

rev.fac.cienc.econ., Vol. XVII (1), Junio 2009, 155--178

LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA CONDICIÓN HUMANA *

OMAR CABRALES SALAZAR**
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Recibido/ Received/ Recebido: 01/05/2008 - Aceptado/ Accepted / Aprovado: 01/02/2009

Resumen

El artículo destaca la importancia de los atributos de la condición humana y del desarrollo del potencial humano en la optimización de las competencias de los gerentes de hoy. Se plantea que con el propósito de mejorar la gestión del talento humano y poder comprender y gestionar mejor a su equipo de trabajo, el gerente debe conocer cuáles son los atributos de la condición humana y cómo desarrollar las competencias para trabajarlos con optimismo, de manera tal que implemente estrategias para la mejora del talento de su gente. En este marco el talento se observa como una variable inagotable y susceptible de permanente desarrollo. El documento concluye haciendo un llamado al reconocimiento de la condición humana en las organizaciones, como estrategia necesaria para afrontar las inequidades de la sociedad actual.

Palabras clave: condición humana, gerencia del talento humano, desarrollo del potencial humano, optimismo, gestión por competencias

MANAGEMENT OF HUMAN TALENT UNDER HUMAN CONDITION PERSPECTIVE

Abstract

The article underlines the importance of human condition attributes and human potential development in optimizing managers' competences today. The document states that in order to improve human talent management, comprehend and handle better his teamwork, the manager should know which are the attributes of human condition and how to develop skills to work them optimistically, with the purpose of generating strategies to improve workers talent. In this framework, talent is observed as an inexhaustible and susceptible variable of continuous development. The document concludes calling recognition of human condition in organizations, as a necessary strategy to face current society inequalities.

Keywords: Human condition, human talent management, human potential development, optimism, management by skills

A GERÊNCIA DO TALENTO HUMANO SOB A PERSPECTIVA DA CONDIÇÃO HUMANA

Resumo

O artigo destaca a importância dos atributos da condição humana e do desenvolvimento do potencial humano na otimização das competências dos gerentes de hoje. O documento propõe que com o intuito de melhorar a gestão do talento humano e poder compreender e administrar melhor a sua equipe de trabalho, o gerente deve conhecer quais são os atributos da condição humana e como desenvolver as competências para trabalhá-los com otimismo, de maneira tal que implemente estratégias para a melhoria do talento de sua equipe. Neste contexto o talento se observa como uma variável inesgotável e susceptível de permanente desenvolvimento. O documento conclui fazendo um chamado ao reconhecimento da condição humana nas organizações, como estratégia necessária para enfrentar as inequidades da sociedade atual.

Palavras chave: Condição humana, gerência do talento humano, desenvolvimento do potencial humano, otimismo, gestão por competências.

Cabrales; O. (2009) La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. revfac.cienc.econ, XVII (1). 155-178.

JEL: M19, Z11

* El documento es resultado de la investigación: Competencias gerenciales para el desarrollo humano.

** Economista de la Universidad Militar Nueva Granada con Maestría en Educación y en Literatura de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Profesor investigador en programas de pregrado y de postgrado en la Universidad Militar y en otras universidades. Músico empírico y escritor con publicaciones académicas y artísticas. Correo: omcabrales@yahoo.com.ar.

1. Introducción

“Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y de la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas.”
Idalberto Chiavenato

Se ha considerado en el mundo laboral de hoy al Talento Humano como una de las variables más importantes en las que las organizaciones deben centrar gran parte de su atención y de sus recursos. Como seres humanos cuya impronta debería ser el permanente crecimiento espiritual e intelectual, e inmersos en un contexto competitivo, se debe tomar consciencia de la particularidad de cada trabajador y de las competencias personales para desarrollarlas y potenciarlas. De la misma forma, si el gerente de hoy no se interesa por conocer a profundidad los intereses y expectativas de su equipo de trabajo, no podrá gestionar sus talentos y afinar los intereses estratégicos de la organización con los de cada uno de los trabajadores.

En razón a que las nuevas competencias laborales han surgido entre otras cosas por la presión generada por la interconexión de los mercados y la tan mentada globalización, que ha constituido el paradigma de la competitividad como su único derrotero y ha llevado a la humanidad a un ritmo vertiginoso de expansión comercial, cuyos primeros síntomas de desaceleración han empezado a causar la primera crisis económica del siglo XXI, el gerente de hoy debe aprender a gestionar y liderar las potencialidades de las personas que constituyen su equipo de trabajo y las suyas propias, para hacer menos estresante la vida laboral y llevar a su organización a los estándares de calidad que le permitan convertirse en una en la que las personas que trabajan en ellas no pierdan su trabajo, se encuentren motivadas y gestionen su crecimiento personal, profesional y el de la empresa, y además logre mantenerse en el mercado sin alterar su nómina.

El “*manager*” de hoy tendrá que centrar sus objetivos y su capacidad como líder en planear la estrategia de desarrollo de su compañía y afinarla con la

de las personas que la componen. “En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos como utilización deliberada de las personas para ayudar a ganar o mantener la ventaja autosostenida de la organización frente a los competidores del mercado. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada (Chiavenato, 2002)”.

El gerente se convierte entonces en un estratega que visualiza el entorno, el contexto interno y externo, hace prospectiva, dimensiona las capacidades de su equipo y traza los objetivos que lo mantendrán en el mercado o por encima de sus competidores. “Algunos aspectos fundamentales son el poder transmitir a la gente la idea de que sus actos tienen sentido y propósito, cuando casi todos los días se registran cambios importantes, el hacer que los empleados son valorados y respetados, en una era de adelgazamiento de estructuras y de poca seguridad de empleo, y el mantener un buen estado de ánimo y una gran motivación, ante la incertidumbre y el estrés derivado de ella” (Daft, 2008). Un líder deberá invertir entonces gran parte de su tiempo en acompañar a su gente, en enseñar, en comprometer, para que sus ideales sean los de todos los miembros de la organización, para que los ideales de los trabajadores y los suyos sean debatidos y asumidos como propios, por eso el pleno de los trabajadores, en la medida de lo posible, debe estar enterado de la circunstancia de la compañía y de sus planes estratégicos.

En tal sentido, podemos afirmar, que el crecimiento personal está ligado a factores internos de los trabajadores que le conciernen a la humanidad o a la condición humana de cada uno y que se pueden gestionar para hacer de la vida laboral un proceso natural inserto dentro del desarrollo del hombre; estar en el trabajo es estar en el lugar adecuado, en el lugar en el que nos desarrollamos como seres humanos, crecemos y gestionamos el crecimiento de la organización y el de nosotros mismos: si la organización crece yo crezco. “En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organiza-

ciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios y alcanzar sus objetivos generales y estratégicos (Chia-venato, 2002)".

En este artículo se hace una reflexión de cómo se pueden gerenciar personas desde los postulados de la Gerencia del Talento Humano, gestionando en ellas las competencias para acrecentar el conocimiento de sí mismas y teniendo en cuenta una variable que se ha venido gestando en el discurso de la psicología positiva en los últimos 15 años: la psicología del potencial humano. Este tipo de estudios han surgido a mediados de la última década del siglo pasado en autores como P. Baltes y Ursula Staudinger, quienes referencian el desarrollo del potencial humano con el concepto de sabiduría y el optimismo, el crecimiento de la personalidad, el envejecimiento exitoso y los aspectos positivos del funcionamiento humano, entre otras cosas.

Sin embargo, la constitución de esta nueva disciplina ha sido algo tortuosa porque como lo afirma Lisa Aspinwall y la misma Staudinger, los estudios psicológicos se han dedicado más a la patología de la reparación que a investigar los aspectos positivos del bienestar y la salud. *"Una de las razones de que los enfoques en psicología de reparación y curación hayan sido históricamente predominantes podría proceder de una cuestión de valores. Es mucho más fácil definir la dirección adaptativa deseada del cambio si la meta de dicho cambio es restaurar un estado normal o anterior. Por el contrario, es mucho más difícil definir un potencial humano si uno considera los cambios psicológicos más que el retorno a niveles previos de funcionamiento"* (Aspinwall, Staudinger, 2007). Evidentemente, parece más sencillo traer de vuelta a la mente humana a estados conocidos de normalidad y relativo equilibrio que llevarla a estándares desconocidos de productividad y eficiencia en los que se convierte en su propia cura y puede inclusive prevenir diferentes tipos de patologías de depresión, estrés o congoja.

Partimos del hecho de que el desarrollo del potencial humano se da en la medida en que el ser humano es consciente del cuidado que debe brindarle al individuo, la comunidad y los factores que hacen que la vida sea "algo digno de ser vivido". Además, el

desarrollo de la responsabilidad personal y social, acentúa la personalidad, por cuanto exige e implica tomar conciencia de sí mismo ("mismidad" de la persona), de los "otros" (otredad) y de la realidad que lo contiene, y con la cual se transforma y se desarrolla mutuamente. El Desarrollo Humano es una forma de concebir la calidad de vida y el desarrollo social de una manera integral; pues como lo expresa la UNESCO (Javier Pérez de Cuèllar, 1996), el Desarrollo Humano puede entenderse como "un proceso encaminado a aumentar las opciones de la gente", que se percibe a través de una amplia gama de capacidades, desde la libertad política, económica, intelectual, ética y social, hasta las oportunidades de llegar a ser una persona sana, educada, productiva, creativa y de ver respetados tanto su dignidad personal como sus derechos fundamentales (MEN, 2008).

El Desarrollo Humano no puede darse al margen de un auténtico sentido del proceso de humanización, lo cual implica una profunda comprensión del ser humano como individuo y como especie; como ser viviente e incorporado biológicamente; como ser singular único e irreplicable; como ser histórico, abierto al mundo y a los demás hombres, capaz de hacer uso de su libertad y de tomar decisiones por sí mismo. Según las investigaciones de Aspinwall y Staudinger, son también importantes en este tipo de desarrollo: el optimismo, el enfrentamiento a la adversidad y la sabiduría.

En consecuencia el desarrollo humano en general y dentro de las organizaciones debe partir del reconocimiento de los atributos de la Condición Humana. Postulo entonces la hipótesis según la cual la condición humana, se da fundamentalmente en cuatro atributos como son: la Consciencia de sí mismo, la consciencia de la muerte, la Alteridad y la Trascendencia, que se gestan en la aprehensión de las manifestaciones de los tres componentes del cuerpo humano (cuerpo físico, mente y alma) como son la corporeidad, la mentalidad y la espiritualidad, los cuales se pueden desarrollar siguiendo las indicaciones de la psicología positiva. En estas manifestaciones o entidades se estructuran los cuatro atributos de la condición humana que junto con los estudios profesionales y la experiencia laboral determinan el perfil de las personas.

En primer lugar y, desde una perspectiva filosófica, asumiremos para los asuntos que nos competen que son tres las partes constitutivas del cuerpo. Posteriormente, argumentaremos sobre los cuatro atributos de la *Condición Humana* y cómo se pueden trabajar para mejorar las condiciones laborales, para determinar los perfiles y gestionar en las personas optimismo y amor por el trabajo, bajo unos preceptos que consideren la competitividad como una variable importante, pero que tenga también en cuenta un modelo económico más colaborativo donde la ayuda y el reconocimiento como miembros de la comunidad humana nos permita ser menos insensibles ante las inequidades, la pobreza y el deterioro del planeta donde vivimos.

El conocimiento de sí mismo, como uno de los atributos de la condición humana, pretende entonces ampliar la visión que se tiene de la cotidianidad en el trabajo y mermar, de alguna forma, el nivel de estrés al que llegan los trabajadores de hoy por tratar de ser cada día más competitivos. Hablaré entonces en primer lugar, de dos de los tres componentes del cuerpo humano y sus manifestaciones y necesidades, después de los atributos de la condición humana y su forma de desarrollar el potencial humano de manera que pueda contribuir a la gestión del talento de las personas en las organizaciones. Finalmente, argumentaré al respecto de la psicología positiva, en particular del optimismo y su forma de contribuir al desarrollo del potencial humano y la mejora de las condiciones de vida y de trabajo de las personas.

2. El cuerpo y la mente humana

*“El cuerpo es sangre que hace cuerpo
que hace sangre...”*
Paul Valery

Como seres pensantes nos sabemos poseedores o *dueños* del cuerpo físico del que tenemos conciencia y que conocemos en casi todas sus partes. Portamos un cuerpo y nos llevamos en él. Nuestra concien-

cia de sí está dada en una primera instancia en el cuerpo, puesto que es el instrumento o el objeto que podemos ver, dimensionar, que podemos tocar, que podemos sentir e imaginar. Tomamos conciencia de nosotros mismos en la medida en que nos miramos en el espejo y nos reconocemos, tomamos conciencia de nuestra fisiología externa viéndonos externamente, memorizando automáticamente el color de la piel y de los ojos, de la estatura y las huellas que deja el paso del tiempo. El reconocimiento de nuestro cuerpo es el primer arraigo que nos sitúa en alguna parte, en un tiempo y en un lugar determinado; es el primer sentido de pertenencia que dirigimos o construimos sobre algo, en consecuencia, establecemos inconscientemente la relación de un cuerpo que responde a un nombre y en esa medida tomamos posesión de él: de nuestro cuerpo, de mi cuerpo, de quien soy.

Esta es la primera fase de la formación de la personalidad, saberse de tal o cual estatura y de tal o cual color. Pero hay otros aspectos que intervienen en ella, como son la adquisición de la conciencia interior, la percepción de lo interno, de lo que hay más allá de lo meramente físico. Este ya es un asunto un poco más complicado. De hecho, para conocer y memorizar lo que hay o lo que se siente en el interior de sí mismos habría que ir dentro de sí mismos, para lo cual tendríamos que vernos o sentirnos por dentro o internamente. Este tipo de reconocimiento es donde realmente comienza el trabajo de tomar conciencia de sí aunque, es de anotar, que en la cultura occidental el ejercicio de ir dentro de nosotros mismos no ha sido muy divulgado y menos enseñado, más bien se nos ha instado a buscar en lo externo los medios y los objetos para encontrarle un sentido a la vida, cumplir nuestras metas y hacer más placentera nuestra estancia en la tierra.

En todo caso, en este cuerpo físico radican nuestra memoria, nuestro pasado, nuestro presente y los otros dos componentes del ser humano como son la mente y el alma, dentro de él están *encerrados* todos nuestros atributos¹. Es a través del cuerpo físico que

¹ Por el hecho de descender progresivamente hacia una materia más y más densa, el alma experimenta una creciente separación y pérdida de contacto con las Esferas Superiores. Al mismo tiempo, el alma va desarrollando y experimentando un sentido de separación de las otras almas, y el aumento correspondiente en la conciencia del yo que, a su vez conduce al egocentrismo. Esta incrementada sensación del yo es reforzada por la necesidad de satisfacer los requerimientos de un cuerpo físico en un mundo de materia densa, en donde al alimento y la protección de los elementos son esenciales para la supervivencia. De esta manera la combinación de alma más cuerpo se ve forzada a enfocarse en la propia supervivencia, la cual puede volverse fácilmente competitiva y explotadora en sus relaciones con los demás, que a su vez persiguen objetivos similares. Disponible en: <http://www.portaldimensional.com/sections-printpage-213.html>. Consultado diciembre 16 de 2008.

materializamos el sufrimiento del alma por medio del llanto, o de las ganas de caminar o de gritar, sino lloramos no paliamos poco a poco el dolor, se dice que se sufre en cuerpo y alma. Es en este cuerpo físico en el que acontecen los días y las noches y en el que atravesamos el tiempo, y es a través suyo o en él que, asumimos el presente y materializamos diferentes tipos de sensaciones: en el cuerpo portamos o llevamos por la vida el alma y la mente. Es la parte del cuerpo que realmente vemos y por la que desarrollamos ese sentido de pertenencia, de cariño o repulsión, es el instrumento en el que vamos por el mundo y en tal sentido debemos cuidarlo como lo más valioso que se nos ha dado, puesto que de esto depende el bienestar de las otras dos instancias.

Ahora bien, el proceso de formación de la consciencia de sí mismos se da en la medida en que nuestro grado de conocimiento y desarrollo de la consciencia nos permite establecer lazos inquebrantables entre los tres componentes mencionados (cuerpo físico, alma y mente) y en el que los tres se desarrollan indeliblemente, constituyendo con el paso del tiempo nuestra personalidad. Estos lazos se fortalecen con la edad, con el apego que desarrollamos por nuestro cuerpo cuando le damos de comer y satisfacemos todas sus necesidades; de igual forma con la mente y el alma, en el sentido en que las consideramos como entidades diferentes e independientes pero íntimamente ligadas con lo que somos.

Según Paul Valery tenemos tres cuerpos, el primero es el que vemos en el espejo y que los demás también ven. El segundo es el cuerpo interno que no podemos ver a simple vista, los intestinos, el cerebro, etc. y el tercero es la idea que tenemos de nuestro propio cuerpo. El primero es un cuerpo físico o material, palpable, dimensionable e imaginable. Es en este cuerpo físico, como se ha mencionado, en el que residen los otros dos componentes, a saber la mente y el alma (asumimos también que el espíritu es lo mismo que el alma). He partido de este tipo de clasificación, porque estos tres elementos permiten una diferenciación coherente en cuanto a su esencia y sus manifestaciones concretas, que nos dejan dilucidar que cada uno es diferente de los otros y que trascienden hacia esferas distintas del comportamiento pero que en todo caso no dejan de fundirse

y de interactuar conjuntamente en el proceso del desarrollo humano.

La condición humana de la corporeidad, está dada entonces en que poseemos un cuerpo nacido de la tierra y en la tierra y que deviene en el atributo de la terredad, lo que implica que llevamos en el cuerpo la esencia misma de la Tierra y del universo. “Somos seres lúdicos capturados en una crisálida compuesta por un capullo que contiene a todos los seres existentes en el universo” (Jiménez, 2008). Somos humanos terrícolas y esto nos hace ser como somos, lo menciono porque próximamente habrá humanos no terrícolas, cuando en alguna estación espacial, o en la Luna o en Marte, nazca el primer ser humano *extraterrestre*, su condición humana venida de la terredad, con el paso de las generaciones, tal vez sea diferente a la de nosotros.

Todas las inversiones que se realizan en el cuerpo, ya sea el ejercicio de algún deporte, el sueño profundo y tranquilo en el silencio o la compra de un traje, son inversiones que de alguna forma deben mejorar la imagen de los trabajadores e influir en su desempeño en el trabajo hasta hacerlos más competitivos. El cuidado del cuerpo humano es un aspecto fundamental en el momento de competir por las mejores plazas de trabajo. Todo lo que podamos hacer para mantener la lozanía de la piel, la fuerza de los músculos, la lucidez de la memoria y la fortaleza del espíritu son ganancias para contribuir a nuestra propia formación integral. A la hora de involucrarse en un proceso de selección, la primera imagen que se lleven los entrevistadores será determinante en el momento de la escogencia del candidato ideal. Esta imagen, corroborada con la última mirada en el espejo, es la idea que de nosotros llevamos a la entrevista y de acuerdo a como se aproxime a la imagen que más le satisface y la más acorde con los requerimientos exigidos para el cargo, es la que más puede otorgar la seguridad en sí mismo, necesaria para avanzar en el proceso de selección. Pero esta idea del cuerpo, que es la tercera que postula Valery, no se construye fácil, se construye y reconstruye en la medida en que se toma conciencia de las inversiones o desgastes que se hacen en el cuerpo día tras día y año y tras año, es la idea que hemos querido forjar de él, es la idea de nuestra imagen que ahora podemos empezar a

cambiar, puesto que concentradas en un juego interactivo, todas las inversiones que se hacen en el alma y en la mente, contribuyen también a acrecentar la seguridad en sí mismos, si la naturaleza no ha sido muy compasiva con nuestro cuerpo físico.

Bien, el otro componente del cuerpo humano es la mente, la razón o el intelecto. Hablaré de él desde una perspectiva espiritual y gerencial, como una de las manifestaciones del cerebro y a partir de la cual desarrollamos uno de las facultades fundamentales del ser humano: pensar. Pensar es una de las más placenteras atribuciones de los hombres. Constituido, como se mencionó, por una trilogía inseparable en la que se funden las manifestaciones del cuerpo físico, la mente y el alma, sólo el ser humano puede pensar en términos concretos a través del lenguaje o las imágenes, pues sólo en él se han dado las condiciones fisiológicas y psicológicas para que pueda articular conceptos o ideas por medio de las palabras.

Cuando hablo de las manifestaciones del cuerpo físico hago referencia a la forma como expresa sus necesidades materiales y físicas. El hambre, el deseo, el sueño, el cansancio, la enfermedad, etc., cuando hablo de las manifestaciones o las necesidades de la mente hablo de razonar, analizar, divagar, pensar, etc. y cuando mencionamos las necesidades del alma hablamos del amor, de la espiritualidad, de la oración, del recogimiento, de la introspección, entre otras cosas. Es a través del pensamiento y la meditación como establecemos las interrelaciones (conscientes e inconscientes) entre el cuerpo, la mente y el alma, que ya habíamos mencionado, puesto que nos pensamos, nos imaginamos a nosotros mismos, con la *idea*, con la imagen, que formamos y tenemos de nuestro propio cuerpo y con la idea que tenemos de nuestra mente y alma. Sólo nos creamos una idea de algo con la intermediación del pensamiento. Esta es una actividad prodigiosa que sólo se le ha dado al hombre. Puede ser que los animales *piensen* desde su condición instintiva, pero no lo pueden expresar en términos del lenguaje de los hombres, pero sí a través de otro tipo de lenguajes que de alguna forma logramos entender. Tal como lo afirma Francisco Cajiao *“El lenguaje es, entonces, el punto crucial de la experiencia humana y su dominio y uso constituyen la posibilidad de progreso individual y colectivo por-*

que todo aquello que es humano requiere un lenguaje particular para ser construido en el mundo propio de cada persona y en la red social en la cual las cosas adquieren sus significados” (Cajiao, 2007).

Es, entonces, el lenguaje uno de los componentes de los procesos comunicativos, pero no es el único factor que interviene, puesto que en algunos casos se puede pensar, pero no en todos se puede expresar coherentemente el pensamiento por medio de las palabras habladas, representadas o escritas. La comunicación, fruto del pensamiento, se da entonces evidentemente a través del lenguaje, lo aprendemos de niños al escuchar cómo se nombran las cosas y en la medida que las nombramos insertas en el discurso y en el contexto de cada día, logramos entender su significado: su connotación y denotación.

De la misma forma, establecemos comunicación usando las palabras con las diferentes partes que constituyen el cuerpo humano. Por medio del ejercicio del pensar cotidiano, complejizado paulatinamente con el conocimiento adquirido a través del lenguaje y de la experiencia, se toma conciencia de lo que se es y se fusiona cada vez más el cuerpo con el alma y la mente, al punto de hacer las tres entidades más corresponsables para convertirlas en una sola entidad: la persona humana. *“Persona humana* añade algo no sólo a «persona» sino también a «humano». *El hombre recibe una determinación importante cuando se le considera como persona así como la persona recibe una determinación no menos importante cuando se la considera como humana.* Por tanto, no es lo mismo hombre que persona, como tampoco es lo mismo hombre que ciudadano. «Hombre» es un término más genérico o indeterminado, que linda con el «mundo zoológico» (decimos *hombre de las cavernas* pero sería ridículo decir *persona de las cavernas*); «persona» es un término más específico que tiene que ver con el «mundo civilizado» o, si se prefiere, con la constelación de los valores morales, éticos o jurídicos propios de este mundo.”

El entendimiento, como proceso mental en el que se aprehenden uno o varios conceptos hasta construir un sentido, se da a partir del uso de los procesos básicos de pensamiento, que tienen la probidad de ser sujeto permanente de mejoras que conducen a un

óptimo desempeño de la mente humana. Este tipo de ejercicio, orientado hacia un objeto específico y mediado por la concentración puede lograr una de las más álgidas metas del ser humano: pensar estructuradamente. Pero es tan sutil la capacidad de asir los pensamientos para que no divaguen y se escapen incontroladamente, que la dispersión a veces nos domina, no logramos controlar la mente y nos lleva hacia otras esferas a veces cercanas a la locura. En todo caso, la inteligencia nos da un instante de lucidez y volvemos a traerla de vuelta, a retomarla, a atarla por medio de la conciencia. La conciencia es la herramienta por medio de la cual logramos controlar los pensamientos, cuando dormimos estamos inconcientes y la mente da tumbos como una caneca desbocada por un abismo porque no está asida a la racionalidad, tal vez por eso, no se le debe prestar tanta atención a los sueños. El proceso de volver a la vigilia es el proceso de retomar la conciencia, de volver a la realidad, de controlar y de ordenar lo que se piensa.

En la medida que incrementamos la conciencia de sí mismos tomamos mayor control sobre nuestros pensamientos. Un mayor control mental les permite a los líderes tener un mejor control de sí, optimizar el dominio personal y tomar decisiones acertadas. Peter Senge nos había instruido sobre el concepto de dominio personal como el término utilizado para describir la disciplina necesaria para que el líder logre el crecimiento personal, para aprender y dominarse de modo que se facilite su liderazgo y pueda alcanzar los objetivos deseados. Algunos de los nuevos valores de los gerentes de hoy, como el autocontrol, entendido como “la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés”. (Alles, 2007), disciplina y el autoaprendizaje, son conceptos precedidos del prefijo *auto*, que significa yo mismo. Yo mismo me controlo, yo mismo me disciplino y yo mismo aprendo, para lo cual se requiere de una férrea disciplina y un profundo conocimiento de sí mismo, que conduce en últimas al dominio personal.

En la actualidad es difícil separar el comportamiento de los individuos y de las organizaciones. Estas

operan a través de las personas que forman parte de ellas y que deciden, que analizan, que jerarquizan, en términos generales; que piensan. Ya Peter Senge nos había hablado de las organizaciones inteligentes como aquellas que a través de las personas que trabajaban en ellas tienen una actitud permanente hacia el aprendizaje. “Cuando abandonamos la idea de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas podemos construir *organizaciones inteligentes*, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Senge, 2006). La actitud hacia el aprendizaje del equipo de trabajo y del líder, debe ser la actitud humilde del que en realidad quiere aprender de los otros y de sus propios errores, reconociendo que no se puede saber todo, debe ser la actitud del que en realidad reconoce a los otros en algunos eventos como el que sabe, el que se constituye en la autoridad y merece ser escuchado y seguido puesto que tiene o se acerca a la razón, puesto que una verdad construida mancomunadamente es más fácil de mantenerse en firme.

El cerebro humano es el depositario de la voluntad en cuyas funciones está dirimir los intereses del cuerpo, del alma y de la mente; la mente es la que decide sobre el actuar de ella misma y el de los otros dos. Nunca terminamos de inducir el cerebro a su total desarrollo y por ende a la optimización de la capacidad de pensar; pero sólo está en nuestra voluntad conciente permitirle u obligarlo a que conduzca su atención hacia aquellas actividades que lo desarrollan a él y a las otras dos instancias. Se obliga al cuerpo a dejar de comer o a comer moderadamente por medio del autocontrol, se obliga a la mente a quedarse quieta a través de la meditación, se desarrolla la espiritualidad dándole el alimento al alma, para lo cual es importante controlar las necesidades de los otros dos componentes.

El lenguaje, como se mencionó más arriba, es el medio a través del cual comunicamos lo que somos e interpretamos el mundo, a través de las palabras podemos, en la mayoría de las veces, nombrar y decirnos a nosotros mismos lo que sentimos. Pensamos

y lo expresamos a través del lenguaje oral o escrito, y en la medida en que hablamos y escribimos también desarrollamos el pensamiento en un juego interactivo. La escritura es una de las actividades cerebrales más complejas puesto que requiere de un amplio conocimiento del lenguaje y de la concentración para hilar coherentemente las ideas: escribir desarrolla la inteligencia. Se puede reconocer un tipo de pensamiento estructurado por una escritura coherente, en últimas se puede afirmar que escribir es una de las actividades que más estructura la conciencia, puesto exige un control riguroso del pensamiento.

En tal sentido, las últimas tendencias en la gestión del talento humano afirman que además que gestionar a las personas debemos gestionar el conocimiento. Un líder gestiona el conocimiento de su equipo porque es lo que le indexa valor en mayor cuantía a la organización, pero un líder también autogestiona su conocimiento, se obliga a pensar, induce su cerebro a circunstancias complejas en las que se desarrolla; acometiendo el problema con inteligencia, escribiendo, leyendo, argumentando, etc. La organización por sí misma no puede pensar, no puede decidir, lo hace por intermedio de las personas. El pensamiento sistémico que Senge nos menciona en *La Quinta Disciplina* es una de las habilidades que deben desarrollar los líderes de la actualidad. “En definitiva, hemos de ser más conscientes de cómo las partes contribuyen al todo y también de las consecuencias, a corto y largo plazo, de nuestras decisiones. Cuando encaramos un problema, y tras identificarlo con rigor, han de emerger las circunstancias y causas subyacentes, y hemos de adoptar soluciones eficaces que no generen nuevos problemas. He aquí, en el pensamiento sistémico, una habilidad cognitiva de incuestionable necesidad, quizá especialmente en directivos de alto nivel” (Fernández, 2008).

Las personas que piensan, que reflexionan al respecto de su función, sus capacidades y potencialidades en la organización y que desarrollan la capacidad de autoaprendizaje y autocontrol, tienen la opción de mejorarse a sí mismas continuamente, de automotivarse, de ser optimistas y de mejorar la organización en la que trabajan, puesto que desarrollan habilidades cognoscitivas y metacognoscitivas a partir de la inteligencia emocional y de los procesos básicos

de pensamiento que implican observar, comparar, relacionar, clasificar, ordenar, analizar, sintetizar y evaluar. Además, logran optimizar el conocimiento y la aplicación del razonamiento lógico verbal y de las estrategias y esquemas de pensamiento que facilitan la solución de problemas. De la misma forma desarrollan las habilidades para la creatividad mediante esquemas de pensamiento de expansión y contracción de ideas, técnicas de activación de la mente para estimular la producción de ideas originales y no convencionales y esquemas de pensamiento lateral para diseñar productos nuevos, concretos y abstractos. De igual manera, pueden desarrollar habilidades para conocer y aplicar los procesos directivos y ejecutivos para el manejo de la información; de la adquisición de conocimientos y los procesos involucrados en el tratamiento de situaciones novedosas que les permiten un desempeño satisfactorio en el ambiente de trabajo. Todo esto se puede lograr en la medida en que se obliga al cerebro a pensar estructuradamente, en la medida en que se toma control de la mente y se le obliga a quedarse quieta o a desplegarse en una marejada de creatividad y nuevas ideas, en la medida que se toma la decisión de aprender, de insertarse comprometidamente en el mundo de la empresa y darse a la tarea de proponer soluciones creativas mediante la activación del cerebro.

Gestionar el talento humano implica considerarlo como una variable en permanente expansión y sin limitaciones, gestionar el talento humano implica no sólo desarrollarlo sino hacerle ver a las personas, a los integrantes del equipo de trabajo que tienen uno o varios talentos y que los pueden conducir a situaciones óptimas de desarrollo. Los líderes también deben propiciar que otros deliberen más, en lugar de ser irreflexivos. “Bernard Bass, estudioso del liderazgo carismático y transformacional, habla del gran valor que tiene estimular el intelecto; es decir despertar las imaginaciones y los pensamientos de los seguidores y estimular su capacidad para identificar y resolver problemas con creatividad” (Bass, 1985). Gestionar el talento humano implica obligar a las personas a pensar, porque a veces, a las personas en las organizaciones les gusta que piensen por ellas, dado que esto resulta relativamente más fácil. El cerebro se acostumbra a su estado de aletargamiento y

la mente se encarga de convencerlo de que su agotamiento, de que su inactividad es la mejor opción para su descanso.

Todas las personas tienen un talento específico para cierto tipo de actividades, a veces lo conocen y a veces no, a veces lo pierden y lo recuperan; desarrollar el cerebro humano consiste en gran medida en gestionar nuevos talentos en las personas en un proceso inagotable en el que se le hace ver a los miembros de la organización que en gran parte de esa responsabilidad depende de ellos mismos. Se trata entonces de empoderar al trabajador, al recurso humano de su capacidad de pensar, de hacerle ver que la capacidad para pensar es inagotable y su desarrollo depende en gran parte de su propia actitud, una actitud de empoderamiento y control sobre el cerebro que lo obligue inexorablemente a producir y a resolver problemas con creatividad y optimismo.

3. La condición humana

*“soy el que no conoce otro consuelo
que recordar el tiempo de la dicha
Soy a veces la dicha inmerecida.
Soy el que sabe que no es más que un eco,
El que quiere morir enteramente.
Soy acaso el que eres en el sueño
Soy la cosa que soy...”
Shakespeare*

Es a veces complicado reflexionar y hablar sobre aquello que nos constituye en esencia. No podemos saltar de nuestra propia sombra, como lo diría Hanna Arendt, para estudiar con distanciamiento nuestra condición humana, es decir, aquello que nos hace ser humanos y que nos diferencia de los otros animales que no hacen parte de la comunidad humana. Este condicionamiento se da en los seres humanos en mayor o menor grado, pues de hecho, todos los hombres tenemos la *humanidad* por dentro, reposa en unos atributos que la constituyen y según diferentes aspectos que intervienen en su formación; como la cultura, la religión y el lugar donde nacemos y crecemos, entre otras cosas, pero su desarrollo depende en gran medida del cuidado que le brindemos a ese sentimiento de *Humanidad*.

Es entonces necesario que comencemos preguntándonos por el contenido semántico de la palabra “condición” (*condition, Bedingung*), notablemente rico y complejo. A juicio de Roig evidencia tres núcleos problemáticos:

- a. Es algo que debe estar dado para que otra cosa o situación sean posibles. En este sentido es sinónimo de “requisito”; y, muy próximo a este término y dentro del vocabulario del mundo notarial o legal es homólogo de “cláusula”: aquello que se ha de cumplir para que sea efectivo un contrato; es, además, equivalente a “circunstancia”, tomando el término como todo aquello que nos rodea y hace posible nuestro “estar en”. En este primer núcleo semántico se hace referencia, pues, a lo indispensable para un acto (requisito); a las disposiciones de un cuerpo legal (cláusula sine qua non); a un datum lógico-trascendental (en el sentido filosófico de “condición de posibilidad”); o una serie de factores o de cosas externas que integran nuestro mundo circundante de modo más o menos indispensable y permanente (circunstancia ineludible).
- b. Es un modo eventual de ser o estar, actual o posible. Dentro de este núcleo semántico es sinónimo de estado (i.e. estar sano o enfermo); de situación (vivir en la riqueza o en la pobreza); o de posición social (noble, plebeyo).
- c. En fin, es equivalente a “modo de ser” constitucional o permanente. Así, dentro de este tercer núcleo resulta sinónimo de carácter (hombre de personalidad fuerte, débil); de índole, en el sentido de cualidad congénita (generoso, egoísta); de calaña (perverso, malvado, degenerado); de temperamento (colérico, flemático), en fin, de naturaleza (mortal, racional, irracional).

De tal forma, la expresión “condición humana”, si tenemos en cuenta los tres núcleos semánticos señalados, incluye el concepto de “naturaleza humana” y lo excede, puesto que la condición humana trasciende la naturaleza humana y se sitúa más allá de la constitución fisiológica del hombre, nuestra naturaleza de humanos nos condiciona en el sentido que nacemos humanos, mientras que nuestra humanidad

nos condiciona en el sentido en que nos *hacemos* humanos, esta nos obliga, nos conduce comunitariamente a ser, actuar y a pensar en consecuencia de nuestra humanidad.

La *humanidad* entonces es ese sentimiento que nos une, nos hace identificarnos como tales y cuidarnos a pesar de todo. Uno de los asuntos importantes que se ha pretendido tratar en este texto, es determinar en qué forma podemos desarrollar la capacidad para gestionar el talento humano por medio del reconocimiento de la condición humana, que se da, como lo vimos anteriormente en el ejercicio de pensar y también en la conciencia de sí mismos, esa identidad que va más allá del género y del nombre y en la que residen las fortalezas y debilidades para ser parte de la comunidad humana, de la familia a la que pertenecemos y de la organización en la que trabajamos y en la que en ocasiones administramos personas. Pretendo entonces dilucidar en esta parte, a través de qué tipo de razonamiento o ejercicio espiritual podemos visualizar en nosotros mismos nuestros límites al actuar, al pensar y al crear, porque de hecho, el ejercicio moral y ético en un proceso profesional está dado en la medida en que seamos conscientes de que casi todo lo que hacemos viene de nuestro interior, es nuestra responsabilidad y es el fruto de nuestras acciones. El conocimiento de sí mismo será entonces fundamental a la hora de gestar en nosotros el desarrollo profesional y de transmitirlo a nuestro equipo de trabajo.

Un atributo es una característica, una cualidad que un bien o un ser posee y que lo constituye como tal. El diccionario soviético de filosofía (1965) nos ayuda a definir el término atributo: (del latín «attribuo»: asigno, confiero). Propiedad inherente al sujeto sin la cual éste no puede existir ni ser concebida. Aristóteles distinguía entre atributo y accidente. Descartes consideraba los atributos como propiedades fundamentales de la *substancia*. Por esto aparece en él la extensión como atributo de la *substancia* material y el pensamiento como atributo de la *substancia* espiritual. *Spinoza* entendía que la extensión y el pensamiento son atributos de la *substancia* única. Según los materialistas franceses del siglo XVIII, son atributos de la materia la extensión y el movimiento; algunos (*Diderot*, *Robinet*) incluían, además, el pensamiento.

Queda entonces claro que la persona humana está constituida por el cuerpo físico cuyas manifestaciones son las necesidades materiales y mundanas, por la mente cuya manifestación es el pensamiento, y por el alma humana cuyas manifestaciones son, entre otras cosas, el dolor, el amor y la espiritualidad, su definición entonces, (para evitar contratiempos teológicos) se dará en la medida en que hable de sus manifestaciones y necesidades. Estos tres componentes nos hacen seres humanos, pero además tenemos el *problema* de la humanidad, esta humanidad, como se postuló anteriormente, radica en la posesión de cuatro atributos fundamentales: la *Consciencia de sí mismo*, la *Consciencia de la muerte*, la *Trascendencia* y la *Alteridad*. Puede ser que existan otros pero aquí hablaré de cada uno de ellos y la forma como su desarrollo puede contribuir a la gestión del talento humano.

4. Consciencia de sí mismo

“La consciencia es el saber de sí mismo, es el conocimiento que el espíritu humano tiene de su propia existencia.”
San Agustín.

La consciencia es una facultad, es un tipo de conocimiento que se da en el ejercicio de la racionalidad como una de las manifestaciones de la mente que se producen en el cerebro humano. Parece obvio, pero es que el cerebro no solamente produce la racionalidad, también produce la irracionalidad y otro tipo de manifestaciones que no están dadas a nuestro entendimiento común. Estar conciente es estar despierto, aunque, estar consciente es saberse despierto y lúcido. Aun cuando el tipo de consciencia al que me refiero abarca algo más de la esfera de lo meramente racional e incluye otro de tipo de sentimientos que vinculan el alma, la mente y el cuerpo humanos. Por esta razón su ejercicio le compete a la interacción entre la inteligencia y la sensibilidad. “La consciencia de sí mismo es un proceso que se inicia desde los primeros días de vida, y se constituye en una de las experiencias más importantes de la existencia. Implica “darse cuenta” de quién soy, cómo soy y de mi entorno. Es la capacidad de conocer mis carencias, mis capacidades, mis valores, mis esperanzas, mis emociones, mis pensamientos, mis actitudes. La capacidad de tener

consciencia de uno mismo, permite la aceptación de sí mismo. Al mismo tiempo otorga consciencia de lo que el individuo debe hacer y de sus responsabilidades, de la capacidad de crear, cumplir normas de conducta y organización de su contexto; en resumen, de hacerse cargo de su propia vida. La consciencia de sí mismo es una travesía pausada y compleja, considerando que círculos no cerrados, desconfianzas, debilidades, miedos, convertidos en alteraciones de la personalidad, empañan la capacidad de darnos cuenta.”

Este sentimiento de humanidad, nos permite saber y sentir que somos algo en sí mismos, que somos únicos y que en esa particularidad encontramos el sentido de nuestros actos y su justificación en un orden moral. El sí mismo indica una dirección primigenia a seguir en el orden de la existencia, si “el hombre se produce a sí mismo” (Berger; Luckmann,1993), en el orden espiritual, la producción (en el sentido del crecimiento) se dará en cuanto se adentre más en sí mismo, la “evolución” de su espíritu se manifestará en la medida en que a ese espíritu se le cultive, se le permita crecer y erigirse como base fundamental de la humanidad.

“La especie humana, Homo sapiens, es un producto de la evolución. Dentro del proceso evolutivo de los homínidos se produjo la aparición de la inteligencia gracias a una serie de cambios anatómicos, genéticamente determinados, que favorecieron el desarrollo progresivo del cerebro (proceso de cerebralización), de manera que, a partir de un cierto momento, el ce-

rebro del homínido fue capaz de ejercer la actividad intelectual: pudo aprehender el medio que lo rodeaba, no solo ya como un mero estímulo, sino como una realidad resultado de su propia reflexión. El homínido alcanza el punto crítico de su hominización, cuando al verter hacia el propio individuo esa capacidad de reflexión, surge la consciencia de sí mismo. Por eso, en el comportamiento humano predominan las acciones razonadas, frente a las intuitivas y reflejas.”

En consecuencia la consciencia de sí mismos nos hace saber, fehacientemente, que somos lo que somos, que somos seres humanos y que en tal sentido obramos de forma diferente a los animales y establecemos nuestros parámetros de comportamiento. Además de ser la misma consciencia moral que nos detiene a la hora de dudar para actuar bien o mal, la consciencia de sí mismo se extiende más allá de este tipo de reflexión; es la que nos hace conocedores de lo que somos en esencia: seres humanos. Es la que nos hace conocedores de nuestra identidad individual como miembros de una familia y una comunidad como seres irrepetibles y autónomos. Tomar consciencia de sí es algo complicado pero podemos empezar, como lo dije anteriormente, tomando consciencia de nuestra corporeidad. También se puede empezar tomando consciencia de lo que nos rodea tal como lo plantea Ken Wilber en el ejercicio que cito. En la ilustración 1 podemos evidenciar el proceso y los elementos que intervienen en la construcción de la consciencia de sí mismo.

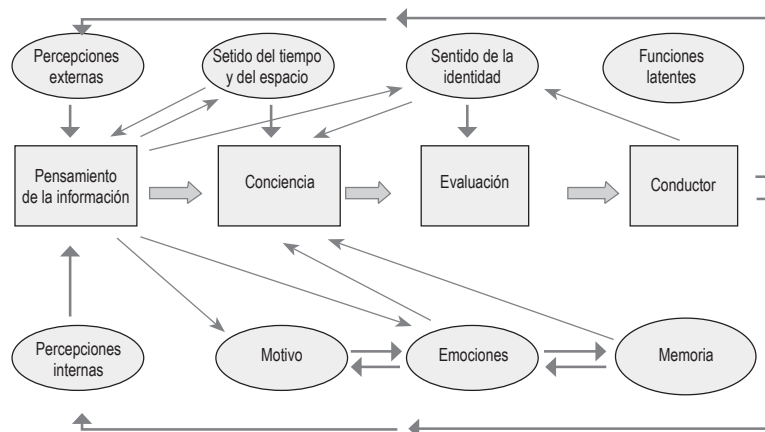


Ilustración 1. La consciencia y las rutas del flujo de la información (Smith, 2007)

Las percepciones internas y las externas que se transmiten a través de los sentidos se convierten en impulsos que llevan al cerebro la información para que la procese. La actividad cerebral, que se da a través de la interconexión neuronal, se activa por medio de los impulsos que perciben los sentidos. Como se puede apreciar en la gráfica, el sentido del tiempo y el espacio junto con el de la identidad, que funcionan en un sustrato inconsciente se unen a los motivos, las emociones y la memoria para constituir la consciencia y finalmente la conducta, según el estado de consciencia y las funciones latentes del cerebro. Se puede ver también que se hace una distinción entre consciencia y conciencia, la primera es de la que hemos venido hablando y la segunda es la que determina si estamos concientes o no, es decir si estamos dormidos o despiertos. Como nos podemos dar cuenta son varios los factores que intervienen en la obtención o en el grado de profundización de la consciencia de sí mismo. Algunos están dados a nuestro libre albedrío y sobre otros tenemos menos control, pero en últimas, sólo es la voluntad conciente, la decisión expresa de centrarse en el conocimiento de sí mismos a través de la concentración y la decantación rigurosa de los pensamientos hasta poder dejar la mente lo más quieta posible, lo que nos permite avanzar internamente. Avanzar internamente en el sentido de lograr penetrar la consciencia interior por medio de la meditación, del ejercicio de centrar la atención en el entrecejo, detrás de la unión de las dos cejas por medio de la repetición de un mantra, de una oración, una y otra vez hasta aquietar los pensamientos en el silencio absoluto de la madrugada.

Los animales no humanos como los mamíferos por ejemplo, no saben que son mamíferos, no saben “a consciencia” qué es lo que son, porque no tienen la capacidad racional para pensarlo ni para construir un lenguaje a través del cual se puedan preguntar qué son u otro tipo de cosas. Los seres humanos sí tenemos la capacidad racional y el lenguaje para articular este tipo de cuestionamientos y darles respuesta en el mismo orden de la racionalidad y de otro tipo de sentimientos y facultades que nos permiten responder y asegurar que somos seres humanos y que sabemos que lo somos. Los hombres sabemos lo que somos, tenemos consciencia de ello y además sabemos quiénes somos, particular y específicamente

en nuestra familia, en nuestra empresa, en nuestro país y en el mundo; todo ligado a un nombre, a un cuerpo, como lo había mencionado anteriormente, a una “idea” de lo que somos.

Conciencia es la capacidad del ser pensante de objetivarse a sí mismo como autor de sus pensamientos, la capacidad de descubrirse como sujeto. Es obvio que la facultad de conocer cualquier cosa está ya presuponiendo la existencia del sujeto que conoce, estableciendo una distancia, en cuanto sustancias, entre el sujeto y su objeto de conocimiento, una bipolaridad. Luego sólo puede conocerse lo que es exterior al sujeto cognoscente. De un modo estricto, el término conocer no puede admitir la reflexión del sujeto sobre sí mismo, que es en lo que consiste la consciencia. El acto por el que el sujeto se percata de sí mismo como sujeto no es un conocer, es un descubrir lo que estaba desde siempre dentro, aunque era ignorado. Y puesto que este descubrimiento no depende del conocimiento, no puede tener lugar hasta tanto no se desarrollan del todo los estados superiores de intuición y razón, lo cual queda confirmado por el hecho de que la consciencia no se adquiere hasta cierta edad. La consciencia, por tanto, no es otra cosa que un logro o resultado de la inteligencia superior. Esta inteligencia superior le concierne al género humano, porque además de pertenecer a él, pertenecemos a un tipo particular de género humano, al masculino o al femenino, y también a una raza, a una religión, a un país y a una familia y un cuerpo que nos permite diferenciarnos de los otros.

La consciencia de sí mismo es el mismo autoconocimiento. “El autoconocimiento es muy importante para todos, y especialmente para los directivos. Como se recordará, se trata del mandato delfico en que tanto insistió Sócrates: “Gnothi seauton”. Difícilmente podríamos mejorar nuestro perfil competencial si no fuéramos bien conscientes de lo que nos falta, y aun de lo que nos sobra, en el mismo. Una especie de “autoengaño” podría llevarnos a poseer una exagerada visión de nuestras capacidades y quizá una cierta ignorancia de nuestros defectos y excesos: parece un riesgo entre personas que han destacado sensiblemente en alguna actividad, porque algunos podrían acabar pensando que son buenos para casi todo. Hablando concretamente de los directivos, el

haber tenido algún éxito importante presume, pero no asegura necesariamente, éxitos posteriores.”

Tener consciencia de sí mismos es tener consciencia, conocimiento profundo y seguro de que además de pertenecer a la raza humana, pertenecemos a nuestro cuerpo y a nuestra identidad particular y que como miembros de la humanidad tenemos una corresponsabilidad y compromiso con los demás miembros de nuestra especie, de las otras especies y de la tierra, que finalmente es de donde venimos. Pero como la tierra viene del universo, en nosotros mismos él pervive, en el interior profundo donde acrecentamos la consciencia de sí, podemos ver su origen y sentir el silencio de su expansión hacia la eternidad y hacia dentro de nosotros mismos. Hasta que el ser humano no llegue a sentirse parte del cosmos, no dejará de destruir la naturaleza. Por eso se cree también dueño del universo y ha empezado a poblarlo, tal como los europeos conquistaron el Nuevo Mundo hace 500 años, el hombre nacerá en estaciones espaciales y en la luna y poblará los planteas cercanos a la tierra y se expandirá por el sistema solar y luego por el resto. Tal como lo afirman los filósofos postindustriales, esta es la era del hombre de cromañón del poblamiento del universo.

Ahora bien, cómo cultivar o profundizar este tipo de conocimiento para hacernos más competitivos o eficientes en las organizaciones, ¿cómo explotar la consciencia de sí para sentirnos placenteramente satisfechos y realizados en las empresas donde laboramos? La realidad de la empresa es muy compleja. En ella se plantean problemas tecnológicos, sociales, psicológicos, económicos y de la más diversa índole. Algunos factores que intervienen en su resolución son racionales y otros son irracionales, algunos son objetivos y otros tienen carácter subjetivo, pero todos dependen, en la mayoría de los casos, de la intervención de los trabajadores para su solución. La selección del personal, su formación, la evaluación de sus resultados y su remuneración son cuestiones que le competen a la Dirección de Recursos Humanos. Todos estos procesos tienen una importancia capital en el éxito o el fracaso de cualquier empresa o de cualquier organización y en el sentido en que se invierta en el desarrollo de su inteligencia, de su formación profesional como seres humanos integrales, se está abonando el camino para que la empresa desarrolle

nuevos productos y permanezca en el mercado sin reducir la nómina de sus trabajadores.

Trataremos entonces de visualizar cómo la conciencia de sí mismos o el conocimiento de sí mismos puede convertirse en un activo invaluable para el desempeño de las organizaciones de hoy. En el caso de los directivos habíamos hablado del autoconocimiento como aquella habilidad que les permite ser conscientes de sus capacidades y de sus falencias para evitar el autoengaño. “Autoengañarse puede llevar a los directivos a disfunciones como la siguientes: incapacidad para reconocer errores, arrogancia, sed de poder, rechazo a las críticas, narcisismo, persecución de objetivos poco realistas, huida hacia arriba, jactancia, juicio a las personas en términos de blanco/negro, necesidad de parecer perfecto o hábito de trabajo compulsivo. Según un estudio de Robert E. Kaplan, un directivo con estos rasgos está orientado al fracaso”. Pero un directivo que se conozca bien a sí mismo difícilmente se caracterizará por asumir estos comportamientos. Tratamos de dejar la idea final de que, solamente desde un buen conocimiento de nosotros mismos, podemos abordar un plan de mejora.

Martha Alles nos ayuda a desarrollar la propuesta de la incidencia del conocimiento de sí mismo en el desempeño laboral. “El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, *características* y motivaciones están más escondidas más adentro de la personalidad” (Alles, 2007).

Estas últimas competencias como lo veremos más adelante son en realidad las que se deben tener en cuenta a la hora de contratar los altos ejecutivos de la empresa. Definiremos entonces lo que son las competencias: *Las competencias laborales pueden ser definidas como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes.* Otra definición podría ser: Capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados espe-

rados, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado.

Nos remitimos entonces al modelo del Iceberg de Spencer y Spencer en el que gráficamente dividen las competencias en dos grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y los conocimientos, que están en la punta visible y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad, que están por debajo del nivel del mar y que son denominadas como las competencias del ser. Recordemos que una más amplia categorización de las competencias hace referencia a las de ser, saber y saber hacer.

“Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan con base a conocimientos y habilidades (contratando masters en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar con base a buenas competencias de motivación y características, y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.” De hecho, en los cargos de alta responsabilidad las competencias relacionadas con el ser, con los valores y el conocimiento de sí mismo, son más importantes que las relacionadas con la inteligencia, las referencias o la universidad de donde se es egresado. “Esto se debe al “efecto restringido del rango”. En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas.” Es decir, que la formación del carácter, de la personalidad y los valores de los altos ejecutivos son en últimas muy importantes a la hora seleccionar este tipo de personal.

Ahora bien, en la definición de competencias que mencionamos anteriormente se habla de *un con-*

junto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, la verdad es que las competencias referidas al conocimiento y concepto de sí mismo (llamadas por Alles Motivación y Características) no son fácilmente identificables y evaluables, y de la misma forma es complejo determinar su grado de evolución y las consecuencias en un desempeño mejor o peor en situaciones reales de trabajo. Esto no significa que se les deba restar importancia, por el contrario son fundamentales, como lo hemos venido afirmando, porque tienen una alta incidencia en la formación de la personalidad y de la seguridad en sí mismo, factores que influyen determinantemente en el desempeño laboral. Es esta una de las razones por las cuales la responsabilidad de potenciar el conocimiento de uno mismo o las competencias de eficacia personal, recae sobre uno mismo, ya que al interior de la empresa, como lo hemos visto, esto es realmente difícil de detectar y desarrollar. En tal sentido, ya habíamos hablado de la importancia del prefijo auto dentro del lenguaje organizacional; automotivación, autocontrol, autodisciplina, autoaprendizaje y autoconocimiento, lo que significa, como se ha venido mencionando, un alto grado de disciplina y perseverancia.

En la Tabla No. 1, vamos a mencionar entonces algunas de las competencias de Spencer y Spencer, que se refieren a las temáticas que hemos venido tratando o que se pueden mejorar a partir de la implementación y desarrollo de los atributos de la condición humana. En este listado apreciamos algunas de las competencias de los directivos que en realidad también tienen aplicabilidad para los trabajadores. Son algunas, tal vez demasiado exigentes y algunas demasiado imprecisas o difíciles de asimilar, lo que implica que es bastante complicado que un líder, aunque sería lo ideal, logre poseerlas en su totalidad. Muchas de estas se pueden alcanzar con una mente sosegada, un espíritu humilde y emprendedor.

Por otra parte, desde la perspectiva del trabajador que se vincula a un proceso de selección o que aplica para un cargo, resuelve las pruebas se somete a entrevistas y finalmente comienza a trabajar en la empresa que lo contrata, vale la pena preguntarse cómo la concentración y la designación clara de sus propósitos y metas le permiten conseguir un futuro

Tabla 1. Competencias según Spencer y Spencer (xxxx)

Competencias de Logro y Acción	Competencias de Ayuda y Servicio	Competencias Gerenciales	Competencias Cognoscitivas	Competencias de Eficacia Personal
Orientación al logro Preocupación por el orden, la calidad y la precisión Iniciativa Búsqueda de información Manejo de tecnologías de vanguardia Adhesión a normas y políticas Responsabilidad Motivación	Entendimiento interpersonal Orientación al cliente Actitud de servicio y colaboración	Desarrollo de personas Dirección de personas Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo Empatía Interacción multicultural Delegación Tolerancia a las presiones Búsqueda de la excelencia Visión de futuro Visión empresarial	Pensamiento analítico Razonamiento conceptual Experiencia técnica/profesional/de dirección Capacidad de síntesis Pensamiento creativo Pensamiento sistémico Pensamiento crítico Pensamiento lateral	Autocontrol Disciplina Confianza en sí mismo Comportamiento ante los fracasos Flexibilidad Perseverancia Automotivación Autoaprendizaje Auto crítica Adaptabilidad Integridad Iniciativa Tolerancia al estrés Adaptabilidad Independencia Motivación.

promisorio, cómo la certeza y la confianza en sí mismo, definida por Alles como el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema, le hacen ser conocedor de lo que se merece y trabaja ardua y honradamente para lograrlo. Sobre decir que no es recomendable esperar a quedarse sin trabajo para buscarlo. Debido a los altos índices de rotación que se dan ahora en las organizaciones, es recomendable que permanentemente estemos consultando el periódico, páginas de Internet y hablando con los conocidos y enviando hojas de vida, para encontrar siempre mejores condiciones laborales.

Para complementar la definición de lo que implica tener consciencia de sí mismos y ser dueños de nuestro comportamiento podríamos mencionar los que nos saca de sí: la ira, la pérdida de la memoria y de las facultades sensoriales por el alcohol o las drogas, la envidia, los celos compulsivos y enfermizos, los celos profesionales, el afán de reconocimiento, entre otras cosas. Por esto es necesario que gestionemos la consciencia de sí mismos y de lo que somos capaces de hacer, puesto que nos permite incrementar la autoestima y acrecentar el valor que le atribuimos al trabajo. En tal sentido nos aseguramos sin ningún condicionamiento que nos tenemos merecidas mejores condiciones laborales, que podemos dar órdenes e indicaciones seguros de sí mismos y que siempre po-

demo crecer laboralmente y desarrollar el potencial y nuestras capacidades en organizaciones que acojan con beneplácito nuestro conocimiento y experiencia. El tipo de conocimiento de sí mismos, logrado a partir del reconocimiento de nuestras capacidades y debilidades, la introspección y la disciplina, nos permite visualizar en el ámbito laboral que ya es hora de abandonar el cargo y buscar nuevos horizontes.

Ahora bien, si aun no se tiene la intención seria de abandonar la empresa en la que trabajamos, es recomendable en ocasiones someternos a procesos de selección de cargos que exijan perfiles más altos que el nuestro para medirnos, para compararnos con los otros, para conocer lo que se está demandando en el mercado laboral, qué tipo de exámenes hay que resolver, qué documentos hay que tener listos y qué tipo de competencias se están requiriendo. Bholander afirma que las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas sostenidas a través del personal, si este personal es capaz de satisfacer los siguientes criterios: Primero que sea valioso, segundo que sea único, tercero que sea difícil de imitar y cuarto que esté organizado.

Los recursos humanos deben ser valiosos. "Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o la eficacia de la empresa. El valor aumenta cuando los empleados encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a los

clientes, o alguna combinación de estos dos puntos” (Bholander; Snell, 2001). ¿Qué hace valioso al recurso humano? Lo hace valioso el desarrollo de un conjunto de competencias, habilidades, estudios y experiencia laboral. Lo hace valioso la capacidad para trabajar en equipo, para resolver problemas de forma creativa, para escuchar y enfocar la discusión sobre el problema y no sobre el trabajador de forma consensuada y respetuosa, pero sobre todo que sea un buen ser humano. Un ser humano honesto, sensible, comprometido, inteligente, creativo, un ser humano consciente de sus limitaciones y de sus atributos, un ser humano consciente del recalentamiento del planeta, de las desigualdades sociales, un ser humano dotado con una altísima conciencia de sí mismo. Estas características hacen a un trabajador valioso, único, difícil de imitar y permite, inexorablemente, su organización entorno a modelos competitivos-colaborativos. Citaré entonces algunas de las competencias y habilidades que un trabajador consciente de sí debe tener en la actualidad:

“Habilidades: Las habilidades hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información. Los aspirantes deberán poseer al menos las siguientes habilidades: Capacidad para aprender. Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: Captan y asimilan con facilidad conceptos e información. Realizan estudios regularmente. Tienen una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo. El conocimiento que poseen agrega valor al trabajo”. (Diccionario Copetencias Genéricas, 2009).

Como se plantea en el Diccionario de Competencias Genéricas: la “adaptación al cambio, es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios. Responden al cambio con flexibilidad. Son promotores del cambio. Creatividad e innovación. Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: Proponen y encuentran for-

mas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos. Son innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales. Trabajo en equipo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: Identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos. Tienen disposición a colaborar con otros. Anteponen los intereses colectivos a los personales. Visión de futuro. Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: Conocen claramente las tendencias del entorno y se adecuan a él. Tienen metas bien establecidas y perseveran en alcanzarlas” (Diccionario Copetencias Genéricas, 2009).

Finalmente, desde mi perspectiva personal podría recomendar ejercicios de yoga o meditación que logren el equilibrio emocional entre la parte psíquica, física y espiritual del líder, para que incremente la consciencia de sí mismo. Levantarse en la madrugada, relajarse y repetir una oración (un mantra, cuyo propósito es aquietar la mente) en el silencio de la oscuridad y lejos de la cama. Desde la garganta, luego con la boca pero sin hablar, luego con los pulmones hasta llegar al centro de los ojos. Despacio hasta sentir el sonido del universo que se expande dentro de nosotros y establece esa conexión con el ser superior y fortalece el espíritu hasta hacerlo capaz de emprender cualquier reto.

5. Consciencia de la muerte

“Asumir nuestra temporalidad y el miedo a nuestra muerte nos permite aumentar nuestra capacidad vital y como consecuencia, limitar el condicionamiento que nos crea en nuestra vida cotidiana esa ideación prejuiciosa que, en gran medida influidos por nuestra cultura, tenemos de la muerte.”
Xavier Serrano Hortelano

Estudiaremos ahora otro de los atributos de la condición humana a partir del cual podemos implementar una nueva forma de pensar sobre nuestra vida en el trabajo. Abordaremos entonces, las implicaciones

que tiene tomar consciencia de la muerte o sabernos finitos y agotables y cómo aprovechar cada minuto de consciencia para hacerla más profunda, más conocedora de nuestro entorno laboral y cotidiano.

En las sociedades que dieron origen a las culturas griega y latina, hace más o menos cinco mil años, se extendió una creencia legendaria que consideraba que los muertos pasaban a vivir una segunda existencia ligada a su cuerpo y cerca de aquellos que habían conformado su familia. Los muertos se enterraban dentro de la casa y bajo el piso, pues se consideraba que en esa segunda existencia se les tenía que seguir cuidando con sacrificios, ofrendas y oraciones. Era muy importante para los antiguos asegurarse de tener un hijo varón que al morir realizase todos estos cultos para que el padre muerto descansara en paz y no se convirtiera en un penate o fantasma, pues el hecho de no ser sepultado era de suma gravedad, ya que el difunto no descansaba en paz y les hacía la vida imposible a sus herederos, dañándoles las cosechas, perturbándolos y en ocasiones asustándolos como un fantasma.

El rito de la sepultura entonces, era de una importancia fundamental. Verter tierra sobre el pecho de los muertos era una obligación para los vivos, asegurando que el fallecido pudiera vivir esa segunda existencia en reposo y favoreciera a su familia si además se le hacían los respectivos sacrificios y libaciones. Los muertos fueron considerados los primeros dioses, fueron adorados y venerados, se les rindió tributo y respeto en una tradición que se conserva hasta nuestros días. “La muerte inició al hombre en los grandes misterios” (De Coulanges, 1998).

Como lo afirma la cita del sociólogo francés Fustel de Coulanges; la muerte, la contemplación del fallecido, su inmovilidad, su silencio, su ausencia, obligó a los seres humanos a preguntarse qué había ocurrido con aquel que antes estaba entre nosotros hablando y riendo ¿a dónde había ido? ¿qué había sido de su voz y su calor? ¿Cómo podría ser posible que se hubiese extinguido su existencia? Estos cuestionamientos de orden filosófico existencial condujeron a aquellos seres a preguntarse también por el origen y a percatarse de la efímera durabilidad de la vida humana. En este orden de ideas, empezamos a dimensionar nuestros días y años, pues nos supimos mortales perecederos

con muchas cosas por hacer en tan poco tiempo... es decir que: tuvimos consciencia de la muerte. Tuvimos consciencia de que un día llegaría nuestro fin, tal vez lejano preferiblemente, y planeamos las cosas en ese sentido, en el sentido de la finitud, del inexorable paso del tiempo y del envejecimiento.

En consecuencia, por saberse mortal el hombre es humano, adolece o disfruta de su humanidad y pertenece a la raza humana, porque planifica su vida de manera tal que vive no sólo para el presente, como lo hacen los animales no humanos, sino que atesora o guarda para el futuro, para él o para sus hijos ... porque existe un futuro que llegará a su fin, el presente cobra sentido y valor, ya que cada instante puede ser el último, cada segundo es irrepitible.

“El mundo moderno -tan ocupado en el ejercicio del trabajo, el consumo y el placer- es el de una sociedad que teme este hecho innegable -con la excusa de que no tiene tiempo para pensar-, y lo proscribe con el mismo nerviosismo con que elude el acontecimiento ineludible del dolor. Lo infeliz es que ese miedo a hablar del término de los días nos impide comprender mejor y amar más el vivir mismo. En efecto, contra lo esperado, la conciencia de la muerte es no sólo la conciencia de la fugacidad de lo existente, como enseñan las famosas coplas de Jorge Manrique, o de la banalidad de las preocupaciones terrenas, como creía la sensibilidad medieval, sino también la revelación de que esta brevedad inapelable nos urge a buscar el sentido y la felicidad que nos llenan, y el descubrimiento indescriptible que nos dice que la vida es un don y que cada amanecer es hermoso” Palacios, (2004).

El presente entonces está constituido por las cosas que se tienen ahora y que algún día desaparecerán, creando muertes parciales de procesos, de amistades, de amores, de enfermedades y de puestos de trabajo. Vivimos la muerte permanentemente y no nos damos cuenta de que la vida es el ahora en el mundo laboral. Se vive trabajando, en el sentido de que se transcurre la vida haciendo cosas y se trabaja para vivir. Ambos conceptos están estrechamente asociados y disociarlos nos conduce hacia las posturas que afirman que el trabajo es lo peor y que llegan a postular expresiones coloquiales como: *yo no nací para trabajar sino para vivir*.

“Esta dimensión de interpretación cobra gran importancia porque el trabajo ocupa una parte esencial de nuestras vidas, mas no por ello podemos dejarnos envolver sólo por emociones sin pasarlas por el tamiz del juicio crítico. Parte de la idea consciente o inconsciente que poseamos acerca del trabajo o de la reflexión filosófica, económica, ética o moral, lo cierto es que a un nivel físico fundamental, esta dimensión que puede parecer realmente pueril no lo será tanto cuando la relacionemos con la corporeidad del ser humano. En el caso del trabajo humano esta liberación de energía transformadora tiene dos sentidos: uno trascendente que significa que produce un efecto fuera del agente, y otro inmanente que causa la acción en el mismo agente. Cuando trabajamos, actuamos, transformamos nuestro entorno, pero sobre todo, nos transformamos a nosotros mismos, nos hacemos capaces de seguir ejerciendo esa acción, al grado de llegar a ser un hábito. Y por último, aunque no menos importante, esta dimensión de trabajo implica desgaste y deterioro. No hay trabajo que no deteriore y se deteriore en su liberación de energía” (Gonzales, 2006).

El sentido trascendente del trabajo es lo que realmente nos conecta con la humanidad, puesto que trabajamos no sólo para adquirir el sustento de cada día y modificar la *materia prima* que llega a nuestras manos y cerebro, sino para hacer parte de aquella comunidad que ocupa sus habilidades y competencias en la solución de problemas y la mejora de sus condiciones de vida y las de la humanidad. Cuando trabajamos hacemos parte de la raza humana que se levanta y sueña que sus obras no morirán sino que trascenderán hacia la esfera de la eternidad cuando ya no estemos presentes. No implica esto que el descanso se nos sea negado, en ningún caso el ámbito laboral debe transgredir los espacios de ocio y diversión, puesto que el cuerpo, la mente y el alma deben ocuparse en otros asuntos y relajarse, y porque no estaríamos siendo consecuentes con la optimización de los recursos que propugna la gerencia al respecto de la planeación y administración de factores tan valiosos como el tiempo.

Los antiguos se aseguraron de tener hijos varones para que los sepultasen y les hicieran los ritos obligatorios; en las sociedades contemporáneas se aho-

rra, se compra a crédito, se reza, se escribe y se ama pensando en que algún día moriremos. Esto es tener consciencia de la muerte... los humanos tenemos consciencia de ella y eso nos hace diferentes porque en la eternidad, en la inmortalidad, como decía Borges, todo es baladí, todo es inútil, todo pierde sentido porque tendríamos la eternidad entera para hacer lo que queramos, tendríamos los siglos enteros para estudiar o casarnos, o para vivir en la miseria... “en la eternidad un hombre puede ser todos los hombres.” Tener consciencia de la muerte nos permite dilucidar que no tenemos toda la vida para ser y hacer la misma cosa, para ser el mismo cargo (puesto que el cargo nos constituye) y en la misma empresa. Hay que buscar nuevos horizontes, trazarse metas, aprender nuevos oficios, nuevas lenguas y formas de estar en el mundo y en el mundo del trabajo.

Tener consciencia de la muerte nos permite visualizar la efímera durabilidad de la vida humana, implica que desarrollemos la gestión del tiempo y que visualicemos el comienzo y el fin de cada año, de cada mes, de cada día y que cada empleado interiorice el valor del tiempo y cómo el uso adecuado de este se vea reflejado directamente en todas labores diarias. Asimismo nos permite conocer cómo establecer prioridades, diferenciando lo importante de lo urgente para que los colaboradores ganen tiempo valioso para la compañía; cualquier plan de trabajo de un líder se concentra o por lo menos reserva un espacio importante en fomentar el equilibrio de las cuestiones profesionales y las cuestiones de la vida privada del empleado, algo fundamental para el bienestar emocional de las personas y las familias que lo rodean, no es posible concebir un empleado eficiente si se desconoce que como ser humano tiene fuera del ambiente laboral un mundo diferente donde debe asumir roles como padre, hermana, hija o esposo los cuales le implican otro tiempo y dedicación.

6. Transcendencia

Transcendencia: condición de aquello que se halla más allá de la experiencia sensible. Ya MaxNeff había mencionado la trascendencia dentro de las necesidades fundamentales de la persona humana,

además de la supervivencia, la seguridad, la afectividad, el entendimiento, la creatividad, la identidad, la libertad, la participación, el ocio y la recreación. La trascendencia es el tercer atributo de la Condición Humana. Está ligado al concepto de la consciencia de la muerte, porque de hecho, se da en la medida en que nos sabemos mortales. Igual que los antiguos consideraban que al morir se iban a vivir una segunda existencia y por eso eran sepultados bajo el suelo de la casa, nosotros consideramos que al morir no acaba todo. Los que creemos en la existencia de un alma inmortal o percedera, sabemos que después de la muerte nuestra alma sube a otro plano, evoluciona o trasciende y se une a Dios, reencarna o espera pacientemente el juicio final, pero definitivamente algo le ocurre fuera de este mundo.

La trascendencia, entonces, nos hace pensar que además del cuerpo físico y la mente tenemos un tercer componente de orden espiritual como lo es el alma humana, que después de morir sigue su curso, sea el que fuere. Al sabernos trascendentes nos hacemos etéreos, divinos (en el sentido de la divinidad religiosa) porque sabemos que un Dios benévolo o vengativo y justiciero según el caso, espera por nosotros dándole sentido a nuestras vidas, constituyéndonos y obligándonos a vivir de una forma diferente; como humanos, ligados por este sentimiento de “eternidad”, de *trascendencia*, que nos hace pensar y sentir con esperanza que después de la muerte no todo termina inútilmente.

En el sentido immanente desde el que estudiamos el trabajo en el punto anterior, que transforma nuestro entorno y nos transforma a nosotros mismos, también se evidencia el sentido trascendente cuando laboramos para dejar un legado, para cambiar unas circunstancias que después de nuestra intervención mejoran de manera tal que nuestro recuerdo perviva por algún tiempo en el mundo que dejamos. Trascendemos en las organizaciones que hacen parte de nuestra historia laboral y ellas trascienden en nosotros.

7. La Alteridad

*“¿Qué es alteridad?
Es ser capaz de aprehender al otro
en la plenitud de su dignidad, de sus derechos
y, sobre todo, de su diferencia.”
Frei Betto*

Alteridad (del latín *alter*: el “otro” de entre dos términos, considerado desde la posición del “uno”, es decir, del yo) es el principio filosófico de “alternar” o cambiar la propia perspectiva por la del “otro”, considerando y teniendo en cuenta el punto de vista, la concepción del mundo, los intereses, la ideología del otro; y no dando por supuesto que la “de uno” es la única posible.²

La alteridad es un sentimiento que nos induce a pensar no sólo en nosotros mismos sino también en los otros. La alteridad es un sentimiento que consiste en reconocer al otro como un interlocutor válido y que merece respeto. Al reconocer al otro, al otro ser humano, a los otros seres humanos; damos cuenta de su valor, los respetamos y reconocemos su existencia y la nuestra dentro de la comunidad humana, dentro de la comunidad a la que todos pertenecemos. Alteridad viene de alternar, de cambiarse por el otro, de ponerse en los zapatos del otro. En la vida laboral, el que gerencia el talento humano debe tener en cuenta también este atributo de la condición humana para entrar en la consideración de las circunstancias del otro, del contexto del otro, del jefe o del trabajador. Para que se genere la opción de gerenciar con sabiduría hay que considerar la humanidad de todos los miembros de la organización y los que están fuera de ella, los clientes, los proveedores, la comunidad en general. Definida la sabiduría como la capacidad de entender el equilibrio entre lo que es bueno para nosotros y para los otros.

La mitología cristiana, Eva es la primera en saber del atributo de la alteridad y de hecho en reconocerse como parte de la humanidad, porque fue la primera en ver a otro ser humano: a Adán. Si recordamos el Génesis, Adán le pide a dios que le dé

² Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Alteridad>. Consultado en abril 17 de 2009.

una compañera para paliar sus infinitos días de soledad y aburrimiento y para tal fin, el creador lo sume en un sueño profundo y le extrae una costilla de la que hace a la mujer. Ella es forjada consciente y lo primero que ve es a Adán, quien estaba dormido. Cuando él despierta rompe en júbilo y dice que esta sí es carne de su carne y sangre de su sangre. Adán y Eva constituyen la primera humanidad al reconocerse como iguales en un mundo nuevo y sin otros seres capaces de reconocerse a sí mismos como tales. No hay alteridad sino hay otro ser humano, no hay humanidad si no hay al menos dos seres humanos. Este sentimiento es innato, en este sentido los hombres somos fundamentalmente buenos, porque a partir de aquí respetamos también la vida de los otros, les ayudamos, somos solidarios y les permitimos hacer parte de nuestras vidas; de aquí que el atributo de la alteridad sea la base para el sentimiento del amor, un sentimiento que no es exclusivo de los humanos, pero que pervive entre las sociedades estructurando gran parte de las relaciones sociales, pues nos muestra cómo el ser humano prefiere vivir rodeado de otros seres humanos que lo reconozcan como tal, que lo cuiden y que lo quieran.

Estos cuatro atributos constituyen en esencia la Condición Humana, podrán darse otros, pero fundamentalmente estos cuatro reúnen ese sentimiento de humanidad que todos llevamos dentro, que tal vez no podemos explicar estructuradamente, pero que lo sentimos como algo que nos une y que nos hace luchar y darle sentido a nuestras vidas. El reconocimiento y desarrollo de los cuatro atributos y de las necesidades de nuestro cuerpo, alma y mente, son elementos fundamentales para tener en cuenta a la hora de motivar y gerenciar seres humanos. Como lo mencioné en un comienzo, la idea de gestionar la condición humana para gerenciar el talento humano hace parte de una propuesta que pretende equiparar la competitividad con la colaboración y que convine el modelo occidental de desarrollo con un modelo menos hegemónico, menos insensible con el planeta y con los mismos seres humanos. El reconocimiento de los cuatro atributos de la condición humana en el sentido de hacernos conocedores de su tenencia y dominio, no permite ser mejores empleados y mejores gerentes y potenciar el desarrollo humano. No hay que dejar de lado la formación académica y la

experiencia profesional, variables fundamentales a la hora de liderar y de ser liderados, pero hacerle ver a los miembros del equipo de trabajo que son seres integrales y que en la organización tienen la posibilidad de desarrollarse como seres humanos posibilita otro tipo de circunstancias para que la estancia en el trabajo sea más placentera y productiva.

Gestionar a las personas en las organizaciones desde los atributos de su condición humana permite que el personal se conozca, se integre y se retroalimente de sus experiencias y vivencias, ayuda a que las personas olviden los celos, las envidias y que los malos ratos originados por el exceso de trabajo se olviden. Se mejora la eficiencia laboral porque la comunicación adquiere otra dimensión, se transforma en el eje del proceso pues mediante la aplicación de técnicas profesionales reconocemos y entendemos al otro y a nosotros mismos. Todas las personas tienen un deseo ferviente de progresar y salir adelante, es importante para nosotros tener la posibilidad de contarle a alguien nuestro principal logro del día, o escuchar que alguien menciona nuestra conquista. Es normal sentir la necesidad de oírnos admirados, eso nos ayuda a levantar nuestra autoestima.

Mediante el reconocimiento de los atributos mencionados ampliamos favorablemente la comunicación en la empresa y tenemos la posibilidad de que alguien conozca nuestros progresos y nos motive, además que nos estimule cuando disminuyamos nuestro progreso. Para todo empleado es fundamental que las opiniones que expresa cuenten en la empresa, de lo contrario, con el tiempo dejará de colaborar y se mantendrá al margen de toda innovación o iniciativa.

En la siguiente parte trataré de visualizar cómo la psicología positiva puede contribuir en la gestión del talento de las personas en las organizaciones.

8. La psicología positiva en la gestión del talento humano: el optimismo

“Recientemente ha surgido un aumento en el interés a cerca de la psicología positiva. Se ha dicho que antes los psicólogos se habían centrado en los déficits del comportamiento humano y que el desarrollo positivo y el funcio-

namiento habían sido descuidados. Aunque los problemas de adaptación, que incluyen violencia y psicopatologías, han sido más populares que el desarrollo positivo y saludable, ciertamente las investigaciones sobre los aspectos positivos de desarrollo del comportamiento psicológico no son nuevas. Lo que sí es nuevo es la amplia popularidad del término psicología positiva.”
Nancy Eisenberg y Vivian Ota Wang

Mencionamos en la introducción, cómo algunos de los aspectos de la psicología positiva como el optimismo contribuyen al desarrollo humano dentro de las organizaciones. Vamos a argumentar entonces brevemente al respecto de la forma en que los optimistas se pueden convertir en líderes positivos que gestionen dentro de sus empresas el crecimiento personal y el de la misma organización, y cómo los atributos de la condición humana que tratamos en la primera parte, contribuyen a potenciar el desarrollo humano.

Cada vez a hay más estudiosos de la psicología que expanden sus campos de investigación hacia los aspectos positivos del bienestar y la salud más que los aspectos negativos como la depresión y las enfermedades. Tras argumentar que la psicología científica y organizacional se ha enfocado mayoritariamente sobre la patología, la reparación y los procesos para entrevistar personas, recientemente autores como Seligman y otros hicieron un llamado para activar el estudio del potencial humano y su protección.

Mi propósito en este parte es generar una serie de inquietudes, más que propuestas concretas, al respecto de cómo la psicología del potencial humano y con mayor énfasis el optimismo puede redundar en el mejoramiento de las condiciones laborales de las personas y optimizar los atributos de la condición humana.

La primera relación que se establece con el término de potencial humano se da probablemente al considerarlo como una característica de la personalidad. Pareciera una condición innata de los líderes e inaccesible para el resto de los mortales, evidenciada en una inteligencia superior, en el optimismo y la autoeficiencia, entre otras cosas, asociados a las condiciones de una buena vida, una vida con todas las comodidades y necesidades satisfechas. El potencial humano, “entendido como la solidez para man-

tenerse firme ante las contrariedades de un mundo incierto. Ese potencial es la flexibilidad que cuenta con reservas que permiten que la gente se incline sin quebrarse al enfrentarse a vientos feroces, es la capacidad de mantener el equilibrio y permanecer en la superficie de las arenas movedizas de un desierto o en el torbellino del rompiente de las olas” (Aspinwall; Staudinger, 2007), es todavía desconocido, como lo es el potencial del cerebro y del espíritu humano encaminados hacia un propósito concreto y accesible,

Staudinger define el potencial humano como “la capacidad de aplicar flexiblemente tantos recursos diferentes como sean necesarios para resolver un problema o trabajar hacia una meta. Este potencial parece surgir en las facilidades discriminatorias o algoritmos que ayudan a las personas a sacar provecho de las características óptimas o de los mecanismos regulatorios en el momento y grado correctos” (2007). Es decir, que las personas conscientes del tipo de estrategia que se tiene que aplicar en determinada acción, aprovechan las condiciones del momento y despliegan todas sus aptitudes y competencias en la consecución de un fin específico.

Vamos a hablar entonces del optimismo como una de las opciones para desarrollar el potencial humano. El optimismo es una condición, un estado de ánimo que nos llega y nos abandona sin saber a veces por que. Esta condición nos hace visualizar el presente y el futuro con esperanza, con positivismo y con energía y nos empodera de voluntad para afrontar la adversidad con entereza y conciencia de triunfo o para emprender tareas difíciles e inaccesibles. El optimismo también nos permite salir de la depresión y de los momentos difíciles que a veces se nos dan en la vida. Este se expresa en la capacidad de planificar y presentar ese plan en un mundo que se caracteriza por la indiferencia, le envidia, el facilismo y la oposición, en la capacidad de forzar los elementos externos e internos para encausarlos hacia un orden deseado.

Según Aspinwall y Staudinger, el optimismo se conceptualiza en términos de expectativas positivas generalizadas, es decir, que parte de la construcción de eventos que se desarrollarán favorablemente debido a que trabajamos con tesón y honestamente en cada uno de ellos. Esta construcción de eventos, se

da indudablemente desde la base de su concepción en la imaginación, nutrida de los logros cotidianos (un buen día en el trabajo, una buena cena con la familia) y de la manera como nos visualizamos en el futuro a partir de lo que estamos construyendo en la actualidad. Los eventos futuros entonces, deben ser objeto de aprehensión por parte del individuo a partir de la realidad palpable, del estado real del presente y deben tener la capacidad de ocupar un espacio ordenado en nuestra mente, en últimas de ser aprehendidos reiterativamente por la conciencia. Puede ser complicado visualizar entonces los eventos como eventos finales, es decir como metas cumplidas, porque hay factores exógenos que inciden en su desenvolvimiento, en tal sentido hay que trabajar en las metas pequeñas, que sino alcanzan el resultado esperado siempre alcanzan algún tipo de resultado positivo o negativo, del que en todo caso se aprende, es lo que podríamos llamar el destino, pero el destino construido por nosotros mismos.

La forma en que nos imaginamos a nosotros mismos, como se dijo en la primera parte, se da a partir de la imagen que tenemos de nosotros mismos, esa imagen positiva y merecedora se construye día a día, esa imagen se proyecta o tiene la capacidad de proyectarse porque así se ha visualizado, porque así la hemos concebido, empoderada, capaz de proyectarse a sí misma, merecedora de ocupar un espacio en el futuro construido y por construir. La imagen de un cuerpo agobiado por el alcohol y la depresión, por ejemplo no tiene la capacidad de autoproyectarse hacia el futuro y de llegar a él con autonomía y éxito, de hecho nosotros mismos no la consideramos merecedora de tan grades beneficios, puesto que el lastre de la culpa y de la baja autoestima no nos lo permite.

Las expectativas positivas generalizadas se construyen desde ya, poniéndose tenazmente en marcha. “En algunos enfoques se cree que los beneficios del optimismo residen primariamente en sus lazos con el hecho de insistir en la persecución de metas” (Carver; Scherier, 1990). Lo que implica que no necesariamente y en todos los casos se logran las metas absolutamente positivas sino que en ocasiones es suficiente el hecho de perseguirlas, trabajar en su consecución para que de hecho, ya montados en el tren del progreso, generen optimismo y concluyan en

buenos resultados. “Los optimistas son aquellos que ven su futuro favorablemente y que por tanto continuarán esforzándose para llegar a sus metas. Los enfoques de este tipo posiblemente rendirán buenos resultados la mayoría de las veces, pero también acarrearán ciertas responsabilidades si la tendencia a evaluar nuestros proyectos favorablemente nos predispone a soslayar informaciones objetivas a cerca de los riesgos que puedan surgir en el entorno o a dedicar esfuerzos continuos para lograr metas que nunca se podrán alcanzar. Una manera de comprender cómo los optimistas navegan por estos riesgos ha sido examinar la relación prospectiva del optimismo con el procesamiento de las informaciones negativas y de los esfuerzos para resolver problemas solubles o no. Estos exámenes han descubierto que el optimismo está asociado con una mayor (y no menor) atención a la información negativa relevante del ser y que los optimistas, cuando se les presentan problemas insalvables, son más rápidos para deshacerse de ellos si alguna tarea alternativa está disponible” (Aspinwall; Staudinger, 2007).

Es evidente que cuando se visualiza un futuro favorable se querrá y se trabajará para llegar a él lo más pronto posible, pero el futuro se construye desde ahora, tal como lo afirma la prospectiva, construir el futuro que queremos es disponer desde ya las cosas para que se dé favorablemente. Estas investigaciones de las autoras citadas dan como resultado dos propiedades importantes del optimismo: el optimismo no se mantiene al omitir una información negativa, es decir, los optimistas prestan atención a las informaciones relevantes de riesgo y en segundo lugar el optimismo se comporta flexiblemente, pues los optimistas varían sus comportamiento según sean las propiedades objetivas de los problemas que afrontan.

Vale entonces la pena afirmar que un desarrollo avanzado de la conciencia de sí mismo permitirá la construcción de un futuro favorable desde una realidad palpable que se estructura en lo que somos ahora y en lo que pensamos que somos capaces de llegar a ser, todo lo que se afirmó en la primera parte de este artículo, al respecto de la capacidad de visualizar nuestras fortalezas y debilidades con el ejercicio riguroso de la introspección y evitando aquellos factores que nos sacan de sí.

Ahora bien, en el ámbito organizacional las condiciones de la cultura del equipo de trabajo que apoya y sostiene una decisión mancomunada eficaz y fomenta la innovación al interior de la empresa se convierte en un elemento importante para promover el potencial humano. “Dada la importancia de formar y mantener lazos sociales sospechamos que muchas fuerzas del potencial humano se pueden hallar y desarrollar en las relaciones de cada persona con otra. Estas fuerzas de relaciones interpersonales como la paciencia, la empatía, la compasión, la cooperación, la tolerancia, la apreciación de las diversidades, la comprensión y el perdón, aunque permanezcan subestimadas en comparación con las fuerzas individuales, parecen estar maduras para una investigación constante desde el desarrollo evolucionista y las perspectivas sociales” (Alles, 2007). La empresa entonces, es el mejor espacio para desarrollar el potencial humano y evidenciar que el trabajo en equipo puede rendir óptimos resultados.

Finalizamos entonces relacionando el optimismo con algunas de las competencias gerenciales que Martha Alles cita en su Diccionario de Comportamientos (Alles, 2007).

- El líder optimista tiene mayores posibilidades de desarrollar fortaleza, que “implica el obrar en el punto medio en cualquier situación, entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad” (Alles, 2007).
- El líder optimista desarrollará, como lo hemos visto, perseverancia, “entendida como la predisposición a mantenerse firme y constante en la realización de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo” (Alles, 2007).
- El líder optimista tendrá Dinamismo y Energía y la transmitirá a sus compañeros de trabajo. “Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad” (Alles, 2007).

- El líder optimista desarrollará confianza en sí mismo. “Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/área de incumbencia” (Alles, 2007).
- El líder optimista tendrá la capacidad de generar impacto e influencia. “Implica la actitud de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo. Esto implica que establece cadenas directas e indirectas de influencia con aquellas personas con las que tiene trato habitual, tanto dentro de su organización como fuera de ella, con el fin de alcanzar sus objetivos. Además, tiene claro conocimiento de las posiciones, necesidades y preocupaciones de sus pares y demás compañeros, y maneja sus vínculos sobre la base de dicho conocimiento, con la intención de lograr el impacto o impresión adecuados en pos del objetivo fijado” (Alles, 2007).

Es amplio entonces el espectro de investigación en estas disciplinas que pretenden fundir la condición humana y el desarrollo del potencial humano con el ámbito organizacional. Este artículo, como se mencionó, es una leve aproximación al vasto campo del estudio del desarrollo del potencial humano y constituye dos de los capítulos de un texto más extenso y fruto de nuevas investigaciones en las que trabajo actualmente. Es también un llamado para que a partir del desarrollo de los atributos de la condición humana en las organizaciones y en nuestra vida misma, seamos cada día mejores seres humanos, más comprometidos con la inequidad, con la pobreza, con el deterioro del planeta y con Colombia.

7. Referencias

Alles; M. (2007). Diccionario de competencias, Gestión por Competencias, Granica. Buenos Aires.

- Arendt; H. (1998). *La Condición Humana*. Paidós. Barcelona.
- Aspinwall; L. Staudinger; M. (2007). *Psicología del potencial humano*. Gedisa, Barcelona.
- Bass; M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, The Free Press, New York.
- Berger; P. Luckmann; T. (1993) *La Construcción Social de la realidad*. Amorrortu Editores. Buenos Aires.
- Bholander; G. Snell; S. & Sherman. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 12 Ed. México.
- Cajiao; F. (2007) *La Magia de Escribir*. Tomado de: <http://pwp.etb.net.co/lemachett/contenido/ponencias/franciscocajiao.doc>.
- Carver; C. Scherier; M. (1990). *Principles of self-regulation: Action and Emotion*. En E. T. Higgins y R. M. Sorrentino (comps). *Handbook of motivation and cognition: vol 2*. Nueva York, Guilford Press.
- Chiavenato; I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. McGrawHill. Bogotá.
- Daft; L. (2008). *La experiencia del liderazgo*. Thomson. México.
- De Coulanges; F. (1998). *La Ciudad Antigua*. Porrúa, México.
- Diccionario Soviético de Filosofía (1965).
- Diccionario de Competencias Genéricas: Disponible en: <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-12/lectura%203%20dicc%20comp%20gener.pdf>.
- Disponible en: http://www.samaelgnosis.net/libros/htm/educacion_fundamental/capitulo_37.htm. Consultado en enero 17 de 2009.
- Elemplo.com. (2007). *Profesionales con Marca Registrada*. EL TIEMPO. Bogotá.
- Fernández, J., *Competencias: una reingeniería del aprendizaje permanente*: Disponible en: <http://winred.com/management/competencias-una-reingenieria-del-aprendizaje-permanente/gmx-niv116-con2165-npc2.htm>
- Gonzales; M. (2006). *Trabajo y profesión en la Vida Contemporánea*. Thomson, México. <http://www.udep.edu.pe/publicaciones/desdelcampus/art1202.html>.
- Jiménez; C. (2008). *El juego nuevas miradas desde la neuropedagogía*. Magisterio. Bogotá.
- Palacios; V. (2004). *Desdelcampus*, disponible en: Roig; A. (2006). *La condición humana, Desde Demócrito hasta el Popol Vuh*. Disponible en: <http://juanfilloy.bib.unrc.edu.ar/completos/corredor/correddef/conferen/ROIGARTU.HTM>
- Portuondo, M. S. *Evolución del concepto social de discapacidad intelectual*, Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol30_4_04/spu06404.htm. Consultado en enero 20 de 2009.
- Roig; A. *La condición humana, Desde Demócrito hasta el Popol Vuh*. Disponible en: <http://juanfilloy.bib.unrc.edu.ar/completos/corredor/correddef/conferen/ROIGARTU.HTM>, Consultado en abril 27 de 2007.
- Senge, P. *La Quinta Disciplina*, Granica, Buenos Aires
- Smith ; C. (2007). Tomado de: <http://www.uam.es/departamentos/medicina/psiquiatria/psicomed/psicologia/descargas/conscienciasimismo.ppt>.
- Wilber; K. (1999). Tomado de: <http://www.transformacion.cl/ytuquieneres.htm>