiente laboral y la manera en que los afecta al momento de ejecutar sus labores” (citado en Serrano y Portalanza, 2014, p. 120).

El clima laboral es hoy en día un fenómeno profusamente estudiado y medido en las organizaciones. Es un concepto que permite a las organizaciones gestionar las

condiciones de trabajo que favorezcan tanto el bienestar como el desempeño de las personas (Chiavenato, 2009, cap. 1). Y, en ese afán, se ha descubierto que el factor que más influye sobre el clima laboral es el liderazgo de las personas en posiciones de jefaturas y gerencias.

Stringer (2001) señala que existen tres factores centrales que influyen el clima organizacional. Uno de ellos es el liderazgo, entendido como "la manera en que los gerentes dirigen a sus subordinados" (citado en Serrano y Portalanza, 2014, p. 121). En efecto, tal como señalan Peiró y Rodríguez (2008), "el liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta sobre la salud y bienestar de las personas (citados en Serrano y Portalanza, 2014, p. 121). Asimismo, Omar (2011) señala que el liderazgo "es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador" (citado en Serrano y Portalanza, 2014, p. 121). Por su parte, Thompson (2012) señala que "las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse" (citado en Serrano y Portalanza, 2014, p. 121). Asimismo, asegura Stringer (2011), el comportamiento del líder determina el clima, y éste la motivación de los trabajadores (citado en Serrano y Portalanza, 2014, p. 122). En la misma línea, Brunet (1987) señala que el liderazgo es el factor "más determinante para la construcción de un buen clima" (citado en Serrano y Portalanza, 2014, p. 122); De hecho, Serrano y Portalanza (2014, p. 123), afirman que la calidad del liderazgo es la variable organizacional *que más* incide en el clima laboral de una organización.

Es decir, esta correlación entre liderazgo y clima laboral está demostrada por numerosos estudios. Al respecto, cabe citar lo siguiente:

El clima organizacional puede ser afectado por una multiplicidad de variables; sin embargo, la literatura recalca el rol sobresaliente de los líderes en la generación del clima organizacional (Likert y Likert, 1976; Goleman, 2000). Asimismo, la literatura confirma que el estilo de liderazgo de un gerente afecta las percepciones de clima organizacional (Bloch y Whiteley, 2003;

Goleman, 2000). Se ha identificado que el estilo de liderazgo afecta el bienestar de los trabajadores, porque puede generar ambientes de trabajo motivantes, que le permita a las personas crecer y desarrollarse (Curtis y O'Connell, 2011; Omar, 2011). Este resultado ratifica el rol de los líderes sobre el clima organizacional percibido por los trabajadores, lo cual corresponde con lo encontrado en varios estudios (Elliot, 2011; Luthans, Avolio, Walumba y Li, 2005), y este es promovido por los buenos estilos de liderazgo que se centran en las personas más que en las tareas (Cummins, Olson, Hayduk, Bakker, Fitch y Green, 2008, citado en Serrano y Portalanza, 2014, p. 122).

A conclusiones similares arriban otros autores como González, Figueroa y González (2014), Martin y Bush (2006), Raineri (2006), o Jung y Avolio (2000), según señalan Serrano y Portalanza (2014, p. 123).

De esta forma, y tal como señala Fernández (2017), la organización es una abstracción, que toma forma a través de sus personas: “son los jefes los que pasan a ser la cara visible de la forma de gestionar personas” (p. 164). El líder es quien, según Fernández (2017), “diseña la arquitectura e infraestructura de los vínculos entre las personas... habilita y valida las interacciones entre las personas del equipo” (p. 165). Existe un antiguo refrán en el mundo organizacional que dice que “las personas no se van de las organizaciones; se van de los jefes”, evidenciando desde la sabiduría popular la relevancia fundamental que tiene un jefe en un ambiente de trabajo.

En palabras de Tom Peters (2005), “a las personas las atraen y las retienen las instituciones que las hacen sentirse bien como seres humanos” (p. 137). El liderazgo incide directamente en el clima laboral de una organización, el que, a su vez, incide poderosamente tanto en la satisfacción de las personas que ahí trabajan como en su calidad de vida. Interviniendo sobre el liderazgo, entonces, es

posible afectar positivamente el vivir de las personas en las organizaciones. Pero, qué es exactamente el liderazgo, y qué es lo que puede hacer un líder para influir positivamente en sus equipos, es lo que se examinará a continuación.

### **c. El liderazgo y sus principales variables**

Tal como afirman Lupano y Castro (2006), “existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento. Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones” (p. 108 - 109). Sin embargo, en este trabajo utilizaremos el liderazgo en su sentido más amplio y cotidiano. Esto, debido a que los distintos puestos directivos, tanto de gerentes como de jefaturas, “vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada... (y por tanto) una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización” (Robbins y Judge, 2009, p. 386). Desde este sentido más amplio, toda persona que tiene cargo de jefatura, en los distintos niveles y jerarquías, tiene desafíos de liderazgo que cumplir, y ese es el sentido y perspectiva desde el cual se abordará el concepto en el presente trabajo.

Dada la importancia que tiene el fenómeno del liderazgo (no sólo en las organizaciones, sino que en los grupos y en la sociedad en general), se ha escrito mucho sobre él. En palabras de Bass (1990), liderazgo es “es una de las inquietudes más antiguas del mundo, y uno de los temas más elusivos... y discutidos en las últimas décadas (citado en Serrano y Portalanza, 2014, p.118). Sin embargo, ¿qué es exactamente el liderazgo? Y, ¿qué significa ser un buen líder? Son algunas de las preguntas que se considera necesario responder.



Es importante, al respecto, rescatar lo que señalan Antonakis, Cianciolo & Sternberg (citados en Lupano y Castro, 2006, p. 108), respecto a que “no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto del liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo”.

Para explicar el fenómeno del liderazgo, históricamente se han dado distintas respuestas. Y, tal como dice Friedman (2010), “el liderazgo debe ser estudiado desde su historia para que pueda ser comprendido mejor” (citado en Serrano y Portalanza, 2014, p. 119). Una descripción profusa de las distintas teorías de liderazgo excede los alcances y propósitos del presente trabajo. Sin embargo, y siguiendo a Robbins y Judge (2009), se agruparán las teorías en cuatro grandes grupos para su descripción.

- **Teorías de rasgos.** Estas teorías tuvieron un “auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950... y han tenido un resurgimiento a partir de la década del 90” (Lupano y Castro, 2006, p. 109). Su idea central es que, de acuerdo con Bass (1990), “ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son” (citado en Lupano y Castro, 2006, p.109). Un buen líder sería aquel que *tiene* ciertas características (personalidad, inteligencia, carácter, incluso ciertos rasgos físicos) que lo distinguen de las personas que no lo son. A pesar de la popularidad y del sentido común de estas teorías, en sus inicios no tuvieron respaldo en evidencia, por lo que comenzaron a emerger teorías de otro tipo. Sin embargo, recientemente se ha encontrado evidencia que vincula al liderazgo con rasgos como la extraversión y con adecuados niveles de inteligencia emocional (Robbins y Judge, 2009). De todas maneras, si las teorías de rasgos tuvieran toda la explicación del fenómeno, el liderazgo no se podría desarrollar ni aprender.

- **Teorías de comportamiento.** Estas teorías tuvieron “un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centran en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo” (Lupano y Castro, 2006, p. 110). Un buen líder se definiría, más que por como es, por lo que *hace*. Dentro de este hacer, se suele hacer una distinción de dos grandes comportamientos: el orientado al empleado y el orientado a la tarea.

Los líderes... orientados al empleado fueron descritos como personas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales de los miembros. En cambio, los líderes orientados a la tarea solían poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto: su preocupación principal era cumplir con las tareas del grupo y los miembros de éste eran los medios para ese fin (Robbins y Judge, 2009, p. 390).

Algunos estudios han encontrado que los líderes orientados al empleado se asociaban con una productividad más alta del grupo y una mayor satisfacción del trabajo (Robbins y Judge, 2009, p. 390). Sin embargo, algunos líderes pueden tener comportamientos apropiados y a pesar de esto no hacerlo bien. Y eso es porque no tienen en cuenta el contexto, que es el énfasis que dan las siguientes teorías.

- **Teorías situacionales.** Estas teorías se desarrollaron entre los años 70's y los 80's principalmente. Su idea principal es que “diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas” (Lupano y Castro, 2006, p. 110). Un buen líder sería por tanto quien es capaz de leer y entender adecuadamente la situación en la que está, para que su comportamiento sea lo más apropiado posible a ese contexto en particular. Distintas teorías en este grupo dan énfasis a diferentes elementos de contexto (la madurez y

características del equipo, el tipo de tareas a realizar, el poder que tiene el puesto, entre otras). Estas teorías han encontrado cierto apoyo en evidencia y han mejorado la comprensión del liderazgo (Robbins y Judge, 2009, p. 403), pero no explican todas las variables de éxito. Y, como señalan Yukl & Van Fleet (1992), “son demasiado generales, por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas (citado en Lupano y Castro, 2006, p. 111).

- **Teorías contemporáneas.** Estas teorías han sido desarrolladas entre los años 90 y los 2000, como manera de responder ante un mundo y una sociedad donde las teorías clásicas no alcanzan a explicar los desafíos de los líderes de hoy. Por ello, estas teorías hacen énfasis en otros elementos del liderazgo. Por ejemplo, su poder comunicacional y capacidad de inspirar a otros, como las teorías de liderazgo carismático y de liderazgo transformacional. O el énfasis en la inclusión y articulación de la ética y la confianza, como pregona la teoría del liderazgo auténtico (Robbins y Judge, 2009, cap 13). Hoy en día, también, desde distintas disciplinas como la biología y la neurociencia se han hecho aportes importantes a la concepción de este fenómeno, con teorías como el neoliderazgo (Braidot, 2013), o el liderazgo personal (o autoliderazgo). Esta última será importante en este trabajo, por lo que se explicará con mayor detalle.

o **Liderazgo personal.** Estos enfoques de liderazgo ponen énfasis en la capacidad de liderarse a uno mismo antes de ser capaz de liderar a los demás (Covey, 1997). Y para ello, tal como dice Peters (2005), “los líderes deben, en primer lugar y ante todo, conocerse a sí mismos” (p. 53). En la misma línea, Fernández (2011) señala que “no podré ser líder de otros si no soy líder de mí mismo” (p. 113).

Existe bastante consenso hoy que el buen líder, para poder trabajar bien con otros, requiere primeramente ser capaz de hacer un trabajo personal sobre sus propias capacidades. Tal como señala Sandoval (2013), “más del 66% de las competencias que se requieren para

desarrollarse con éxito en el rol de líder sonde carácter emocional” (p. 84). Y la base de todas las habilidades de inteligencia emocional, señala Sandoval (2013), es la inteligencia personal, es decir, la “capacidad de conocerse y desarrollarse a sí mismo” (p.85).

Más allá de sus particularidades y diferencias, las distintas teorías históricas (tanto clásicas como contemporáneas) han aportado a la comprensión que se tiene actualmente sobre el liderazgo. Hoy, existe cierto consenso en que el rol del liderazgo “implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización” (Perdomo & Prieto, citados en Serrano y Portalanza, 2014, p. 118). O, tal como señalan Antonakis, Cianciolo & Sternberg (2004): “gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona - el líder - y sus seguidores... a partir de determinadas características y conductas del líder” (citados en Lupano y Castro, 2006, p. 108). Por su parte, y en la misma línea, señala Uribe (2005) que “un liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo” (citado en Serrano y Portalanza, 2014, p. 119). De esta manera, “para que el liderazgo sea eficaz, debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal y el florecimiento de las relaciones interpersonales” (Barroso y Salazar (2010), citados en Serrano y Portalanza, 2014, p. 119). Es decir, el liderazgo implica saber tratar a las personas. Como dice Tom Peters (2005), los líderes deben ser “especialistas en relaciones” (p. 40).

#### **d. Desafíos actuales en el liderazgo y oportunidades de acción**

Parecería ser que, dada la profusa literatura sobre el tema, el liderazgo es un fenómeno agotado conceptualmente y del que se ha dicho todo. Sin embargo, es

un concepto que se sigue revisitando y enriqueciendo desde distintas miradas y aportes, debido a que sigue siendo una necesidad central en todo tipo de organizaciones y grupos humanos.

Fernández (2017) señala que el mayor desafío de una organización es, precisamente, “trabajar sostenidamente para ampliar las capacidades de liderazgo de sus jefes” (p. 167). Pero esto no es algo sencillo. ¿Es posible desarrollar mejores líderes, y que personas comunes y corrientes, sólo por el hecho de asumir en cargos de jefaturas, logren dar correcta respuesta a un desafío complejo como el liderar personas hoy en día? Al respecto, tal como señalan Hughes, Ginnett y Curphy (2007)

Se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se ha debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una propiedad propia de la persona... en la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Debido a esto, en los últimos años se han estado generando ofertas para el desarrollo de esta competencia (citado en Serrano y Portalanza, 2014, p. 118)

Esta abundante oferta e interés en el desarrollo de las habilidades de liderazgo es respaldada por distintas cifras. Por ejemplo, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, también conocido como SENCE, institución en Chile que articula la capacitación en el país, señala en un estudio consolidado de la capacitación de 10 años que la formación más realizada es la de “administración de personal”, que engloba el trabajo de distintas habilidades blandas ligadas a liderazgo (SENCE, 2016). Las capacitaciones en este tema corresponden a un 21,4% de toda la formación realizada en empresas en Chile que son financiadas a través de la franquicia tributaria de capacitación, seguida bastante de lejos por capacitaciones en “atención de público” con un 6,8% de la formación (SENCE, 2016). En Estados Unidos, referente mundial de la industria de la capacitación, la situación es similar, donde en el Reporte de la Industria en 2017, el 64% de las empresas encuestadas dice que destinará “similar o más recursos que el año anterior” a capacitar a

ejecutivos, y el 81% responde que ocupará “similar o más recursos que el año anterior” para capacitar a supervisores y líderes (Training Magazine, 2017). Inclusive, existen estudios internacionales, como el que realiza la consultora Hay Group anualmente, donde se realiza un ranking de “Las 20 Mejores Compañías para el Desarrollo del Liderazgo”, a partir de encuestas a casi 4.000 ejecutivos en distintos niveles de compañías pequeñas, medianas y grandes, respecto a la existencia y calidad de programas de desarrollo para los liderazgos de dichas organizaciones (AmericaEconomía, 2011). Todos estos datos nos hablan de la relevancia e importancia que tiene el desarrollo de los liderazgos para las organizaciones en el mundo actual.

A pesar de todo ello, todavía queda mucho por trabajar. Desarrollar las habilidades de liderazgo no es un desafío sencillo. Goleman (2004) señala que “el proceso no es fácil” (p.10), y Fernández (2017) apunta que este desarrollo de las capacidades de liderazgo implica “un cambio de paradigma que amplía o cambia las creencias sobre el ser humano y como nos relacionamos en el trabajo” (p. 167). Y el logro de aquello depende en último término, según Fernández, “de la predisposición individual de cada jefe de comprometerse con un profundo proceso de desarrollo personal” (2017, p. 167)

Las capacitaciones en liderazgo muchas veces son realizadas desde enfoques meramente conductuales, sin lograr generar sentido en los líderes, entregando herramientas desligadas de las experiencias y vivencias de las personas. En palabras de Fernández (2017) sin comprometerse con el “proceso de desarrollo personal” que eso significa. Es en este contexto donde se visualiza una oportunidad para realizar un aporte desde el Análisis Existencial, entendido como un marco que entrega un entendimiento profundo y completo del ser humano y sus potenciales, y que permite ir más allá de un abordamiento meramente funcional, o superficial, de como un líder puede relacionarse con las personas.

¿Cómo poder entregar herramientas de liderazgo que permitan a las jefaturas optimizar los lugares de trabajo, creando mejores condiciones de existencia y

desarrollo para las personas que ahí trabajan y viven? Este desafío es lo que se explorará en las siguientes páginas.

## **2. EL ANÁLISIS EXISTENCIAL: FUNDAMENTOS Y CONCEPTUALIZACIONES**

### **a. La mirada del Análisis Existencial**

El AE es, originalmente, un concepto introducido por Víctor Frankl para designar al método terapéutico por él fundado (Längle, 2004, p. 1). Hoy lo podemos entender como un “método psicoterapéutico que tiene por objetivo capacitar a la persona, para que pueda vivir con aprobación interna hacia su propio comportamiento y existencia” (Längle, 2004, p. 9). De esa manera, el AE busca que la persona encuentre su lugar en la vida para poder desarrollar sus capacidades de manera óptima, lo que implica vivir una vida con aprobación interna (Längle, 2004, p. 10).

La meta del AE es “ayudar a vivir con aprobación y consentimiento internos, para lo que se requiere encontrar una toma de posición sentida e interna en cada situación vivida” (Croquevielle y Traverso, 2011, p.2). Es decir, se busca una existencia personalmente fundamentada: ser uno mismo en el intercambio con el mundo (Längle, 2009, p. 9). En esto se manifiesta la libertad de la persona, que implica un constante sí interior a la propia conducta (Längle, 2009, p.9). Esta persona es aquello esencial en mí; lo libre en el ser humano; una luz interna que me ilumina desde dentro, son imágenes que se usan para ilustrar este concepto difícil de ser definido (Längle, 2013, p. 61 – 64).

De esta manera, el AE distingue entre (simplemente) vivir, y existir. Para existir se requiere de una actitud de apertura ante sí y el mundo, para lograr sentir y experimentar de qué se trata en cada situación, y así acceder a la existencia (Längle, 2009, p. 11). Esto requiere de libertad; el ser humano “realiza su libertad en la decisión, que es la actualización de la libre voluntad. Nuestra vida llega entonces a la plenitud, a la existencia integral, cuando la vive con decisión” (Längle, 2009, p. 11).

En esta actitud de apertura, sobre la cual se fundamenta la existencia plena, una variable fundamental es el diálogo. Para el AE, el ser humano está en permanente



contacto con lo otro y con el mundo; estamos en un diálogo permanente con el mundo (Längle, 2000, p. 1). Por tanto, una buena vida “no se tiene a partir de uno mismo, pero tampoco sin uno mismo. El intercambio entre el sujeto y su mundo es condición para llegar a la determinación de la meta de la existencia” (Längle, 2004, p. 14). Este diálogo es algo que ocurre (o más bien, *podría* ocurrir) constantemente. En la casa, en la calle, en el trabajo, la persona está en una doble referencia, tanto hacia lo que le ocurre como hacia lo que ocurre fuera, un intercambio dialógico entre el mundo personal y el mundo externo (Längle, 2004, p. 26). Tal como afirma Längle:

En todo lo que el ser humano vive, podemos ver una exigencia que se le plantea. Visto bajo una luz existencial, para el ser humano las cosas no “están ahí” simplemente, sino que “le hablan”, le preguntan qué conducta tendrá respecto a ellas, qué piensa hacer con ellas, cómo las puede experimentar, qué significan para él. Es por esto que todo vivir, interior o exterior, deviene en la exigencia de asumir una posición personal (Längle, 2009, p.12).

De esta manera, en la vida cotidiana, hay ciertos temas que son ineludibles, y que el ser humano debe confrontar constantemente para alcanzar su existencia. Estos ámbitos son “el mundo, con sus exigencias y posibilidades; la propia vida (la propia naturaleza, con su vitalidad); el propio ser persona (el ser uno mismo, la legitimidad, la no intercambiabilidad), y el futuro, y la a él ligada exigencia de actuar” (Längle, 2009, p.13).

Estos temas (relación con el mundo, con la vida, consigo mismo y con el futuro) corresponden en el Análisis Existencial a las categorías fundamentales de la existencia. Son “las cuatro condiciones básicas a las que debe enfrentarse el ser humano para alcanzar una existencia plena... las exigencias existenciales del ser humano” (Längle, 2004, p. 16). Y, tal como señala Längle, si pueden ser vividas adecuadamente, pueden llevarnos a tener una existencia plena (2009, p. 13). Estas cuatro dimensiones estructurales de la existencia pueden ser categorizadas como las cuatro motivaciones fundamentales de la existencia (Längle, 2007, p. 6). Señala Längle que ellas “penetran siempre y constantemente nuestro Dasein en todos los

ámbitos, incluyendo la motivación... y el ser humano está permanentemente ocupado en mantenerlas en equilibrio, llevarlas en lo posible a su plena realización, adaptarse a ellas y responder a sus interrogantes” (2009, p. 14).

Estas categorías fundamentales de la existencia, que derivan en motivaciones fundamentales, pueden entenderse como el modelo estructural del Análisis Existencial, y dan fundamento a la existencia (Längle, 2009).

### **b. Las motivaciones fundamentales de la existencia**

Para el AE, “la estructura de la existencia [personal] está compuesta por cuatro dimensiones y cada una de ellas se corresponde con lo que llamamos motivaciones fundamentales del ser humano” (Längle, 2007, p. 5). En este punto, es importante señalar que, a diferencia de otras corrientes psicológicas, el AE “no ve sólo una fuerza como fuerza motivacional básica, a partir de la cual se desprende todo (como por ejemplo el sentido en Frankl o la libido en Freud). La motivación es concebida como compleja, entretrejida” (Längle, 2004, p. 82). Tal como señala Choliz (2004), las teorías sobre motivación suelen obedecer a uno de dos factores: la necesidad, entendida como un estado del organismo que empuja hacia una conducta; o el incentivo, que es una meta u objetivo que quiere alcanzar o evitar el organismo (p. 16). En ambos casos, existe una mirada más reduccionista, con una mirada de la motivación menos libre del ser humano, ya que esta fuerza motivacional empujaría al ser humano a actuar, a veces sin su voluntad, obedeciendo a una psicodinámica (Längle, 2004, p. 79 - 82). En cambio, la mirada del AE sobre la motivación ve cuatro fuerzas que se encuentran a la base de la motivación. Estas fuerzas no determinan, sino que sólo movilizan; y no están dadas a priori, sino que deben ser construidas por la persona, de una manera más libre y voluntaria. “Tomar conciencia de nuestra manera de enfocar nuestra vida y nuestra existencia y de responder a ambas dando nuestra respuesta personal (nuestro consentimiento) es, precisamente, la realización de cada una de estas motivaciones” (Längle, 2007, p.6). Dada su relevancia en el marco conceptual del AE, se presentará una reseña de cada una.

- **Primera motivación: poder ser – estar aquí**

Esta motivación alude al hecho de poder ser en el mundo. Tal como señala Längle (2000), “en este viaje a través de la existencia partimos, entonces, del hecho más básico que hay, que es que yo soy. Yo existo, yo estoy en el mundo. Se trata de un hecho acerca del que no podemos dudar (Längle, 2000, p. 3). Esto nos pone frente al hecho de que yo soy, pero también frente a la pregunta de: ¿puedo ser? (2000, p.3). Esta pregunta, que se define como la pregunta fundamental de la existencia, aborda distintos aspectos de nuestro poder ser en el mundo.

Como describe Längle, “esta pregunta tiene en cuenta tanto las circunstancias concretas (fácticas) del hecho de mi ser/estar aquí en primer lugar, así como mi propio poder para poder soportar o cambiar las condiciones reales de mi vida (Längle, 2007, p.6). Esto no es un asunto meramente cognitivo o abstracto, sino que “es algo que nos viene del mundo. ¿Siento que puedo ser en este trabajo? ¿Siento que puedo ser con mi propio cuerpo, con mi incapacidad, con mi edad? ¿Me deja todo esto vivir? ¿Puedo vivir con mis dudas e inseguridades?” (2000, p. 4).

Cuando no se tiene la sensación de poder ser, aparecen ciertas reacciones de *coping*, que Längle (2000) define como “reacciones básicas... mecanismos de defensa frente a la angustia que no son a nivel espiritual sino a nivel psicodinámico” (p. 4). Estas reacciones incluyen movimientos de huida, lucha, agresión (en forma de odio), o simplemente parálisis (Längle, 2000). Para poder elaborar estas reacciones se trabaja a través de la percepción. Se busca que sea capaz de salir de ese movimiento reactivo interno y pueda, simplemente, ver la realidad (Längle, 2000, p. 5). Sin embargo, pese a ser simple, el movimiento no es sencillo, ya que implica aceptar lo que es, aceptar los hechos del mundo, que es fundamental para “fundar la existencia”, declara Längle (2000, p.5).

Para fortalecer la percepción, el Análisis Existencial trabaja de manera central con la fenomenología. La fenomenología puede entenderse, de

manera sencilla, como una forma de percibir y conocer. Es tanto una metodología como una actitud. Su propósito es comprender los fenómenos (al mundo, a las personas) desde sí mismas, y no intentar explicarlas desde una teoría (Längle, 2006). El AE trabaja, metodológicamente, con una actitud fenomenológica, que Längle define como “una actitud de apertura, poniendo entre paréntesis cualquier saber previo (sin supuestos) y entregándose a los contenidos percibidos” (2006, p. 74). Al acercarnos sin supuestos a un otro, se deja aparecer al otro, “se lo ve – y se lo comprende – desde el mismo” (Längle, 2006, p. 74). Para ello, el proceder es basarse en hechos concretos, en lo que hay ahí, percibir luego la impresión que eso deja en mí, dejar libre esa vivencia, y no juzgar ni interpretar (“epojé”) eso que surge.

Las condiciones para poder aceptar son 3: protección, espacio y sostén (Längle, 2006, p. 25). Más adelante se examinarán dichas condiciones con mayor detención.

- **Segunda motivación: valorar la vida**

En la primera motivación, la pregunta básica era si puedo ser. Pero, ya estando frente al hecho de que vivo, la pregunta que se abre en esta segunda motivación es: ¿me gusta vivir? Ésta es “la pregunta fundamental de la vida. ¿Qué es para mí el vivir aquí? ¿Vivir con esta alegría o con este dolor? ¿Estoy de acuerdo con vivir de esta manera?” (Längle, 2000, p. 9). De esta forma, agrega Längle, “se pone, en nuestra existencia, en movimiento algo nuevo: ¿me gusta ser? ¿Me gusta la realidad frente a la que estoy? (Längle, 2000, p. 9).

Esta pregunta incorpora la variable del *gustar*. ¿Me gusta lo que hago, el trabajo que tengo, las relaciones que he construido? Esta pregunta lleva implícita la relación propia con la vida. (Längle, 2007, p. 7). Cuando nuestra vida se llena de cosas que no nos gustan, pueden aparecer distintas reacciones de *coping* que, como ya se señaló, son simplemente reacciones,

y no respuestas personales frente al mundo. En esta segunda motivación, estas reacciones pueden implicar retirarnos, caer en un activismo que intenta sólo rendir, la agresión del tipo de la rabia, o simplemente resignarse o agotarse (Längle, 2000). Para poder evitar estas reacciones, y relacionarse con la vida, se necesita acercarse a lo positivo, y/o hacer un duelo por lo negativo. Esto implica “dejarme tocar / afectar, acercarme, volcarme hacia... involucrarme afectivamente” (Längle, 2006, p. 19).

Para poder tener este acercamiento a la vida, y poder gustar la vida, existen tres condiciones: cercanía, tiempo y relación (Längle, 2006, p. 19). Ellas se examinarán más adelante.

- **Tercera motivación: permitirse ser uno mismo**

Esta motivación alude al hecho de permitirse ser uno mismo. Es, de acuerdo a Längle, “la pregunta fundamental de ser sí mismo: yo soy yo, pero ¿me siento inconfundible y único?” (Längle, 2007, p. 7). Esto alude al hecho de permitirse ser como uno es. Tal como dice Längle, “se trata de tomar en serio nuestra propia individualidad, eso en lo que Frankl tanto insistía: el carácter intransferible de la existencia. La pregunta es cómo puedo realizar esta individualidad” (Längle, 2000, p. 14).

Dice Längle que esto implica ingresar al plano de lo ético, en tanto se da en el plano de encuentro con otros, en el plano social. Por ello la pregunta es ¿me es permitido ser como yo soy? ¿Puedo ser tal como soy en mi trabajo, en mis relaciones laborales, o debo impostar un personaje para poder hacerlo, acomodándome a como los demás quieren que yo sea?” (Längle, 2000, p. 14). Längle también lo plantea de otra manera: “¿siento que se me permite y alienta a ser como soy y a comportarme de la manera que lo hago? ¿Experimento el reconocimiento, respeto y estima por mi propio valor?” (Längle, 2007, p. 7).

Nuevamente, cuando no podemos ser nosotros mismos, surgen reacciones

de *coping*, tales como el tomar distancia, sobrereactuar o dar la razón, la agresión (del tipo ira o fastidio), o incluso la disociación (entre cognición y emoción, por ejemplo), (Längle, 2000).

Estas reacciones se elaboran a través de la toma de posición, el aprecio y el juicio, lo que implica una toma de distancia, y una separación de lo que me pasa, para así poder observarlo (Längle, 2000, p. 15). En este proceso, el encuentro con otra persona es clave, ya que ese encuentro supone una distancia entre ambos, y permite ver al otro y a sí mismo (Längle, 2000, p. 16).

Las condiciones básicas para este encuentro son tres: consideración, aprecio, y trato justo (Längle, 2013, p. 34-35). Su significado e implicancias se revisarán más adelante.

- **Cuarta motivación: querer lo que tiene sentido**

Esta motivación apunta a la pregunta por el sentido. ¿Qué sentido tiene mi trabajo? ¿Para qué vivo? ¿Cuál es mi propósito? (Längle, 2000, p. 8). Esta es la motivación que va más allá de nosotros mismos y hace significativa cada cosa que hacemos. Nuestra vida toma sentido cuando sentimos que las cosas que hacemos, a lo que dedicamos nuestro tiempo, valen la pena (Längle, 2000, p. 8).

Cuando no encontramos el sentido surgen distintas reacciones psicodinámicas (*coping*): establecer relaciones provisorias (vivir la vida superficialmente, sin comprometerse); o fanatizarse por algo; o la agresión que devela falta de sentido (como el vandalismo, cinismo o sarcasmo); o simplemente caer en la desesperanza, vivenciando apatía y nihilismo (Längle, 2000). Para evitarlas y/o elaborar estas reacciones, y llegar a una vida con sentido, se necesita establecer un adecuado diálogo con el mundo, y tomar una actitud de apertura a qué es lo que me quiere decir el mundo. Es decir, no soy yo quien le pregunta cosas a la vida, sino que es la vida la que

me pregunta a mí (Längle, 2000, p. 19 - 20). A esto Längle le llama el giro existencial, pues “en lugar de preguntar a los otros o al destino, yo soy el preguntado, la situación es la que me pregunta: ¿Qué vas a hacer tú con eso que te toca?” (Längle, 2000, p. 20). De esta manera, la pregunta por el sentido, refiere al sentido existencial, entendido como “aquella respuesta que yo dé, y que será la más valiosa para cada situación... me da la orientación de lo que debería hacer en esa situación, pues es en la acción donde realizo mi existencia” (Längle, 2000, p. 20).

Las condiciones básicas para poder tener una vida con sentido son tres: tener una referencia externa (contexto estructural mayor), una referencia interna (ser interpelado por valores), y un valor futuro (Längle, s.f., p. 56). Las revisaremos con más detalle a continuación, junto con las condiciones de las otras motivaciones fundamentales.

**c. Las condiciones que permiten alcanzar las motivaciones fundamentales** Tal como se pudo apreciar en el apartado anterior, las cuatro motivaciones fundamentales tienen ciertas “condiciones” que hacen posible al ser humano el poder realizar la actividad personal propia de cada motivación. Su comprensión es importante, puesto que una de las premisas que se postula en este trabajo es que en el favorecer estas condiciones estará la clave de un buen liderazgo. Por tanto, examinaremos brevemente el significado de cada una de ellas.

- **Condiciones para la primera motivación y poder ser en el mundo**

Tal como se señaló anteriormente, las condiciones para poder aceptar y soportar algo son tres: protección, espacio y sostén (Längle, 2006, p. 25).

La primera de ellas, protección, se refiere a tener la experiencia de ser aceptado. Esta experiencia permite tener la vivencia de no ser una amenaza para otros ni para sí mismo. “Ser aceptado y autoaceptación son como un manto protector del propio ser, que nos acoge y resguarda. Aceptación significa pues protección” (Längle, 2006, p. 26).

La segunda condición es el espacio. Tener espacio es disponer de un lugar donde estar tranquilo y bien. El espacio está muy ligado al cuerpo, que es nuestra primera referencia de ser y estar en el mundo. “El cuerpo es el puente y el vínculo entre nosotros mismos y el mundo; para poder ser estamos designados al mundo” (Längle, 2006, p. 26). De acuerdo a Längle (2006) se pueden distinguir aquí distintos tipos de espacios. Lo más habitual es el espacio físico: la habitación (mi cuarto, mi habitación), el espacio exterior(en el bosque, la montaña); espacio para refugiarse (sean lugares individuales como rincones personales, o colectivos como una iglesia, un club); y espacios históricos (casa paterna, lugar de veraneo, etc). Pero también se pueden identificar espacios internos, espacios biográficos, entre otros (p. 30-32).

La tercera condición es el sostén. El sostén es la “experiencia de que hay algo a lo que me puedo entregar, tanto en mí como en el mundo” (Längle, 2006, p. 40). Esta experiencia proporciona firmeza, libertad, seguridad, resistencia, tranquilidad. Existen distintos elementos que dan sostén: elementos del mundo (orden, estructura, leyes, rituales, profesión); las relaciones (sea con otras personas, con animales, o incluso con la patria); uno mismo (mis capacidades, mi cuerpo, mi fuerza y experiencia) (Längle, 2006, p. 39). Para encontrar este sostén, el medio es “percibir lo que es” (Längle, 2006, p. 41).

- **Condiciones para la segunda motivación y gustar la vida**

Para poder acercarse y gustar la vida, aparte de tener satisfecha la primera motivación, existen tres condiciones: cercanía, tiempo y relación (Längle, 2006, p. 19).

La relación alude a “tener un sentimiento por el otro y por mí” (Längle, 2006, p. 30). La relación es un sentirse vinculado con otro. El mundo está siempre en movimiento, siempre cambiando y oscilando; la relación permite este sentirse vinculado. “Ahí donde estoy sensiblemente vinculado, hay relación” (Längle, 2006, p. 30). Esta relación permite una asequibilidad (a las personas, a las cosas,



a sí mismo). Sin relación no tengo acceso, y por tanto, no puedo alcanzar el gustar la vida. El acercamiento es la actividad de dejarse tocar y afectar por las cosas del mundo, e implica un movimiento hacia lo otro (Längle, 2006, p. 19). Y, tal como dice Längle, “el acercamiento sólo puede desarrollarse en el marco de una relación” (Längle, 2006, p. 31)

La segunda condición es el tiempo. El tiempo es lo que hace posible el acercamiento. Uno necesita permanecer para poder acercarse, ya que el tiempo “permite que la cercanía pueda desplegar su efecto: uno le da espacio al movimiento” (Längle, 2006, p. 32). El tiempo es lo que permite que “lo blando en las personas pueda expresarse y ser vivido... también lo suave y lo tierno... la prisa endurece” (Längle, 2006, p. 33). Sin tiempo no hay sentimientos, y sin sentimientos no hay relación vivida.

La tercera condición es la cercanía. Cercanía es estar próximo a algo, sea temporal o espacialmente. Esta cercanía es lo que permite ser tocado, conmovido, y generar así la vivencia de calidez y sentir la fuerza en el sentimiento (Längle, 2006, p. 34-35). Sólo así podemos sentir y gustar la vida, ya que la vida es “una fuerza... que se despierta vida en nosotros” (Längle, 2006, p. 35).

- **Condiciones para la tercera motivación y ser uno mismo**

Las condiciones para la formación de la autoestima, que están a la base de la tercera motivación, son también tres: la consideración, el aprecio, y el trato justo (Längle, 2013, p. 34-35).

Consideración apunta al hecho de ser considerado, ser visto. Es decir, que no se deja lo mío de lado. Se me pregunta, se me pone atención, soy visto como soy, se respetan mis límites (Längle, 2013, p. 34). Esto fortalece mi autoimagen: sé como y quien soy.

Aprecio es la segunda condición de esta motivación. Aprecio significa recibir un

juicio sobre nosotros, sea a través de gestos, palabras, o acciones. Ese juicio puede ser positivo o negativo, no importa; ambos me sirven. Lo que importa es que el otro toma posición ante nosotros, y de esa manera “no solamente nos enteramos de lo que ellos ven en nosotros, sino también, cómo es eso para ellos, cómo lo reciben” (Längle, 2013, p. 35). Esto, señala Längle, afirma el yo y consolida la autoestima.

La tercera condición es trato justo. Ella alude a que yo sea tratado por mis propios parámetros, y no los de otros. Esto requiere “una toma de relación con mi interior, conmigo como persona. Una mirada detenida... interesada, abierta, profunda” (Längle, 2013, p. 35). Esto me permite desprender que significo algo para otros, y siento que tengo derecho a mi existencia, a mis bienes, necesidades, deseos, emociones, mi voluntad, mi ser así, lo que fortalece el sentimiento de mí mismo (Längle, 2013).

- **Condiciones para la cuarta motivación y tener una vida con sentido**

Las condiciones básicas para poder tener una existencia plena son tres: tener una referencia externa, una referencia interna, y un valor futuro (Längle, s.f., p. 56).

Tener una referencia externa (contexto estructural) es la primera condición. Esto significa que el sentido de una situación se encuentra cuando yo logro referirlo y entenderlo en el contexto mayor en que ello se despliega. Los seres humanos siempre estamos insertos en contextos mayores (familia, país, sociedad, etc.), aunque no seamos conscientes. Por tanto, recién encontramos sentido cuando “pasamos por sobre nosotros y nos comprometemos a algo distinto, que nos sobrepasa, que está más allá nuestro” (Längle, s.f., p. 57).

La segunda condición es tener una referencia interna (campo de valores). Esto significa que el sentido sólo se puede encontrar en lo que es valioso para mí, ya que sólo así se hace significativo. De esta forma, pese a que la referencia externa nos indica ir más allá de nosotros, eso no puede ser “a costa” nuestra,

sino que somos interpelados por los valores que hay en aquello. “Solamente aquello que es valioso puede ser significativo y pleno de sentido” (Längle, s.f., p. 57), ya que son los valores los que dan sentido y orientación a nuestra vida.

Frankl (citado en Längle, s.f., p. 57), siguiendo a Scheler, distingue tres categorías de valores donde se puede hallar sentido:

- Valores receptivos o vivenciales: son valores que recogemos del mundo, “algo que vivenciamos como bueno o bello y que nos entrega algo que nos enriquece, nos da alegría, que podemos gozar, donde se entibia nuestro corazón” (Längle, s.f., p. 58). Son elementos que el mundo nos entrega gratuitamente y sólo tenemos que dejarnos tocar por ellos: una puesta de sol, el sonido de la lluvia, una obra de arte, el aroma del café. El desafío es ser capaces de sensibilizarnos frente a ellos.
  
- Valores productivos o creativos: son valores que nacen de nuestra propia acción en el mundo. No los “recogemos”, los creamos. “Se hace algo para que, a través mío, se vuelva mejor el mundo” (Längle, s.f., p. 58). Esto puede ser crear una obra (cocinar algo, arreglar el jardín) o asentar un acto (ayudar a un vecino, visitar un pariente enfermo).
  
- Valores de posición o actitudinales: son valores que pueden emerger en situaciones donde es difícil vivir los valores anteriores, ya sea porque no parece haber nada bueno que el mundo nos entregue, o porque no hay forma de actuar en ese mundo. Son situaciones “invariables e inevitables”, es decir, no puedo hacer nada por cambiar sus circunstancias y condiciones, pero tampoco me puedo escapar de ellas. Ante ese tipo de situaciones, cuando aparentemente somos presas del mundo, Frankl (citado en Längle, s.f., p. 59) señala que aún tenemos una última libertad, que es “una libertad hacia el interior” (Längle, s.f., p. 59). Entonces, podemos cambiar nuestra actitud ante la situación, aún cuando ella nos signifique estar sufriendo. Incluso ahí, señala Längle (s/f), podemos escoger si llevamos o no ese sufrimiento, o cómo lo llevamos, o para

quién lo llevamos. Lo sanador es lograr ver que aún en esas condiciones existe una posibilidad (s.f., p. 59 – 60).

La tercera condición es el valor en el futuro, por medio del cual la vida y el mundo adquieren profundidad. Esto apunta a que el sentido se encuentra cuando se contribuye a algo que va más allá de uno mismo y del momento. Se contribuye a un valor que nos sobrepasa. “Exige ubicarse en un todo mayor en el cual salimos y nos volvemos fértiles, por ej, en una familia, una empresa, en un proyecto, en una profesión” (Längle, s.f., p. 61).

#### **d. El Análisis Existencial Personal como método de trabajo**

Dentro de los métodos que utiliza el Análisis Existencial está el Análisis Existencial Personal (en adelante, AEP), que es considerado el núcleo del AE y refiere al eje procesal. Este método es útil para “la elaboración de vivencias bloqueantes, agobiantes, que se sienten como ajenas” (Längle, 2013, p. 83). Esto se basa en una concepción de la persona no como algo fijo, sino como un proceso. Tal como señala Silvia Längle (2003), “la persona se da cuenta de sus potenciales personales realizados y éstos son actualizados, en la medida que ella se involucra en un intercambio dialógico con el mundo” (p. 14). Este proceso se da en tres momentos: ser impresionado, tomar posición y buscar una expresión. Estas son tres habilidades fundamentales de la persona, y “al tiempo que crean un encuentro intrapersonal... conducen a un encuentro interpersonal. Éste último, hace posible un acceso a los demás y sus respuestas a la propia existencia” (Längle, 2003, p. 14).

El método del AEP se despliega en tres pasos, antecedido por una introducción. De acuerdo con Längle (2013, p. 83-88), sus características principales son:

- **AEP 0: descripción.** Ese comienza por una descripción objetiva de los hechos. La pregunta acá es ¿Qué información existe? El foco es la objetividad, y basarse en los hechos y la realidad.
- **AEP 1: impresión.** Luego de la descripción, se realiza un análisis fenomenológico, destinado a examinar la impresión subjetiva. ¿Qué

impresiones y sensaciones dejan los anteriores hechos?

- **AEP 2: toma de posición.** Una vez examinada la impresión subjetiva, el desafío de este paso es la comprensión de aquello y una decisión, una toma de posición personal respecto a los fenómenos involucrados.
- **AEP 3: expresión.** El desafío de este paso es la acción concreta en el mundo, evitando la simple reacción ante los eventos, sino que elaborando una respuesta adecuada a mi toma de posición anterior.

Este método corresponde al modelo procesal del AE. Esto significa que su propósito es reestablecer y fortalecer el diálogo de la persona con el mundo: percibir, comprender, decidir y actuar en la vida (Längle, 2011).

### **3. APORTES PARA EL LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS EXISTENCIAL**

Habiendo presentado en el apartado anterior algunos lineamientos básicos respecto a la mirada del AE y algunos de sus principales conceptos, el desafío de este capítulo es visualizar algunas oportunidades de acción donde el AE puede aportar desde su conceptualización a la comprensión del liderazgo, y de esa manera contribuir a un mayor bienestar y satisfacción de las personas en las organizaciones.

#### **a. Cómo abordar el liderazgo desde el AE: una relación de ayuda desde la consultoría**

El primer tema a despejar es desde qué lugar se puede realizar un trabajo con los liderazgos de una organización. Para ello, es necesario reflexionar sobre las maneras en que el AE lleva su teoría a la práctica de ayuda hacia un otro. Esta relación de ayuda en el AE suele tomar la forma de una relación de ayuda profesional, sea a través de un espacio de psicoterapia o de consultoría. Se examinarán ambos formatos, ya que ahondar en esto permitirá identificar el lugar correcto y la forma en la cual los alcances y conceptualizaciones anteriores pueden ser llevados a lo concreto en el liderazgo en organizaciones, y cuáles son sus posibilidades y también sus límites de acción.

La psicoterapia es una relación de ayuda que está enfocada en “el proceso de elaboración y estructura de la persona... que son vistas como la causa de su sufrimiento” (Längle, 2011, p. 2). Por ello, “requiere una relación cercana, mucho más cercana que la consultoría, y personal” (Längle, 2011, p. 2). Y, probablemente por lo mismo, implique una relación más extensa en el tiempo que la consultoría. La psicoterapia es una figura parecida a la de otras corrientes psicológicas, y comparte elementos comunes con ellas (Längle, 2011, p. 45-47). Sin embargo, al responder a su propia conceptualización del ser humano, y tener una filosofía y antropología de base distintas, posee ciertas particularidades que la hacen única,

como el diálogo con el mundo, la conversación internalizada, entre otros (Längle, 2011, p. 49-56). Para efectos del presente proyecto, se descarta trabajar desde este lugar, debido a que la naturaleza terapéutica de su intervención no calza con la propuesta de desarrollo de liderazgo en un contexto organizacional.

Por su parte, la consultoría en Análisis Existencial es una relación de ayuda más acotada. Längle la define como “toda facilitación (transmisión o bien elaboración conjunta) de información, experiencia y conocimiento sobre un tema (ámbito del problema) con la correspondiente guía para el ejercicio y conducta autónoma” (Längle, 2011, p. 1). En ese sentido, la consultoría es mucho más concreta que la psicoterapia, y se orienta más a la solución de los problemas. Para ello, requiere que dicho consultante esté relativamente sano psíquicamente para después emplear la ayuda por su propia fuerza (Längle, 2011). La consultoría puede tomar distintas formas. Puede enfocarse en el ayudar a la persona a soportar una situación (acompañamiento), a ampliar sus capacidades (desarrollo), o a utilizar sus posibilidades actuales (consultoría) (Längle, 2011, p. 3). Dado este alcance, para este proyecto sí se propone trabajar con una aproximación desde el ámbito de la consultoría, ya que se visualiza como un espacio posible de abordar, tanto en sus figuras de desarrollo como de consultoría (ampliar y/o utilizar sus capacidades).

Esta consultoría podría explorarse en formatos no sólo individuales, sino también grupales, que permitan acompañar y guiar el proceso de trabajo con ellos y aprovechar la riqueza del trabajo grupal. Aquí se pueden utilizar recursos que apelen tanto a la transmisión de conceptos, herramientas y distinciones relevantes para los líderes, como a la elaboración conjunta de situaciones, experiencias y/o vivencias relativas al liderazgo. Esto puede implicar tanto la utilización de espacios más tradicionales de enseñanza como la incorporación de recursos como la autoexploración, la exploración grupal, entre otras, que permitan esta elaboración (se recuerda que tanto la transmisión como la elaboración, tal como se señaló previamente, son parte de la consultoría). Lo que es importante de señalar para esta formación es que, independiente de los métodos a utilizar, es necesario considerar que el trabajo formativo no puede ser realizado de forma exclusivamente cognitiva,

sino que debe agregar el factor vivencial, abordando por ejemplo el cuerpo, lenguaje, y emoción (Beuchot, 2017, p. 39), de manera que el cambio se establezca desde una aprobación interna al sentir y no sólo será un cambio conductual externo que se extinga con facilidad. De todas formas, la manera concreta en que esta consultoría podría operar (tiempo, extensión, y otras características) es algo que aún requiere desarrollarse y que no es propósito de este trabajo profundizar en ello, ya que lo que se presentará a continuación es una articulación conceptual. Sin embargo, se visualiza una interesante oportunidad de desarrollo futuro en esa dirección, que permita complementar lo que acá se presentará.

#### **b. El autoliderazgo: trabajo personal en base al AE para un liderazgo eficaz**

Considerando lo expuesto inicialmente sobre liderazgo en las organizaciones, y en base a las conceptualizaciones entregadas sobre los fundamentos del AE, es posible establecer ciertas variables que, desde la mirada del AE, permitirían a un líder ejercer su rol y enfrentar sus desafíos de buena forma. La primera de ellas tiene que ver con el autoliderazgo.

En efecto, y siguiendo lo señalado anteriormente desde distintos autores, es posible establecer que el primer desafío de un líder es desarrollar un trabajo interno que le permita posteriormente ejercer su liderazgo con otros. Sería un trabajo vano, como muchas veces se hace, intentar mejorar la *performance* de liderazgo sólo como un asunto externo, entregando un mero repertorio de conductas y técnicas para dirigir equipos, sin realizar el trabajo interno que permita sostener lo anterior y arraigarlo en profundidad en el líder. Tal como señala Silva (2009), “es muy difícil, por no decir imposible, pretender ejercer liderazgo sin tener desarrollada la gestión de sí mismo” (p. 6) y el trabajo interno que esto requiere. Para este trabajo interno, se ven importantes posibilidades de aporte desde el AE a partir de dos ejes, el procesual y el estructural.

- **Trabajo procesual del autoliderazgo: el diálogo**

Este eje apunta, como se señaló más arriba, a reestablecer el diálogo con el mundo que tiene el líder. Percibir el mundo de forma adecuada, las



experiencias, elaborarlas, tomar posición, y finalmente actuar (Längle, 2011). ¿Por qué este eje es relevante? Como se vio anteriormente en la descripción de liderazgo, es condición fundamental de un líder el conocerse a sí mismo. Para ello, el AE puede aportar de manera importante con su conceptualización sobre la capacidad de diálogo del líder, no sólo con el mundo, sino que primeramente consigo mismo. Y, desde este diálogo, conocerse mejor, en relación a sus fortalezas y debilidades, el lugar desde el que actúa, cuáles son sus reacciones de coping frecuentes, etc. Esta conversación es un modelo para el hablar interno. Por eso es que debe ser amable, pero también, a veces, confrontador, y abrir posibilidades. A través de este diálogo el líder va renovando y ampliando su repertorio de herramientas y de conductas.

Para este diálogo, el modelo del AEP puede ser una interesante herramienta, ya que, según Längle (2004), es adecuada cuando en los pasos del AEP, es decir, “en la percepción, en el vivenciar, en la toma de posición, o en el comportamiento, existe un intercambio impedido o fijado parcialmente de la persona con su mundo” (p. 30). En particular, y a modo de clarificar como esto podría funcionar, se propone un ejemplo concreto. Imaginemos que el líder ha tenido un conflicto importante con un miembro de su equipo, y ha reaccionado inadecuadamente (furia exagerada), lo que le significó un distanciamiento importante de todo el equipo y un daño en la relación con esa persona en concreto. La apuesta de este eje sería trabajar un esquema de preguntas como el siguiente (adaptado de Längle, 2013, p. 89).

- **AEP 0: descripción. ¿Qué ocurrió exactamente?**

Si el líder dice que “esta persona es una irresponsable y me quiere perjudicar”, contrastar con: ¿qué hizo y qué dijo exactamente esta persona? Se debe averiguar los antecedentes, aclarar contradicciones, evitar y confrontar suposiciones, fantasías, juicios personales, inferencias. ¿En qué te basas? ¿Cómo sabes eso? ¿En qué o en dónde lo puedes ver? Como se señaló, anteriormente, al describir en el AEP, se trata de obtener la información más objetiva posible.

- **AEP 1: impresión. ¿Como es eso para tí?**

¿Qué sientes con eso? ¿Qué sentimientos te nacen (tanto en ese momento, como ahora al relatarlo)? Y, ¿cómo vivencias eso, como te sientes con eso? ¿Qué te agrada, qué te molesta? ¿qué te dan ganas (espontáneamente, sin pensarlo mucho) de hacer ahora con esta situación? Tal como se dijo, se busca que el líder sea capaz de examinar las sensaciones e impresiones que le dejaron los anteriores hechos, y que sea capaz de distinguir el hecho de su efecto en él.

- **AEP 2: toma posición. ¿Qué opinas tú de todo esto?**

¿Comprendes qué está a la base de estas sensaciones y emociones?  
¿Comprendes a la persona de tu equipo de por qué puede haber actuado así? ¿Qué cosas aún no comprendes? Y,  
¿cómo juzgas todo esto? ¿Qué pensamientos pasan por tu cabeza ante esta situación? ¿Cuál es tu opinión personal? ¿Qué comportamiento crees que sería bueno y apropiado hacer ahora? ¿Lo quieres realmente? Como se comentó, la idea de este paso es facilitar la comprensión de lo sucedido y llegar a una decisión y una toma de posición personal respecto a los fenómenos involucrados.

- **AEP 3: expresión. ¿Cómo puedes realizar esto que quieres?**
  - ¿Qué te gustaría hacer (o decir) en concreto ante esta situación?
  - ¿Cómo lo podrías hacer? ¿Ante quién o quiénes harías esto?
  - ¿Cuándo sería más adecuado hacerlo? ¿La consecuencia de esto sería adecuada para ti? Como vimos, el propósito de este paso es facilitar una acción concreta en el mundo, evitando la simple reacción ante los hechos, sino que sea una respuesta personal elaborada en base a su propia toma de posición.

Así, a través de este eje procesual, se busca reestablecer la capacidad de diálogo del líder con su mundo, tanto externo como interno, con especial énfasis en este último, dado el contexto de autoliderazgo que se promueve en este punto.

- **Trabajo estructural del autoliderazgo: las cuatro motivaciones**

Este eje estructural del AE trabaja con las motivaciones fundamentales. La vida del líder va siendo referida a estas estructuras fundamentales de la existencia. Esto fomenta los recursos y estabiliza, y lo puede llevar a una nueva forma de relación con ellas: con el mundo, con la vida, consigo mismo como persona, y con el horizonte más extenso de llegar a ser y del significado (Längle, 2011).

Para ello, se toman como referencia estas cuatro motivaciones fundamentales. A modo de ejemplo e ilustración, se presenta un esquema de trabajo de cómo podría ser ese trabajo (adaptado de Längle, 2000, p. 4 -18)

- **Primera motivación: poder ser líder**

- ¿Tengo el sentimiento de que puedo ser en mi trabajo, y en este cargo de jefatura? ¿Puedo ser en esta empresa en particular, con este equipo, en estas condiciones? ¿Siento que puedo ocupar bien

este cargo o me siento muy joven, o muy mayor para esto? ¿Mi personalidad, mi estilo, incluso el hecho de ser hombre o mujer, me permiten ejercer este rol? ¿Tengo el sentimiento de tener un espacio en mi trabajo, en el que me siento seguro, que puedo decir que es mi lugar? ¿Cuánto me siento aceptado en este rol de líder? ¿Tengo la confianza en mis capacidades de cumplir bien con el liderazgo que se me requiere? ¿Puedo vivir con mis dudas e inseguridades? Acá se trata de poder ser en este mundo y en este rol, en esta empresa, con este equipo, con todo lo fáctico que es dado. Como dice Längle (2000), “esta pregunta está marcando el pasaje de la ontología al AE... no esya cuestión del filósofo sino de todo ser humano” (p. 3).

○ **Segunda motivación: gustar ser líder**

¿Me agrada vivir y trabajar de esta manera? ¿Me gustami trabajo actual de liderazgo? ¿Qué aspectos me gustan de este rol? ¿Me gusta estar aquí en este cargo, mi recorrido laboral que me ha traído hasta acá? ¿Me agrada trabajar con personas, escucharlas, dirigir las, motivarlas, solucionar sus conflictos, inspirarlas? ¿Cuántas de las labores de un líder las hago con gusto? Al ser líder, ¿son más las cosas que hago con gusto o con disgusto?

¿Qué me pasa cuando mi cargo me exige hacer cosas que no me gustan? Acá se trata de que este rol de liderazgo sea realizado con agrado, y que esta “toma de posición emotiva... fortalezca nuestra relación con la vida. Lo que hacemos con gusto fortalece nuestra relación con la vida, acrecienta la alegría de vivir” (Längle, 2000, p. 9).

○ **Tercera motivación: ser un líder de acuerdo a uno mismo**

¿Me es lícito ser como yo soy en mi trabajo? ¿Puedo ser yo mismo al ejercer mi rol de liderazgo? ¿Me permito ser como soy al momento

de liderar a mi equipo, o juego un rol que no me calza? ¿Me es permitido ser como soy o debo acomodarme todo el tiempo a lo que los otros (mis jefes, mi equipo, los clientes) esperan de mí? ¿Qué opino de la forma en que los otros me tratan en este cargo de líder? ¿Los demás tienen interés por mí, me siento valorado, o sólo se relacionan con mi función? ¿Me tomo a mí mismo en serio en este cargo? ¿Qué aprecio de mí mismo para este rol? Acá se trata de ejercer el rol de liderazgo desde la propia esencia, con el sello personal, no impostando roles o formas ajenas. Como señala Längle, “se trata de tomar en serio nuestra propia individualidad, eso en lo que Frankl tanto insistía: el carácter intransferible de la existencia” (2000, p. 14).

- **Cuarta motivación: vivir un liderazgo con sentido**

¿Para qué es bueno que esté aquí en el mundo? ¿En esta empresa, y este rol de liderazgo? ¿Qué puede cambiar en el mundo por mí? ¿Qué sería para mí tener un trabajo con sentido? ¿Desde este rol de líder, qué cosas me demanda el mundo? ¿A quién puedo impactar desde mi rol de liderazgo, y de qué forma? ¿Como puedo aportar al mundo y a los otros desde este rol? Acá se trata de identificar para qué es bueno que yo sea un líder. Sentirse preguntado, vivir interrogado y dar respuesta, es vivir existencialmente, lo que implica ponerse en un contexto mayor. Como señala Längle (2000), “cuando experimento el valor de lo hecho... cuando surge algo bueno de lo que yo he hecho, es sentir una vida esencial, existencial” (p. 19).

El trabajo en ambos ejes, tanto el estructural como el procesual, podría abordarse (como se señaló previamente) desde un enfoque de consultoría que ocupe distintas herramientas: sesiones de capacitación, espacios de autoexploración, o

exploración grupal, entre otras, detalle que puede ser desarrollado en futuros trabajos sobre esta línea.

**c. Ser un mejor líder para otros: facilitar las condiciones a la base de las cuatro motivaciones fundamentales**

El trabajo descrito en el eje anterior sobre autoliderazgo permite preparar al líder para el que es su desafío central: ejercer su rol efectivamente con los otros, que permita obtener el mejor rendimiento de su equipo y que al mismo tiempo favorezca un buen ambiente laboral y genere bienestar en ellos. Para esto, se entenderá que el líder puede establecer también una “relación de ayuda” que permita favorecer el despliegue de sus equipos en el mundo y en su trabajo.

De esta forma, se persigue que un buen líder sea capaz de generar un ambiente, un trato, un estilo, y una estructura de trabajo, que faciliten y favorezcan el trabajo y el buen ambiente de sus equipos, en lugar de desfavorecerlos. ¿Como se genera esto? Tomando como referencia la estructura de las cuatro motivaciones planteada por el AE, el líder podría ejercer un liderazgo que facilite y favorezca las cuatro motivaciones fundamentales en sus equipos de trabajo. Esto está muy en la línea de lo que Längle denomina los distintos componentes de la “ayuda genuina”: aportar el propio poder donde alguien no puede (1MF); hacer algo que es bueno para otro (2MF); limitar la ayuda a partir del respeto por el otro (3 MF), y que sea percibida como útil y con sentido por ambas partes (4 MF) (2004, p. 74).

Llegado este punto, es importante realizar dos aclaraciones. La primera es que esta relación de ayuda no es terapia ni consultoría. No se espera que un líder pase a ser un “terapeuta” de sus equipos, o que les realice “consultoría”. Ello, porque la formación necesaria para realizar aquello excede los alcances del trabajo en organizaciones, y no es lo esperado para el rol. Simplemente se espera que pueda ejercer mejor su trabajo diario como líder, y en situaciones puntuales prestar ayuda. Vale señalar que, desde el AE, una relación de ayuda no está acotada sólo a la figura profesional. Si se toma el concepto de ayuda en su sentido más amplio, ayuda es “actuar para hacer posible algo (a través mío) que el otro por el momento

no puede solo” (Längle, 2004, p. 74). Esto implica que un líder podría establecer una relación de ayuda enfocada en ayudar a otros a resolver sus problemas y lidiar con sus desafíos. La segunda aclaración es que este rol del líder no reemplaza el propio desafío existencial de los miembros de su equipo. Esta relación de ayuda de un líder a sus equipos no persigue reemplazar la labor única y propia de toda persona de “tomar la existencia en sus manos”, realizando tomas de posición auténticas y un trato responsable consigo mismo y el mundo. Esa aprobación interna ante la propia existencia es íntima y personal. Como se dijo antes, lo que tiene el líder ante sí es un desafío más concreto y cotidiano, enfocado en liderar mejor a sus equipos y generar mejores condiciones de trabajo y convivencia que faciliten la vida de otros.

Para facilitar este rol de liderazgo, se examinarán las acciones que un líder podría realizar para facilitar cada una de las motivaciones fundamentales de las personas que conforman su equipo, realizando un especial énfasis en que el líder genere las condiciones apropiadas para dichas motivaciones.

- **Primera motivación: que los equipos “puedan ser” en el mundo**

El primer desafío para un líder es que sus equipos “puedan ser” en el mundo: con sus desafíos, sus labores, las políticas establecidas, etc. Como se describió anteriormente, las condiciones para esta primera motivación son tres: protección, espacio y sostén. Siguiendo cada una de ellas, se pueden señalar distintas acciones concretas que el líder podría realizar para favorecerlas.

- **Protección.** Aceptar a los miembros de su equipo como son. No criticar sus características de personalidad, o maneras de ser; sino que, si se va a hacer una corrección, enfocarse en sus conductas. Validar sus diferencias, sus características personales. No generar ningún tipo de discriminación arbitraria por género, sexo, raza,

religión, cultura, edad, situación de discapacidad, etc. De esta manera, y como señala Längle, “no ser una amenaza para otros” (2006, p. 26).

- **Espacio.** Disponer o habilitar espacios distintos en el lugar de trabajo donde las personas puedan cambiar de atmósfera, pasear, generar otro tipo de conversaciones. Permitir a los miembros de su equipo ir a otros espacios cuando lo requieran (ir por un café, un breve paseo, por ejemplo). Fomentar el que se den tiempo (espacio) para tomar decisiones (no presionar ni apurar innecesariamente). Generar momentos de conversación donde se estimule a sus trabajadores a hablar de sus asuntos laborales, problemas, y así tomar distancia de ellos para observarlos mejor. No invadir los espacios personales de sus colaboradores (escritorios, oficinas), dejando que puedan decorarlos o arreglarlos de forma apropiada para ellos. Y, a través de todos estos actos, facilitar la vivencia en sus colaboradores que “el mundo me deja ser y estar” (Längle, 2006, p. 30).
- **Sostén.** Fomentar en sus equipos la salud física, el autocuidado, a través de estilos de vida beneficiosos (deporte, pausas, alimentación adecuada, regularidad de horarios), de manera de contar con un cuerpo sano que los sostenga; y dar él mismo el ejemplo a través de la incorporación de dichos elementos en su cotidiano laboral. Generar una dinámica de trabajo clara: normas, roles, límites, de manera que esta estructura conocida, confiable y estable genere ese sostén. Y, en la misma línea, ser consecuente entre lo que dice y hace, evitar cambios abruptos de reglas, de manera de generar las regularidades que ayuden a dar sostén. De esta forma, el líder puede facilitar que sus equipos tengan la experiencia que, tal como señala Längle, “hay algo a lo que me puedo entregar” (2006, p. 40), proporcionando seguridad, fuerza y tranquilidad a sus equipos.



- **Segunda motivación: que los equipos “gusten” de trabajar**

El segundo desafío para un líder es que sus equipos puedan acercarse emocionalmente y gusten de su contexto laboral: su ambiente, la empresa, el trabajo mismo. Para ello, y como se describió anteriormente, existen tres condiciones: cercanía, tiempo y relación. Y si bien hay muchos elementos del gustar de un colaborador que escapan al control del jefe, sí hay acciones que puede realizar para favorecerlo.

- **Relación.** La primera gran sugerencia en este punto es preocuparse por establecer una relación de calidad con sus equipos de trabajo. Que no sea sólo una relación funcional, enfocada netamente en la tarea, de dar o recibir instrucciones, sino ocuparse genuinamente de la persona que hay detrás. Para Längle (2006, p. 30), la relación permite una asequibilidad a las personas. Y este estar en relación implica “estar emocionalmente vinculado al otro”. Preocuparse por lo que ocurre en las vidas de sus colaboradores, preguntar sobre temas personales, no sólo conversar de trabajo ni mantenerse a una distancia excesivamente jerárquica que impida ser “tocado”. Que el jefe tenga una actitud aceptadora, cercana, atenta. (Längle, 2006, p. 45). Si un trabajador percibe desinterés en su jefe para acercarse y entablar una relación, ese trabajador se inhibe para relacionarse o acercarse a él. Así, esta relación permite generar un “piso” para el acercamiento. Compartir también emociones, experiencias, ideas, la propia vida personal, contribuye a esta relación. “Mientras más compartido, más fácil me resulta volcarme” (Längle, 2006, p. 31).

- **Tiempo.** Para que lo anterior se dé, es fundamental dedicar tiempo a la relación con sus equipos. No se puede estar todo el día corriendo de un lado a otro cumpliendo tareas, o sólo en reuniones con gerencias, y esperar mantener una buena relación con susequipos. “El acercamiento vive de tener tiempo: uno tiene que permanecer. Sólo ahí donde uno se toma tiempo se hace posible el acercamiento. En el ajetreo no hay acercamiento” (Längle, 2006, p. 31). En lo práctico, esto implica destinar tiempos en la agenda cotidiana sin tareas concretas que hacer; tiempos para dedicar a susequipos, y cultivar la relación. Un jefe excesivamente enfocado en la tarea podría considerar que es “perder” el tiempo; pero precisamente es lo contrario: es invertirlo en cultivar una relación que permitirá favorecer el gustar y será beneficiosa para todos. Esto permitirá que las personas confíen en su líder, le manifiesten sus ideas y resuelvan dudas, expliciten conflictos y no los oculten, le cuenten las cosas directamente y no generen rumores, etc. Tal como dice Längle, “para que lo blando en las personas pueda expresarse y ser vivido, necesita tiempo” (2006, p. 33).
- **Cercanía.** Muy cercana con las condiciones anteriores, está la cercanía. Esta condición requiere al jefe estar próximo a sus equipos, tanto temporal como espacialmente. Un jefe que “no está presente”, que está en reuniones en otros lados y nunca aparece, no genera cercanía, que es lo que efectivamente “entibia la relación, le da vida (mueve) y fortalece” (Längle, 2006, p. 34).
- **Tercera motivación: que sus colaboradores puedan ser ellos mismos en el trabajo**

El tercer desafío para un líder es que sus equipos puedan satisfacer su tercera motivación, que es poder ser ellos mismos en el trabajo. Que cada uno pueda ser tal cual es. Para ello, y como se describió anteriormente, existen tres condiciones: la consideración, el aprecio, y el trato justo. Un líder

puedehacer importantes contribuciones al respecto, ya que, en particular, el AE distingue condiciones externas a la persona que son favorecedoras de esta motivación.

- **Consideración.** Esta condición implica que el líder sea capaz de ver las características únicas de cada uno de los miembros de su equipo, y que respete esas singularidades. Si alguno requiere más tiempo para tomar una decisión, o requiere una estructura más clara, o al revés necesita más espacio y menos indicaciones... ser capaz de ver eso y respetarlo. Y si hay decisiones que tomar, o tareas que implementar, preguntar al otro su opinión, su perspectiva. “No se deja lo mío simplemente de lado, sino se me pregunta, si estoy de acuerdo” (Längle, 2013, p. 34). Es importante señalar que esto no significa obviar elementos que no son tan positivos en sus equipos, y hacer como que “todo estuviera bien”, pues esto también sería caer en la falta de no ver al otro. Precisamente el desafío es ver al otro, tal como es. Esto implica respetar la autonomía de la persona, su autorresponsabilidad, no intentar controlar todo en el otro.
- **Trato justo.** Esta condición implica tratar al otro de forma justa. Esto es, en base a sus propios parámetros. No dar ni demasiado más, ni demasiado menos. Esto aplica por ejemplo en la manera de dar *feedback*, o de repartir premios o castigos. No recompensar conductas que no son merecedoras de ello, ni felicitar cuando el mérito no existe, o recriminar cuando la falta no es tal. El trato justo implica, además, y por sobretodo, atención a lo propio de cada persona. El jefe puede referir como le va con eso, y desde ahí, el colaborador puede hallar lo propio (Längle, 2013, p. 35). Por ejemplo, comentar que ciertos gestos de una persona le parecen

interesantes, o su vestimenta particular, o su manera de hacer y ejecutar el trabajo y atender a los clientes es muy especial.

- **Aprecio.** Esto implica en el jefe el emitir juicios sobre sus equipos, sean positivos o negativos. Es decir, tomar posición. ¿Cómo es el actuar mío para mi jefe? ¿Cómo lo estoy haciendo? Este aprecio es una actitud, que se ve manifestada en actos concretos de reconocimiento (Länge, 2013, p. 36). Es importante aclarar que este reconocimiento no implica señalar sólo elementos positivos, sino también puede ser indicar una crítica hacia el otro. Ambos le son útiles a los trabajadores. Por supuesto, esto no implica que ese juicio pueda ser dicho de cualquier manera (de forma descalificatoria, agresiva, etc), sino que existen ciertos parámetros para establecer ese aprecio y cuidar también al otro.

- **Cuarta motivación: que sus colaboradores puedan tener un trabajo con sentido**

El cuarto desafío para un líder es que sus equipos puedan satisfacer su cuarta motivación, a través de una experiencia laboral que favorezca su sentido. Como se vio anteriormente, las condiciones básicas para esta motivación son percibir un contexto estructural, un campo de valores, y un valor futuro. El líder puede contribuir a ellas básicamente a través de la generación de conversaciones que puedan hacer sentido a sus equipos de trabajo. Esto implica, por ejemplo, ciertas acciones como las que se mencionan a continuación.

- **Referencia externa (contexto estructural).** El líder puede ayudar a sus equipos a entender cuál es el rol que ellos juegan en el entramado de la empresa. No sólo indicar tareas concretas: mostrar el contexto mayor al que dichas tareas aportan. ¿Cuál es el propósito del proyecto que se está trabajando? ¿En qué aporta a la sociedad la empresa en la cual trabajan, y el rol que cumple su colaborador? Es importante

aclarar que esto no significa que el líder dé este sentido de forma externa a sus equipos (por lo dicho anteriormente, esto es un desafío personal), pero sí puede contribuir a ese trabajo personal de cada uno de sus colaboradores a través de conversaciones o preguntas, que permitan visualizar posibilidades y ampliar horizontes y miradas. Y, de esta manera, ayudar a sus equipos a entender “el contexto mayor en que se despliega lo singular” (Längle, s.f., p. 56).

- **Referencia interna (campo de valores).** El líder puede ayudar a sus equipos a reconocer los valores donde se encuentra sentido. Éstos, como se señaló anteriormente, pueden ser vivenciales, creativos, o actitudinales. El líder puede colaborar a mostrar estas opciones, ayudar al propio descubrimiento de sus colaboradores de los valores donde pueden hallar sentido. Preguntar a sus equipos qué vivenciaron ese día que fue bueno o bello, o qué les causó alegría (valores vivenciales); o qué acto hicieron en la semana que lo consideran bueno, qué aportó a alguien, qué los hace sentir orgullosos (valores creativos); o, incluso, cuál es el sentido que vieron a ese momento particularmente difícil con un cliente o con el gerente que vino de visita, si están dispuestos a llevarlo y como pueden hacerlo (valores actitudinales). Se trata, en suma, de ayudar a sus equipos a sentirse interpelados por valores, ya que “solamente aquello que es valioso puede ser significativo y pleno de sentido” (Längle, s.f., p. 57).
- **Profundidad (valor en el futuro).** En momentos difíciles, ante situaciones más exigentes, el líder puede contribuir a sus equipos a ayudarles a tomar perspectiva de futuro, y ver más allá del momento en puntual. También el líder puede generar conversaciones más en la línea del *mentoring*, y contribuir a la propia comprensión de los colaboradores de aquellos valores para los cuales quieren vivir y que hacen tomar sentido a sus tareas o desafíos cotidianos. En suma,

ayudar a sus equipos a “conferirle un significado a los contenidos y valores que sobrepasa el momento” (Länge, s.f., p. 61).

De esta manera, como se señaló previamente, a través de su manera de relacionarse, de la manera en que organiza el trabajo, y de distintas acciones, el líder puede generar condiciones laborales que, al estar alineadas y en sintonía con las condiciones de las cuatro motivaciones existenciales de sus colaboradores, los ayude a tener ambientes de trabajo que favorecen su desenvolvimiento, su desempeño, y su despliegue existencial.

## **PARTE III. CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

Las personas, se decía al inicio de este trabajo, pasamos buena parte de nuestra vida trabajando en organizaciones. Pueden ser organizaciones grandes, medianas, pequeñas o pymes; en fundaciones, colegios, municipalidades, empresas; en formatos presenciales, en teletrabajo, en formatos mixtos; en organizaciones formales y estructuradas, o emprendimientos con amigos e informales. Las formas que toma esa pertenencia es múltiple. Pero es un hecho que el trabajo colectivo para conseguir un objetivo forma parte importante de nuestro desenvolvimiento hoy en el mundo, y es una fuente potencial de alegrías y tristezas, frustraciones y éxitos, amistades y amores, satisfacción o enajenamiento. Articulamos nuestra vida actual en torno a diversas organizaciones, que nos permiten desarrollar nuestros proyectos de vida.

Por tanto, una de las premisas de este trabajo es que lo que ocurre en esas organizaciones no es inocuo. La manera en que esas organizaciones se estructuran, la forma en que las personas que trabajan en esas organizaciones se relacionan y desenvuelven, incide poderosamente en el bienestar, satisfacción y calidad de vida que ellas generan. Y dentro de esas dinámicas, los liderazgos que ejercen gerentes, mandos medios, y cualquier persona que está a cargo de equipos de trabajo, marca poderosamente esa dinámica y por tanto influye fuertemente en la calidad de esa experiencia laboral que viven las personas en esa organización.

Este rol del liderazgo en las organizaciones, tanto en sus complejidades como en sus desafíos, ha sido abordado desde distintos puntos de vista a lo largo del tiempo. En este trabajo el propósito fue examinar como ese rol de liderazgo puede enriquecerse particularmente con los aportes que entrega el AE, entendiendo que su cuerpo de conocimientos, conceptos y herramientas tiene una mirada sobre el ser humano y sus desafíos existenciales que abre nuevas perspectivas en el trabajo de un líder.



Se vio así, como el trabajo del líder sobre su propia persona, es un primer y esencial desafío para ejercer un buen liderazgo. En esta dimensión, aportes del AE como el diálogo, el AEP, el trabajo estructural con las cuatro motivaciones fundamentales, resultan de gran aporte para dichos efectos. Asimismo, el segundo gran desafío para un líder es relacionarse con sus equipos de forma adecuada, que saque lo mejor de ellos en términos de desempeño pero que al mismo tiempo genere condiciones laborales y de calidad de vida positivas para todos. En ese plano, nuevamente las motivaciones fundamentales, y en particular las condiciones que las permiten, son conceptos que permiten articular un trabajo y sugerencias concretas para un ejercicio adecuado del liderazgo. En este contexto, es importante aclarar que este trabajo no pretende agotar las posibilidades de comprensión o abordamiento del fenómeno del liderazgo desde el AE, sino aportaren la comprensión del mismo.

Cabe remarcar nuevamente que, en todo este proceso, no se espera que el líder pueda transformarse en una especie de psicoterapeuta de sus equipos, o que se pida que se transforme en un consultor de los mismos. Eso requeriría una cualidad de trabajo personal y formativo que va más allá de los propósitos de este trabajo, y que no sería realista plantearlo como una opción para las organizaciones. La propuesta es más sencilla, más concreta, pero al mismo tiempo más poderosa en su despliegue: buscar que las distintas interacciones cotidianas de ese líder estén enmarcadas en una mirada que sea coherente con los planteamientos del AE revisados.

Para alcanzar ese tipo de liderazgo, quienes ejercen el cargo requieren recibir formación y preparación para alcanzar el nivel anteriormente descrito. La forma que toma esa formación (en tiempo, formato, costos, etc), es algo que va más allá de los alcances de este trabajo, pero que sin embargo se visualiza como una interesante oportunidad futura para continuar y complementar lo desarrollado en el presente documento. Es, de todas formas, un gasto que para las organizaciones

puede considerarse una inversión, ya que permite generar condiciones laborales que atraen talentos, evitan su fuga, y sacan lo mejor de ellos, aparte de evitar costes por rotación de personas, o por ausentismo, o los costes de abordar problemas de estrés, entre otras problemáticas.

De esta forma, se espera que este trabajo contribuya a expandir el alcance del AE más allá del trabajo individual, y que su marco conceptual y entendimiento sobre el ser humano y sus desafíos existenciales, altamente originales y valiosos, puedan permear la sociedad y aportar desde otras y múltiples dimensiones (en este caso, desde la vida en las organizaciones) a la vida y el despliegue existencial de las personas.

## **PARTE IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albanesi, R. (2015). Historia reciente del trabajo y los trabajadores. Revista Trabajo y Sociedad, (25), 387 – 403.
- AmericaEconomía (2011). Ranking de empresas que más promueven el liderazgo en la región. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/ranking-de-empresas-que-mas-promueven-el-liderazgo-en-la-region>
- Beuchot, A. (2017). Dominios de congruencia en el coaching personal y organizacional. Ed. Los Otros Libros.
- Braidot, N. (2013). Neuromanagement y neuroliderazgo. Como se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión en organizaciones. Revista Ciencias Administrativas, (2), 56 - 60
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Ed. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. Ed. McGraw-Hill.
- Chóliz, M. (2004). Psicología de la motivación: el proceso motivacional. Recuperado de: <https://www.uv.es/=choliz/asignaturas/motivacion/Proceso%20motivacional.pdf>
- Covey, S. (1997). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Ed. Paidós.
- Croquevielle, M. y Traverso, G. (2011). El Análisis Existencial de Alfred Längle: la

conducta en una vida con aprobación y consentimiento. En E. Martínez (ed.).  
Las psicoterapias existenciales (pp 119-136). Bogotá: Manual Moderno

Esser, J. y Rojas, C. (2006). Subjetividad, trabajo y salud mental. Rev. Salud de  
los Trabajadores, (14), 1 – 9.

Fernandez, I. (2011). GPS interior: liderazgo e innovación personal en la vida y el  
trabajo (2ª ed). Ed. Vergara.

Fernandez, I. (2017). Felicidad organizacional: como construir felicidad en el  
trabajo (4ª ed). Ediciones B Chile.

García, N. (2018). Jornadas laborales en países de la OCDE y América Latina.  
Asesoría Técnica Parlamentaria, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? Harvard Business Review School  
Publishing Corporation, 2 – 10

Jaime, P. y Araujo, I. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para  
explicar un mismo fenómeno? Decisiones basadas en el conocimiento y en el  
papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, (1), 297 - 324

Lupano, M. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo: teorías y evaluación.  
Psicodebate, (6), 107-122.

Längle, A. (2000). Las motivaciones fundamentales de la existencia. Seminario  
Buenos Aires, Argentina.

Längle, A. (2004). Los fundamentos del Análisis Existencial (2ª ed.). Libro de texto  
de formación en Análisis Existencial. GLE International.

Längle, A. (2006). La 1ª motivación fundamental de la existencia: el poder ser en el mundo. Libro de texto de formación en Análisis Existencial. GLE International.

Längle, A. (2006). La 2ª motivación fundamental de la existencia: la relación al valor de la vida. Libro de texto de formación en Análisis Existencial. GLE International.

Längle, A. (2007). Análisis existencial: búsqueda de sentido y afirmación de la vida. Revista de Psicología UCA Buenos Aires, 3 (5), 5 - 24

Längle, A. (2009). Las motivaciones personales fundamentales: piedras angulares de la existencia. Revista de Psicología, 5 (10), 7 - 24

Längle, A. (2011). Fundamentos para la práctica de la consultoría y la psicoterapia (5ª versión). Libro de texto de formación en Análisis Existencial. GLE International.

Längle, A. (2013). La 3ª motivación fundamental de la existencia: la facultad de ser uno mismo (5ª versión). Libro de texto de formación en Análisis Existencial. GLE International.

Längle, A. (s.f.). La 4ª motivación fundamental: hacia una existencia plena. Libro de texto de formación en Análisis Existencial. GLE International.

Längle, S. (2003). Niveles operativos para la aplicación de los métodos analítico - existenciales. European Psychotherapy, München: CIP Medien, 4 (1), 77 - 93

Längle, S. y Traverso, G. (Eds.) (2013). Vivir la propia vida. Ed. Mandrágora.

Ministerio de Salud (2017). Plan Nacional de Salud Mental 2017 – 2025. Gobierno

de Chile.

Peters, T. (2005). La esencia del liderazgo. Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional (13 ed). Pearson - Prentice Hall.

Sandoval, C. (2013). Me nombraron jefe, ¿qué hago? 37 tips de liderazgo. EdAguilar.

SENCE (2016). Diez años en cifras del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo en Chile 2006 – 2015. Área de Estudios de la Unidad de Desarrollo Estratégico del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)

Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Rev. Suma de Negocios, (11), 127 – 135

Silva, R. (2009). Desafío adaptativo, liderazgo y gestión de sí mismo. Recuperado de: <https://rodrigossilvaortuzar.blogspot.com/search?q=desafio+adaptativo>

Toro, R. (2014). El principio biocéntrico. Editorial Cuarto Propio.

Training Magazine (2017). Training Industry Report. Vol. 54, (6).

Documento finalizado en  
Julio 2021

