

LIDERAZGO GENERATIVO

GENERATIVE LEADERSHIP

Janina León Araya

Universidad Nacional, Costa Rica, jaleon@ice.co.cr

Resumen: Se expone los resultados de una investigación cuyo propósito fue estudiar el liderazgo, a partir de las concepciones personales que influyen en las conductas de las y los dirigentes de gobiernos locales, así como aquellas deseadas, para generar los procesos de transformación social requerido en las comunidades. La metodología es de corte cualitativo. Las categorías de análisis se construyeron con base en el modelo de psicología arquetípica propuesta por Pearson (1992). Un resultado relevante obtenido es el poco avance en procesos de autoconocimiento, visión fragmentada entre observador y observado, que les dificulta asumir los retos que la realidad presente demanda.

Palabras claves: Gestión comunal, arquetipos, conciencia humana, gobiernos locales

Abstract: This article presents the results of a research project that studied leadership from the standpoint of the personal conceptions that influence the behavior of local government leaders, as well as those conceptions desired to generate the social transformation processes required in communities. Qualitative methodology was used. Categories of analysis were created based on Pearson's (1992) model of psychological archetypes. A relevant finding was the limited advance shown by interviewees regarding self-knowledge and a fragmented vision between the observer and the observee, which hinders their ability to take on the challenges that current reality demands from them.

Key words: Communal management, archetypes, human consciousness, local governments.

Fecha de recepción: 12-11-2009 Fecha de publicación: 30-06-2010.

Introducción

El presente documento contiene una síntesis de los resultados obtenidos en una investigación realizada en el Instituto de Estudios del Trabajo durante los años 2006/2007. El término *liderazgo generativo*, lo tomamos de Jaworski (1999), quien lo utiliza en referencia al estado de conciencia que se requiere para participar en la creación de nuevas realidades.

Las condiciones actuales de crisis e incertidumbre, que vive la sociedad enfrentan a la humanidad a la búsqueda de alternativas, que conduzcan hacia una transformación profunda de la realidad y a promover un proyecto social alternativo más justo y solidario.

La sociedad actual ha extraviado la conexión con sus procesos vitales esenciales. Los seres humanos hemos perdido la capacidad para un encuentro profundo con nosotros mismos, con las demás personas y con la naturaleza, y hemos convertido al Planeta en



un gran mercado de producción y consumo a expensas de la aniquilación de todos los seres vivos.

La sociedad de manera especular refleja y es reflejo del estado de la mente humana, por lo cual es evidente que su transformación pasa por un cambio profundo en la conciencia de los sujetos que la constituyen.

Al asumir esta premisa, en esta investigación nos propusimos estudiar el liderazgo a partir de las concepciones internas que están detrás de las experiencias y conductas de las y los líderes actuales, así como las concepciones deseadas para generar los procesos de transformación social requeridos.

Una investigación orientada en esta dirección, plantea desde el punto de vista metodológico, el reto de construir un mapa que facilite comprender la vivencia sutil del liderazgo. La búsqueda de un modelo metodológico que se adaptara a los requerimientos de la investigación, nos condujo al encuentro con Pearson (1992), autora junguiana, quien presenta un modelo de la psique coherente con las cualidades que el ser humano requiere para acceder a una conciencia planetaria.

La premisa principal del modelo de Pearson (1992) radica en asumir que cuando el individuo contacte consigo mismo, podrá sentirse conectado con las demás personas, y en onda expansiva con todos los seres vivos. Esta postura es coherente con los aportes de la ecología profunda, término utilizado por Capra, en referencia a la capacidad del ser humano de sentir dentro de sí mismo cada partícula de la vida como algo que le es propio (Capra, 2006).

La psicología junguiana concibe la psique, la conciencia, la mente, la inteligencia, como procesos que emergen en la interconexión con el cosmos, por lo tanto, no limitado a los procesos que ocurren al interior del cerebro humano. En el marco de esta concepción, Jung (1995) propone el concepto del inconsciente colectivo y ligado a ello el de arquetipos.

De acuerdo con este autor, el inconsciente colectivo viene a ser una especie de almacén de información sobre la historia y la cultura humana que descansa en la profundidad del psiquismo de todo ser humano (Jung, 1995). En este sentido, todas las personas compartimos una psique que nos trasciende como individuos y que es la que explica el que los sentimientos básicos del ser humano sean esencialmente los mismos: miedo, dolor, la agresividad y también el amor, la alegría, el éxtasis. Jung veía el inconsciente como un proceso que entrañaban, modelos dinámicos presentes en la colectividad a los que llamó arquetipos. Los describió como metáforas e insistió en su indefinibilidad. En esta dirección, Hillman (1999) los describe como los esquemas más profundos del funcionamiento psíquico: las raíces del alma que condicionan nuestra visión de nosotros mismos y del mundo

Pearson (1992) centra su propuesta en la identificación de doce arquetipos de transformación que expresan aquellos conflictos vitales que con mayor frecuencia se presentan en la sociedad occidental. Cada uno de ellos cobra mayor fuerza en cierta edad, pero acompañan al individuo siempre. Es decir, de acuerdo con este modelo la transformación de la psique no es lineal, de acumulación de méritos, sino un proceso en

espiral, que permite integrar, a niveles cada vez superiores los conflictos vitales, sin que estos desaparezcan. El Gobernante, arquetipo que expresa el ideal del liderazgo, es aquel que ha logrado hacer consciente y trascender los conflictos integrándolos en una visión más amplia de la vida.

Utilizando el modelo de los arquetipos de Pearson (1992) en esta investigación nos propusimos estudiar cuáles son los arquetipos predominantes que influyen en los procesos de liderazgo en dirigentes de gobiernos locales. Lo anterior, en la perspectiva de conocer las concepciones internas que están detrás de las experiencias y conductas reflejadas por estos dirigentes en su trabajo en las comunidades, así como las concepciones deseadas para generar los procesos de transformación social requeridos. El criterio de selección de esta población fue su papel estratégico en la conducción de procesos de cambio en el país.

Esta investigación se centró en elaborar y convalidar un modelo para el diagnóstico del liderazgo con base en los arquetipos planteados por Pearson (1992). En este sentido, la investigación es de carácter descriptivo, orientada a la profundización de un área del conocimiento que consideramos ha sido poco explorada.

Metodología

Método hermenéutico

En este estudio, de acuerdo con el objetivo de investigación planteado, el método utilizado fue el hermenéutico, el cual, siguiendo a Almorín (2000) se puede considerar como el de la interpretación. Parte del conocimiento, visión de mundo, experiencia personal de quien investiga. De acuerdo con la hermenéutica, quien dirige la investigación es -por así decirlo- su propio instrumento de trabajo.

Además, los instrumentos utilizados -cuestionarios y entrevistas a profundidad orientadas a triangular e interpretar la información- implicaron una labor de reflexión que se dio en dos fases: primero la comprensión de los hechos y segundo, su interpretación.

A partir de estos criterios, y del enfoque seleccionado, para lograr el objetivo de la investigación, procedimos a obtener la información, de acuerdo con los siguientes pasos:

- Arqueos de fuentes bibliográficas y documentales: esta labor permitió seleccionar el trabajo de Pearson (1992) como el modelo teórico-metodológico en el cual fundamentar la investigación.
- Construcción de las categorías de análisis para la elaboración de los instrumentos de investigación. En este punto, se destaca que para expresar las energías psíquicas contenidas en los arquetipos, Pearson (1992) recurre al lenguaje intuitivo y metafórico, por lo tanto, alejado del lenguaje racional. En esta dirección, un aspecto metodológico importante a subrayar es que el conocimiento y la experiencia de vida de la investigadora se convirtió en un aspecto central para la interpretación y la elaboración de los instrumentos de investigación.
- Elaboración de los cuestionarios: se utilizaron dos instrumentos. El primero de ellos fue una adaptación de un "índice de arquetipos", incluido en los materiales aportados por el modelo de Pearson (1992), que consta de un instrumento con

afirmaciones para seleccionar en una categoría de uno a cinco, el grado en el que el entrevistado o la entrevistada se sienten identificados con la frase. El segundo instrumento, elaborado por la investigadora, consistió en frases inconclusas para ser completadas por las y los participantes. La estrategia utilizada para la elaboración de este instrumento consistió en una relectura de cada arquetipo para ir construyendo las frases a partir de imágenes que fueron surgiendo de manera intuitiva en la investigadora. Este método fue correcto ya que al ser cotejadas las preguntas con las categorías de análisis se observó una importante correspondencia.

- Entrevistas a profundidad con cada participante para la devolución y triangulación de la información.

Características de la población seleccionada

El carácter cualitativo de la presente investigación y el interés en la comprensión del fenómeno en estudio más que a la generalización de resultados, nos llevó a seleccionar tres gobiernos locales y una muestra de tres representantes por organización.

El principal criterio de selección fue el interés en formar parte del estudio, acompañado de representatividad en cuanto a sexo y edad. Debido a que una de las personas incluidas en la muestra no mostró interés en participar, el grupo quedó conformado por ocho participantes.

Para evitar una posible identificación de quienes formaron parte de la investigación, optamos por no especificar detalles de los lugares ni de características específicas de los y las participantes.

Tabla 1

Población participante en la investigación

Nombre	Edad	Sexo	Escolaridad
1	40	M	Licenciatura
2	47	F	Diplomado universitario
3	60	F	Maestra pensionada
4	58	M	Profesor universitario. pensionado
5	21	F	Estudiante universitaria
6	22	M	Licenciatura
7	60	F	Egresada carrera universitaria
8	58	M	Maestro educación primaria, pensionado

Fuente: elaboración propia

Procedimientos

El procedimiento seguido fue seleccionar tres Consejos de Gobierno, contacto con cada organización, selección de los y las participantes, entrevistas para completar los cuestionarios, análisis de la información recolectada, entrevista a profundidad con cada participante, con el objetivo de triangular la información obtenida. Posteriormente a cada participante, se le entregó por escrito un documento con sus resultados personales.

Modelo teórico

De acuerdo con Pearson, cada persona es héroe de su propia vida, en la medida que asume de manera consciente su propio proceso de crecimiento y transformación personal. *Despertando los héroes interiores* es el nombre que la autora da a la travesía que cada ser humano, emprende en la búsqueda de sí mismo. En este viaje, el escenario mítico de la psique está constituido por los doce arquetipos que de acuerdo con la autora, se hacen presente con mayor frecuencia en la sociedad occidental. A estos arquetipos, Pearson los llama también guías internos, por constituir los arquetipos de mayor relevancia para el viaje del héroe, es decir, una travesía de individuación: el Inocente, el Huérfano, el Guerrero, el Bienhechor, el Buscador, el Destructor, el Amante, el Creador, el Gobernante, el Mago, el Sabio y el Bufón.

Textualmente Pearson señala que:

Estos son los arquetipos manifiestos en nuestros mundos diurnos, los que nos ayudan a definir un yo fuerte, y más tarde expandir los límites del yo, para permitir un florecimiento completo del sí mismo y su apertura a la experiencia de unicidad con los demás y con el mundo natural y espiritual. (1991, p.24).

Estas imágenes -muchas inconscientes- configuran nuestra identidad, nos hacen valorar ciertos aspectos, elegir unos y desechar otros. Hacernos conscientes, de cuáles son esos guiones fundamentales es un aspecto central en el proceso de transformación personal y social.

Los distintos arquetipos se pueden activar de forma sombría o luminosa, dependiendo en gran parte de qué tan conscientes somos de su presencia en nuestras vidas.

La sombra

Se refiere a una serie de aspectos humanos como la agresividad y todas sus manifestaciones que nos han enseñado a negar, reprimir o proyectar en los demás. Sin embargo, al hacerlo estamos perdiendo un potencial importante para nuestra realización personal. El proceso de autodescubrimiento, trabajo con la sombra, fortalecimiento de nuestras luces e identificación de lo que debemos despertar plantea toda una posibilidad de desarrollo personal.

La naturaleza espiral de la travesía

Las etapas por las cuales transita el héroe en su travesía, ayudado por los doce arquetipos en un cierto orden, es un recurso para el aprendizaje; pero la evolución de la psique no es un proceso lineal. En la trayectoria espiral de nuestro viaje, podemos encontrar cada arquetipo varias veces y en el proceso de expansión de la conciencia, expresarlos a niveles más profundos de desarrollo. De acuerdo con la autora, nuestra psique opera como una red interconectada que le va dando sentido a cada encuentro y experiencia en nuestra vida. Los arquetipos que aún no hemos experimentado son como agujeros en la red, en otras palabras, las experiencias para las que no tenemos modos de comprender se filtran por ellos. En la medida en que nuestro proceso de autoconocimiento permite el reordenamiento de esta red a niveles superiores de conciencia, estamos en capacidad de expresar los arquetipos a un nivel más elevado. Este proceso es el que nos va a ir permitiendo la expansión de nuestros límites personales más allá de nuestro cuerpo y experimentar la unidad con los demás, con la naturaleza y en niveles superiores de crecimiento con el cosmos.

Desde la dualidad hacia la totalidad

El modelo aborda el proceso de crecimiento personal como un viaje que nos lleva desde la fragmentación que caracteriza la psique hacia un proceso de integración de ella, que es lo que nos va a permitir sentirnos ligados a las demás personas, a la naturaleza, a la vida. Los arquetipos constituyen los guías internos que nos facilitan este proceso. En términos simbólicos, cada etapa cronológica principal da origen a dos arquetipos que expresan un conflicto vital, que en primer lugar se experimentan como opuestos. Pero en realidad esta dualidad se asemeja, tal y como lo señala Pearson (1992) a la del yin y a la del yang, lo que significa que cuando se logran integrar a un nivel de conciencia superior, en lugar de dos alternativas contrarias y dualistas, se trasciende el conflicto vital. No obstante, aún cuando la dicotomía se convierte en una unidad, en la mayoría de las personas predomina uno de los arquetipos.

Las etapas de la travesía

La travesía del héroe está formada por tres etapas: la preparación para la travesía, cuya tarea corresponde al ego, la travesía propiamente dicha, a cargo del alma y el retorno que es el reencuentro con nuestros conflictos a un nivel de integración superior de la psique al que denomina El Sí Mismo.

La preparación: el ego.

El ego es la parte de la psique que se relaciona con nuestra capacidad para vivir en sociedad, tiene que ver con la imagen personal y es la parte que impulsa al individuo a asumir retos en la sociedad, a ejercer control sobre el medio en que vive. Todas estas características se corresponden con la meta de la sociedad moderna, por lo que es fácil identificar el desarrollo de una personalidad sana con el ego. De acuerdo con la autora, un ego desarrollado es muy importante ya que ayuda a satisfacer las necesidades de supervivencia, satisfacción, seguridad, amor y sentido de pertenencia.

No obstante, el excesivo énfasis que en la sociedad occidental se da a los valores ligados al poder, al control, la jerarquía, el éxito individual, el prestigio, la competencia ha significado que nuestra búsqueda de un lugar en el mundo, se oriente casi exclusivamente al logro de valores ligados al éxito mundano, con casi ningún espacio por el crecimiento personal; tanto es así que es difícil encontrar en la vida cotidiana términos que expresen un camino de exploración hacia el interior de la persona, quedando este campo relegado a las búsquedas espirituales que se ven como algo adicional y no como un eje organizador de nuestra vida.

Los arquetipos vinculados al desarrollo del ego son: el *Inocente*, el *Huérfano*, el *Bienhechor* y el *Guerrero*, los cuales en conjunto nos enseñan los componentes del carácter así como nos ayudan a aprender a responsabilizarnos de nuestras vidas. Además, estos cuatro arquetipos son los que preparan el camino dentro del cual pueda fluir el alma.

La travesía: el alma.

El alma es la parte de la psique que conecta al ser humano con lo sagrado y le provee una sensación de significado profundo a su vida.

Empezamos a ocuparnos del alma cuando sentimos la necesidad de conocer el significado de la vida, cuando las vicisitudes propias de la existencia se hacen presentes a través de situaciones tales como pérdidas materiales, enfermedades, la muerte. Este tipo de situaciones límites se convierten en verdaderas iniciaciones, que sacuden nuestra percepción del mundo y nos demandan la conexión con la sabiduría más profunda para comprender lo que nos está sucediendo.

Un aspecto muy importante planteado por Pearson (1992), es que en nuestro proceso de individuación, orientado a saber quiénes realmente somos más allá de la máscara del ego, es el alma, ya que, parafraseando la autora, lo que verdaderamente nos hace sentirnos vivos y reales no es ser “sano, rico y sabio”, sino el conectarnos con los misterios, vivirlos intensamente, ver la belleza, la profundidad en todo lo que vivimos, de lo contrario, andamos como autómatas, con una permanente falta de sentido de la propia vida.

Los cuatro arquetipos más activos en el desarrollo del alma en el mundo moderno son: el *Buscador*, el *Amante*, el *Destructor* y el *Creador*. Tomados en conjunto, nos ayudan a experimentar el sentido y la autenticidad en nuestras vidas.

El retorno. La integración de los opuestos: EL SELF o el SÍ MISMO.

El Sí Mismo expresa la integración de la psique a nivel superior. Cuando logramos a través de nuestro proceso de autoconocimiento ir más allá de la identidad centrada en el ego para percibir los misterios de la vida, alcanzamos un sentido profundo de conexión con todo lo que nos rodea, por lo tanto, con lo sagrado. En ese momento, dejamos de estar cautivos y cautivas de la esfera personal del ego, para empezar a distinguir los deseos egocéntricos de las necesidades genuinas y adquirir una visión del mundo más libre, más amplia, más objetiva.

Los arquetipos del Sí Mismo son: el *Gobernante*, el *Mago*, el *Sabio* y el *Bufón*. En conjunto nos permiten expresar en la realidad cotidiana la integración del Self con base en un nuevo principio ordenador e integrador, dentro del cual pasamos de percibir la vida como lucha a percibirla como abundancia. Representa la meta del Guerrero espiritual, descrito principalmente en textos de la sabiduría antigua, y que en la actualidad, se ha convertido en una metáfora utilizada por teóricos en el campo del liderazgo para expresar las características que deberían poseer los líderes para estar a la altura de los tiempos actuales.

Los arquetipos mayormente presentes en la población estudiada

Para efectos de este trabajo, optamos por centrar el análisis en aquellos arquetipos mayormente presentes en la población estudiada, enfatizando tanto en sus niveles de menor evolución como en aspectos a despertar en cada uno de ellos, en la perspectiva de contribuir a la construcción de un liderazgo orientado a las transformaciones que las comunidades están requiriendo en la actualidad.

El Inocente.

Cronológicamente se ubica en la infancia y su meta es permanecer seguro. Su travesía inicia cuando el deseo de ser cuidado, de experimentar amor incondicional se ve amenazado por alguna circunstancia y de pronto el Inocente se siente arrojado a un mundo que percibe como inhóspito.

El sentimiento de inocencia propio de la primera etapa de nuestra existencia, se corresponde con las circunstancias comunes en la niñez. Cuando las vicisitudes propias de la vida nos arrojan del paraíso terrenal, la travesía nos ofrece la opción de retornar a un nivel de evolución superior de este arquetipo, en la medida que orientemos el viaje hacia la búsqueda de un mundo mejor, que de alguna manera todos creemos posible. Por ello, nos señala Pearson (1992) el Inocente está al principio y al final de la travesía.

La sombra del Inocente se manifiesta, cuando la persona evidencie una gran capacidad de negación para no darse oportunidad de saber qué está sucediendo realmente y para no asumir ninguna responsabilidad por lo que le ocurre en su vida. Tal negación se manifiesta mediante una visión muy rígida de la vida y un pensamiento estrictamente literal: las personas son perfectas o no sirven, las autoridades están en lo cierto o no, en nuestro mundo interior oscilamos entre sentimientos de perfección o de no valer nada. De igual manera, la negación se puede manifestar mediante la proyección de las propias limitaciones al mundo exterior, lo que exime al Inocente de asumir la responsabilidad por sus actos.

En la medida en que comenzamos a asumir constructivamente cómo anda el mundo, a aceptar los dolores vividos, las derrotas experimentadas, las decepciones y aprendemos de todo ello, es cuando el mundo se va agrandando cada vez más. Entonces comenzamos a confiar más en la vida de forma menos dualista, aprendiendo en qué circunstancias podemos confiar y cuáles no. La figura del Inocente a nivel superior es esencial, ya que es la parte nuestra que confía en sí misma, en la vida, y en los y las demás. En consecuencia, su tarea esencial es ayudar a construir la persona, para adquirir las habilidades básicas para vivir y trabajar.



El Huérfano.

Al igual que el Inocente, la meta del Huérfano es recuperar la seguridad. Por lo tanto, ambos experimentan la misma caída pero con resultados diferentes. Para el Inocente se trata de ser mejor, más perfecto, más digno de amor. La perspectiva del Huérfano es que todos estamos solos.

En términos generales, todas las personas hemos experimentado el sentimiento de orfandad, ya que provenimos de un continuo en el cual las generaciones que nos han precedido la han experimentado en algún momento de su vida. Se activa en aquellas experiencias marcadas por sentimientos de abandono, de victimización o decepción, pero también cuando las experiencias nos muestra las injusticias y desigualdades propias del mundo en que vivimos. Por lo tanto, es un arquetipo muy presente en la sociedad.

Su travesía es impulsada precisamente por sentimientos como los arriba mencionados, pero a la vez por el deseo de ser rescatado. Tal contradicción marca la tarea del Huérfano, orientada a aprender a unirse a las demás personas, a ser mutuamente solidarios.

Su aspecto sombrío se manifiesta a través del rol de víctima que manipula el entorno, atacando incluso a las personas que están tratando de ayudarlo y haciendo daño a otros y a sí mismos de manera simultánea.

Al hacernos conscientes de este guión, podemos aceptar nuestra vulnerabilidad y dolor, volvemos más sensibles y mostrar mayor empatía hacia el sufrimiento de quienes nos rodean. Esto constituye uno de los dones o fortalezas de ese arquetipo en su versión luminosa.

Generalmente, predomina en nuestra vida uno de los dos arquetipos. Cuando nos guía el Inocente, tendemos hacia el optimismo y a ser demasiado confiados y confiadas. Cuando nos guía el Huérfano, solemos ser más conscientes de los peligros y de las amenazas y menos capaces de confiar.

Siguiendo a Pearson (1992), el conflicto de la seguridad nos plantea el reto para evolucionar desde la dependencia hacia la independencia. Son los arquetipos del Inocente y del Huérfano quienes colaboran con esta tarea. La integración se da cuando logramos aceptar la vida de manera menos dualista, cuando aprendemos que lo bueno y lo malo conviven en cada ser humano, por lo tanto, podemos juzgar con acierto cuándo y en quién confiar y en quién no hacerlo. Esto nos lleva a experimentar una sensación de seguridad esencial, aún frente a realidades externas difíciles.

El Guerrero.

Este arquetipo, junto al del Bienhechor irrumpe en nuestra vida entre la adultez temprana y las crisis de la mitad de la vida desafiándonos a aceptar los retos y las responsabilidades de la vida para poder cambiar el mundo.

La meta del Guerrero se orienta a afirmar nuestro lugar en el mundo y la transformación de nuestro mundo en un lugar mejor. Somos Guerreros cuando luchamos por conseguir aquello que nos proponemos, en defensa propia o de los demás.

El llamado a la travesía siempre está relacionado con el deseo de abandonar una situación que sentimos como opresora, la cual no lograremos trascender o superar hasta que no estemos psicológicamente preparados para la lucha.

En sus primeras etapas, cuando la travesía está definida únicamente por el ego, existe la propensión a proyectar al exterior todo aquello que no hayamos podido o querido reconocer como algo procedente del interior, por lo cual, frente a situaciones que sentimos como opresoras, la tendencia es asumir que el enemigo está afuera, por lo cual la lucha se da con el mundo exterior, ya sean los padres, maestros, amigos, entre otros.

El lado sombrío del Guerrero se manifiesta cuando las personas, en vez de poseer un Guerrero están poseídas por él, y la única perspectiva desde la cual pueden ver el mundo es cuando está formado por seres malvados y víctimas a rescatar. Conductas como “el fin justifica los medios”, el arribismo y el deseo de ganar a toda costa, la competitividad malsana, el afán de poder y la dificultad de trabajar en equipo, son todas expresiones sombrías de este arquetipo y muy presentes en nuestra cultura.

El arquetipo del Guerrero a nivel superior requiere de haber profundizado en nuestro mundo interior para comprender que es el coraje de enfrentar los dragones internos, lo que en definitiva nos permite hacer frente a las vicisitudes externas con sabiduría, asumiendo que todas las personas vemos el mundo de manera diferente, y que en el respeto a la diferencia y la aceptación de que cada quien posee un don particular, se encuentra la posibilidad de construir un mundo solidario. Esto ocurre cuando la voluntad está conectada con el alma y no existe conflicto entre lo que el individuo desea lograr y aquello que contribuye al bien común, primordialmente, si hemos aprendido a escuchar y a aprender de los otros, especialmente, de la oposición. Si así lo hacemos, todos ganamos.

El Bienhechor.

Su meta es transformar el mundo mediante el amor y el sacrificio. Por lo tanto, la esencia de este arquetipo es nutrir a las personas y crear situaciones en las que éstas puedan crecer y desarrollarse.

En nuestra sociedad, es la mujer quien en un grado mayor asume el rol de Bienhechora; no obstante; en la época actual, con los cambios que se viene dando en relación con el rol femenino en el ámbito social, encontramos una mayor cantidad de hombres asumiendo el papel de Bienhechores.

La travesía inicia cuando el Bienhechor comienza a ocuparse de su familia, sus proyectos, sus posesiones y en este proceso es que aprende también a cuidar de sí mismo. La travesía se emprende precisamente para que aprendamos a hacernos cargo de nosotros y nosotras mismas. No obstante, cuando nos negamos a ello la sombra se hace presente.

Una de las expresiones del lado sombrío de este arquetipo es la del mártir, que a través de la manipulación y de crear sentimientos de culpa trata de controlar a quienes le rodean. Otra manera de expresarse es mediante la promoción de relaciones sofocantes y simbióticas para mantener a las personas en estado de dependencia, esperando que éstas satisfagan su vacío emocional.

Su tarea a lograr es dar sin anularse a sí mismo o a las demás personas. Ello requiere un trabajo de conciencia orientado a prestar atención a las propias necesidades intrínsecas. A menos que desarrollemos nuestro Bienhechor interno siempre dependeremos de los y las demás para nutrir y cuidar a ese niño interior.

Para lograr avanzar a estadios superiores, es importante lograr un equilibrio entre este arquetipo y el Guerrero: fomentar el desarrollo individual estableciendo a la vez límites adecuados.

En su forma luminosa, la presencia activa de este arquetipo en nuestra psiquis y en nuestra cultura, es esencial ya que es la parte de la psique que se interesa tanto por lo que ocurre a su alrededor como en la comunidad y en el Planeta.

A un nivel de desarrollo superior, el Bienhechor es la expresión del sentimiento de compasión en su sentido más profundo, que se identifica con quienes sufren y está dispuesto a entregar lo mejor de sí. Es esta disposición lo que nos permite conectar con los misterios del Alma.

A este punto, es importante anotar que desde el modelo de Pearson (1992), los arquetipos del Bienhechor y el Guerrero, cuando se expresan a un nivel de evolución superior, constituyen un paso esencial en el camino hacia el liderazgo. Esto en la medida que nos enseñan a aceptar los retos y las responsabilidades de la vida para poder cambiar el mundo; el Guerrero asumiendo los retos para transformar el mundo. El Bienhechor mediante su capacidad de cuidado.

El Amante.

Surge en la adolescencia. Es expresión de todas las formas de vinculación con la vida. Primeramente con los padres, seguido de las relaciones amorosas, los proyectos, la tierra, el Cosmos.

Nos vinculamos realmente a la vida a través de eros, que significa la pasión, el deseo, el vínculo. Es decir, todo aquello que nos hace sentir verdaderamente vivos. Las elecciones que hacemos bajo la influencia de este arquetipo son viscerales e involucran la integración de nuestra mente y nuestro cuerpo.

El llamado a la travesía está motivado por sentimientos tales como deseo, enamoramiento, seducción, ilusiones, ya sea a personas, ideas, proyectos, causas nobles.

En los primeros estadios nos relacionamos principalmente con el mundo exterior. Cuando aprendemos a amarnos a nosotros y nosotras mismas, nos vinculamos genuinamente con quienes nos rodean y con el Cosmos.

Nuestra sociedad occidental funciona básicamente desde la mente del ego. Por ello, la mayoría de nuestras elecciones o compromisos las hacemos principalmente desde la esfera racional. Esto nos permite lograr el éxito material, pero no nos garantiza la verdadera conexión con la vida, con sus misterios.

La ausencia de eros en nuestra vida la sustituimos mediante distintos tipos de adicciones que generan patologías tanto mentales como físicas. Expresiones comunes en nuestra sociedad tales como la violencia, los celos, las drogas son expresiones de la presencia de la sombra del Amante tanto en nuestro interior como en la sociedad, lo que ha llevado a una cultura en la que la interconexión básica de todos con todo es negada, en la que somos incapaces de vincular la destrucción de los ecosistemas con la posibilidad que tenemos de sobrevivir como especie.

En la actualidad, la llamada a despertar este arquetipo tiene que ver con revalorizar la vida, contactar nuevamente con el entusiasmo y la pasión por lo que somos, más allá de las etiquetas sociales que nos separan los unos de los otros. El amor a la tierra y el cuidado de ella que subyacen a muchos movimientos ecologistas contemporáneos son una manifestación luminosa de este arquetipo.

El Gobernante.

La travesía del héroe es vista a menudo como una preparación para el liderazgo. Emprendemos el viaje porque algo no funciona bien en nuestra vida y tenemos un conflicto por resolver. Durante la travesía enfrentamos una serie de obstáculos que nos ofrecen la posibilidad de transformación personal, para con ello acceder a una nueva percepción de la realidad cada vez más amplia, así como al logro del poder personal requerido para producir cambios a nuestro alrededor.

Por lo tanto, este arquetipo es el responsable de la integración de la psiquis, asegurándose que todas nuestras voces interiores y todos los arquetipos activos tengan oportunidad de hacerse oír. Igualmente se ocupa de conquistar una vida interior armoniosa y pacífica para con ello contribuir a crear un ambiente externo que la refleje.

Para que el Gobernante pueda hacer oír su voz es necesario que hayamos avanzado en nuestra travesía. Paradójicamente, tal y como lo señala Pearson (1992), es la confrontación con los grandes misterios del alma, lo que nos prepara para afirmar nuestro poder de manera más sana mediante la curación de nuestras heridas y la renovación del espíritu. A este nivel, perdemos el deseo de mandar a las demás personas, en parte porque la propia travesía nos permite reconocer, a través de las propias debilidades, lo que tenemos en común con toda la humanidad, pero también porque nuestra vida comienza a fluir de una manera diferente más en armonía con la sabiduría interior, que proyecta un interés genuino por todo lo que nos rodea. Líderes, con un Gobernante interior a este nivel, es precisamente lo que el planeta requiere para revertir la crisis que como humanidad enfrentamos en la actualidad.

Más frecuentemente, nuestra sociedad está dominada por la sombra del Gobernante que se manifiesta cada vez que nos domina la necesidad de ejercer control por el control mismo, o por poder, posición social, soberbia, en vez de hacerlo para que se

manifieste el reino que nos satisfaga a nivel profundo. También, cuando nos domina la sombra del Gobernante quedamos aislados de las necesidades más genuinas, humanas y saludables.

Resultados obtenidos

Un resultado generalizado en la población investigada es cuando muestran un avance limitado en sus procesos de autoconocimiento, donde en su totalidad no han logrado la integración del conflicto de la seguridad, representados por el Inocente y el Huérfano.

Esta dificultad primaria marca la travesía de las y los participantes, por lo que en la medida que las imágenes arquetípicas correspondientes a las distintas etapas y circunstancias en la vida van aflorando, no logran integrarlas a un nivel de evolución superior de la conciencia; con lo cual su capacidad para ejercer el liderazgo se ve limitada.

De la muestra de estudio, dos participantes que al momento de la investigación ocupaban cargos elevados en sus comunidades (alcaldesa en un caso y presidente de un gobierno local en el otro) fueron los únicos en mostrar una trayectoria marcada por la presencia del Guerrero, lo que les facilitó avanzar a posiciones de liderazgo; pero en la medida en que no han integrado de manera adecuada el conflicto de la seguridad, el Guerrero permanece a nivel de poca evolución, con lo que sus actividades en el campo del liderazgo resultan limitadas desde la perspectiva asumida en este trabajo.

A efectos de mostrar la manera cómo la interrelación de las imágenes internas determina la capacidad de ejercer actividades de liderazgo, hemos considerado importante detenernos en la descripción de los dos casos antes mencionados, en la medida que son quienes mejor expresan características generalizadas de manifestar el liderazgo en muchas organizaciones.

La presencia del Guerrero, dominante en ambos participantes, se manifiesta de manera muy diferente en el contexto de la configuración particular que cobran las imágenes arquetípicas en cada historia particular, lo que marca resultados de gestión muy distintos.

Básicamente, observamos estrategias disímiles en la integración del conflicto de la seguridad. En el caso de la alcaldesa, su travesía está marcada por la presencia del Huérfano en niveles primarios de desarrollo, que se manifiesta, tal y como se evidenció en la investigación, por el sentimiento de que la vida es injusta y de que se tiene que luchar muy fuerte por lo que se desea, con un sentimiento de seguridad centrada en el ámbito de la familia. A temprana edad, situaciones de carencias afectivas y materiales facilitaron la manifestación del Guerrero, que es la energía predominante en su vida, seguida del Bienhechor, figura predominante en las mujeres.

Los cuestionarios así como la entrevista a profundidad evidenciaron, en esta participante, una presencia débil de la figura del Amante, situación que le ha dificultado la capacidad de vinculación con la vida desde su mundo interior; de manera que cuando el Guerrero se hace presente en su vida, queda limitado al logro de metas que no la

comprometen desde sus necesidades más genuinas como ser humano. De igual manera, la figura del Bienhechor se manifiesta a nivel de poca evolución, por lo cual sus experiencias en el campo de nutrir y ayudar a las demás personas se centra en ayudas de carácter asistencial, marcadas por la necesidad de ser confirmada desde afuera. En su gestión comunal, las actividades principales las centra en la atención de problemas de carácter social, con poca consciencia de la complejidad inherente a los problemas comunales, así como de percibir la vinculación de estos con una perspectiva global.

En el caso de la participante, al no haber integrado el conflicto de la seguridad, los arquetipos siguientes propios de la vida adulta quedan al servicio del Huérfano herido, por lo que el Guerrero y el Bienhechor los expresa en un nivel de menor evolución.

Deteniéndonos en el segundo participante, observamos que logró el cargo de presidente de su gobierno local representando un partido minoritario. Su travesía, al igual que la anterior, está marcada por la presencia del Huérfano y el Guerrero, no obstante, en su historia, la figura del Huérfano es distinta. En los cuestionarios, las respuestas ligadas al conflicto de la seguridad las orientó hacia la interdependencia y la solidaridad, así como a la importancia de las instituciones como mecanismos de redistribución social. Su sentido de seguridad, contrario al caso anterior, va más allá del ámbito estrecho de la familia, y se extiende hacia la solidaridad con los sectores sociales vulnerables, Este sentimiento, determinó, que desde muy joven, su eje vital esencial haya sido el trabajo político, por lo que el Guerrero ha ocupado un sitio predominante en su mundo, favoreciendo en su caso particular la presencia del Gobernante, pero en niveles de poca evolución. El participante muestra un gran interés y responsabilidad por lograr cambios en el mundo exterior, con consciencia del papel de los partidos políticos tradicionales como mediadores al servicio de intereses de grupos económicos poderosos. En este sentido, posee claridad en cuanto a la complejidad inherente a las interrelaciones entre los distintos sectores que participan de la vida política y comunal, mostrando además una capacidad superior al caso anterior para ejercer actividades de liderazgo.

No obstante, ¿qué le ha impedido manifestar una integración de la psique a niveles de mayor evolución? Deteniéndonos en los resultados de la investigación, observamos la presencia débil de la figura del Amante. En los cuestionarios, sus vínculos personales ocupan un espacio muy limitado, situación que fue corroborada en las entrevistas. A esto se agrega que su contacto con el Destructor interno es muy poco desarrollado, lo que da una idea del bajo nivel de trabajo con sus heridas internas, limitándole la capacidad de comprender la relación especular entre mundo interior y exterior.

El Destructor bien orientado permite ver la realidad en plena movilidad, a evitar el apego a posiciones rígidas e inflexibles, dejando espacio para la creatividad. Cuando predomina el lado sombrío de este arquetipo, se constriñe la capacidad a salidas constructivas y transformadoras. En el entrevistado, se hicieron evidentes posiciones muy rígidas frente a problemas tan álgidos como el de carácter ambiental, donde manifestó una capacidad muy limitada para escuchar otros puntos de vista diferentes al suyo.

Los dos casos analizados nos permiten ilustrar cómo cada persona es única, donde las imágenes profundas de la psique, abonadas por las necesidades, deseos y pasiones, crean una especie de danza personal e irrepetible. No obstante, dependiendo

del nivel de evolución de la conciencia, este baile puede conducir por un camino que esté a favor o en contra de la vida.

En esta dirección y en el marco de estos dos casos, cada uno de las y los participantes en la investigación muestra una travesía única particular, que define diferentes maneras de asumir la gestión en las organizaciones en que participan. No obstante, se pueden señalar algunos aspectos generales, comunes, que determina el accionar de los gobiernos locales investigados.

La población restante que formó parte de la investigación osciló en travesías marcadas, ya sea por el Inocente acompañado del Bienhechor en la mayoría de las mujeres, o por el Huérfano, seguido del Bienhechor o del Sabio. Pero una característica general es la débil presencia del Guerrero, así como ausencia de los demás arquetipos a nivel superior, tal y como quedó ejemplificado en los dos casos analizados.

Así, la ausencia de conciencia en la totalidad de la población investigada, acerca del vínculo existente entre su mundo interior y su manera de percibir la realidad externa, determina una comprensión de la realidad fragmentada que no les compete en sus necesidades más profundas. La presencia del Huérfano en algunos casos o del Inocente en otros, hace que su percepción de la realidad oscile entre asumir las relaciones con las demás personas ya sea desde una perspectiva muy rígida, que no deja espacio para los matices tan necesarios en la actividad política, que es el ejemplo del Inocente o en la actitud de desconfianza propia del Huérfano.

En su mayoría, los y las participantes señalaron en distintos momentos, inconformidad, desconfianza hacia algunos miembros de la organización, dificultades en el campo de las relaciones interpersonales, muy poca capacidad de diálogo y expresaron injerencia de los partidos políticos y de intereses de sectores empresariales, en la toma de decisiones dentro de las propias organizaciones.

En la medida en que tales fenómenos se ven como parte de una realidad objetiva, externa, sobre la cual no sienten tener poder para transformarla, la única respuesta que queda es la crítica, el sentimiento de víctima, la desconfianza, pero muy poca capacidad para ir más allá de esta actitud. En las prácticas, las acciones cotidianas de la mayoría de los entrevistados, hombres y mujeres, se organizan alrededor de prácticas que oscilan entre acciones de carácter asistencial, solución de conflictos emergentes, así como muy poca reflexión en cuanto a una posible agenda de los problemas de fondo de la comunidad.

Estas formas de ejercer el liderazgo se tornan muy graves si las confrontamos con los retos a los que se debería estar enfrentando los gobiernos locales frente a los graves problemas que en múltiples ámbitos exigen respuestas que reflejen un conocimiento más integral de lo que ocurre no sólo a nivel nacional sino planetario.

Conclusiones acerca de las posibilidades y alcances del modelo de análisis.

Nuestra experiencia de trabajo con organizaciones sociales e instituciones nos permite señalar que los resultados encontrados en esta investigación reflejan el nivel de conciencia a partir del cual muchos dirigentes, hombres y mujeres, asumen su práctica de liderazgo en las organizaciones, independientemente de la orientación ideológica de ellas.



En general, la característica predominante es la del Huérfano vestido de Guerrero, donde la actitud predominante es la de ganar a expensas de las demás personas, lo que impide la posibilidad de un verdadero encuentro humano más allá de las ideas, opiniones, conceptos o ideales personales, que asumimos como si fuesen reflejo de la propia realidad.

Esta situación se torna grave en la medida en que la complejidad e incertidumbre que caracteriza al mundo contemporáneo, requiere de la presencia de líderes con un alto nivel de desarrollo, capaces de comprometerse con acciones y decisiones en momentos en los que nada es claramente correcto o equivocado, así como de asumir, en el proceso de toma de decisiones, la integración de puntos de vista diferentes.

En las condiciones actuales de crisis del Planeta, podemos decir que estamos frente a un liderazgo que no está funcionando a favor del interés colectivo.

Avanzar en la construcción de la nueva sociedad necesaria para garantizar la sobrevivencia de la humanidad, requiere de la transformación interior de los sujetos que la constituyen.

Por ello consideramos que incursionar en este tipo de investigaciones y en procesos educativos que integren nuevas forma de conocer, donde el sentir y el pensar van juntos, es una necesidad objetiva a que se enfrenta la humanidad, y constituye un reto para que la Universidad incursione con nuevos procesos pedagógicos en los campos de investigación docencia y extensión.

Referencias

- Almorín, T. (julio-diciembre, 2000). ¿Qué es Hermenéutica? Una aproximación. *Revista Iztapalapa*, 49, 13-26.
- Capra, F. (2006). *La Trama de la Vida*. Barcelona, España: Editorial Anagrama.
- Hillman, J. (1999). *Re-imaginar la Psicología*. Madrid, España: Siruela.
- Jaworski, J. (1999). *Sincronicidad, el camino interior hacia el liderazgo*. España: Editorial Paidós.
- Jung, C. G. (1995). *Los arquetipos y lo inconsciente colectivo*. España, Madrid: Trotta.
- Pearson, C. (1992). *Despertando los héroes interiores*. Madrid, España: Libro Guía.
- Pearson, C. (1991). *El héroe Interior*. Madrid, España: Editorial Mirach.

